

Программа МАОУ гимназии №32

«Совершенствование механизмов кадровой работы образовательных организаций МАОУ гимназии №32 города Калининграда»

Разработчики программы: Марченко Э.В., Беляков Б.Ю., Лобода Л.А.

г. Калининград 2023г.

Содержание :

Введение	2
Глава 1. Теоретические основы кадровой работы образовательных учреждений	8
1.1 Понятие, сущность и механизмы кадровой работы образовательных организаций	8
1.2 Правовые аспекты кадровой работы в учреждениях образования Российской Федерации.....	15
1.3 Особенности кадровой работы образовательных организаций	24
Глава 2. Анализ механизмов кадровой работы МАОУ гимназии №32 города Калининграда	31
2.1 Характеристика и анализ показателей деятельности гимназии.....	31
2.2 Характеристика службы управления персоналом.....	42
2.3 Механизм кадровой работы.....	48
2.4 Оценка кадровой работы.....	56
Глава 3. Рекомендации по совершенствованию механизма кадровой работы МАОУ гимназии № 32 города Калининграда	62
3.1 Внедрение оценочного механизма степени учета интересов работников кадров	61
3.2 Мероприятия по совершенствованию кадровой работы МАОУ гимназии № 32	67
3.3 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий по совершенствованию кадровой работы МАОУ гимназии № 32	72
Заключение.....	Ошибка! Закладка не определена.
Библиографический список.....	79
Приложение А - Устав Гимназии №32.....	
Приложение Б - Общее собрание работников (коллективный договор)	
Приложение В - Педагогический совет (Положение)	
Приложение Г - Наблюдательный Совет (Положение).....	
Приложение Д - Научно-методический совет (Положение).....	
Приложение Ж - Положение о наставничестве.....	
Приложение З - Исследование удовлетворенности педагогических работников жизнедеятельностью в образовательной организации (на основе методики к.п.н. А.А.Андреева и Е.Н.Степанова)	
Приложение К - Карточка удовлетворенности работой (модифицированная методика измерения степени удовлетворенности педагогов своим трудом).....	
Приложение Л - Положение о порядке предоставления дополнительных платных образовательных услуг муниципальным автономным общеобразовательным учреждением гимназией№32 г. Калининграда (МАОУ гимназия№32)	
Приложение М- Маршрут совершенствования механизмов кадровой работы МАОУ гимназии № 32	
Приложение Н - Положение о системе оплаты и стимулировании труда работников муниципального автономного общеобразовательного учреждения города Калининграда гимназии №32	
Приложение О - Прейскурант цен на дополнительные платные услуги по МАОУ гимназии №32 на 2022-2023 год с расчётом стоимости (учебный год).....	

Введение

Актуальность темы настоящей работы обусловлена тем, что, во-первых, в современных условиях глобальной трансформации во всех сферах развития российского общества возрастает роль человеческих ресурсов. Результативность деятельности организаций, занятых в образовательной сфере, непосредственно зависит от взвешенной и грамотной кадровой работы. Также необходимо отметить, что учреждения образования имеют четко выраженную специфику, которую необходимо учитывать при планировании и практическом воплощении.

Во-вторых, отмечая актуальность поднятого вопроса, следует подчеркнуть, что неэффективная кадровая работа в образовательной сфере является препятствием к реализации образовательных программ, отвечающей современным реалиям. До недавнего времени в законе присутствовало понятие "образовательная услуга", однако, в настоящее время оно исключено из Федерального закона «Об образовании в РФ». Соответствующий документ о поправках подписал 14 июля президент России Владимир Путин. Так, в ряде статей термин «оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере образования» заменяется на «реализация образовательных программ». Закон, который лишает образование статуса «услуги», был принят Госдумой и одобрен Советом Федерации.

Функцией современного образования стало не только предоставление определённого багажа знаний, но и воспитание патриота, формирование человека как личности и выработка у него современного мышления. В современном мире только образованный человек способен достичь больших высот, а главное, он должен быть полезен обществу, Родине.

В-третьих, воспитание всесторонне развитого и целостного человека в рамках современной школы - сложный и многоступенчатый процесс, в котором

ведущая роль отводится педагогам, классным руководителям, советнику директора по вопросам патриотического воспитания обучающихся.

За формирование коллектива работников общеобразовательного учреждения отвечает кадровая служба, которая в современных условиях должна применять прогрессивные методы управления, следить за динамикой изменения на рынке труда, направлениями цифровой трансформации системы образования и введения электронного документооборота. От того, насколько работники будут квалифицированы, дисциплинированы и мотивированы на достижение успеха в работе, зависит воспитание способного аналитически мыслить, активного и интеллектуально развитого гражданина.

Для реализации указанных задач предполагается непрерывный профессиональный рост школьных управленческих команд, постоянное повышение квалификации специалистов и комплектация общеобразовательной организации современными кадрами, соответствующим современным вызовам.

Формирование у работников базовой компетенции начинается при подборе кадров на работу. Отделами кадров образовательных учреждений должна быть разработана кадровая и учетная политика, включающие системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика отношений между администрацией и работниками, распределение функциональных и дополнительных обязанностей. В современных условиях главной целью разработки эффективной кадровой работы является наилучшее сочетание потребностей организации в квалифицированном персонале, учет личного участия каждого из сотрудников в развитии учреждений образования.

Данную тему также следует считать актуальной в силу того, что с переходом экономики к рыночным отношениям многие образовательные организации перешли на режим автономии, что повысило их самостоятельность, при этом возросла их экономическая и юридическая ответственность. Соответственно, возросло значение кадровой работы, значительно увеличилась роль кадров- педагогов и руководителей в школьных учреждениях.

Таким образом, проблема совершенствования механизмов, повышение эффективности деятельности кадровой работы образовательной организации является одним из важнейших аспектов проблемы управления персоналом и требует глубокого изучения и анализа.

При написании выпускной квалификационной работы была изучена специализированная литература, посвященная механизмам кадровой работы образовательных организаций. В частности, были использованы работы И. В. Волкова, И. В. Афанасьевой, В. А. Горохова, в которых рассмотрены факторы эффективного использования трудового потенциала. В работе Ю.В. Забайкина анализировались общие проблемы управления персоналом. Эмоциональному профилю личности современного руководителя посвящен труд Г.Г. Вербиной. Ряд авторов анализирует особенности реформы образования и аттестации кадров, например В.В.Маркин, В.В. Воронов.

Не остался без внимания такой важный аспект педагогической деятельности, как самообразование педагогической школы. Изучению данной проблемы посвящена статья Н.Н. Антоновой и ряда других авторов. Также были изучены основные теоретические подходы отечественных и зарубежных педагогов к проблеме эстетического воспитания подрастающего поколения, разработками в данной области занимались такие авторы как: И.В. Храпченкова, К.М. Ушаков, Н.И. Кузьменко. Изучены Федеральные государственные стандарты образования: начальной (ФГОС НОО), основной (ФГОС ООО), старшей (ФГОС СОО), предъявляющие жесткие требования к результатам образовательного процесса, а следовательно к компетенциям работников достигающих данного результата.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы был изучен большой массив законодательных и нормативных актов по кадровой работе образовательных организаций.

Объект исследования: кадровая работа образовательных организаций

Предмет исследования: механизмы кадровой работы МАОУ гимназии №32 города Калининграда.

Целью работы является изучение механизмов кадровой работы образовательных организаций и разработка рекомендаций по их совершенствованию (на примере МАОУ гимназии №32 города Калининграда).

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть понятие, сущность, механизмы кадровой работы образовательных организаций;
- изучить правовые аспекты в учреждениях образования Российской Федерации;
- выявить особенности кадровой работы образовательных организаций;
- проанализировать механизмы кадровой работы МАОУ гимназии №32 города Калининграда;
- разработать рекомендации по совершенствованию кадровой работы в МАОУ гимназии №32 города Калининграда.

В процессе решения поставленных задач использовались следующие методы исследования: индукция и дедукция, анализ и синтез научной и методической литературы, сравнение и обобщение, системный подход, анализ документов, описание и объяснение полученных результатов, анализ документов, анкетный опрос, интервьюирование.

Цель и задачи работы определили ее структуру. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе рассмотрена сущность кадровой работы, цели и направления, дано понятие кадровой работы, представлена структура кадровой работы, ее место в системе управления персоналом, а также механизмы формирования кадровой работы организации. Выявлены особенности кадровой работы образовательных организаций.

Во второй главе на примере МАОУ гимназии №32 проанализирована кадровая работа образовательного учреждения. Названы проблемные моменты в работе кадровой службы.

В третьей главе разработаны рекомендации по повышению эффективности кадровой работы (включающие мероприятия по усовершенствованию способов привлечения квалифицированных педагогических и технических работников), процедуры адаптации сотрудника, по развитию материальной и нематериальной мотивации персонала, по развитию социальной кадровой работы, рассчитана экономическая эффективность предложенных мероприятий.

Глава 1. Теоретические основы кадровой работы

1.1 Понятие, сущность и механизмы кадровой работы

Важнейший фактор эффективности и конкурентоспособности образовательной организации – кадровая работа. Базовым блоком кадровой работы является установление взаимосвязи между концепцией развития учреждения и системой управления персоналом. Обеспечение оптимального баланса, численного и качественного кадрового состава, развитие его потенциала, его необходимое обновление, прогнозирование кадровой потребности и является целью кадровой работы, проводимой руководством организации.

Управление кадрами характеризуется существующей в любой организации системе мероприятий, посвященной направлениям деятельности кадровой работы организации. Работа с кадрами должна быть системной и постоянной. Наибольшей эффективности в вопросах управления кадрами, можно достичь путем разделения процесса управления на отдельные задачи, подпрограммы, являющиеся составными частями кадровой работы организации. Руководитель учреждения должен быть настроен на максимальное использование трудового потенциала своих работников – ключевой фактор для успешной деятельности школы в условиях ее автономности, деятельности в условиях нормативно-подушевого финансирования.

В свете современных требований, которые предъявляются к качеству управленческой деятельности, образовательным организациям целесообразно иметь алгоритм работы с кадрами и осуществления кадровой работы, а оформлять его следует в виде федерального (регионального) стандарта. Этим стандартом является федеральный государственный образовательный стандарт нового поколения, а также профессиональный стандарт педагога, в котором присутствует также и документально закрепленное представление о кадровой политике образовательного учреждения, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления.

Трудности у руководителя учебного заведения, наиболее часто возникают из-за дефицита учителей в Калининградской области; отсутствия необходимых навыков и опыта работы молодого управленческого персонала, а также слабой методической проработанности проблемы, либо сложности поставленной задачи. Проанализировав источники научно-методической литературы, можно сделать вывод: многие авторы рассматривают вопросы формирования кадровой работы образовательной организации недостаточно; рассматриваются, как правило, актуальность и необходимость внедрения кадровой работы в учебных учреждениях, а также ее принципы.¹ Вопросы планирования и прогнозирования потребности кадров рассмотрены недостаточно.

Кадровая работа является составной частью кадровой политики, следовательно, необходимо, прежде всего определиться с понятием "кадровая политика". Трактовки кадровой политики авторов по данным вопросам не всегда совпадают.² Авторы, которые касаются методических аспектов формирования кадровой политики образовательных учреждений, рассматривают этот процесс не всегда последовательно, применительно именно к образовательным учреждениям. Отсюда следует, что вопросы формирования и проведения кадровой политики в образовательных учреждениях, в условиях работы современных школьных учреждений, можно считать недостаточно изученными. Анализ научных и методических работ свидетельствует о том, что алгоритм работы и осуществления кадровой политики применительно к проблемам школьного образования авторами исследован недостаточно.

Теоретическая и практическая неразработанность методик по формированию кадрового состава в области школьного образования, не позволяет достаточно эффективно обновлять содержание и технологии

¹ Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: учебное пособие / В.Р. Веснин. - Изд-во: Проспект, 2019. - 176 с. 938

² Веснин В. Р. Стратегическое управление: учебное пособие / В.Р. Веснин. - Изд-во: Проспект, 2019. - 192 с.

управления образовательным учреждением. Это дает возможность говорить о противоречиях, рисунок 1.1:

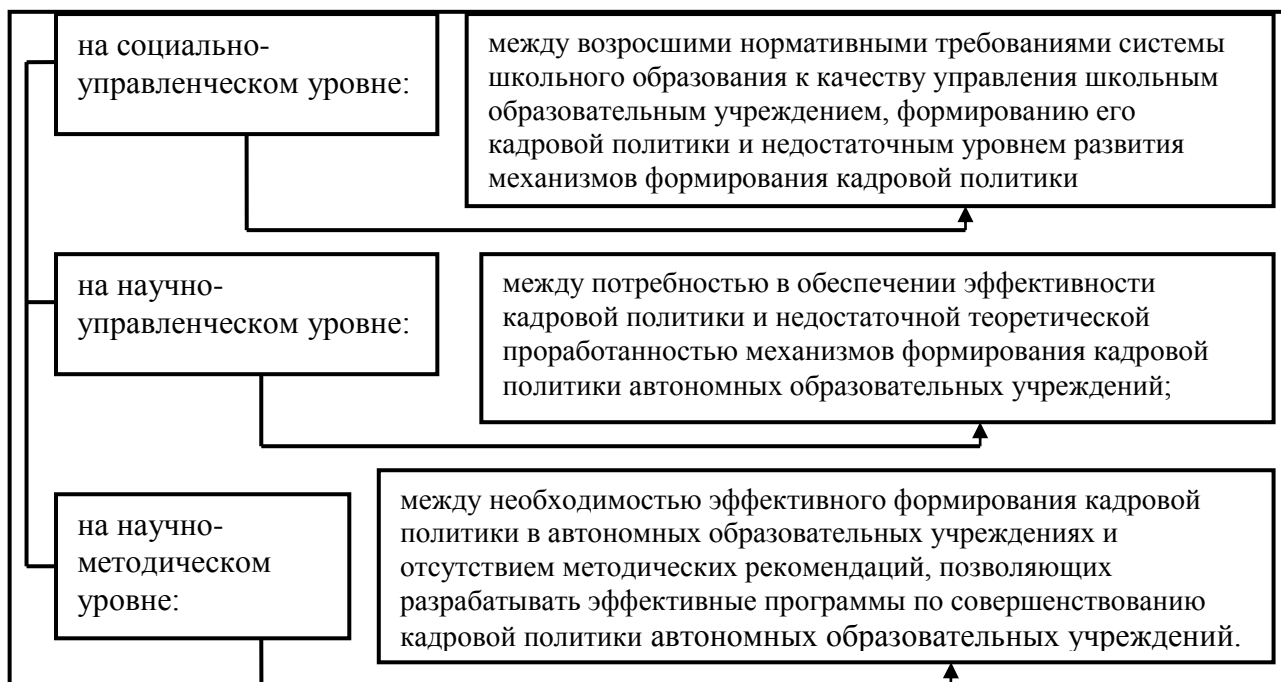


Рисунок 1.1 - Противоречия по формированию кадрового состава в области школьного образования

Понятие "кадровая политика" вбирает в себя некую систему правил, в соответствии с которыми, ведет себя в целом вся система, а также правила, по которым действуют личности, входящие в эту систему.

Кадровая политика образовательной организации – это направление деятельности образовательной организации, стратегическое развитие организации и кадрового потенциала, а также, выстроенная система взаимоотношений между работодателем и сотрудниками.³

Каждая образовательная организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику. Кадровая политика предполагает и обосновывает необходимость использования конкретных методов управления кадрами: отбора и подбора, планирования, расстановки, а также эффективного

³. Виноходова А. Ф. Кадровая политика и система управления предприятием в условиях кризиса. Актуальные проблемы развития экономических, финансовых, кредитных систем: сборник. / Под ред. М.В. Владыка, Т.Н. Флигинских, 2020. - С. 76-81.

использования кадров. Политика автономной образовательной организации включает в себя систему норм и правил, в соответствии с которыми, действуют сотрудники, входящие в организацию, в условиях ее автономности, в условиях влияния внешней и внутренней среды. Содержанием кадровой политики образовательного учреждения выступает разработанная программа мероприятий, которые направлены на достижение высоких экономических и стратегических целей организации⁴.

Таким образом, кадровую политику автономной образовательной организации можно определить, как стратегическую политику руководства, направленную на совершенствование форм и методов работы с сотрудниками образовательной организации в условиях автономии.

"Кадровая работа", более узкое понятие. Под кадровой работой понимается совокупность способов воздействия на работников для повышения их эффективности и достижения задач, поставленных компанией. Главной целью кадровой работы является развитие кадрового потенциала организации, создание эффективной и производительной команды, достижение наилучших результатов деятельности компании.⁵

Кадровая работа образовательной организации может осуществляться в нескольких видах: в письменной форме, в виде документов, с которыми должны быть ознакомлены все работники организации, либо в виде свода основных законов и правил, передаваемых устно. Предполагается либо бумажная, либо электронная форма ведения кадровой документации.

Кадровая работа образовательной организации должна быть плановой, осмысленной; ее должно поддерживать руководство и работники организации, поэтому целесообразно разработать ряд специальных документов, которые отражают кадровую работу организации.

⁴ Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: учебное пособие / В.Р. Веснин. - Изд-во: Проспект, 2019. - 176 с. 938

⁵ Кадровая работа: в чем состоит и кто ей занимается
Электронный ресурс: <https://www.gd.ru/articles/10270-kadrovaya-rabota> (режим доступа 13.05.2023).

Таковыми документами могут быть, например, "Положение об оплате и стимулировании труда", "Правила внутреннего трудового распорядка", "Положение об оценке работников", "Устав учреждения", "Коллективный трудовой договор".

Реализация кадровой работы образовательного учреждения осуществляется при помощи инструментов, которыми являются:

- кадровое планирование;
- текущая кадровая работа;
- руководство и управление персоналом;
- мероприятия по его развитию и повышению квалификации персонала;
- мероприятия по решению социальных проблем;
- мероприятия направленные на совершенствование системы вознаграждения и мотивации.

Таким образом, применяя эти инструменты, меняется в сторону улучшения, поведение сотрудников, повышается эффективность работы сотрудников, становится более гибкой и стабильной структура коллектива школы в целом ⁶.

Кадровая работа образовательной организации – это работа с персоналом образовательной организации, в систему которой входят методы и принципы, соответствующие направлениям стратегического развития организации. Философия системы управления человеческими ресурсами определяется в ценностях, нормах и отношениях внутри образовательного учреждения. Если в образовательной организации кадровая работа ориентирована на "потребление", то, как правило, такая организация не характеризуется значительными взлетами и падениями в своем развитии, она достаточно стабильно функционирует. В то же время, таким организациям свойственны

⁶ Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — 2-е изд., М.: КНОРУС, 2020. — 368 с.

показатели высокой текучести кадров, устаревание коллектива, инертность, что представляется неэффективным в ситуациях социально-экономического кризиса⁷. Многие образовательные организации характеризуются именно таким типом управления человеческими ресурсами. Сравнительный анализ функций в кадровом и ресурсном подходах представлен ниже в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Различия кадрового и ресурсного подходов к управлению

Функции	Кадровый подход	Ресурсный подход
Привлечение и отбор сотрудников	Заполнение вакантной позиции. Насколько кандидат соответствует?	Создание стоимости. Сколько ключевых факторов успеха повысит педагог в организации?
Адаптация	Адаптация к должности. Главное – должность, трудовые обязанности	Адаптация к организационной культуре. Главное – адаптация ко всем процессам, происходящим в организации
Обучение	Формирование должностных навыков.	Профессиональная компетентность – это совокупность личностных качеств, знаний, умений, навыков и мотивации к деятельности. Большая часть обучения направлена на стратегические цели.
Мотивация	Целью является компенсация затрат, учитывающая вклад каждого работника. Увеличение экономических стимулов. Лояльность на уровне нормативов.	Целью является формирование приверженности к своей организации. Лояльность выражается на уровне убеждений. Ценностные ориентации.
Управление карьерой	Внутренние источники набора – простое продвижение по службе. Результат – достижение целей, поставленных	Достижение целей. Сведение к минимуму возможности профессионального выгорания. Возникает возможность профессионального роста работником.
Оценка	Проверка знаний, навыков.	Оценка вклада в развитие организации.
Высвобождение	Сокращение мест.	Результат несоответствия кандидата.

Кадровая работа осуществляется с использованием определенных механизмов. В качестве базовых механизмов реализации кадровой работы организации выступают, рисунок 1.2.:

⁷ Турчинов А.И. Социальное измерение государственной кадровой политики // Человек и труд. – 2021. – №7. – С. 58.

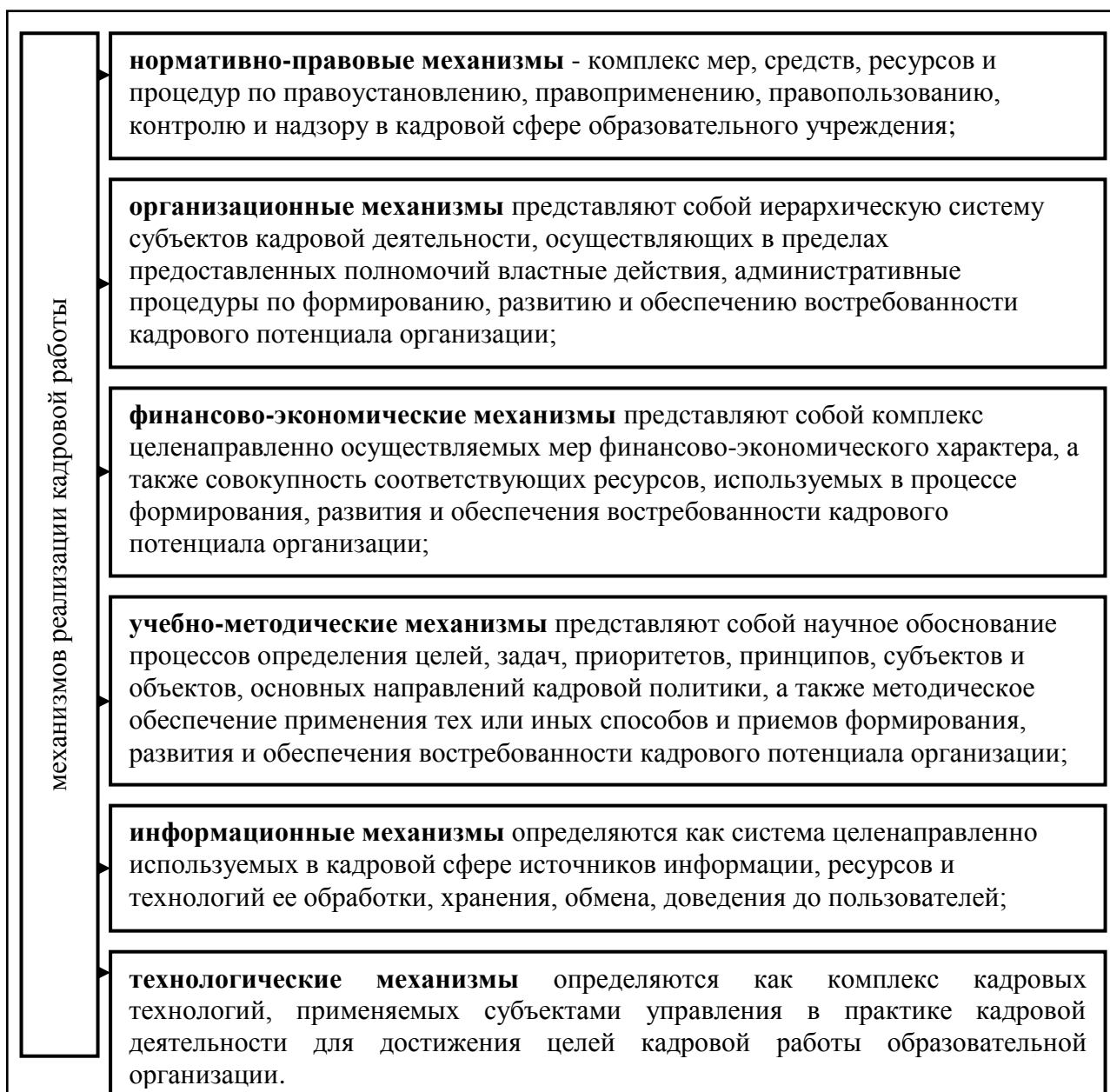


Рисунок 1.2 - Механизмы реализации кадровой работы образовательного учреждения

Вышеперечисленные механизмы тесно взаимосвязаны между собой и взаимно обуславливают и влияют друг на друга.

Итак, формирование кадровой работы автономной образовательной организации в условиях быстрого изменения внешней среды, основано и учитывает следующие моменты:

- гибкость и адаптивность стратегии формирования, а также развития кадрового потенциала образовательной организации;

- соединение человека с собственностью, обеспечение свободы каждого в выборе вида трудовой деятельности;
- признание права многих субъектов, решать вопросы кадрового потенциала;
- активное участие работников в обсуждении кадровой политики и ее реализации на уровне организации;
- социальной ответственности при формировании, развитии и использовании кадрового потенциала;
- постоянной обновляемости технологий, методов и подходов при формировании кадровой работы.

Гибкость и адаптивность, прозрачность кадровой работы становятся основными факторами эффективности. Оперативность, исполнительность, гибкость и креативность системы управления персоналом в современном мире, позволяют организации оставаться экономически независимой и конкурентоспособной.

1.2 Правовые аспекты кадровой работы в учреждениях образования Российской Федерации

Регулирование трудовых отношений в образовательных учреждениях осуществляется на основе Конституции Российской Федерации, федеральных конституционных законов, нормативных правовых актов трудового законодательства (включая законодательство об охране труда), указов Президента РФ, нормативных правовых актов Правительства РФ и федеральных органов исполнительной власти.

Как и для любой другой организации, основным регулятором отношений «работник-работодатель» в организациях образования выступает Трудовой кодекс РФ. Основная задача Кодекса – защита прав работников и работодателей, создание оптимальных условий труда и правовое урегулирование трудовых споров. Трудовым Кодексом устанавливаются правила трудового законодательства: права и обязанности работников; вопросы

безопасности и охраны труда; трудоустройство; профессиональная переподготовка и повышение квалификации; права и обязанности работодателя; оплата труда; нормирование труда; порядок и правила разрешения трудовых споров; гарантируется право работника на защиту здоровья, своего достоинства, на социальное страхование, судебную защиту прав и свобод, возмещение вреда, причиненного во время трудовой деятельности.⁸

Трудовой кодекс выделяет в особую категорию педагогических работников, и специфика регулирования их труда состоит в том, что для данной категории работников устанавливаются специальные нормы регулирования труда, общие и специальные требования к квалификации. Также в деятельности кадровых служб могут использоваться закреплённые Кодексом РФ положения об административных правонарушениях в части привлечения к административной ответственности по отдельным видам административных правонарушений. Правовой статус работников высшего образования, их права и свободы, гарантии их реализации, обязанности и ответственность раскрывает Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29 декабря 2012 №273-ФЗ⁹.

Помимо этого, Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" определяет основные положения управления организациями профессионального образования, их структуру, компетенции по принятию локальных нормативных актов, регулирующих образовательные и трудовые отношения. Федеральный закон "О государственном языке Российской Федерации" от 01.06.2005 №53-ФЗ¹⁰ устанавливает необходимость

⁸ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197- (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023)// КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683 (дата обращения: 20.02.2023)

⁹ Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 «273-ФЗ ред. от 02.03.2016 // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798 (дата обращения: 23.01.2023)

¹⁰ Федеральный закон "О государственном языке Российской Федерации" от 01.06.2005 N 53-ФЗ (последняя редакция). [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_53749/ (дата обращения: 23.01.2023)

использования русского языка в деятельности высших учебных заведений, а также в ведении делопроизводства. Федеральный закон "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" от 27.07.2006 №149-ФЗ¹¹ регулирует отношения, связанные с поиском, получением, передачей, производством и распространением информации; регламентирует применение информационных технологий, обеспечивает защиту информации.

В Федеральном законе "О противодействии коррупции" от 25.12.2008 №273-ФЗ¹² закрепляются основные принципы противодействия коррупции, а также организационно-правовые основы предупреждения и борьбы с ней, ликвидации последствий коррупционных правонарушений.

Федеральный закон "О противодействии экстремистской деятельности" от 25.07.2002 №114-ФЗ¹³ по решению суда устанавливает ограничение на работу в образовательном учреждении гражданину, участвовавшему в экстремистской деятельности.

В соответствии с постановлением Правительства РФ от 04.04.2003 №197 "Об особенностях работы по совместительству педагогических, медицинских, фармацевтических работников и работников культуры" Министерством труда принято постановление от 30.06.2003 №41 "Об особенностях работы по совместительству педагогических, медицинских, фармацевтических работников и работников культуры"¹⁴, согласно которому педагогические работники имеют право осуществлять работу по совместительству, то есть выполнять

¹¹ Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 №149-ФЗ последняя ред.// КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/ (дата обращения: 10.03.2023)

¹² Федеральный закон «О противодействии коррупции» от 25.12.2008 №273-ФЗ последняя ред.// КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959 (дата обращения: 23.01.2023)

¹³ Федеральный закон «О противодействии экстремистской деятельности» от 25.07.2002 №114-ФЗ.// Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37867/ (дата обращения: 23.01.2023)

¹⁴ Постановление Минтруда РФ «Об особенностях работы по совместительству педагогических, медицинских, фармацевтических работников и работников культуры» от 30.06.2003 №41 // Официальный интернетпортал правовой информации [Электронный ресурс]: URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 23.02.2023)

другую регулярно оплачиваемую работу в свободное от основной работы время либо по месту основной работы, либо в других организациях.

Названия должностей педагогических и руководящих работников образовательных организаций утверждены Постановлением "Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций"¹⁵. Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 N 1642 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования"¹⁶ определяет стратегические ориентиры развития системы высшего образования, в том числе модернизацию административно-преподавательского корпуса за счет реализации мер по омолаживанию кадров и повышению профессиональной компетенции работников.

Постановление Правительства РФ от 03.06.2013 №467 "О мерах по осуществлению перехода к нормативно-подушевому финансированию имеющих государственную аккредитацию образовательных программ высшего профессионального образования"¹⁷ определяет порядок перехода на финансирование организаций образования исходя из числа лиц (обучающихся), получающих услуги образования.

Продолжительность ежегодных основных удлиненных оплачиваемых отпусков работников и руководителей образовательных организаций

¹⁵ Постановление Правительства РФ от 21.02.2022 N 225 "Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций" // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]: URL: <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/73588.html> (дата обращения: 23.02.2023)

¹⁶ Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 N 1642 (ред. от 25.01.2023) "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования". [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286474 (дата обращения: 23.02.2023)

¹⁷ Постановление Правительства РФ от 03.06.2013 N 467 (ред. от 26.06.2015) "О мерах по осуществлению перехода к нормативно-подушевому финансированию имеющих государственную аккредитацию образовательных программ высшего профессионального образования"[Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286474 (дата обращения: 23.02.2023)

определена Постановлением Правительства РФ от 14.05.2015 №466 "О ежегодных основных удлиненных оплачиваемых отпусках"¹⁸.

Порядок установления заработной платы работникам организаций образования – размеры должностных окладов, ставок заработной платы, выплат компенсационного и стимулирующего характера – осуществляется в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 05.08.2008 №583.¹⁹

На основании Федеральных законов и нормативных правовых актов Правительства РФ профильные федеральные министерства и ведомства разрабатывают собственные документы, регламентирующие трудовую сферу. Приказом Минздравсоцразвития РФ от 05.05.2008 №217н²⁰ утверждены должности работников, подразделяющиеся на квалификационные уровни и группы должностей.

Еще одним регулятором трудовых отношений в системе высшего образования выступает Приказ Минздравсоцразвития РФ от 11.01.2011 №1н "Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих"²¹

¹⁸ Постановление Правительства РФ от 14.05.2015 N 466 (ред. от 07.04.2017) "О ежегодных основных удлиненных оплачиваемых отпусках". [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_179568/ (дата обращения: 25.02.2023)

¹⁹ Постановление Правительства РФ от 05.08.2008 N 583 (ред. от 19.01.2019) "О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений" (вместе с "Положением об установлении систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений"). [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_79087/ (дата обращения: 25.02.2023)

²⁰ Приказ Минздравсоцразвития РФ от 05.05.2008 N 217н "Об утверждении профессиональных квалификационных групп должностей работников высшего и дополнительного профессионального образования" (Зарегистрировано в Минюсте РФ 22.05.2008 N 11725). [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_77144/ (дата обращения: 25.02.2023)

²¹ Приказ Минздравсоцразвития России от 11.01.2011 N 1н (ред. от 25.01.2023) "Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования" (Зарегистрировано в Минюсте России 23.03.2011 N 20237).

Документ определяет основные трудовые функции, описанные в должностной инструкции или трудовом договоре работника, позволяющие установить его специализацию, уровень профессиональной подготовки, который необходим для выполнения должностных обязанностей, требования к стажу работы. Приказы Минздравсоцразвития и Постановление Правительства от 08.08.2013 №678 выступают основными ориентирами при составлении должностных инструкций для работников, а также при разработке штатного расписания образовательной организации.

Нормирование труда и отдыха работников определяется Трудовым Кодексом, а для работников образовательных организаций данные нормы дополняются положениями Приказа Минобрнауки России от 11.05.2016 №536 "Об утверждении Особенности режима рабочего времени и времени отдыха педагогических и иных работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность"²². Приказ определяет порядок составления графиков работы, режим рабочего времени профессорско-преподавательского состава.

Если с педагогическим или иным работником заключен бессрочный трудовой договор, то в соответствии с занимаемой им должностью один раз в пять лет проводится аттестация, порядок которой утвержден Приказом Министерства образования и науки от 30.03.2015 №293 "Об утверждении Положения о порядке проведения аттестации работников, занимающих должности педагогических работников "²³

[Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_112416/ (дата обращения: 25.02.2023).

²² Приказ Минобрнауки России от 11.05.2016 №536 «Об утверждении Особенности режима рабочего времени и времени отдыха педагогических и иных работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность». [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_198999/ (дата обращения: 25.02.2023).

²³ Приказ Минобрнауки России от 30.03.2015 N 293 "Об утверждении Положения о порядке проведения аттестации работников, занимающих должности педагогических работников, относящихся к профессорско-преподавательскому составу" (Зарегистрировано в Минюсте... [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_178712/ (дата обращения: 23.02.2023)

С 1 января 2017 г. вступил в силу Приказ Минтруда от 18 октября 2013 г. N 544н, которым утверждается профессиональный стандарт "Педагог" ("педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования (воспитатель, учитель)").²⁴

Профстандарт с 01.01.2017 года должен применяться работодателями при формировании кадровой политики и в управлении персоналом, при организации обучения и аттестации работников, заключении трудовых договоров, разработке должностных инструкций и установлении систем оплаты труда.

К основным документам, в которых сформулированы задачи применения профстандарта педагога, относятся:

- ТК РФ Статья 195.1,
- ФЗ № 273 «Об образовании в РФ» Статья 76,
- Постановление Правительства РФ от 22.01.2013 N 23,
- Приказы Минтруда России (N 544н N 514н N 613н N 608н).

Профессиональный стандарт педагога устанавливает единые квалификационные требования к педагогической деятельности по проектированию и реализации основных общеобразовательных программ (ОТФ В):

В соответствии с п.4 Приказа Министерства образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России) от 12 сентября 2013 г. N 1059 г. Москва "Об утверждении Порядка формирования перечней профессий, специальностей и направлений подготовки" профессии, специальности и направления подготовки, относящиеся к одной профессиональной области, при формировании перечней объединяются в укрупненные группы профессий, специальностей и направлений подготовки.²⁵

²⁴ Приказ Минтруда от 18 октября 2013 г. N 544н, которым утверждается профессиональный стандарт "Педагог" ("педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования (воспитатель, учитель)") [Электронный ресурс]: URL: <https://docs.cntd.ru/document/499053710> (дата обращения: 23.02.2023)

²⁵ Приказ Министерства образования и науки РФ от 12 сентября 2013 г. N 1059 "Об утверждении Порядка формирования перечней профессий, специальностей и направлений

Нормативная база эффективного контракта в сфере образования определена следующими правовыми документами:

- Указом Президента РФ от 7 мая 2012г. № 597 "О мероприятиях по реализации государственной социальной политики";
- Приказом Минтруда России №167н от 26 апреля 2013 г. "Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта";
- Письмом Минобрнауки России от 12 сентября 2013 года № НТ-883/17 "О реализации части 11 статьи 108 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации"".
- Показателями эффективности деятельности подведомственных государственных, муниципальных учреждений образования, утвержденными органами местного самоуправления.

Вышеперечисленные акты являются основой для разработки локальных актов, отражающих специфику труда в каждой конкретной организации образования.

Отдельно стоит рассмотреть нормативные правовые основания ведения делопроизводства в организациях высшего образования, так как важно не только уметь грамотно применять все законы и подзаконные акты, но и на их основе создавать нормативно-методические и локальные документы, необходимые для работы с распорядительной документацией. В целях организации эффективной работы с документацией и соблюдения действующих норм и требований к оформлению документов, построению системы документооборота разработаны нормативные правовые документы. Примерная инструкция о делопроизводстве является основой для разработки индивидуальных инструкций о делопроизводстве в учреждениях образования.

Федеральный закон о государственном языке Российской Федерации указывает на необходимость составления документов по личному составу работников на русском языке. Нормы Федеральных законов "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" и "О противодействии коррупции" устанавливают обязательства кадрового работника использовать и оперировать личной информацией о работнике, например, при составлении отчетов или подготовке ответов на запросы сторонних организаций, только при получении от него письменного согласия на обработку персональных данных с указанием перечня таких данных.

Согласно статье 213 Трудового кодекса РФ в образовательных организациях при приеме на работу обязательно предъявление медицинской справки либо медицинской книжки. Пока претендент не предоставит необходимый документ, трудовой договор с ним заключен не будет. В последствие работник подлежит ежегодному медицинскому профосмотру.

Законодательные и нормативные акты играют важную роль в установлении регламента отношений «работник-работодатель». Однако не всегда получается трактовать нормы трудового права единственным способом, или данные нормы являются недостаточно прозрачными и не дают полной информации для принятия решения в конкретной правовой ситуации.

Таким образом, можно сделать заключение о том, что существуют «размытость», «двусмысленность», недоработки в регулировании трудовых отношений между работником и работодателем: не всегда однозначна и понятна трактовка нормативных правовых актов, и отдельные положения нормативных документов можно воспринимать двояко и не всегда в пользу работника – что увеличивает объем работы кадровой службы и препятствует эффективному выполнению трудовых функций специалиста по кадрам. Не всегда издаваемые законы и подзаконные акты позволяют выстраивать оптимальную правоприменительную практику, из-за чего необходимо устранять возникающие проблемы путем внесения уточнений и дополнений в локальную нормативную базу образовательной организации.

1.3 Особенности кадровой работы образовательных организаций

Современная образовательная организация обладает уникальным штатом сотрудников и имеет собственную кадровую политику, которая определяет стиль и приоритеты в работе с сотрудниками.²⁶ Однако, имеющиеся между организациями различия, как-то: правовые, организационные, видовые и т.п., неизбежно влияют на планирование и осуществление реализуемой кадровой работе.²⁷

Среди большого разнообразия организаций особенное место во всех странах занимают образовательные учреждения, для которых характерны особенности кадровой работы.²⁸

В рамках цели и задач настоящего исследования представляется целесообразным осветить нюансы кадровой работы образовательных учреждений, характеризующейся рядом особенностей. Так, очевидным отличием является то, что если в большинстве организаций штат сотрудников весьма разнообразен по представленным в штате специалистам (экономист, советник по воспитанию, специалист по охране труда, рабочий по комплексному обслуживанию зданий и прочее, в зависимости от направления деятельности организации),²⁹ в образовательных учреждениях подавляющее большинство сотрудников - представители одной профессии (педагоги). В МАОУ гимназии №32 педагогические специальности к АУП соотносятся как 70% к 30%.

На начальном этапе реализации кадрового процесса в образовательных учреждениях, разрабатываются планы, подыскиваются и выбираются

²⁶ Волков И. В., Афанасьева И. В., Горохов В. А. Факторы эффективного использования трудового потенциала // Вестник НГИЭИ. 2019. № 5 (60).

²⁷ Забайкин Ю.В. Управление персоналом / Ю. В. Забайкин; Гос. образовательное учреждение высшего профессионального образования «Российский заочный институт текстильной и легкой промышленности». Москва, 2018.С.323.

²⁸ Вербина Г.Г. Эмоциональный профиль личности руководителя. Чебоксары, 2020. С.38.

²⁹ Маркин В.В., Воронов В.В. Реформа высшего образования и аттестации научных кадров по болонскому процессу («опережающий» опыт Латвии и «уроки» для России) // Социология образования. 2019. № 6. С.39-49.

сотрудники. Комплектация штата сотрудников – одно из главных направлений, с которого стартует процесс работы с кадрами. В данном аспекте говорить можно о 3-х элементах данной деятельности:

- разработка планов по набору сотрудников и требования к их квалификации (определение необходимости в персонале). Чаще всего это штатное расписание;
- поиск кандидатов;
- отбор и приём на работу.

Основной ресурс по привлечению будущих работников, претендующих на свободные должности в учреждении образования – это внешние источники рынка труда, т.к. ротация кадров внутри учреждений (от школы и выше) затруднена за счёт узкой специализации учителей и преподавателей.³⁰ Хотя иногда большая вероятность взаимозаменяемости есть и внутри коллектива педагогов.³¹ В МАОУ гимназии №32 на совмещении должностей согласилось 12% работников, на совместительство -15,1%.

Молодые специалисты-педагоги зачастую не идут трудиться по специальности, что связано с относительно низкой заработной платой педагога и невысоким престижем в обществе данной профессии.^{32;33} Правительством Калининградской области предусмотрен комплекс мер социальной поддержки педагога. Постановление Правительства Калининградской области от 21.06.2021 N 367 (ред. от 15.06.2022) "О дополнительной разовой мере социальной поддержки в виде единовременной денежной выплаты на приобретение жилого помещения на основании жилищного сертификата

³⁰ Антонова Н.Н. Некоторые актуальные аспекты самообразования педагога высшей школы // Ученые записки Орловского государственного университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2019. No 5. с.291.

³¹ Еникеева С.Д., Еникеев И.Х. Социальная направленность инновационного развития российской высшей школы // В сборнике: Инновационное развитие экономики России: междисциплинарное взаимодействие Сборник статей по материалам Седьмой международной научной конференции. 2019. с.461-464.

³² Вербина Г.Г. Психолого-акмеологическая концепция развития профессионального здоровья специалиста // Диссертация на соискание ученой степени доктора психологических наук. Тамбов, 2019. с.523.

³³ Новиков А.В. Качество жизни населения российских городов // Право и образование. 2021. No 2. с.105-112

учителям, работающим в государственных (муниципальных) общеобразовательных организациях Калининградской области" (вместе с "Порядком и условиями предоставления дополнительной разовой меры социальной поддержки в виде единовременной денежной выплаты на приобретение жилого помещения на основании жилищного сертификата учителям, работающим в государственных (муниципальных) общеобразовательных организациях Калининградской области"). В МАОУ гимназии №32 два учителя уже получили сертификаты поддержки.

Методы реальной учебы и воспитания во всех учреждениях образования фактически 100% соответствуют тем, по которым готовят студентов педагогических ВУЗов. К тому же, при прохождении практики будущие педагоги имеют возможность окунуться в 100% реальную рабочую атмосферу. Одновременно для образовательных учреждений повышается роль государственных центров занятости, услугами которых коммерческие компании фактически не пользуются. В МАОУ гимназии №32 с двумя студентами заключены целевые договоры, в соответствии с перспективным планом замещения кадров пенсионного возраста, пожелавших прекратить трудовую деятельность.

Также для учреждений образования есть особенный ресурс поиска сотрудников, куда имеют возможность обращаться соискатели-педагоги. Это – комитет по образованию административного городского округа «Город Калининград», где накапливается информация обо всех открытых вакансиях. При подборе прочих сотрудников (не педагогов) для образовательных учреждений действуют такие же механизмы и можно пользоваться информацией Центром занятости населения Калининградской области.

Далее, остановимся на вопросе критериев подбора педагогов. Работа с детьми требует высокой ответственности, претендент на должность педагога обязан владеть особыми личностными и психологическими качествами, однако самое важное требование – у кандидата не должно быть противопоказаний к

такой работе. Профессионализм соискателя^{34;35} также имеет большое значение. Соответствие квалификационным требованиям должно обязательно проверяться у каждого соискателя до приёма на работу, точно так же, как и в коммерции.

В учреждениях образования особого внимания требует социально-психологическая учеба работников. Педагогам нужно овладевать и новыми профессиональными техниками, цифровыми компетентностями, однако особое значение имеет формирование нужных психологических личностных качеств. Тут на 1-й план выходит предупреждение эмоционального и профессионального выгорания и приобретение навыков группового взаимодействия (педагогически грамотной коллективной работы). Важным для учителя становится и персональная проработка с психологом возникающих либо намечающихся сложных ситуаций в общении с подопечными учениками.³⁶ В МАОУ гимназии №32 действует служба медиации, работают почтовые ящики Уполномоченного по правам участников образовательного процесса и психолога, ведется консультативный прием.

Один из самых важных векторов работы с кадрами – оценивание и аттестация сотрудников, целью которых является:

- определение соответствия работника должностным требованиям;
- обоснование кадровых перемещений;
- стимулирование развития сотрудников;
- коррекция оплаты труда. Важнейшее условие адекватной оценки труда работников – это её комплексность, когда в расчет берутся все задачи, которые решает определенная подструктура в системе управления кадрами.

В основном, наиболее часто образовательные учреждения используют два определения: оценка и аттестация сотрудников. Аттестация – это

³⁴ Уколова Л.И., Сокерина И.В., Цзян Ш. Основные теоретические подходы отечественных и зарубежных педагогов к проблеме эстетического воспитания подрастающего поколения // Мир науки, культуры, образования. 2019. No 1 (56). с. 211-213.

³⁵ с.101.

³⁶ Можяев Э.Л., Бикмухаметов Р.К. Игра в структуре человеческой деятельности // Теория и практика физической культуры. 2020. No 12. с.18.

определение соответствия работников занимаемой должности. Оценка сотрудников – это определение производительности работников в процессе реализации задач внутришкольного контроля образовательного учреждения. Она позволяет получить основания для принятия последующих управленческих решений.

Оценка сотрудников – понятие более обширное, чем аттестация. Под оценкой имеется в виду анализ деятельности работника либо соискателя на свободную должность по нескольким характеристикам:

- отработка обязанностей по должности;
- компетентность;
- результативность работы;
- личностные характеристики;
- поведенческие особенности;
- опыт работы в должности.

Аттестация направлена главным образом на выяснение соответствия сотрудника занимаемой должности. Оценка же сотрудников позволяет получить обоснованные данные и о работниках, и о сложившейся рабочей обстановке в учреждении. Эти два понятия принципиально отличаются. В учреждениях образования осуществляется и оценка сотрудников, и аттестация, которую обязаны время от времени проходить все без исключения работники образовательных организаций. Аттестация имеет особое значение для работников учреждений образования, так как от её итогов зависит размер заработной платы (стимулирующая и специальная часть).³⁷ Сегодня есть несколько форм аттестации:

- анализ аттестационного портфолио учителя;

³⁷ Кузьменко Н.И. Государственная информационная политика как показатель реализации информационной структуры инновационного ландшафта региона и ее роль в обеспечении конкурентоспособности образования // В сборнике: Актуальные проблемы развития вертикальной интеграции системы образования, науки и бизнеса: экономические, правовые и социальные аспекты Материалы III международной научно-практической конференции. 2019.с.134- 139.

- очная экспертиза педагогической работы аттестуемого специалистами профессионального объединения, созданному в самом учреждении, и согласно плану, разработанному в организации;
- изложение и демонстрация педагогической работы;
- профессиональное тестирование;
- победа в профессиональном конкурсе.

Оценка результативности деятельности сотрудников и аттестация имеют большое значение для образовательных учреждений. Это вообще сильный инструмент управления штатом сотрудников, как в автономных образовательных организациях, так и в бюджетных.

Оценивать организационную структуру образовательных учреждений нужно отдельно, т.к. она не только отражает специфику работы учреждения, это – эффективный инструмент регулировки взаимоотношений между работниками. Организационная конструкция отражает функциональное распределение работников, объединенных в отделы и всеобщую иерархию подчинения. Для большей части современных учреждений образования в Российской Федерации присуща традиционная иерархическая конструкция, которая довольно результативна, однако обладает и рядом недостатков (трудности при внедрении инноваций). Линейное общение в учреждениях образования в любом случае отлично отлажено и результативно, но взаимодействие между отделами, а в особенности командное, нередко превращается в труднодостижимую цель.

Поэтому в Калининградской области областным институтом педагогического образования (КОИРО) проводятся активные семинары для управленческих и педагогических команд.

Таким образом, кадровая работа – это центральная часть общей стратегии развития учреждения. Работу с кадрами можно проводить в одной из нескольких классификационных форм, она будет многоэтапной. Имеются и существенные различия, которые связаны с давними устоями в учреждениях образования. Различия проявляются на разных этапах управления кадрами. Уже

на 1-й стадии планирования и подбора кандидатов на свободные должности, образовательное учреждение сталкивается с двумя нетипичными для других организаций проблемами. С одной стороны – с необходимостью искать сотрудников во внешних источниках (в условиях нехватки кадров в связи со строительством новых больших школ), с другой стороны – с применением устаревших способов поиска кандидатов, в т.ч. печатных средств массовой информации и досок объявлений, оповещением в социальных сетях.

На стадии подбора кадров проявляются и другие трудности, которые связаны с дефицитом претендентов, что не дает возможности провести полновесную оценку соответствия соискателя вакантной должности. Усугубляет ситуацию низкий уровень зарплат педагогов и невысокий престиж профессии, немногие молодые учителя выдерживают натиск родительской общественности, считающей образование «услугой» и действующей под девизом «клиент всегда прав». Тем не менее, молодые педагоги приходят в школу, и задача администрации развивать профессиональную компетентность молодого педагога. Стадии адаптации и последующего профессионального роста педагогов традиционны, это такие формы:

- наставничество для новых сотрудников,
- курсы повышения уровня квалификации,
- методические объединения.

Существенное отличие от прочих видов деятельности – это обязательная аттестация всех педработников, которая подтверждает их уровень квалификации и соответствие должности.

Таким образом, на основании материала, изложенного в первой главе выпускной квалификационной работы, возможно сделать ряд выводов:

Кадровую работу образовательной организации в условиях рыночных отношений, необходимо адаптировать к современным условиям, она должна быть гибкой, и инновационной и своевременно обеспечивать спрос и предложение кадрового потенциала, соблюдая сбалансированность и развитие в рыночных условиях конкурентной среды.

Огромное количество людей объединяет сложившееся мнение о способности эффективно управлять коллективом, как об источнике процветания образовательного учреждения в условиях растущей конкуренции. Эта способность эффективного управления своими сотрудниками зависит во многом от компетентности руководителя, понимания важности всего процесса и его деталей, овладения руководителем современными методами управления персоналом³⁸.

Кадровая работа является мощным стратегическим инструментом системы управления персоналом организации.

Глава 2. Анализ механизмов кадровой работы МАОУ гимназии №32 города Калининграда

2.1 Характеристика и анализ показателей деятельности гимназии

История гимназии начинается 15 марта 1964 года с открытия в историческом здании бывшего Кенигсбергского университета (ныне Российского государственного университета имени Им. Канта) средней общеобразовательной школы № 32, известной своими физико-математическими и химико-биологическими классами.

Гимназия является одной из первых школ г. Калининграда, реализующих программы углубленного предпрофильного и профильного обучения по следующим профилям: технологическому, социально-экономическому, естественно-научному, гуманитарному. Результат – стабильно высокие показатели обученности и воспитанности учащихся на всех ступенях гимназического образования, включая ЕГЭ. Гимназия входит в ТОП -10 лучших школ инженерно-технологического направления образования.

Гимназия представляет собой образовательное учреждение, в котором реализуются образовательные программы начального общего образования,

³⁸ Турчинов А.И. Социальное измерение государственной кадровой политики // Человек и труд. – 2021. – №7. – С. 58.

основного и среднего общего образования с углубленной подготовкой по профильным предметам, программы дополнительного образования.

Гимназия работает в двух корпусах по адресам:

Корпус А: г. Калининград ул. Подполковника Иванникова, 6;

Корпус Б: г. Калининград ул. Сергея Тюленина, 2

Развитие образовательной среды реализуется как сетевое расширение сотрудничества гимназии с учреждениями города и области, предполагается сохранение уже достигнутого уровня качества образования и его повышение за счет перехода на индивидуальные образовательные маршруты обучения детей в соответствии со стандартами ФГОС НОО,ООО,СОО.

Основным видом деятельности гимназии является реализация общеобразовательных программ начального общего, основного общего и среднего общего образования. Также гимназия реализует образовательные программы дополнительного образования детей. Гимназия реализует ФГОС на всех уровнях общего образования, с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий <http://distantgymn32.cloudns.pro/>, с использованием ЭОР или ЦОР, iTunesU учебников, электронных рабочих тетрадей, дополнительных учебников в электронной форме, on-line тренажеров, проводятся дистанционные олимпиады, конкурсы.

Правоустанавливающие документы гимназии размещены на официальном сайте: <http://gimnaziya32.ru/index/dokumenty/0-54>

- Устав МАОУ гимназии №32;
- Изменения к Уставу МАОУ гимназии №32 от 31.05.2017;
- Изменения к Уставу МАОУ гимназии №32 от 11.09.2019;
- Свидетельство о государственной аккредитации (с приложениями).

Гимназия - опорная площадка по развитию физико-математического образования и лингвистического образования, развития дистанционного образования в Калининградской области, вошла в число 100 лучших школ России по физико-математическому профилю, входит в десятку лучших инженерно-технологических школ Всероссийского консорциума ИТШ.

Гимназия - базовая площадка Балтийского Федерального Университета им. Канта по информационно-техническому направлению, сетевой партнер по биомедицинскому направлению. В гимназии создана лаборатория педагогики, психологии, развития эмоционального интеллекта как базовый кабинет самоопределения социализации и профессионального самоопределения, кабинеты психологии и педагогики.

Гимназия № 32 - победитель Всероссийского конкурса «Школы - лидеры качества образования» 2020 года. Конкурс организован в рамках Всероссийского проекта «Вектор качества образования» Российским государственным педагогическим университетом имени А.И. Герцена и редакцией российского научно-методического журнала «Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования».

Гимназия № 32 - победитель Всероссийского конкурса «Школы года-2020», победитель в конкурсе цифровых технологий 2021года, гимназии присвоен статус «Школа Цифрового будущего России». МАОУ гимназия №32 системно работает над повышением уровня компетентности педагогических работников, в школе действует система наставничества, педагогам оказывается методическая и логико-дидактическая помощь и научно-педагогическое консультирование при обобщении опыта работы. В гимназии действует критериальное оценивание деятельности работника 1 раз в полугодие.

На рисунке 2.1. представлены критерии работы гимназии № 32.



Рисунок 2.1 - Критерии работы гимназии № 32

Педагоги, специалисты служб гимназии активно участвуют в проектной, экспериментальной, научно-исследовательской деятельности, социальных проектах:

Гимназия № 32:

- победитель в конкурсном отборе на предоставление в 2020 году грантов из федерального бюджета в форме субсидий юридическим лицам в рамках реализации мероприятия «Создание и поддержка функционирования организаций дополнительного образования детей и (или) детских объединений на базе школ для углубленного изучения математики и информатики в рамках федерального проекта «Кадры для цифровой экономики», Протокола заседания

комиссии Министерства просвещения Российской Федерации по конкурсным отборам на предоставление грантов в 2019 г. от 03.09.2019 г. № МП-42/02 пр.;

- победитель Всероссийского конкурса «Школы - лидеры качества образования» 2020 года. Конкурс организован в рамках Всероссийского проекта «Вектор качества образования» Российским государственным педагогическим университетом имени А.И. Герцена и редакцией российского научно-методического журнала «Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования»;

- победитель всероссийского смотра-конкурса образовательных организаций "Школа года - 2020", который ежегодно проводится редакционной коллегией издательского дома «ФЕДЕРАЛЬНЫЕ СМИ РФ»;

- победитель регионального конкурса «Создание сети школ, реализующих инновационные программы для отработки новых технологий и содержания обучения и воспитания через конкурсную поддержку школьных инициатив и сетевых проектов» в 2019 г., приказ № 1732/1 от 27.11.2019 г.;

- победитель региональных конкурсов проектов 2022-2023 по обеспечению подготовки обучающихся к участию в мероприятиях межрегионального, всероссийского олимпиадного движения.

- победитель конкурса проектов по обеспечению подготовки обучающихся образовательных организаций к участию в мероприятиях межрегионального, всероссийского и международного уровней по предмету «Математика» в 2020-2022 году.

- победитель в региональном конкурсном отборе «Сетевое взаимодействие МАОУ гимназии №32 с учреждениями дополнительного образования г. Калининграда как условие выявления и развития одаренности учащихся «Медиахолдинг МАОУ гимназии №32» - внедрение и реализация вариативной модели внеурочной занятости учащихся», 2020-2023 г.;

- победитель в региональном конкурсном отборе «Создание распределенного педагогический класса МАОУ гимназии № 32 на основе

создание сети школ, реализующих инновационные программы для отработки новых технологий и содержания обучения и воспитания», 2021-2025 гг.;

- победитель в региональном конкурсном отборе «Сетевой проект по социализации и профориентированию и самоопределению учащихся «ПОКОЛЕНИЕ Z-32», 2021-2022 г. - победитель конкурса на предоставление грантов в форме субсидий из областного бюджета некоммерческим организациям на мероприятия, направленные на патриотическое воспитание обучающихся и успешную социализацию детей по итогам проведения конкурса в 2021 году. Приказ №998/1 от 13 октября 2021 года.³⁹

На основании вышеперечисленного можно сделать вывод, что МАОУ гимназия №32 – пилотное образовательное учреждение, являющееся инновационной Федеральной площадкой РАО, эта деятельность требует высокого профессионализма работников.

Об успехах инновационной деятельности гимназии свидетельствуют данные представленные в Таблице 2.1.

Таблица 2.1 Инновационная деятельность гимназии в качестве инновационной площадки

Федеральный уровень	Присвоение статуса Инновационной площадки Института изучения детства, семьи и воспитания. Выписка из приказа от 01 марта 2021 г. №21 "Об утверждении Инновационных площадок" (Приложение к выписке из приказа от 01 марта 2021, 2023 г. №25 "Образовательные организации, получившие статус Инновационной площадки").
---------------------	---

³⁹ Официальный сайт гимназии № 32 г.Калининграда. Электронный ресурс: сайте:<http://gimnaziya32.ru/index/dokumenty/0-54> (режим доступа от 20.03.2023)

Региональный проект	<p>«Создание распределенного педагогический класса МАОУ гимназии № 32 на основе создание сети школ, реализующих инновационные программы для отработки новых технологий и содержания обучения и воспитания» 2020 г.;</p> <p>Ресурсный центр ранней профессиональной ориентации, самоопределения и профессионального консультирования «Психолого-педагогическое образование» Института образования БФУ им. Канта.</p> <p>Участие в региональном проекте распределённого педагогического класса «Учитель будущего».</p> <p>Участие в проведении исследования «Повышение профессиональной компетенции педагогов. Разработка online курса «Педагогическая физиология», инициированного ФГБНУ «Институт возрастной физиологии РАО» (Благодарственное письмогимназии, в качестве координатора от образовательной организации), 2020-2023 г.</p>
Муниципальный уровень	<p>- Муниципальная опорная площадка (МОП) по теме «Развитие сетевых объединений школ и организаций дополнительного и профессионального образования для повышения вариативности образования (углубленное, дополнительное образование, профориентация) в сетевых объединениях, в том числе с привлечением к сотрудничеству зарубежных образовательных организаций». Приказ комитета по образованию администрации городского округа "Город Калининград" от 03 декабря 2022 года № ПД-Кпо-876 «Об утверждении перечня муниципальных опорных площадок на 2020-2023 учебные годы».</p>

Как следует из представленных в Таблице 2.1. данных, гимназия является активным участником проектной, экспериментальной, научно-исследовательской и социальной деятельности.

Талантливых детей готовят талантливые педагоги. Далее проведем оценку содержания и качества подготовки обучающихся в гимназии, Таблица 2.2.

Таблица 2.2 - Оценка содержания и качества подготовки обучающихся
Статистика показателей за 2017–2021 годы

№ п/п	Параметры статистики	2018/19 учебный год	2019/20 учебный год	2020/21 учебный год	2021/22 учебный год	На конец 2023 года
1	Количество детей, обучавшихся на конец учебного	1223	1244	1734	1779	1827

	года, в том числе:					
	– начальная школа	422	436	665	660	654
	– основная школа	629	640	850	910	931
	– средняя школа	172	168	219	209	242
2	Количество учеников, оставленных на повторное обучение:					
	– начальная школа	-	-	-	-	-
	– основная школа	-	-	-	-	-
	– средняя школа	-	-	-	-	-
3	Не получили аттестата:					
	– об основном общем образовании	-	-	-	-	-
	– среднем общем образовании	-	-	-	-	-
4	Окончили гимназию с аттестатом особого образца:					
	– в основной школе	15 человек	36 человек	30 человек	31 человек	Идет ГИА
	– средней школе	29 человек	40 человек	56 человек	30 человек	

Приведенная статистика показывает, что положительная динамика успешного освоения основных образовательных программ сохраняется, при этом стабильно растет количество обучающихся гимназии. Обучающихся с ОВЗ в 2023 г.: 4 человека. Обучающимся оказывается системная психолого-педагогическая поддержка, осуществляется педагогическое сопровождение специалистами гимназии (психолог-дефектолог, логопед). Все обучающиеся успешно освоили адаптированные учебные программы НОО и ООО в 2022 г.

Обучающиеся с инвалидностью в 2023 году: 11 человек. Обучающимся оказывается системная психолого-педагогическая поддержка, осуществляется педагогическое сопровождение специалистами гимназии.

В 2023 году гимназия продолжает успешно реализовывать рабочие программы «Второй иностранный язык» (по выбору: немецкий/английский/французский), «Родной язык: русский», «Родная литература: русская», «Основы духовно-нравственной культуры народов России», профильные предметы на углубленном уровне.

Для обеспечения взаимосвязи отдельных образовательных областей, целостности и единства образовательной программы, в рамках предпрофильного обучения, при получении общего образования в МАОУ гимназии № 32 в обучении реализуются формы межпредметной интеграции, предметы (курсы) по выбору.

Реализуется принцип усиления роли части учебного плана, формируемой по выбору участниками образовательных отношений, с целью создания условий для достижения запланированных результатов ФГОС, путем включения в учебный процесс курсов по выбору, позволяющих учащимся в рамках выбранного предпрофильного направления развивать УУД в различных видах деятельности (учебной, проектной, учебно-исследовательской) и разных формах деятельности (урочных и внеурочных).

В Таблице 2.3 представлен краткий анализ динамики результатов успеваемости и качества знаний.⁴⁰

Таблица 2.3 - Краткий анализ динамики результатов успеваемости и качества знаний

Образовательная деятельность		
1.	Общая численность учащихся	1827 человек на конец 2021 г.
2.	Численность учащихся по образовательной программе начального общего образования	654 человек на конец 2021 г.
3.	Численность учащихся по образовательной программе основного общего образования	931 человек на конец 2021 г.
4.	Численность учащихся по образовательной программе среднего общего образования	242 человек на конец 2021 г.
5.	Численность/удельный вес численности учащихся, успевающих на	1087 человека/

⁴⁰ Официальный сайт гимназии № 32 г.Калининграда. Электронный ресурс: сайте:<http://gimnaziya32.ru/index/dokumenty/0-54> (режим доступа от 20.03.2023)

	"4" и "5" по результатам промежуточной аттестации, в общей численности учащихся	71%
6.	Средний балл государственной итоговой аттестации выпускников 9 класса по русскому языку	4,5 баллов
7.	Средний балл государственной итоговой аттестации выпускников 9 класса по математике	3,9 баллов
8.	Средний балл единого государственного экзамена выпускников 11 класса по русскому языку	78,7 балла
9.	Средний балл единого государственного экзамена выпускников 11 класса по математике	70,5 балла
10.	Численность/удельный вес численности выпускников 9 класса, получивших неудовлетворительные результаты на государственной итоговой аттестации по русскому языку, в общей численности выпускников 9 класса	0 человек/ 0 %
11.	Численность/удельный вес численности выпускников 9 класса, получивших неудовлетворительные результаты на государственной итоговой аттестации по математике, в общей численности выпускников 9 класса	0 человек/ 0 %
12.	Численность/удельный вес численности выпускников 11 класса, получивших результаты ниже установленного минимального количества баллов единого государственного экзамена по русскому языку, в общей численности выпускников 11 класса	0 человек/ 0 %
13.	Численность/удельный вес численности выпускников 11 класса, получивших результаты ниже установленного минимального количества баллов единого государственного экзамена по математике, в общей численности выпускников 11 класса	0 человек/ 0 %
14.	Численность/удельный вес численности выпускников 9 класса, не получивших аттестаты об основном общем образовании, в общей численности выпускников 9 класса	0 человек/ 0 %
15.	Численность/удельный вес численности выпускников 11 класса, не получивших аттестаты о среднем общем образовании, в общей численности выпускников 11 класса	0 человек/ 0 %
16.	Численность/удельный вес численности выпускников 9 класса, получивших аттестаты об основном общем образовании с отличием, в общей численности выпускников 9 класса	31 человек/ 17%
17.	Численность/удельный вес численности выпускников 11 класса, получивших аттестаты о среднем общем 30 человек/ 21 образовании с отличием, в общей численности выпускников 11 класса	33 %
18.	Численность/удельный вес численности учащихся, принявших участие в различных олимпиадах, смотрах, конкурсах, в общей численности учащихся	1498 человек 82 %
19.	Численность/удельный вес численности учащихся, получающих образование с углубленным изучением отдельных учебных предметов, в общей численности учащихся	0 человек/ 0 %
20.	Численность/удельный вес численности учащихся, получающих образование в рамках профильного обучения, в общей численности учащихся	242 человек/ 100 %
21.	Численность/удельный вес численности обучающихся с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, в общей численности учащихся	1827 человек/ 100%

22.	Численность/удельный вес численности учащихся в рамках сетевой формы реализации образовательных программ, в общей численности учащихся	1822 ч
-----	--	--------

Для выращивания учебной самостоятельности детей и подростков используются всевозможные практики, которые организуются через:

- групповые и индивидуальные консультации, а также тьюторское сопровождение индивидуальной и групповой проектной, исследовательской работы учащихся;
- интеграция внеурочной деятельности в формах, отличных от классно-урочной в нелинейное динамическое расписание учебных занятий по основным образовательным программам;
- для развития потенциала обучающихся, прежде всего одаренных детей и детей с ограниченными возможностями здоровья, по заявлению родителей (законных представителей) разрабатываться с участием самих обучающихся и их родителей (законных представителей) индивидуальные учебные планы; реализация индивидуальных учебных планов сопровождается поддержкой тьютора.

В соответствии с правом образовательных организаций на формирование ООП и учебных программ (как составной части ООП), проведена корректировка количества часов по предметам «Биология», «География», «Изобразительное искусство», «Музыка», «Технология», при этом запланированные ФГОС ООО образовательные результаты гарантированно достигаются путем применения современных педагогических технологий на основе системно-деятельностного подхода. Вышеприведенные данные дают представление о характеристике кадрового состава МАОУ гимназии №32 как сильного профессионально грамотного коллектива.

2.2 Характеристика службы управления персоналом

Управление осуществляется на принципах единоначалия и самоуправления. В Таблице 2.4 представлены данные об органах управления, действующие в гимназии № 32.

Таблица 2.4 - Органы управления, действующие в гимназии

Наименование органа	Функции
Директор	Директор самостоятельно осуществляет руководство деятельностью гимназии в соответствии с законодательством Российской Федерации, законодательством субъекта Российской Федерации, нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, уставом, коллективным договором, локальными нормативными актами, трудовым договором, за исключением вопросов, принятие решений по которым отнесено законодательством Российской Федерации к ведению иных органов и должностных лиц.
Наблюдательный совет	Рассматривает вопросы: <ul style="list-style-type: none">– развития образовательной организации;– финансово-хозяйственной деятельности;– материально-технического обеспечения.
Педагогический совет	Осуществляет текущее руководство образовательной деятельностью гимназии, в том числе рассматривает вопросы: <ul style="list-style-type: none">– развития образовательных услуг;– регламентации образовательных отношений;– разработки образовательных программ;– выбора учебников, учебных пособий, средств обучения и воспитания;– материально-технического обеспечения образовательного процесса;– аттестации, повышения квалификации педагогических работников;– координации деятельности методических объединений.
Общее собрание работников	Компетенция общего собрания работников: <ul style="list-style-type: none">– разработка и согласование локальных нормативных актов гимназии, затрагивающие права и законные интересы работников гимназии;– избрание представителей от работников в Наблюдательный Совет;– рассмотрение коллективного договора;
	<ul style="list-style-type: none">– разработка и согласование локальных нормативных актов гимназии, затрагивающих права и законные интересы работников гимназии;– выдвижение коллективных требований работников гимназии и избрание полномочных представителей для участия в разрешении трудового спора.
Научно-методический совет	Осуществляет научно-методическое сопровождение педагогов в рамках персонифицированной модели профессионального роста

	педагога, проводит внутреннюю экспертизу образовательных программ. Осуществляет руководство научно-методической, опытно-экспериментальной и проектной деятельностью, работой по повышению профессионального роста педагогических работников, по совершенствованию учебно-воспитательного процесса.
Родительский совет	Созданы в целях учета мнения учащихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних учащихся по вопросам управления гимназией и при принятии локальных нормативных актов, затрагивающих их права и законные интересы, по инициативе учащихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних учащихся в гимназии.
Совет отцов	
Школьный парламент	

Для осуществления научно-методической и учебно-методической работы в гимназии действуют предметные методические кафедры и объединения:

- кафедра учителей начальных классов, методическое объединение учителей начальных классов;
- кафедра учителей математики и информатики, методическое объединение учителей математики и информатики;
- кафедра учителей русского языка и литературы, методическое объединения учителей русского языка и литературы;
- кафедра учителей истории, обществознания, права и экономики; – кафедра учителей естественно-научных предметов;
- кафедра учителей английского языка, методическое объединение учителей английского языка;
- кафедра учителей немецкого языка;
- кафедра учителей технологии, ОБЖ, физической культуры, искусства.
- кафедра классных руководителей.

В целях учета мнения обучающихся и родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся в гимназии действуют орган школьного ученического самоуправления Наблюдательный Совет, Школьный парламент, Совет родителей гимназии, Совет отцов.

По итогам 2023 года система управления гимназией оценивается как эффективная, позволяющая учесть мнение работников и всех участников

образовательных отношений, в том числе в период введения санитарно-эпидемиологических норм. В 2022 году в систему управления внесли организационные изменения в связи с дистанционной работой и обучением. Определили методы, организационные формы работы заместителей директора, социальных педагогов, классных руководителей по организации контроля за созданием условий и качеством дистанционного обучения. Данные функции регламентированы Положением об организации обучения с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в МАОУ гимназии № 32, Методическими рекомендациями (http://gimnaziya32.ucoz.ru/index/distancionnoe_obuchenie_dejatelnost_gimnazii_v_obykh_i_slovijakh/0-164), электронными ресурсами ФГИС ФРДО «Моя школа».

Структура и органы управления МАОУ гимназии № 32 представлена на рисунке 2.2.

Существующая организационная структура может быть описана следующим образом:

- данная структура является линейной, так как оперативное управление организацией осуществляет один руководитель (Директор);
- организационная структура состоит из трех уровней.

Структура управления гимназии № 32 функционирует в соответствии с принятым Уставом, Приложение А.

На первом уровне управления находится Учредитель.

В соответствии с Уставом, руководство муниципальным учреждением осуществляет Учредитель. Оперативное управление осуществляет директор, назначенный учредителем. МАОУ гимназия №32 - многопрофильная гимназия, где гуманитарная гимназическая составляющая выражается в билингвальности (изучении двух и более иностранных языков). Гимназия позиционирует себя как центр непрерывного развития детской одаренности, как сообщество высокопрофессиональных педагогических кадров.

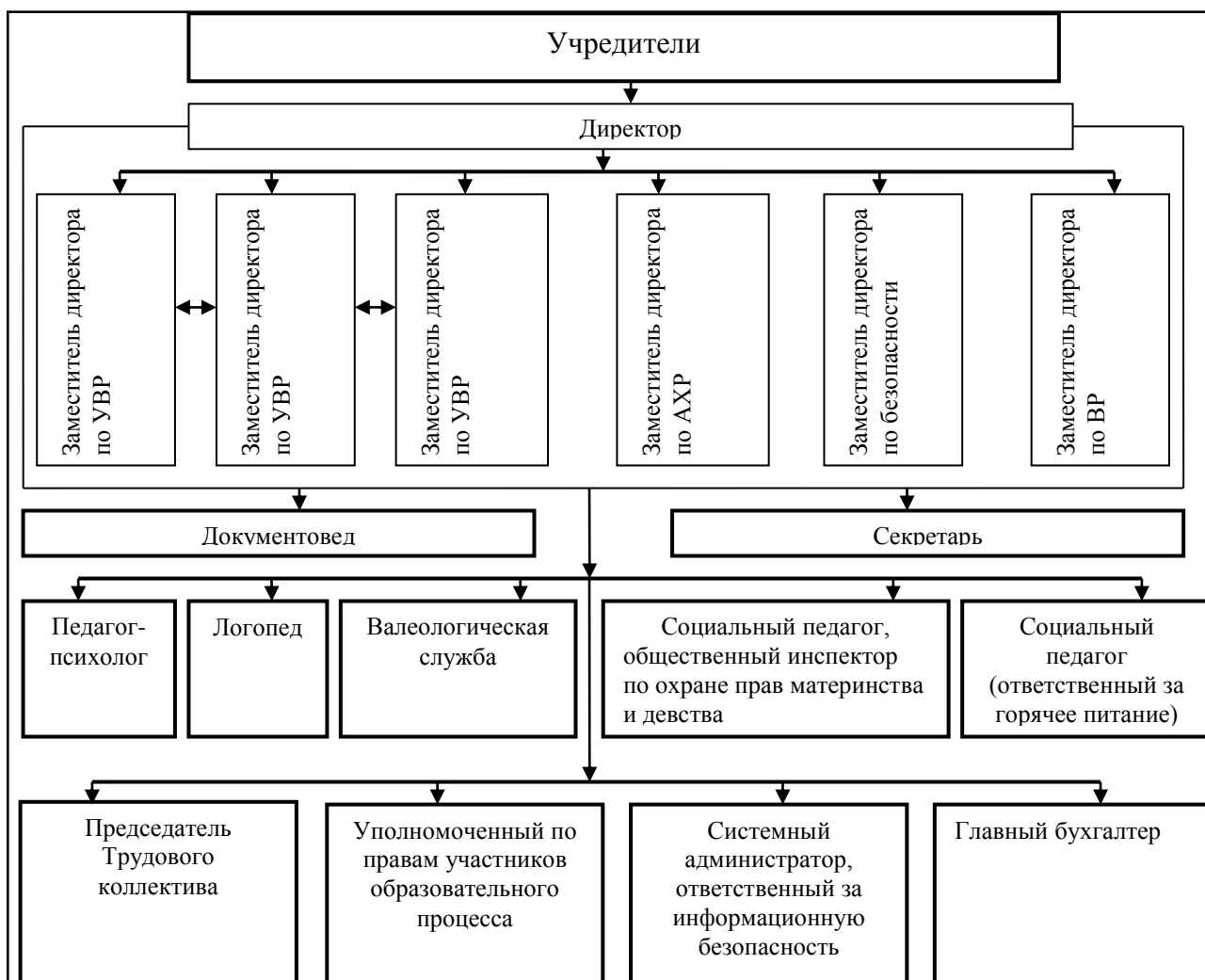


Рисунок 2.2 - Структура и органы управления МАОУ гимназии № 32

Основная цель гимназии: создать оптимальные условия для обеспечения развития личности каждого школьника с учётом способностей и образовательных потребностей, с целью реализации данной проблемы поставлены следующие задачи:

- обеспечить оптимальные условия для обучения и воспитания учащихся;
- обеспечить непрерывное повышение уровня профессионализма педагогов;
- создать оптимальные санитарно-гигиенические условия для оздоровления учащихся в условиях учебной и внеклассной деятельности;

- повысить эффективность использования имеющихся развивающих методов обучения и воспитания, а также технических и дидактических средств обучения;
- совершенствовать образовательный процесс на основе своевременной грамотной в методическом отношении диагностики с последующим анализом;
- работать над совершенствованием педагогической и психологической службы в школе;
- стремиться к развитию психологических свойств личности каждого воспитанника, развивать навыки саморегуляции.

МАОУ гимназия №32 несет в установленном законодательством Российской Федерации порядке ответственность за:

- невыполнение функций, отнесенных к ее компетенции;
- реализацию не в полном объеме образовательных программ в соответствии с учебным планом и графиком образовательного процесса;
- качество образования и его соответствие государственным образовательным стандартам;
- адекватность применяемых форм, методов и средств организации образовательного процесса возрастным психофизиологическим особенностям, склонностям, способностям, интересам воспитанников, требованиям охраны их жизни и здоровья;
- нарушение прав и свобод воспитанников и работников;
- иные действия, предусмотренные законодательством Российской Федерации.

На старшей ступени обучения коллектив педагогов накопил большой опыт по реализации профильных программ обучения по расширению и углублению знаний учащихся посредством метапредметных курсов, интеграции основного и дополнительного образования.

Сформирован коллектив педагогов, имеющий высокий уровень профессиональной подготовки, применяющий инновационные технологии

обучения и воспитания, в том числе и информационные. Высокий кадровый потенциал школы позволяет обеспечить качественную подготовку учащихся.

На втором уровне управления находится Директор, в обязанности которого входит:

- представлять интересы МАОУ гимназии №32 во всех организациях и органах государственной власти;
- заключать сделки, подписывать договоры, в том числе трудовые, соответствующие целям деятельности, выдавать доверенности, открывать счета, оперативно распоряжаться имуществом для выполнения уставных целей и задач в соответствии с заданиями Учредителя и назначением имущества (КМИ администрации городского округа «Город Калининград»);
- утверждать штатное расписание, план финансово-хозяйственной деятельности ;
- принимать на работу и увольнять с работы работников, распределять их должностные обязанности, поощрять, налагать взыскания, а также выполнять иные права и обязанности работодателя в отношении работников,
- организовывать и осуществлять методическое обеспечение образовательного и воспитательного процесса;
- утверждать расписание занятий;
- согласовывать с трудовым Советом (органом ООС) учебную нагрузку;
- устанавливать ставки заработной платы и должностные оклады работников в соответствии с установленными условиями оплаты труда в пределах финансовых средств, выделенных Учредителем;
- обеспечивать правильный подбор и расстановку кадров, создавать необходимые условия для повышения квалификации работников;
- предоставлять статистическую и иную необходимую отчетность в органы статистики и Учредителю и Министерству образования Калининградской области;

- осуществлять по согласованию с Учредителем иные функции, необходимые для обеспечения уставной деятельности.

К подразделениям директора относятся (третий уровень управления):

- заместитель директора по административно-хозяйственной части;
- заместитель директора по учебной работе;
- заместитель директора по научно-методической работе;
- заместитель директора по воспитательной работе;
- главный бухгалтер;
- начальник отдела управления персоналом;
- заведующий хозяйством.

Схематическое изображение организационной структуры представлено с четким указанием линейных связей, с использованием прямых линий, все звенья, относящиеся к одному уровню подчинения, на схеме также изображены на одном уровне. На данный момент организационная структура построена правильно и в изменениях не нуждается.

Таким образом, в функциональные обязанности директора гимназии № 32 входит основная деятельность по организации кадровой работы, целью которой является развитие кадрового потенциала образовательного учреждения, подбор эффективной и высококвалифицированной команды педагогов, достижение наилучших результатов деятельности гимназии, непрерывное педагогическое обучение коллектива.

2.3 Механизм кадровой работы МАОУ гимназии №32.

Для обеспечения максимально эффективной деятельности образовательного учреждения, педагогический коллектив отвечает требованиям в области компетентности, надежности и работоспособности.

Работа с персоналом гимназии № 32 включает в себя:

- планирование кадрового обеспечения;
- подбор кадров в соответствии с потребностями образовательного учреждения;
- обеспечение повседневной работы сотрудников гимназии;

– работа по обеспечению мотивационной составляющей работников учебного заведения.

Для эффективного функционирования механизма кадровой работы в МАОУ гимназии №32 формируются коллегиальные органы управления, к которым относятся:

- Общее собрание работников (коллективный договор Приложение Б),
- Педагогический совет (положение Приложение В),
- Наблюдательный Совет (Положение, Приложение Г),
- Научно-методический совет (положение Приложение Д).
- Устав МАОУ гимназии №32 с изменениями.
- Лицензия на осуществление образовательной деятельности.
- Приложение к лицензии на осуществление образовательной деятельности.
- Свидетельство о государственной аккредитации (с приложениями).
- План финансово-хозяйственной деятельности.

Правоустанавливающие документы гимназии размещены на официальном сайте <http://gimnaziya32.ru/index/dokumenty/0-54>

Перечисленные документы являются частью нормативно-правового механизма кадровой работы гимназии. Они разработаны с целью обеспечения комплекса мер, средств, ресурсов и процедур по правоустановлению, правоприменению, правопользованию, контролю и надзору в кадровой сфере образовательного учреждения.

В гимназии утверждены нормативно-правовые акты: "Положение о внутришкольной системе оценки качества образования МАОУ гимназии №32" от 31 августа 2021г.; корректировка от 05 мая 2023г

http://gimnaziya32.mcdir.ru/gymn32/lokalnie_akti/polozhenie_vsoko.pdf

Положение "О системе оценки достижений планируемых результатов освоения основной образовательной программы общего образования" от 19 декабря 2019г.

http://gimnaziya32.ucoz.ru/load/local_acts/polozhenie_o_sisteme_ocenki_kachestva_obrazovaniya_maou_gimnazii_32/2-1-0-130.

"Положение о системе оценивания в период дистанционного обучения" от 01 сентября 2020 г-2025., регламентирующие оценивание результатов образования в период применения смешанной формы обучения (очное и дистанционное)

http://gimnaziya32.ucoz.ru/load/local_acts/polozhenie_o_sisteme_ocenivaniya_v_period_distanzionnogo_obucheniya/2-1-0-176

"Положение о формах, периодичности и порядке текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся"

http://gimnaziya32.mcdir.ru/gymn32/lokalnie_akti/o_forme_periodichnosti_i_poryadke_attestacii_22.pdf

Перечисленные выше Интернет-ресурсы обеспечивают информационные механизмы кадровой работы гимназии, в 2023 году 59% педагогического коллектива по данным мониторинга цифровых компетенций имеют высокий уровень цифровых компетенций.

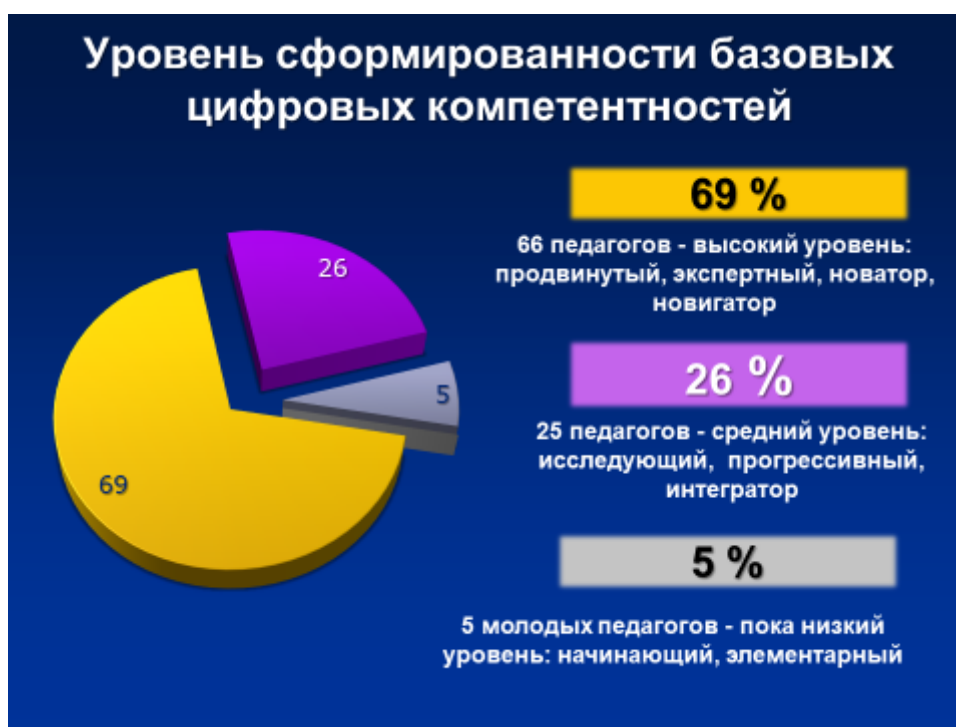




Рис 2.3 Оценка сформированности цифровых компетенций педагогов МАОУ гимназии №32.

По итогам оценки качества образования в 2023 году, в том числе по результатам ВПР, выявлено, что уровень предметных и метапредметных результатов соответствуют гимназическому уровню.

Применяемые в гимназии технологические механизмы кадровой работы используются для достижения высокого профессионализма и результативности научно-методической работы педагогического коллектива гимназии, высокой эффективности системы педагогического менеджмента администрации гимназии.

Широкий охват (более 80%) и результаты школьного этапа и муниципального этапа Всероссийской олимпиады школьников в 2022, 2023 гг. показывает, что сформированность метапредметных и личностных результатов высокая.

В начале 2023 г. был проведен мониторинг среди родителей (законных представителей) по вопросам удовлетворенности оказанием образовательными

услугами и услугами дополнительного образования. В мониторинге приняли участие 715 человек.

Анализ показал, что информированность родителей (законных представителей) находится на высоком уровне, что позволяет своевременно решать проблемы организации образовательного процесса. Выполнение учебных программ по предметам и использование различных форм организации образовательной деятельности, применение гибкого учебного расписания составило 100%.

Финансово-экономические механизмы кадровой работы представляют собой комплекс целенаправленно осуществляемых мер финансово-экономического характера, а также совокупность соответствующих ресурсов, используемых в процессе формирования, развития и обеспечения востребованности кадрового потенциала образовательного учреждения. Гимназия оказывает большой перечень платных образовательных услуг.

В Приложении 6 представлен документ, регламентирующий предоставления дополнительных платных образовательных услуг.

Организационные механизмы кадровой работы представляют собой иерархическую систему субъектов кадровой деятельности, осуществляющих в пределах предоставленных полномочий властные действия, административные процедуры по формированию, развитию и обеспечению востребованности кадрового потенциала гимназии.

В соответствии с принятыми в гимназии №32 документам, Общее собрание работников является высшим коллективным органом управления гимназией.

Кадровая работа МАОУ гимназии №32 прописана в Коллективном договоре (Приложение). В Коллективном договоре прописаны все основные параметр взаимоотношений между работниками и администрацией МАОУ гимназии №32.

Общему собранию подчиняется педагогический совет, его задачи и компетенции представлены на рис. 2.3.

Учебно-методические механизмы кадровой работы представляющие собой научное обоснование процессов определения целей, задач, приоритетов, принципов, субъектов и объектов, основных направлений кадровой политики гимназии, а также методическое обеспечение применения тех или иных способов и приемов формирования, развития и обеспечения востребованности кадрового потенциала образовательного учреждения обеспечиваются работой научно-методического совета.

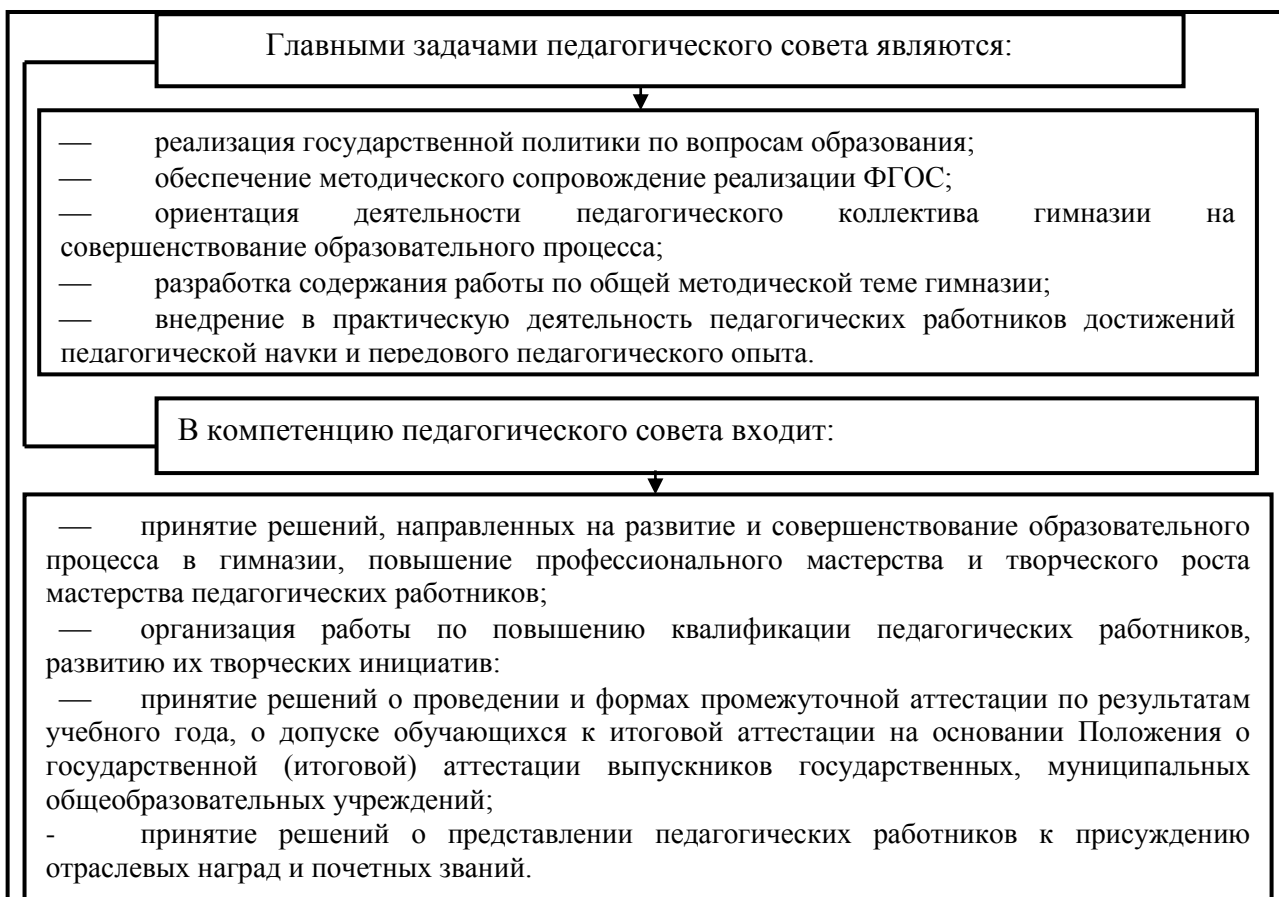


Рисунок 2.3- Задачи и компетенции Педагогического совета гимназии в вопросах реализации кадровой политики

На рисунке 2.4 представлены компетенции научно-методического совета.

Коллегиальные органы не обладают самостоятельным правом выступления от имени МАОУ гимназии №32.

Все иные лица вправе выступать от имени гимназии лишь на основании доверенности, выданной директором в установленном порядке. На официальном сайте размещены ссылки на официальные сведения.

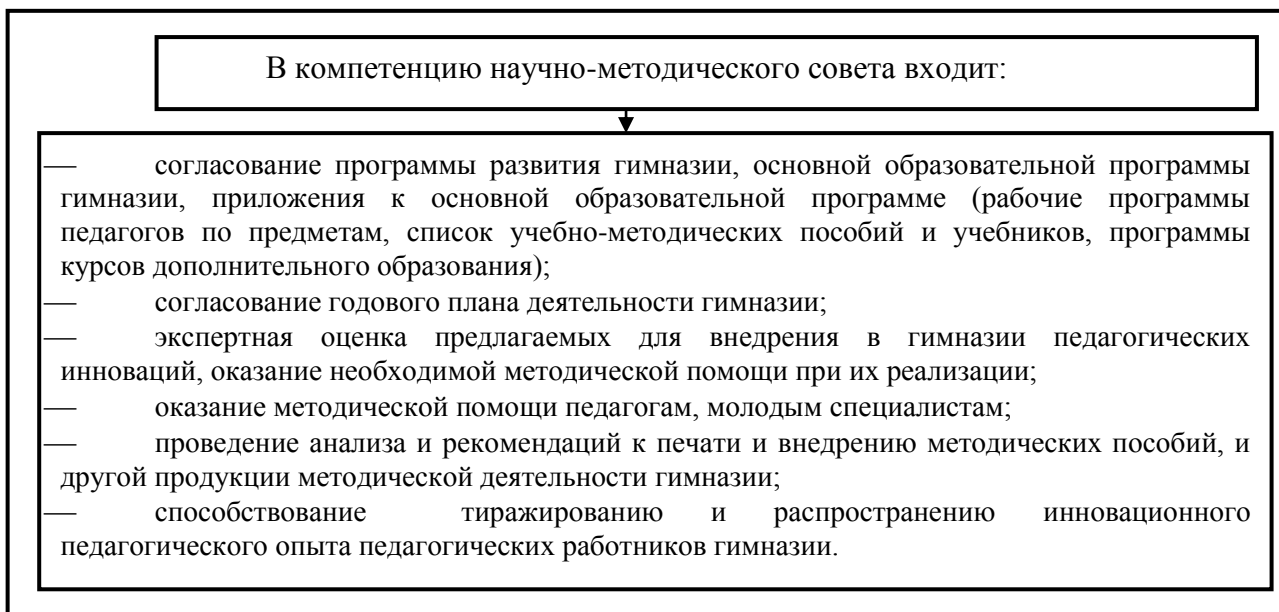


Рисунок 2.4 - Компетенции научно-методического совета в вопросах реализации учебно-методической работы с педагогическим коллективом.

Системная непрерывная работа с каждым педагогом, в соответствие с выявленными дефицитами работы содействует профессиональному росту и становлению педагогического работника.

Кадровая работа является составной частью общей политики и стратегии учреждения, кадровые изменения есть часть развития гимназии и наряду с другими аспектами служит мощным рычагом воздействия на все сферы и участки жизни и развития общеобразовательного учреждения.

Основные критерии, принципы кадровой работы соответствуют кадровой политике ГУО мэрии города Калининграда.



Рисунок 2.5 - Качества, характеризующие сотрудников МАОУ гимназии №32

Кадровая работа МАОУ гимназии № 32 определяет совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплочённого коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учётом стратегии развития гимназии.

Кадровая работа МАОУ гимназии № 32 как целостное явление, как система, имеет определенную структуру, которая включает в себя такие элементы:

- определение целей и постановка основных задач по формированию системы менеджмента качества;
- формирование принципов и методов работы с персоналом;
- выработка требований к персоналу;
- разработка мер по улучшению качественного состава персонала;

- разработка концепции развития системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала;
- система мотивации персонала.

Чтобы кадровая работа была сильной, эффективной, она должна отражать интересы всех своих объектов – персонала, родителей, обучающихся, руководства МАОУ гимназии № 32.

2.4 Оценка качества кадрового обеспечения

Оценка качества кадрового обеспечения данная руководителем МАОУ гимназии №32 - удовлетворительная. Основные характеристики педагогического коллектива МАОУ гимназии № 32 представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Основные характеристики педагогического коллектива МАОУ гимназии № 32 за период 2023 года.

Общая численность педагогических работников, в том числе:	94 человека
Численность/удельный вес численности педагогических работников, имеющих высшее образование, в общей численности педагогических работников	86 человек/91%
Численность/удельный вес численности педагогических работников, имеющих высшее образование педагогической направленности (профиля), в общей численности педагогических работников	86 человека/91%
Численность/удельный вес численности педагогических работников, имеющих среднее профессиональное образование, в общей численности педагогических работников	5 человека/5%
Численность/удельный вес численности педагогических работников, имеющих среднее профессиональное образование педагогической направленности (профиля), в общей численности педагогических работников	4 человека/4%
Численность/удельный вес численности педагогических работников, которым по результатам аттестации присвоена квалификационная категория в общей численности педагогических работников, в том числе:	60 человек/64%
Высшая	54 человека/57%
Первая	9 человек/10%
Численность/удельный вес численности педагогических работников в общей численности педагогических работников, педагогический стаж работы которых составляет:	
До 5 лет	17 человек/18%
Свыше 30 лет	26 человек/28%
Численность/удельный вес численности педагогических	11 человек/ 12%

работников в общей численности педагогических работников в возрасте до 30 лет	
Численность/удельный вес численности педагогических работников в общей численности педагогических работников в возрасте от 55 лет	27 человек/ 29%
Численность/удельный вес численности педагогических и административно-хозяйственных работников, прошедших за последние 5 лет повышение квалификации/профессиональную переподготовку по профилю педагогической деятельности или иной осуществляемой в образовательной организации деятельности, в общей численности педагогических и административно-хозяйственных работников	105 человек/ 100%
Численность/удельный вес численности педагогических и административно-хозяйственных работников, прошедших повышение квалификации по применению в образовательном процессе федеральных государственных образовательных стандартов в общей численности педагогических и административно-хозяйственных работников	105 человек/ 100%

В 2022-2023 году аттестацию прошли:

- 12 человек – на первую квалификационную категорию;
- 13 человек - на высшую квалификационную категорию.

В целях повышения качества образовательной деятельности в гимназии проводится целенаправленная кадровая политика, основная цель которой – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии, в соответствии потребностями гимназии и требованиями действующего законодательства.

Научно-методическое сопровождение педагогов в рамках персонифицированной модели профессионального роста педагога:

- формируются малые тьюторские группы;
- тьюторское сопровождение предполагает организацию деятельности учителя в рамках его самообразовательной программы и ее проекцию на деятельность учащихся. В ее ходе приобретается опыт, который становится предметом обсуждения с тьютором (наставником);
- административная команда гимназии выполняет функции экспертов (для определения исходного уровня профессионального развития учителя);

– консультантов, создателей условий методического обучения, соавторов индивидуальных программ развития, ориентированных на профессиональные потребности педагогов.

По итогам собеседований, проведенных администрацией и методическими кафедрами, все педагогические работники соответствуют квалификационным требованиям профстандарта «Педагог», «Учитель – методист», «Учитель-наставник».

Количество педагогов, прошедших повышение квалификации за отчетный период -83 %.

Педагоги гимназии являлись победителями профессиональных конкурсов 2022-2023 г.

– III всероссийский конкурс «Экология – дело каждого» (Амвросьева Л.В.);

– победитель, Диплом 1 степени - Конкурс «Онлайн-уроки по финансовой грамотности» (благодарственное письмо Центрального банка РФ, Кравец А.А);

– командная олимпиада международной кибершколы. Победа педагогов и детей. (призовое место).

В рамках федерального проекта «Кадры для цифровой экономики», предоставления доступа к Онлайн-платформе «Цифровой образовательный контент» – проекта, запущенного по инициативе Минпросвещения РФ и Минцифры РФ, дорожной картой перехода на обучение по новым образовательным стандартам проведена независимая оценка цифровых компетенций педагогов гимназии, их способность эффективно использовать цифровые инструменты (средства, технологии, ресурсы) в решении профессиональных педагогических задач.

Оценку сформированности цифровых компетенций на сайте <https://educont.ru/> прошли 100% педагогов. Компетенции оценивались по 6 направлениям:

– применение цифровых продуктов и сервисов;

- воспитание личности в условиях цифровой среды;
- цифровая дидактика;
- оценка и учебная аналитика;
- инклюзивность и индивидуализация;
- цифровая безопасность и культура работы с данными.

Цель контроля: установить степень готовности педагогов к использованию цифровых продуктов и сервисов в образовательной, воспитательной, повседневной деятельности с учетом правил безопасности, культуры работы с данными.

В результате был определен типологический профиль каждого педагога, который представлен на рис.2.6.

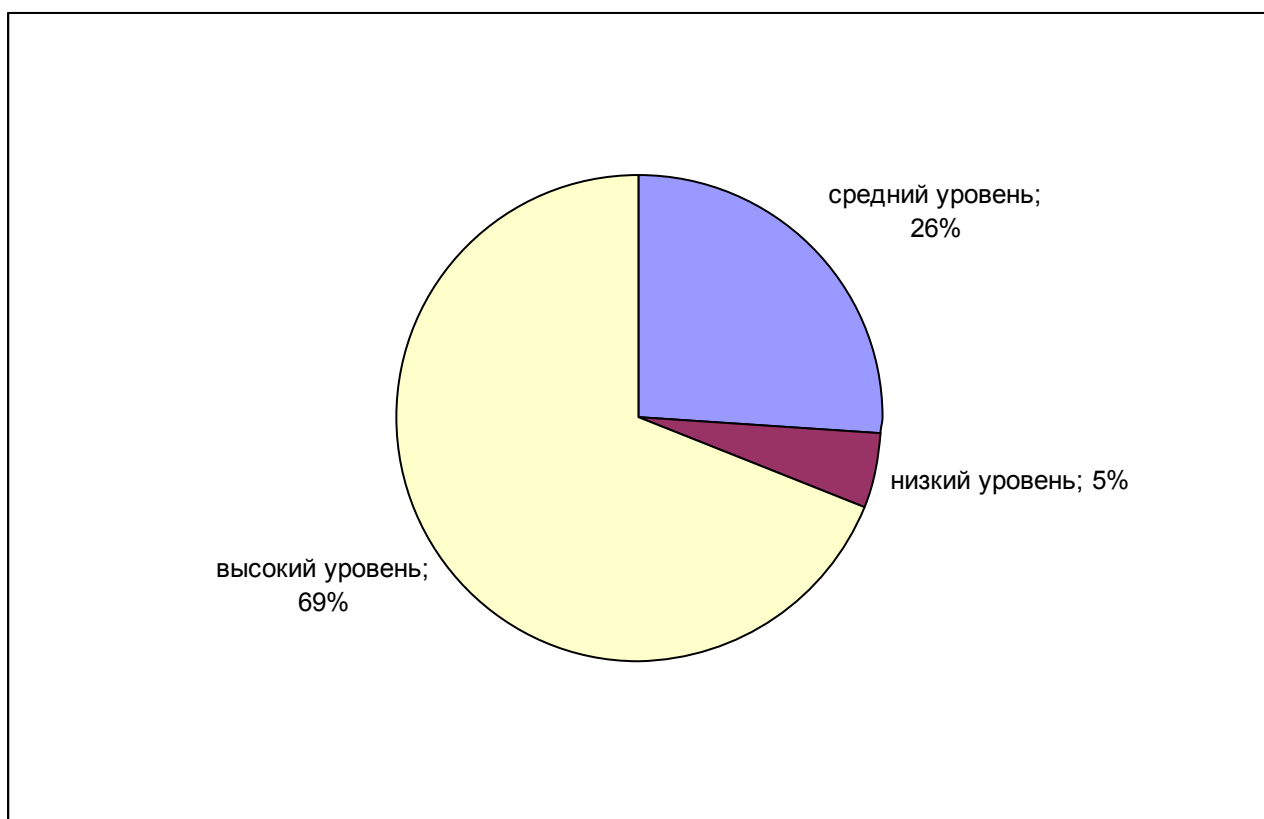


Рисунок 2.6 - Типологический профиль педагогов гимназии № 32

Анализ результатов, представленный на рисунке 2.6 показал, что:

- 69% учителей имеют высокий уровень, профиль: продвинутый, экспертный, новатор, навигатор;

– 26 % имеют средний уровень, профиль: исследующий, прогрессивный, интегратор;

– 5 % молодых, начинающих учителей имеют пока низкий уровень, профиль: начинающий, элементарный. С данными педагогами проводится индивидуальная консультативная методическая работа.

В гимназии проводится большая работа по укреплению цифровой безопасности и росту цифрового доверия со стороны всех участников образовательного процесса к используемым технологиям и образовательным ресурсам.

В гимназии разработана система наставничества. Положение о наставничестве представлено в Приложении Ж.

Гимназия является кластером современных цифровых практик в разрезе преемственности с 1 по 11 класс, с охватом не только урочного, но и дополнительного развивающего образования. Семиминутный ролик о деятельности гимназии в данном направлении можно посмотреть по ссылке на яндекс-диске: <https://disk.yandex.ru/i/04nZXlTlhJzqgg> .

Таким образом, на основании проведенного во второй главе выпускной квалификационной работы исследования кадровой работы МАОУ гимназии №32, необходимо сделать следующие выводы:

Основные принципы кадровой политики гимназии № 32 направлены:

- на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала;
- создание квалифицированного коллектива, способного работать в современных условиях;
- повышения уровня квалификации персонала.

Оценивая кадровое обеспечение гимназии, являющееся одним из условий, которое определяет качество подготовки обучающихся, необходимо констатировать следующее:

- образовательная деятельность в гимназии обеспечена квалифицированным профессиональным педагогическим составом;

– в гимназии создана устойчивая целевая кадровая система, в которой осуществляется системная научно-методически обоснованная подготовка новых кадров, в том числе из числа собственных выпускников;

– кадровый потенциал гимназии динамично развивается на основе целенаправленной работы по повышению квалификации педагогов.

Среди основных недостатков системы управления персоналом следует выделить "утяжеление" процедур аттестации и оценки качества труда педагогического персонала; некорректный характер процедуры установления соответствия (за счет набора баллов за профессиональные достижения) уровня квалификации педагогического работника требованиям, предъявляемым к первой и высшей квалификационным категориям.

В настоящее время кадровую работу МАОУ гимназии № 32 можно назвать эффективной, так как наблюдается увеличение педагогического персонала, сокращение административного и вспомогательного персонала.

Но также, существуют и недостатки. Например, отсутствие притока молодых специалистов из-за недостаточного уровня зарплаты педагогов, снижение заинтересованности членов педагогического коллектива в деятельности по повышению профессиональных навыков. В гимназии отсутствует орган, решающий конкретные насущные проблемы, относящиеся к вопросам кадровой работы гимназии, например, участие в конкурсах для педагогов, участие в образовательных программах и т.д. Основная нагрузка по кадровой работе возложена на директора гимназии № 32, что не способствует эффективному и своевременному реагированию на насущные вопросы и может отрицательно сказываться на показателях работы образовательного учреждения. Вышесказанное свидетельствует о необходимости совершенствования кадровой работы в гимназии № 32.

Глава 3. Рекомендации по совершенствованию механизма кадровой работы МАОУ гимназии № 32 города Калининграда

3.1 Внедрение оценочного механизма степени учета интересов работников

Для внедрения новшеств в отлаженный годами механизм кадровой работы, необходимо провести исследование отражающее мнение коллектива гимназии № 32 относительно существующей кадровой работы.

С целью совершенствования механизма кадровой работы, в рамках проведенного исследования была разработана анкета (Приложения, З, К). В качестве основы для разработанной анкеты взяты методики к.п.н. А.А.Андреева и Е.Н.Степанова.⁴¹

Цель анкетирования - анализ оценивания деятельности и отношения педагогов МАОУ гимназии № 32 к организации кадровой работы.

В рамках достижения цели и задач выпускной квалификационной работы, было проведено исследование, в ходе которого были получены данные для разработки рекомендаций по совершенствованию механизма кадровой работы.

Всего в анкетировании приняло участие 81% от общего количества работников гимназии, анкетирование носило добровольный характер.

Анализ «коэффициента адаптации и гибкости» кадровой работы проводился с помощью двух методик:

- Методика изучения удовлетворенности и оценка деятельности кадровой работы педагогов МАОУ гимназии № 32. (Приложение З);
- Методика измерения степени лояльности и гибкости, уровень удовлетворенности педагогов МАОУ гимназии № 32 своим трудом (Приложение К).

Задачей методики изучения удовлетворенности педагогов в образовательном учреждении, является выявление степени довольства педагогов жизнедеятельностью в образовательной организации и своим положением в нем.

⁴¹ Степанов Е. Н. Диагностические методики для изучения эффективности работы образовательного учреждения // Псковская школа. -2009. - № 1.

Педагогам предлагалось с помощью различных шкалы оценок выразить степень своего согласия с утверждениями, включенные в анкету.

Обычно, если коэффициент (Y) равен или больше 3, то нужно понимать, что это высокий уровень удовлетворенности.

Если равно или больше 2, то это показывает на среднюю степень удовлетворенности; если же данный показатель меньше 2, то это свидетельствует, о том, что есть низкая степень удовлетворенности педагогов жизнедеятельностью в образовательной организации и своим положением в нем.

Проводя анализ мониторинговых исследований, опросов, результатов анкетирования педагогического коллектива МАОУ гимназии № 32, было выявлено, что самый высокий показатель удовлетворенности у педагогических работников в возрасте до 35 лет (39%).

По анкетным показателям (из 65 опрошенных) коэффициент удовлетворенности (Y) по гимназии № 32 достигает значения 3,94, на основании чего, сделан вывод, что образовательном учреждении средний уровень общей удовлетворенности педагогов жизнедеятельностью в образовательной организации и своим положением в нем.

Среди пожеланий учительский состав отмечает рост заработной платы, увеличение нормативно –подушевого норматива, современные условия труда (отдельный кабинет).

Показатели, в зависимости от сформулированных вопросов, были сгруппированы на следующие, характеризующие удовлетворенность работой признаки:

- организация и система оплаты труда (утверждения 1-4);
- возможность реализации профессиональных и других личностных качеств педагога (5-8);
- отношения с коллегами и администрацией (9-12);
- отношения с обучающимися и их родителями (13-16);
- обеспечение деятельности педагога (17-20).

Анализ данных полученных в результате применения методики изучения удовлетворенности педагогов работой администрации образовательного учреждения, представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Данные анкетирования сотрудников гимназии МАОУ № 32

1	Я считаю, что моя профессиональная нагрузка соответствует получаемым мной доплатам и надбавкам	3,5	2,9
2	Меня удовлетворяет процедура оценки качества образовательной деятельности педагогических работников гимназии	2,5	
3	Меня удовлетворяет возможность повышения заработной платы от уровня полученных дополнительных профессиональных знаний	3	
4	Меня устраивает возможность влиять на размер заработной платы членов коллектива	2,5	3,4
5	У меня существует реальная возможность повышать свое профессиональное мастерство, проявлять творческие способности	3,1	
6	Я испытываю потребность в профессиональном и личностном росте и стараюсь ее реализовать	3,10	
7	Мои достижения и успехи замечаются администрацией и коллегами	3,3	
8	Мне нравится, что в учреждении идет научно-методический поиск	4,1	
9	Я ощущаю в работе поддержку своих коллег	3,3	3,7
10	У меня сложились с коллегами неконфликтные отношения	4,6	
11	Мне кажется, что администрация справедливо оценивает результаты моей работы	3,5	
12	Я ощущаю доброжелательное отношение ко мне со стороны администрации	3,5	
13	Я комфортно чувствую себя в среде обучающихся	4,5	4,0
14	Я удовлетворен(а) отношением обучающихся ко мне и моему предмету	3,5	
15	В большинстве случаев я испытываю чувство взаимопонимания в контактах с родителями обучающихся	4,5	
16	Мне кажется, что родители разделяют и поддерживают мои педагогические требования	3,5	4,1
17	Мне нравится мой кабинет, оборудование и условия работы в нем	4,5	
18	Меня устраивает сложившийся нравственно-психологический климат в учреждении	4,5	
19	На мой взгляд, созданная в организации система научно-методического обеспечения способствует повышению моего профессионального мастерства	3,5	
20	Мне нравится, как организованы в организации культурно-массовые мероприятия, совместный отдых для коллектива	3,7	

Из представленных в Таблице 3.1 данных видно, что наибольшую неудовлетворенность у педагогов, принявших участие в опросе, вызывают проблемы материального вознаграждения за труд.

Можно заключить, что члены педагогического коллектива не удовлетворены существующей в гимназии процедурой оценки качества образовательной деятельности педагогических работников гимназии (2,5 балла). Также педагогов не устраивает то, что они не могут влиять на процедуру оценки качества образовательной деятельности педагогических работников гимназии (2,5 балла).

По мнению респондентов на недостаточно-высоком уровне в гимназии поставлена работа по удовлетворению потребности работников в профессиональном и личностном профессиональном росте.

На рисунке 3.1 отражены данные характеризующие показатели, в зависимости от сформулированных вопросов.

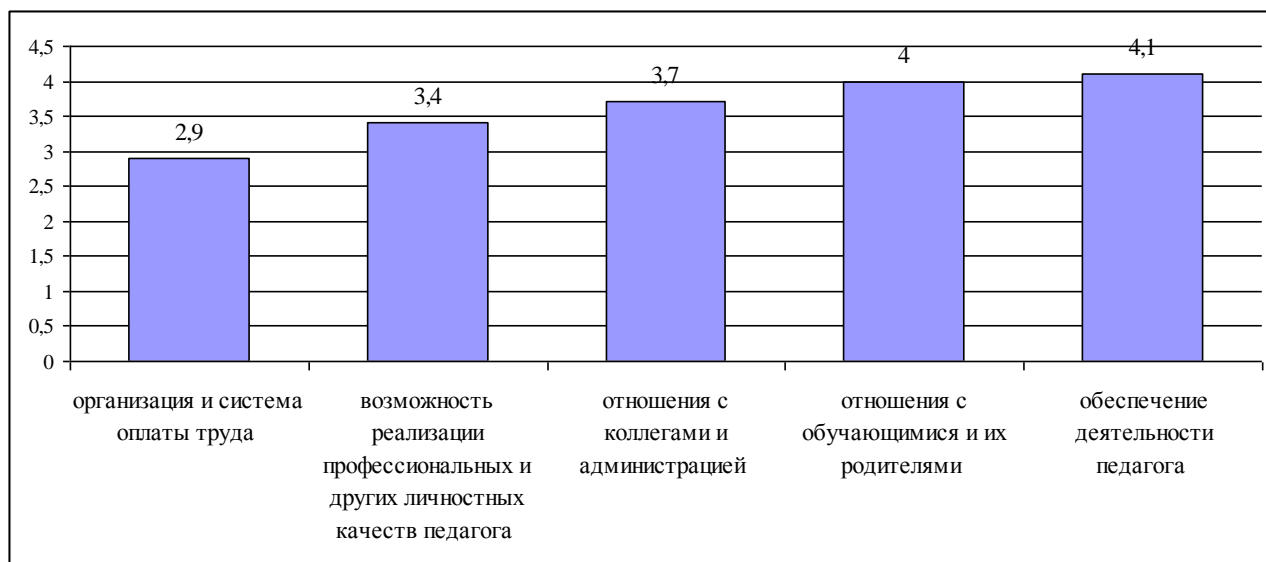


Рисунок 3.1 - Данные анкетирования по гибкости кадровой работы в гимназии № 32.

Как следует из данных, представленных на Рис.3.1, наименьшей оценки работников удостоились показатели, отражающие существующую систему стимулирования труда педагогов.

Педагоги отмечают, что остро нуждаются в профессиональном и личностном росте, стараются ее реализовать, а также отмечают, что администрация и коллеги замечают их достижения и успехи. Педагоги отмечают, что не чувствуют реальной возможности повышать свое

профессиональное мастерство, проявлять творческие способности. На взгляд педагогов, созданная в организации система научно - методического обеспечения, способствующая повышению квалификации нуждается в доработке.

Также выявлено, что сложившийся нравственно - психологический климат в организации в целом комфортный для всех педагогических работников.

Параллельно с методикой изучения удовлетворенности педагогов в образовательном учреждении, в анализе была использована модифицированная методика измерения степени удовлетворенности педагогов своим трудом. Результаты анкетирования представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Данные измерения степени удовлетворенности педагогов своим трудом

Оцените, насколько Вы удовлетворены	Баллы	Отметьте «+» те аспекты, которые для Вас особенно важны	Отметьте «+» те аспекты работы, состояние которых улучшилось за последний год	Отметьте «+» те аспекты работы, состояние которых ухудшилось за последний год
1. Организацией труда	3,6	30%	20%	30%
2. Содержанием труда (работой, которую приходится выполнять)	3,1	29%	30%	40%
3. Условиями труда	3,2	40%	10%	20%
4. Заработной платой	3	80%	50%	40%
5. Распределением премий	2,9	51%	20%	60%
6. Отношениями в коллективе в целом	3,9	58%	30%	20%
7. Отношениями с администрацией	3,6	47%	20%	10%
8. Отношениями с коллегами	4,1	49%	30%	20%
9. Возможностью влиять на дела коллектива	2,4	60%	10%	20%
10. Отношением администрации к нуждам работников	3,5	60%	30%	10%
11. Перспективами роста	2,8	40%	20%	40%
12. Объективностью оценки вашей работы администрацией	2,9	70%	20%	40%
13. Помощью родителей в работе	2,1	30%	40%	20%

Как следует из данных, представленных в Таблице 3.2, анализ компонентов, входящих в структуру удовлетворённости педагогов гимназии № 32 своим трудом, позволил сделать следующие выводы:

– в качестве приоритетных удовлетворенности своим трудом педагоги выбрали размер заработной платы (80%), Подавляющее число работников гимназии считают ее средне удовлетворительной (3 балла). 50% опрошенных считают, что заработная плата в последние годы улучшилась, а 40% уверены, что материальное вознаграждение за их труд недостаточное;

– объективность оценки администрацией работы педагога считают важной в своей работе 70% опрошенных. При этом большинство респондентов считают ее скорее неудовлетворительной (2,9 баллов);

– не удовлетворены педагоги системой распределения премий в гимназии, о чем свидетельствует низкий показатель оценочного балла - 2,9;

– с точки зрения педагогов нельзя считать удовлетворительной и объективной оценку результатов работы педагогов - оценка 2.9;

– педагоги дают низкую оценку своим возможностям влияния на дела гимназии в силу своей занятости - 2.4 балла.

3.2 Мероприятия по совершенствованию кадровой работы МАОУ гимназии № 32

С учетом данных полученных при апробации оценочного механизма степени учета интересов работников гимназии № 32, с целью совершенствования кадровой работы следует рассмотреть и провести мероприятия, представленные в таблице 3.2

Внедряются механизмы совершенствования планируется применение комплекса кадровых технологий для достижения целей гимназии. Основные

мероприятия внедряемых кадровых технологий должны усилить роль органов самоуправления МАОУ гимназии № 32 в распределении стимулирующей части фонда оплаты труда. Снижается бюрократическая нагрузка педагога.

В настоящее время доплаты и надбавки устанавливаются приказом директора гимназии. Директор принимает решение на основании заключения Информационно-аналитического центра гимназии, с учетом объема работы педагогов. Данные положения регламентируются Положением о системе оплаты и стимулировании труда работников муниципального автономного общеобразовательного учреждения города Калининграда гимназии №32, Приложение Н.

Информацию, на основании которой принимается решение о выплатах, собирает и обрабатывает Информационно-аналитический Центр качества образования гимназии, в состав которого входят представители администрации.

При оценивании результативности Информационно-аналитический Центр использует данные, предоставляемые учителями в процессе самопроектирования собственной педагогической деятельности по принципу "деньги в обмен на результативность" и предоставляет публичный отчет по распределению стимулирующих выплат, выплаты производятся при наличии средств.

Предлагается, в механизм принятия решения о стимулирующих выплатах включить независимую общественную экспертизу результатов труда учителя, а также ввести практику публичного обсуждения результатов и согласования. Для этого в гимназии создан Совет по распределению стимулирующих выплат за заведывание кабинетами, Комиссия Информационно-аналитического центра МАОУ гимназии, который состоит из председателей кафедр, представителей методических объединений и Трудового Совета, заслуженных педагогов в сфере образования. Комиссия из фонда экономии распределяет дополнительные средства по итогам деятельности за особо значимые мероприятия и результаты.

Таким образом, усовершенствованная система распределения стимулирующих выплат должна включать следующие этапы:

- самопроектирование педагогической деятельности участниками педагогического процесса и научно-методического сопровождения;
- независимая общественная экспертиза результатов труда учителя;
- публичное обсуждение результатов, согласование Информационно-аналитический Центр гимназии;
- издание проекта приказа по гимназии на основании публичного обсуждения, на материальное стимулирование работников гимназии;
- рефлексия и следующий этап проектирования педагогической деятельности с учетом общественного мнения.

При возникновении спорных вопросов инструментарии и механизмы отслеживания по предоставлению качественных образовательных услуг работника гимназии полностью предоставляются на расширенное заседание Информационно-аналитического Центра и рассматриваются на «переговорных площадках». Решение принимается путем голосования.

При таком механизме общее видение результативности будет достигаться в результате широкой дискуссии, в ходе которой происходит выработка норм, приоритетов, квот, правил и регламента оценки качества предоставляемых образовательных услуг и, следовательно, размера стимулирующих выплат.

Основой предлагаемых мероприятий является убежденность в том, что инновационные процессы стали важными направлениями деятельности анализируемого образовательного учреждения. В этих условиях особую значимость приобретает наличие такой образовательной структуры, которая могла бы обеспечить высокий профессиональный уровень педагогических кадров МАОУ гимназии № 32, осуществляющих организацию образовательного процесса современного уровня.

В качестве меры по совершенствованию кадровой работы вносится предложение по совершенствованию кадрового механизма, который включают в себя и систему профессионального обучения сотрудников гимназии № 32.

Профессиональная зрелость кадров не определяется только дипломом о профессиональном образовании, она формируется, обогащается и корректируется практикой. Профессионализм не может быть статичным, раз и навсегда установленным состоянием. Он постоянно обогащается, совершенствуется как социально-управленческая категория.

Следующей мерой, направленной на совершенствование механизмов кадровой работы гимназии № 32 станет модернизация коллективных органов управления с целью повышения профессионального уровня педагогического коллектива. В рамках данного мероприятия планируется создать в структуре гимназии модели коллективных органов проблемных и творческих групп. Данные органы должны стать открытой дискуссионной площадкой для дискуссий по любым вопросам, касающимся деятельности педагогического коллектива гимназии.

В настоящее время МАОУ гимназии №32 сформированы коллегиальные органы управления. В качестве одной из мер, направленных на совершенствование механизма кадровой работы, предлагается модернизация коллегиальных органов управления МАОУ гимназии №32.

Модернизированная схема представлена на рисунке 3.2.

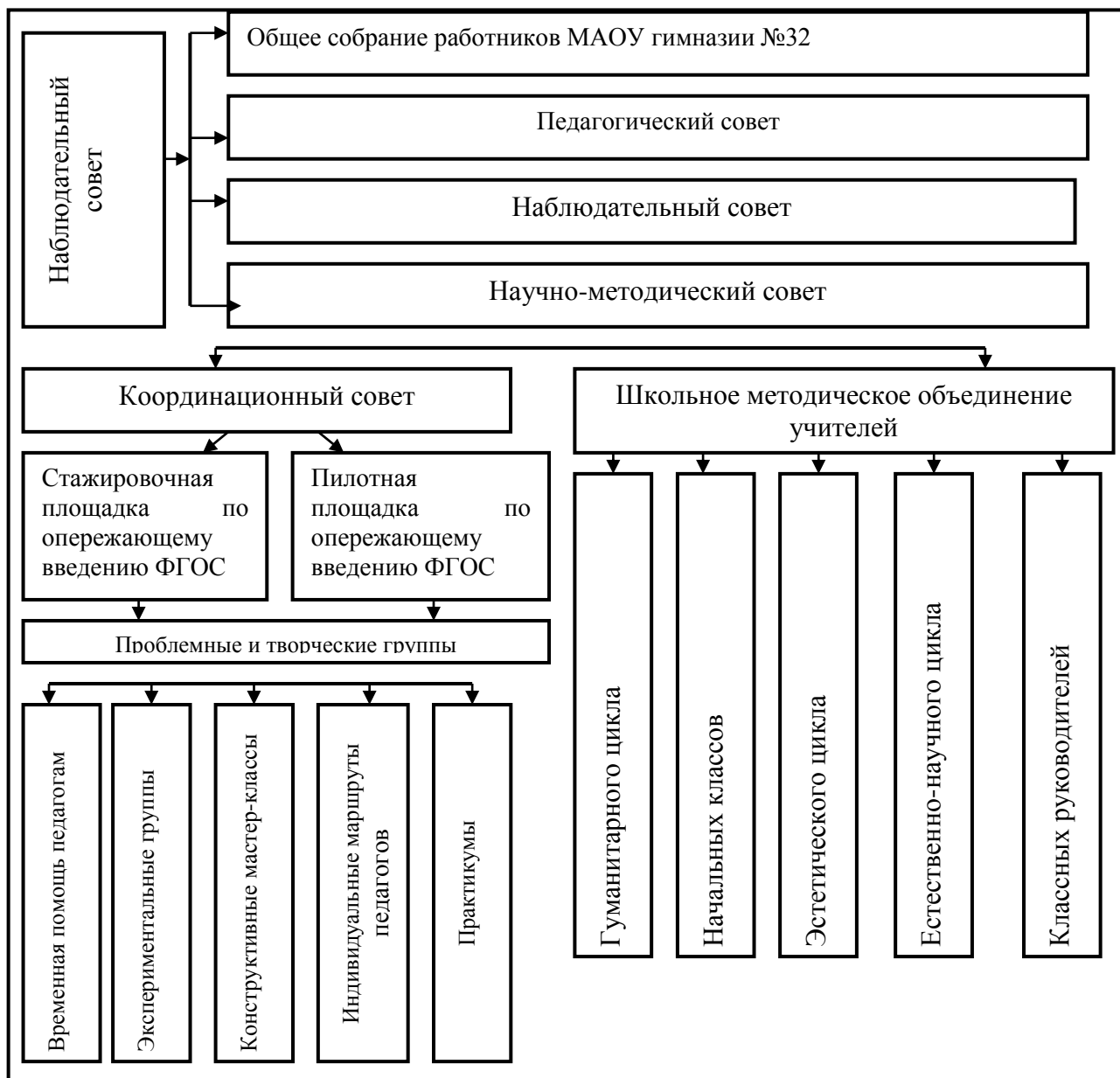


Рисунок 3.2 - Модернизированные коллегиальные органы управления

Модернизация органов управления состоит в отсеивании лишних структур, а следовательно и сокращении времени и бюрократической волокиты по оценке деятельности работников.

Переориентация процесса обучения на новые цели по развитию личности обучающегося, требует от всей системы кадрового обеспечения новых подходов к целенаправленному развитию способностей педагога, а это возможно благодаря построению такой системы кадровой работы, которая обеспечит полноценное раскрытие творческого потенциала каждого педагога.

3.3 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий по совершенствованию кадровой работы МАОУ гимназии № 32

С целью прогнозирования предложенных выше рекомендаций по оптимизации кадровой работы МАОУ гимназии № 32 целесообразно произвести расчет экономической эффективности отдельных мероприятий и программ.

Экономическая эффективность при этом может быть рассчитана по формуле (1),

$$\text{Эффективность} = (\text{Результат}/\text{Затраты}) * 100\% \quad (1)^{42}$$

Расчет доходной части разработанных мероприятий представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Расчет доходной части разработанных мероприятий

Ожидаемый эффект от мероприятий	Статьи получения дополнительных доходов	Сумма планируемых дополнительных доходов, тыс.руб.
Совершенствование механизма стимулирования оплаты труда. Улучшение мотивационной составляющей через увеличение стимулирующих выплат. Более 70% закрепления вновь принятых педагогов за счет повышения мотивационной составляющей.	Получение дополнительных доходов за счет увеличения посещаемости платных образовательных кружков по существующим направлениям	190
Модернизация коллективных органов управления с целью повышения профессионального уровня педагогического коллектива. Профессиональный рост педагогического персонала и управленческих кадров; 100% квалифицированных педагогов.	Получение дополнительных доходов за счет увеличения количества платных образовательных кружков по новым направлениям.	1200

⁴² Как рассчитать экономическую эффективность. Электронный ресурс: <https://yagla.ru/blog/upravlenie> (режим доступа от 14.04.2023)

	Получение дополнительных бюджетных средств и грантов на образовательные проекты	
Итого доходы от проекта		1390 тыс руб

Предполагается получение дополнительного дохода в размере 1390 тысяч рублей от грантов и платной образовательной деятельности гимназии

Расчет дополнительных доходов производился на основании существующих в настоящее время в МАОУ гимназии № 32 расценок за предоставление платных услуг (Приложение О), а также, сведений предоставленных финансовой службой.

В качестве одного из направлений расчета экономического эффекта предлагаемых мероприятий выступает эффект за счет снижения уровня текучести кадров и стабилизации трудового коллектива в целом.

Так же экономический эффект планируется получить в следствие оказания дополнительных платных образовательных услуг

Наибольший доход от запланированных мероприятий, ожидается получить от участия МАОУ гимназии № 32 в конкурсах, например в конкурсе проектов по направлению «Создание сети школ, реализующих инновационные программы для отработки новых технологий и содержания обучения и воспитания через конкурсную поддержку школьных инициатив и сетевых проектов» с целью предоставления грантов в форме субсидий муниципальным общеобразовательным организациям в 2023 году. Целью предоставления грантов является создание в Калининградской области сети школ, реализующих инновационные программы для отработки новых технологий и содержания обучения и воспитания через конкурсную поддержку школьных инициатив и сетевых проектов.⁴³

⁴³ «Создание сети школ, реализующих инновационные программы для отработки новых технологий и содержания обучения и воспитания через конкурсную поддержку школьных инициатив и сетевых проектов» с целью предоставления грантов в форме субсидий муниципальным общеобразовательным организациям в 2023 году. Электронный ресурс:

Затраты на замещение работников (снижение производительности самого работника и членов коллектива, затраты на исправление ошибок новичка и т.д.) составляют: для специалистов – до 80% их годовой заработной платы, для вспомогательного персонала – до 15 %.

Смета затрат на проведение предложенных мероприятий будет иметь вид указанный в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Затраты на проведение мероприятий в 2023 году

Статья затрат	Сумма расходов в год, тыс.руб.
Выплата дополнительного материального вознаграждения педагогам по оказанию платных образовательных услуг.	480
Затраты на использование Интернет – технологий, поддержание сайта гимназии	120
Затраты на обучение педагогов	360
Прочие текущие затраты	40
Итого:	1000

МАОУ гимназия № 32 дает возможность дополнительного заработка работникам через дополнительную платную образовательную деятельность по запросу родителей. Тогда экономическая эффективность проведения мероприятий, согласно формуле (1) составит: $Эм = 39\%$, это средний достаточный показатель эффективности по поддержке и развитию педагогических кадров. Из плана развития гимназии следует, что ежегодно около 35-40% средств планируется выделять на кадровую поддержку, обучение, профессиональное развитие, стажировку педагогических команд.

На основании изложенного в третьей главе выпускной квалификационной работы материала, необходимо сделать следующие выводы:

Проведенное в рамках выпускной квалификационной работы исследование свидетельствует о том, что актуальное значение в настоящее время приобретает развитие профессионального мастерства педагога, его

творческих способностей, позволяющих осуществлять методическую деятельность в изменяющихся педагогических условиях, своевременное подтверждение категории, непрерывное профессиональный рост, работа над психологическим комфортом работников гимназии. Решение многих проблем современного образования зависит от профессиональных качеств педагога, его квалификации и методической подготовки, ведь именно педагог является ведущим субъектом образовательного процесса, Предложенный в рамках выпускной квалификационной работы комплекс мер направленных на совершенствование механизмов кадровой работы образовательного учреждения, позволяет успешно это реализовать.

По результату расчета экономического эффекта, можно сделать следующий вывод. Показатель результативности деятельности составил высокую оценку, данную администрацией, что означает положительную эффективность от реализации предложенных мероприятий.

Выводы. В результате исследования, была достигнута выдвинутая цель и решены поставленные задачи.

В теоретической части работы было отмечено, что в период титанических преобразований, которые переживает наше общество в последнее время, гибкость и адаптивность кадровой работы образовательных учреждений становятся существенными факторами эффективности их деятельности. Так как именно креативность системы управления персоналом в современном мире, позволяют организации оставаться экономически независимой и конкурентоспособной.

Кадровая работа в образовательных учреждениях - многоэтапный процесс, имеющий значительные отличия от кадровой работы организаций с иным видом деятельности. Так, на этапе планирования и подбора кандидатур на вакантные педагогические должности, образовательные учреждения

сталкивается с несвойственными для других организаций проблемами. С одной стороны – с необходимостью искать сотрудников во внешних источниках (в условиях затрудненной ротации кадров в учреждении). С другой стороны – с применением устаревших способов поиска кандидатов, в т.ч. печатных средств массовой информации и досок объявлений.

– На стадии подбора кадров проявляются и другие трудности, которые связаны с дефицитом претендентов, что не дает возможности провести полновесную оценку соответствия соискателя вакантной должности. Усугубляет ситуацию невысокий, по сравнению с коммерческими структурами уровень материального вознаграждения педагогов и низкий престиж профессии. По тем же причинам главным способом мотивирования работников образовательных учреждений служит общественно-психологический, и он довольно результативный. Существенное отличие от прочих видов деятельности – это обязательная аттестация всех педагогов, которая подтверждает их уровень квалификации и соответствие должности.

– Анализ кадровой работы МАОУ гимназии № 32 показал, что кадровая работа МАОУ гимназии № 32 как целостное явление, как система, имеет определенную структуру, которая включает в себя такие элементы:

- определение целей и постановка основных задач по формированию системы менеджмента качества;
- формирование принципов и методов работы с персоналом;
- выработка требований к персоналу;
- разработка мер по улучшению качественного состава персонала;
- разработка концепции развития системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала; системы мотивации персонала.

Проведенное исследование показало, что педагоги МАОУ гимназии № 32 остро нуждаются в профессиональном и личностном росте, стараются ее реализовать, а также отмечают, что администрация и коллеги замечают их достижения и успехи. Педагоги отмечают, что не чувствуют реальной

возможности повышать свое профессиональное мастерство, проявлять творческие способности. На взгляд педагогов, созданная в организации система научно-методического обеспечения, способствующая повышению квалификации, нуждается в доработке.

На основании выводов проведенного выпускной квалификационной работы исследования кадровой работы МАОУ гимназии № 32 были предложены мероприятия по ее совершенствованию. Практический маршрут предполагает реализацию мероприятий, по многоуровневой оценке, педагогического состава образовательного учреждения, разработку мер стимулирующего характера, включающую как материальные, так и нематериальные способы поощрения. Также разработана усовершенствованная организационная структура коллективных органов управления МАОУ гимназии № 32.

В частности, разработаны мероприятия по внедрению кадровых технологий, касающихся роли органов самоуправления МАОУ гимназии № 32 в распределении стимулирующей части фонда оплаты труда.

В настоящее время доплаты и надбавки устанавливаются приказом директора гимназии. Директор принимает решение на основании заключения Информационно-аналитического центра гимназии, с учетом объема работы педагогов.

Предлагается, в механизм принятия решения о стимулирующих выплатах включить независимую общественную экспертизу результатов труда учителя, а также ввести практику публичного обсуждения результатов и согласования.

При таком механизме общее видение результативности будет достигаться в результате широкой дискуссии, в ходе которой происходит выработка норм, приоритетов, квот, правил и регламента оценки качества предоставляемых образовательных услуг и, следовательно, размера стимулирующих выплат.

Совершенствованию механизма кадровой работы, на наш взгляд, способствует дополнение к уже существующим элементам структуры МАОУ гимназии № 32 специально созданных временных целевых структур кадровой

службы. Они должны состоять из команды педагогов МАОУ гимназии № 32 и участвовать в решении конкретных насущных проблем, относящихся к вопросам кадровой работы гимназии, например, участие в конкурсах для педагогов, участие в образовательных программах и т.д.

Предлагается создать экспертную группу из педагогов, задачей которой станет экспертиза педагогических рабочих программ и курсов повышения квалификации педагогов, а также экспертиза образовательных программ внеурочной деятельности гимназии. Члены экспертной группы также могут разрабатывать и предлагать собственные учебные программы внеурочной работы, сценарии тематических мероприятий, проводимых в гимназии, маршруты тематических уроков и т.д. Экспертную группу по конкретной задаче должен возглавлять наиболее опытный и уважаемый педагог, имеющий мотивацию к решению конкретной задачи.

Совершенствованию механизмов кадровой работы также поспособствует включение в структуру МАОУ гимназии № 32 стажировочной площадки, на базе которой должен происходить обмен профессиональным опытом между гимназиями области и страны, как в очном формате, так и в формате видео конференций. такая форма сотрудничества направлена на повышение компетенции кадров гимназии. Разработанная структура позволяет легко перемещать сотрудников при переходе от решения одной проблемы к другой, эффективнее использовать имеющиеся кадровые и материальные ресурсы. Кроме того, в современных условиях, когда в образовании реализуется идея модернизации, существенно меняются социальные установки и потребности в области образования, определены новые концептуальные подходы к построению всей системы образования, произошел пересмотр содержания всех компонентов педагогической деятельности.

Внедрение оценочного механизма степени учета интересов работников в кадровой работе должно не только способствовать повышению психологической и профессиональной компетентности педагогических кадров гимназии, но и обеспечит своевременное принятие мотивационных

мероприятий способствующих преодолению профессионального выгорания кадров.

Показатель эффективности разработанных мер (опрошено 10 членов администрации) по совершенствованию механизмов кадровой работы составил 4,1 по 5 балльной шкале оценивания, что означает целесообразность реализации предложенных мероприятий.

Библиографический список

Нормативные акты

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197- (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023)// КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683 (дата обращения: 20.02.2023)

2. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 «273-ФЗ ред. от 02.03.2016 // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798 (дата обращения: 23.01.2023)

3. Федеральный закон "О государственном языке Российской Федерации" от 01.06.2005 N 53-ФЗ (последняя редакция). [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_53749/ (дата обращения: 23.01.2023)

4. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 №149-ФЗ последняя ред.// КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/ (дата обращения: 10.03.2023)

5. Федеральный закон «О противодействии коррупции» от 25.12.2008 №273-ФЗ последняя ред.// КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: URL:

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959 (дата обращения: 23.01.2023)

6. Федеральный закон «О противодействии экстремистской деятельности» от 25.07.2002 №114-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37867/ (дата обращения: 23.01.2023)

7. Постановление Минтруда РФ «Об особенностях работы по совместительству педагогических, медицинских, фармацевтических работников и работников культуры» от 30.06.2003 №41 // Официальный интернетпортал правовой информации [Электронный ресурс]: URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 23.02.2023)

8. Постановление Правительства РФ от 21.02.2022 N 225 "Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций" // Официальный интернетпортал правовой информации [Электронный ресурс]: URL: <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/73588.html> (дата обращения: 23.02.2023)

9. Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 N 1642 (ред. от 25.01.2023) "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования". [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286474 (дата обращения: 23.02.2023)

10. Постановление Правительства РФ от 03.06.2013 N 467 (ред. от 26.06.2015) "О мерах по осуществлению перехода к нормативно-подушевому финансированию имеющих государственную аккредитацию образовательных программ высшего профессионального образования"[Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286474 (дата обращения: 23.02.2023)

11. Постановление Правительства РФ от 14.05.2015 N 466 (ред. от 07.04.2017) "О ежегодных основных удлиненных оплачиваемых отпусках". [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_179568/ (дата обращения: 25.02.2023)

12. Постановление Правительства РФ от 05.08.2008 N 583 (ред. от 19.01.2019) "О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений" (вместе с "Положением об установлении систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений"). [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_79087/ (дата обращения: 25.02.2023)

13. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 05.05.2008 N 217н "Об утверждении профессиональных квалификационных групп должностей работников высшего и дополнительного профессионального образования" (Зарегистрировано в Минюсте РФ 22.05.2008 N 11725). [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_77144/ (дата обращения: 25.02.2023)

14. Приказ Минздравсоцразвития России от 11.01.2011 N 1н (ред. от 25.01.2023) "Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования" (Зарегистрировано в Минюсте России 23.03.2011 N 20237). [Электронный ресурс]: URL:

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_112416// (дата обращения: 25.02.2023).

15. Приказ Минобрнауки России от 11.05.2016 №536 «Об утверждении Особенности режима рабочего времени и времени отдыха педагогических и иных работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность». [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_198999/// (дата обращения: 25.02.2023).

16. Приказ Минобрнауки России от 30.03.2015 N 293 "Об утверждении Положения о порядке проведения аттестации работников, занимающих должности педагогических работников, относящихся к профессорско-преподавательскому составу" (Зарегистрировано в Минюсте... [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_178712 (дата обращения: 23.02.2023)

17. Приказ Минобрнауки России от 23.07.2015 N 749 "Об утверждении Положения о порядке замещения должностей педагогических работников, относящихся к профессорско-преподавательскому составу" (Зарегистрировано в Минюсте России 15.10.2015 N 39322). [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_187627/ (дата обращения: 23.02.2023)

18. Приказ Минтруда от 18 октября 2013 г. N 544н, которым утверждается профессиональный стандарт "Педагог" ("педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования (воспитатель, учитель)") [Электронный ресурс]: URL: <https://docs.cntd.ru/document/499053710> (дата обращения: 23.02.2023)

19. Приказ Министерства образования и науки РФ от 12 сентября 2013 г. N 1059 "Об утверждении Порядка формирования перечней профессий, специальностей и направлений подготовки" (с изменениями и дополнениями). [Электронный ресурс]: URL: <https://base.garant.ru/70469758/> (дата обращения: 23.02.2023)

20. Приказ Минобразования РФ от 24.07.2000 N 2286 "Об утверждении Примерной инструкции по делопроизводству в высшем учебном заведении". [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_238230/ (дата обращения: 23.02.2023)

21. Распоряжение Правительства РФ от 26 ноября 2012 года N 2190-р "Об утверждении программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы (с изменениями на 14 сентября 2015 года)". [Электронный ресурс]: URL: <https://mst.mosreg.ru/dokumenty/normotvorchestvo> (дата обращения: 23.02.2023).

Книги

22. Вербина Г.Г. Эмоциональный профиль личности руководителя. Чебоксары, 2020. С.38.

23. Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: учебное пособие / В.Р. Веснин. - Изд-во: Проспект, 2019. - 176 с. 938

24. Веснин В. Р. Стратегическое управление: учебное пособие / В.Р. Веснин. - Изд-во: Проспект, 2019. - 192 с.

25. Виноходова А. Ф. Кадровая политика и система управления предприятием в условиях кризиса. Актуальные проблемы развития экономических, финансовых, кредитных систем: сборник. / Под ред. М.В. Владыка, Т.Н. Флигинских, 2020. - С. 76-81.

26. Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: Бином, 2021, 421 с.

27. Забайкин Ю.В. Управление персоналом / Ю. В. Забайкин; Гос. образовательное учреждение высшего профессионального образования «Российский заочный институт текстильной и легкой промышленности». Москва, 2018.С.323.

28. Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами / Л.В. Карташова. – М.: Инфра-М, 2018. – 9 с

29. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — 2-е изд., М.: КНОРУС, 2020. — 368 с.

30. Свердлова Н.А., Лидина И.Ю., Журавкова Г.Ф. Живем и работаем в Сибири. Иркутск, 2020. с.246.

31. Ушаков К.М. Руководитель и ближний круг: учебное пособие по курсу «Развитие человеческих ресурсов организации» / К. М. Ушаков. – М.: Юристъ, 2020. с.37.

Диссертации

32. Вербина Г.Г. Психолого-акмеологическая концепция развития профессионального здоровья специалиста // Диссертация на соискание ученой степени доктора психологических наук. Тамбов, 2019. с.523.

Статьи

33. Антонова Н.Н. Некоторые актуальные аспекты самообразования педагога высшей школы // Ученые записки Орловского государственного университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2019. No 5. с.291.

34. Волков И. В., Афанасьева И. В., Горохов В. А. Факторы эффективного использования трудового потенциала // Вестник НГИЭИ. 2019. No 5 (60).

35. Еникеева С.Д., Еникеев И.Х. Социальная направленность инновационного развития российской высшей школы // В сборнике: Инновационное развитие экономики России: междисциплинарное взаимодействие Сборник статей по материалам Седьмой международной научной конференции. 2019. с.461-464.

36. Кузьменко Н.И. Государственная информационная политика как показатель реализации информационной структуры инновационного ландшафта региона и ее роль в обеспечении конкурентоспособности

образования // В сборнике: Актуальные проблемы развития вертикальной интеграции системы образования, науки и бизнеса: экономические, правовые и социальные аспекты Материалы III международной научно-практической конференции. 2019.с.134- 139.

37. Корнилов М. И. Современный персонал – стратегии // Управление персоналом: Сборник статей / Под ред. М.И. Корнилова. – Омск: Изд-во ОмГПУ, 2022. – 45 с

38. Маркин В.В., Воронов В.В. Реформа высшего образования и аттестации научных кадров по болонскому процессу («опережающий» опыт Латвии и «уроки» для России) // Социология образования. 2019. No 6. С.39-49.

39. Макаровский Д.А. Человек как объект мифологизации и манипулирования в культуре XX века // Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата философских наук. СанктПетербург, 2019. с.523.

40. Можаяев Э.Л., Бикмухаметов Р.К. Игра в структуре человеческой деятельности // Теория и практика физической культуры. 2020. No 12. с.18.

41. Новиков А.В. Качество жизни населения российских городов // Право и образование. 2021. No 2. с.105-112

42. Сизова Т.В. Научное обеспечение профессионального образования // Профессиональное образование. Столица. 2019. No 3. с.27-29.

43. Степанов Е. Н. Диагностические методики для изучения эффективности работы образовательного учреждения // Псковская школа. - 2009. - № 1.

44. Турчинов А.И. Социальное измерение государственной кадровой политики // Человек и труд. – 2021. – №7. – С. 58.

45. Уколова Л.И., Сокерина И.В., Цзян Ш. Основные теоретические подходы отечественных и зарубежных педагогов к проблеме эстетического воспитания подрастающего поколения // Мир науки, культуры, образования. 2019. No 1 (56). с. 211-213.

Электронные ресурсы

46. Кадровая работа: в чем состоит и кто ей занимается. Электронный ресурс: <https://www.gd.ru/articles/10270-kadrovaya-rabota> (режим доступа 13.05.2023).

47. Как рассчитать экономическую эффективность. Электронный ресурс: <https://yagla.ru/blog/upravlenie> (режим доступа от 14.04.2023)

48. Минобрнауки сообщило об исключении российских вузов из Болонской системы. РБК: Электронный ресурс: <https://www.rbc.ru/politics/06/06/2022/62> (режим доступа от 04.05.2023).

49. «Создание сети школ, реализующих инновационные программы для отработки новых технологий и содержания обучения и воспитания через конкурсную поддержку школьных инициатив и сетевых проектов» с целью предоставления грантов в форме субсидий муниципальным общеобразовательным организациям в 2023 году. Электронный ресурс: <https://www.klgd.ru/activity/education/news/detail.php?ID=7073946> (режим доступа от 19.04.2023).

- Приложение А - Устав Гимназии №32
- Приложение Б - Общее собрание работников (коллективный договор)
- Приложение В - Педагогический совет (Положение)
- Приложение Г - Наблюдательный Совет (Положение)
- Приложение Д - Научно-методический совет (Положение).
- Приложение Ж - Положение о наставничестве
- Приложение З - Исследование удовлетворенности педагогических работников жизнедеятельностью в образовательной организации (на основе методики к.п.н. А.А.Андреева и Е.Н.Степанова)
- Приложение К - Карточка удовлетворенности работой (модифицированная методика измерения степени удовлетворенности педагогов своим трудом)
- Приложение Л - Положение о порядке предоставления дополнительных платных образовательных услуг муниципальным автономным общеобразовательным учреждением гимназией №32 г. Калининграда (МАОУ гимназия №32)
- Приложение М- Маршрут совершенствования механизмов кадровой работы МАОУ гимназии № 32
- Приложение Н - Положение о системе оплаты и стимулировании труда работников муниципального автономного общеобразовательного учреждения города Калининграда гимназии №32
- Приложение О - Прейскурант цен на дополнительные платные услуги по МАОУ гимназии №32 на 2022-2023 год с расчётом стоимости (учебный год)