

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования**  
**«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»**  
**Высшая школа экономики и управления**  
**Кафедра «Экономическая теория, региональная экономика, государственное и муниципальное управление»**

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

**Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор**

\_\_\_\_\_/ В.С. Антонюк /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**Анализ и совершенствование кадровой работы в муниципальном образовательном учреждении (на примере МБОУ «Гимназия №10 г. Челябинска»)**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**ЮУрГУ – 38.03.04.2019.649.ВКР**

**Руководитель, к.э.н, доцент каф. ЭТГМУ**

\_\_\_\_\_/ Е.М.Колмакова/

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**Автор**

**студент группы ЭУ – 520**

\_\_\_\_\_/ Н.О.Леонов /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**Нормоконтролер, ассистент каф. ЭТГМУ**

\_\_\_\_\_/ Д.В.Кремер /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**Челябинск 2019**

## АННОТАЦИЯ

Леонов Н.О. Анализ и Совершенствование кадровой работы в муниципальном образовательном учреждении (на примере МБОУ «Гимназия №10» г. Челябинска). – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ–520, 74 с., 6 ил., 6 табл., библиогр. список – 39 наим., 1 прил., 12 л. плакатов ф. А4.

Объектом исследования дипломной работы является МБОУ «Гимназия №10» г. Челябинска.

Цель данной дипломной работы – проанализировать и предложить пути совершенствования кадровой работы в муниципальном образовательном учреждении (на примере МБОУ «Гимназия №10» г. Челябинска).

В дипломной работе выявлена сущность и понятие кадровой работы в образовательном учреждении, изучены нормативно-правовые основы регулирования кадровой работы в образовательном учреждении, методика оценки кадровой работы образовательного учреждения: российский и зарубежный опыт, выполнен анализ кадровой работы муниципального образовательного учреждения МБОУ «Гимназия №10» г. Челябинска, предложены пути совершенствования кадровой работы муниципального образовательного учреждения МБОУ «Гимназия №10» г. Челябинска

Результаты, полученные в ходе выполнения дипломной работы, могут быть применены для совершенствования кадровой работы МБОУ «Гимназия №10» г. Челябинска.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ РАБОТЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ	
1.1 Сущность и понятие кадровой работы в образовательном учреждении .....	10
1.2 Нормативно-правовые основы регулирования кадровой работы в образовательном учреждении .....	18
1.3 Методика оценки кадровой работы образовательного учреждения: российский и зарубежный опыт.....	22
2 АНАЛИЗ КАДРОВОЙ РАБОТЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ МБОУ «ГИМНАЗИЯ №10» Г.ЧЕЛЯБИНСКА	
2.1 Общая характеристика образовательного учреждения.....	33
2.2 Методическое и документационное обеспечение кадровой работы .....	39
2.3 Оценка эффективности кадровой работы .....	44
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ РАБОТЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ МБОУ «ГИМНАЗИЯ №10» Г.ЧЕЛЯБИНСКА	
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой работы .....	52
3.2 Оценка эффективности рекомендаций.....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	66
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	68
ПРИЛОЖЕНИЯ	

## ВВЕДЕНИЕ

Обеспечение приоритетного развития системы образования в современной российской экономике предусмотрено политикой государства и требует решения комплекса проблем, среди которых важное место занимают вопросы совершенствования системы государственного регулирования этой сферы и повышения эффективности финансового механизма деятельности вузов, в частности посредством создания финансово-экономических механизмов, обеспечивающих инвестиционную привлекательность образования. Рыночные экономические отношения в России, глубоко и устойчиво внедрившиеся и в систему образования, наряду с безусловно имеющимися позитивными результатами в формировании механизмов системы высшей школы на базе новых экономических отношений обусловили возникновение многих проблем и негативных тенденций в использовании накопленного в социалистический период ресурсного и кадрового потенциала.

Современная Российская экономика представляет собой не простую сумму национальных хозяйств, а целостную экономическую систему с наличием государственных, частных, а также международных компаний.

В этой связи необходим комплексный подход к разработке стратегических решений, который бы обеспечивал устойчивое развитие государственных учреждений, и, прежде всего, образовательных.

Тем временем, эффективность функционирования образовательного учреждения возможна только с учетом факторов, способных обеспечить качество образовательных услуг, высокий имидж учреждения и его конкурентоспособность на образовательном рынке, и, соответственно, востребованность реализуемых образовательных программ и научных проектов. По мнению авторов, к одним из основных составляющих процессов образования, можно отнести следующие:

– уровень острепенённости профессорско-преподавательского состава;

- введение усовершенствованных образовательных программ и информационных технологий в процессы обучения;
- состояние аудиторного фонда;
- оснащенность учебных аудиторий, библиотек технологичным оборудованием и иными необходимыми ресурсами;
- создание благоприятных условий для проживания иногородних и иностранных студентов на территории вуза.

Совершенно очевидно, что за каждым из них стоит кадровый потенциал образовательного учреждения, ведь именно кадры являются движущей силой любого процесса.

В качестве теоретической базы в дипломной работе были использованы труды таких ученых и исследователей как Николаева М.А., Щербакова О.Ю. , Данилов О.Ф., Невская Н.А., Ксенофонтова Х.З., Довлетмурзаева М.А., Коновалов В.В., Черепанов В.В., Кириллов Ю.В., Ярыгина Н.А. и других.

Объектом исследования дипломной работы является МБОУ «Гимназия №10» г. Челябинска.

Предмет исследования в дипломной работы – совершенствование кадровой работы в муниципальном образовательном учреждении.

Цель данной дипломной работы – проанализировать и предложить пути совершенствования кадровой работы в муниципальном образовательном учреждении (на примере МБОУ «Гимназия №10» г. Челябинска).

Для достижения цели дипломной работы необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы кадровой работы в образовательном учреждении.
2. Выполнить оценку кадровой работы муниципального образовательного учреждения на примере МБОУ «Гимназия №10» г. Челябинска

К основным методам исследования, использованным в данной дипломной работе, относятся: анализ, синтез, логический метод, метод аналогий, метод индукции, метод дедукции.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 2 глав, заключения и списка использованных источников.

Результаты, полученные в ходе выполнения дипломной работы, могут быть применены для совершенствования кадровой работы МБОУ «Гимназия №10» г. Челябинска.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ РАБОТЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

## 1.1 Сущность и понятие кадровой работы в образовательном учреждении

Современный этап экономического развития любого хозяйствующего субъекта существенно меняет ключевые принципы и предмет кадровой политики.

В связи с этим, крайне актуальным является создание, анализ и улучшение организационно-методических основ кадровой политики, способной обеспечить повышение эффективности каждого бизнес-процесса и функционирования учебного заведения в целом.

Кадровая политика – это элемент комбинации стратегически ориентированной политики любого субъекта хозяйствования, независимо от формы собственности и специфики деятельности, государственные учреждения, в том числе образовательные не являются исключением.

Она представляет собой совокупность целей и принципов, которые определяют вектор развития работы с персоналом [1].

С помощью кадровой политики реализуются задачи и достигаются цели управления персоналом, поэтому именно её считают центром системы управления персоналом, ориентированную на организацию трудового коллектива, который в свою очередь, будет максимально способствовать объединению целей и приоритетов самого субъекта хозяйствования и его сотрудников [2].

Целью любой кадровой политики выступает обеспечение равновесия между различными процессами, такими как: обновление и удержание как качественного, так и количественного состава персонала, учитывая основные потребности субъекта хозяйствования, факторов, продиктованных рынком труда и требования действующего законодательства [3-14].

Постоянное изменение внешней среды, побуждает образовательную организацию развивать и обновлять стратегию, структуру и технологии достижения основных целей, заявленных в миссии. Это обуславливает взаимосвязанное формирование кадровой политики, с учётом фактора новизны [15].

Формирование эффективной кадровой политики всегда было чрезвычайно актуальным вопросом в системе управления образовательных организаций, ведь из всей совокупности факторов, позволяющих влиять сегодня на их эффективность и результативность, кадры, трудовые ресурсы являются определяющим, от них зависит насколько эффективно используются ресурсы образовательного учреждения, которыми служат основой для его деятельности [16; 17].

Поэтому обязательным условием успешного развития кадровой политики, является ориентация на повышение уровня квалификации сотрудников и формирование высокопрофессионального руководящего звена, способного быстро реагировать на изменения внешней среды и обеспечить вовлеченность персонала в процессы, обеспечивающие жизнедеятельность образовательного учреждения, ориентированную на результат, как финансовый, так и социальный.

Хотелось бы отметить, что проведенный анализ литературных источников показал, что исследования в сфере применения кадровой политики, как инструмента повышения эффективности деятельности образовательной организации проводились, но представляли собой лишь теоретический обзор на примере уже существующих моделей [18].

Обращаясь к научной литературе, освещающей аспект эффективности деятельности образовательной организации, через разработку и применение эффективной кадровой политики, необходимо акцентировать свое внимание на следующие показатели:

1. Подбор и продвижение кадров.
2. Подготовка кадров и их перманентное обучение.

3. Совершенствование и развитие методов стимулирования труда.

4. Создание благоприятных условий труда для работников.

Для поддержания уровня профессионализма и способности быстро реагировать на изменения внешней среды активно используется система повышения квалификации кадров. Она представляет собой обучение, целью которого является углубление и совершенствование профессиональных знаний [19-28].

В связи с чем, к традиционным факторам реализации эффективной кадровой политики, можно отнести:

- наличие четких целей в области кадровой политики;
- стратегия эффективного использования человеческих ресурсов;
- поиск новых подходов к использованию управленческих кадров;
- ответственность руководства за разумное использование потенциала менеджеров и персонала;
- стремление повысить конкурентоспособность;
- учет управленческих способностей настоящих и будущих руководителей;
- учет и использование потенциала персонала.

Как было уже отмечено авторами, кадровая политика современной образовательной организации должна служить инструментом эффективного его функционирования и развития и в этой связи важным является определение кадровых стратегий.

Таким образом, она становится элементом стратегического управления деятельностью образовательной организации, которое в условиях рынка является фактором повышения его конкурентоспособности и эффективного функционирования в долгосрочной перспективе [29].

Значимым условием кадровой политики является то, как полно она соответствует задачам образовательной организации, этапу его развития и степени адаптации к внешним и внутренним изменениям [30]. В связи с чем,

авторами отмечаются базовые направления в реализации кадровой политики, перечисленные ниже:

- совершенствование форм профессионального развития;
- применение современных методов управления карьерой;
- разработка программ по привлечению молодых специалистов;
- внедрение современных технологий оценки педагогического или профессорско-преподавательского состава;
- формирование целостной системы стимулирования и мотивации;
- развитие востребованности новых компетенций профессорско-преподавательского состава;
- соответствие профессиональным стандартам;
- совершенствование рейтинговых систем;
- развитие систем заработной платы на основании показателей результативности;
- признание и вознаграждение профессорско-преподавательского состава, с учётом высоких результатов научно-педагогической деятельности.

Также важным фактором является ограниченная способность образовательной организации как учреждения сектора государственного управления быть гибким. В связи с этим невозможно оперативное перестроение кадровой политики и большая часть учёных акцентируют внимание на разработке кадровой политики, позволяющей эффективно и оперативно видоизменяться и адаптироваться за счёт изменений внешних факторов. Явным примером является процесс изменений по стратегическому управлению педагогическим, профессорско-преподавательским составом при смене стратегических приоритетов образовательной организации.

Из чего, можно вывести базовые характеристики содержания эффективной кадровой политики в современных условиях [31].

Во-первых, кадровая политика должна обретать форму симбиоза со стратегией развития образовательной организации.

Во-вторых, она должна иметь возможность в короткие сроки адаптироваться под изменения внешней среды и быть гибкой. Это предполагает, что она должна быть стабильной, поскольку постоянство – это ключевой фактор ожидания персонала, но в тоже время – динамичной, то есть своевременно корректироваться в соответствии с организационными изменениями внутри образовательной организации, а так же под влиянием внешних изменений – социальных, производственных, финансовых и др.

В-третьих, она должна обеспечивать характер индивидуальности в работе с каждым сотрудником.

Так, в настоящее время актуальным становится разработка новой кадровой политики, ориентированной на организацию социального управления, приоритет социальных ценностей.

В свою очередь, хотелось бы отметить, что эффективность образовательной организации не обязательно должна быть выражена в количественных показателях, зачастую гораздо большее значение имеют показатели качественные [32; 33].

Однако, необходимо учитывать, что качественное состояние эффективности постоянно наполняется новым содержанием под воздействием стремительного научно-технического прогресса и все большей востребованности у образовательных организаций предпринимательской идеологии, ориентированной на экономическую эффективность деятельности.

В связи с чем, можно выделить пять важнейших, на наш взгляд, качественных показателей кадровой политики:

1. Применение инновационных технологий в обучения педагогического или профессорско-преподавательского состава с целью повышения их квалификации.
2. Постоянный мониторинг качества образовательных услуг.
3. Совершенствование и оптимизация кадрового документооборота с учётом внедрения профессиональных стандартов и «эффективных контрактов».

4. Формирование общих принципов и правил проведения аттестации персонала.

5. Выявление потребности в обновлении существующего кадрового состава образовательных организаций и повышении квалификации работников, осуществляющих трудовую функцию по приоритетным направлениям деятельности образовательной организации.

Совокупность приведенных показателей, определяемых эффективной кадровой политикой позволяет вывести схематичную модель, ориентированную на обеспечения динамичного развития современного университета и повышения эффективности его деятельности по всем направлениям.

Чем выше уровень квалификации кадрового состава образовательной организации, тем выше качество всех обеспечиваемых им процессов, тем выше эффективность деятельности образовательной организации как с точки зрения выполнения показателей мониторинга МОН, так и со стороны бизнес-сообщества, тем он привлекательнее.

Таким образом, взаимозависимость эффективной кадровой политики и повышения эффективности образовательной организации в целом не вызывает сомнения.

На основе проведенного анализа научных трудов и существующих практик можно выделить основообразующие тенденции развития кадровой политики образовательной организации. Важным является то, что они взаимосвязаны со всеми ключевыми элементами стратегии работы с персоналом.

1. Сосредоточенность на процессах найма, адаптации, стимулировании роста производительности труда, оценке результативности труда и разработке универсальной системы мотивации для всех категорий ППС.

В связи с чем, необходима разработка эффективного контракта, предусматривающего сочетание в себе уровня оплаты труда, концентрирования на академической деятельности и обеспечения системы стимулирующих выплат.

2. Разработка и внедрение грамотного менеджмента и затем системы контроля со стороны администрации образовательной организации за результатами работы.

3. Симбиоз стратегической направленности образовательных организаций и вузов и вопросов кадровой политики, сочетающих в себе ценности академического и предпринимательского характеров, с учетом формирования элементов новой профессиональной культуры.

4. Формализация кадровой политики через принятие соответствующих документов и организацию внутренних служб для ее осуществления.

5. Формирование принципа дифференцирования кадровых политик, новых мотивов труда ППС.

Большая часть теоретиков выделяют необходимость создания кадровой политики нового типа для образовательной организации, сочетающей в себе развитие вышеприведённых тенденций. Вместе с тем, важным является тот факт, что кадровая политика образовательной организации имеет свои слабые места, на которые необходимо оказывать первоочередное воздействие.

Во-первых, учитывая, что в образовательной организации система управления имеет, в некоторой степени, бюрократический характер, процессы централизации и децентрализации управления персоналом принимаются в сложном иерархическом порядке, зачастую новации в управлении персоналом встречают жесткое сопротивление, люди – оказываются не готовы к переменам, продиктованным современными принципами управления, ориентированного на результат.

Другой, не менее важной проблемой является сложность оперативного формирования внутриорганизационной культуры, стимулирующей достижение поставленных целей. Как показывает практика, миссия и стратегия образовательных организаций часто лишь декларируется, не имея практической реализации.

В-третьих, большинство образовательных организаций сегодня вынуждены жить в режиме экономии ресурсов, имея, в том числе, ограниченные возможности

в обеспечении необходимыми ресурсами трудовыми, что, зачастую, делает невозможным привлечения сотрудников к разработке и реализации тех или иных организационных документов, актуализации стратегических планов, в том числе кадровой политики.

Так, при дальнейшей разработке организационно-методических основ эффективной кадровой политики образовательной организации важно стремиться к получению взаимной связи со стороны педагогического состава, усовершенствовать систему коммуникаций, проводить оценку уровня вовлеченности персонала в процессы преобразования [34].

Проведённое исследование на основе анализа теоретической базы обуславливает необходимость формирования кадровой политики образовательной организации, отвечающей в первую очередь за её стратегическую направленность.

Очевидно, что симбиозом методов развития интеллектуального потенциала и в тоже время функций антикризисного управления образовательной организации является эффективная кадровая политика, при этом выраженная в высокопрофессиональном кадровом составе, эффективных руководителях, в результативных кадровых технологиях и методах кадровой работы.

Она представляет собой базовую линию поведения в работе с персоналом, которая рассматривается как направление, сопряженное с миссией и стратегией образовательной организации.

Кадровая политика должна быть напрямую связана с определением целевых задач, ориентированных на дальнейшую перспективу, на оперативное решение кадровых вопросов и на создание взаимосвязи между стратегией и тактикой достижения поставленных целей.

Так, приоритетным направлением эффективной кадровой политики образовательной организации должна быть ориентация не только на профессиональные, но и социальные ценности сотрудников.

Таким образом, кадровая политика является одной из ключевых частей всей управленческой деятельности субъекта хозяйствования, в этой связи, важным является создание организационно-методических основ эффективной кадровой политики, направленных на совершенствование и укрепление кадрового потенциала образовательной организации, что впоследствии будет служить инструментом повышения эффективности функционирования образовательного учреждения в целом.

## 1.2 Нормативно-правовые основы регулирования кадровой работы в образовательном учреждении

Трудовое право – это совокупность норм, регулирующих общественные (социальные) отношения по труду на производстве, по социальной (общественной) организации труда во всем ее многообразии, по защите трудовых прав и законных интересов физических и юридических лиц, и конкретных правоотношений в данных сферах.

Источниками трудового права в РФ являются: Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, Федеральные законы РФ, регулирующие трудовые правоотношения, Указы Президента РФ, Постановления Правительства РФ.

К предмету трудового права относятся общественные отношения, которые складываются по поводу применения труда, основанные на трудовом договоре, а также связанные с ними отношения [1, с.125].

Трудовые правоотношения – это отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о выполнении работником за определённую плату трудовой функции (работы по конкретной специальности, квалификации или должности), подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством, коллективным трудовым договором и соглашениями.

Согласно ст. 32 Закона об образовании, образовательное учреждение вправе самостоятельно заниматься подбором и расстановкой кадров в пределах, установленных законодательством РФ, типовым положением об образовательном учреждении соответствующего типа и вида и его уставом.

Протекающие преобразования в социальном обществе, изменение стратегических ориентиров в развитии экономики, гласность и открытость в обществе, быстрая информатизация существенно меняют требования, предъявляемые к системе высшего образования, поэтому в рамках происходящих изменений, включая внедрение новых федеральных государственных образовательных стандартов, в качестве основной цели высшего образования выбирается не столько формирование совокупности профессиональных знаний, умений и навыков, сколько реализация личной, социальной и профессиональной компетентности, основанной на умении самостоятельно мыслить, анализировать и эффективно использовать добытую из различных источников информацию, умении рационально выстраивать свой жизненный путь в быстро изменяющемся мире и эффективно работать.

Далее рассмотрим выдержки из отдельных нормативно-правовых документов, устанавливающих требования к преподавателям высшей школы. Так, например, в качестве требований к кадровым условиям реализации программ бакалавриата (специалитета) в высших учебных заведениях можно выделить:

- наличие научно-педагогических работников организации, имеющих образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины (модуля);
- наличие научно-педагогических работников организации, которые имеют ученую степень и (или) ученое звание;
- наличие среди кадрового состава педагогических работников вуза руководителей и (или) работников организаций со стажем работы в данной профессиональной области не менее трех лет;
- другие.

Доля вышеперечисленных научно-педагогических работников организации в общем числе научно-педагогических работников, реализующих программу бакалавриата (специалитета) в вузе, определяется ФГОС ВО.

«В статье 46 «Право на занятие педагогической деятельностью» Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» сказано, что право на занятие педагогической деятельностью имеют лица, имеющие среднее профессиональное или высшее образование и отвечающие квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и (или) профессиональным стандартам» [1].

«Статья 48 «Обязанности и ответственность педагогических работников» данного Закона регламентирует обязанности, предъявляемые к педагогическим работникам, среди которых:

- осуществление своей деятельности на высоком профессиональном уровне, обеспечение в полном объеме реализации преподаваемых учебных дисциплин в соответствии с утвержденной рабочей программой;

- соблюдение правовых, нравственных и этических норм, требований профессиональной этики;

- обязанность уважать честь и достоинство обучающихся и других участников образовательных отношений;

- обязанность развивать у обучающихся познавательную активность, самостоятельность, инициативу, творческие способности, формировать гражданскую позицию, способность к труду и жизни в условиях современного мира, формировать у обучающихся культуру здорового и безопасного образа жизни;

- применение в своей деятельности педагогически обоснованных и обеспечивающих высокое качество образования форм и методов обучения (воспитания);

- учет особенностей психофизического развития обучающихся и состояние их здоровья, соблюдение специальных условий, необходимых для получения высшего образования лицами с ограниченными возможностями здоровья;

- систематическое повышение своего профессионального уровня;
- прохождение аттестации на соответствие занимаемой должности в порядке, установленном законодательством об образовании;
- прохождение в соответствии с трудовым законодательством предварительных (при поступлении на работу) и периодических медицинских осмотров;
- прохождение в установленном законодательством Российской Федерации порядке обучения и проверку знаний и навыков в области охраны труда;
- соблюдение устава образовательной организации, положение о специализированном структурном образовательном подразделении организации, осуществляющей обучение, правила внутреннего трудового распорядка» [1].

В профессиональном стандарте № 608н от 08.09.2015 г. «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования» описаны обобщенные трудовые функции педагогов высшей школы, в частности: «Преподавание по программам бакалавриата и дополнительной профессиональной программе, ориентированным на соответствующий уровень квалификации»;

- «Преподавание по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры и дополнительной профессиональной программе, ориентированным на соответствующий уровень квалификации»;

- «Преподавание по программам аспирантуры (адъюнктуры), ординатуры, ассистентуры-стажировки и дополнительной профессиональной программе, ориентированным на соответствующий уровень квалификации» и другие, которые отражают наименование должностей, на которые могут претендовать педагогические работники высшей школы, содержат требования к образованию и обучению преподавателей высшей школы;

- требования к опыту их практической работы;
- особые условия допуска к работе и иные характеристики.

Исходя из отдельных положений, рассмотренных выше, нормативно-правовых документов, регламентирующих требования к педагогической компетентности преподавателей высшей школы, следует, что в последнее время общество предъявляет высокие требования не только к качеству высшего образования, но и к педагогической компетентности преподавателя, однако сама дефиниция «педагогическая компетентность» в законодательных актах не определена и не раскрыта должным образом.

### 1.3 Методика оценки кадровой работы образовательного учреждения: российский и зарубежный опыт

Выделяются общенаучные подходы (теоретический и эмпирический; системный, поведенческий и ситуационный подходы), в рамках которых происходит накопление и систематизация научных знаний в области оценки персонала, и подходы отраслевых направлений (экономического, социологического, психологического, правового, управленческого), при которых учитывается специфика научно-дисциплинарной сферы исследования.

Наиболее подробно разработан системный подход, который рассматривается в работах П.В. Журавлева, Л.В. Карташовой, Ю.Г. Одегова, Г.Г. Руденко и др. При системном подходе оценка персонала рассматривается как совокупность структурированных, взаимосвязанных компонентов, образующих, в свою очередь, подсистему для систем высшего порядка [17, 23, 24, 25, 39].

Ситуативный подход и его особенности исследуются в работах Е.Ф. Коханова, М. Хучека, Е.В. Шекшни и др. Этот подход предполагает изучение результатов труда работника, затраты труда, сложность труда [27, 46, 51].

Оценка персонала с точки зрения ее периодичности (повседневная, периодическая, разовая) рассматривается в работах Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, С.А. Шапиро и др. [3, 8]. Периодичность проведения процедур оценки устанавливается руководством организации и зависит от специфики деятельности

организации. Для административно-управленческого персонала вуза оптимальным периодом оценки является календарный год [7, 49].

Методы оценки персонала группируются в соответствии с качественным и количественным подходом и подразделяются на качественные и количественные. Особенности использования этих методов рассматриваются в исследованиях Г.М. Андреевой, Ю.М. Забродина, В.Г. Зазыкина, И.Г. Кокурина, А.П. Чернышева и др. [4, 18, 19, 26].

В современном мире существует множество методик, оценки эффективности работы персонала. В каждой из них содержатся критерии, которые позволяют с той или иной степенью точности определить, насколько эффективно персонал организации выполняет свои функции, что в свою очередь отражается на основных показателях работы компании, например, таких как прибыль и рентабельность [4].

Когда речь заходит об образовательных организациях, чаще всего под персоналом в них понимают научно-педагогических работников (далее НПР), то есть преподавателей. В методиках оценки персонала для НПР критерии существенно отличаются, однако они так же важны, поскольку позволяют выявить среди преподавателей, тех, кто наиболее качественно предоставляет образовательные услуги. В качестве вознаграждения для последних может служить премия в размере месячного оклада, двух-трех окладов, награждение ценными подарками – автомобилями, квартирами, поездками на отдых, моральное поощрение – выдвижение на государственные ведомственные награды [5].

Рассмотрим в качестве примера одну из методик оценки НПР в образовательных организациях, КРІ, на примере её использования в Южно-Уральском государственном университете.

Для начала выясним, что же такое КРІ (КПЭ). Под «Ключевыми Показателями Эффективности» понимают персонифицированные целевые показатели, установленные для конкретных сотрудников для оценки эффективности их

деятельности [1]. По стандарту, результативность — это степень достижения запланированных результатов (способность компании ориентироваться на результат), а эффективность — соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами (способность компании к реализации своих целей и планов с заданным качественным уровнем, выраженным определёнными требованиями – временем, затратами, степенью достижения цели) [5].

В Южно-Уральском государственном университете методика КРІ применяется следующим способом: показатели для каждого типа научных работников рассчитываются одинаково, соответственно и условия выплаты в зависимости от выполнения критериев - одинаковые.

Рассмотрим таблицу показателей [2] (таб. 1):

Таблица 1 - Методика оценки эффективности деятельности научно-педагогических работников Южно-Уральского государственного университета

№ п/п	Название показателя	Единица измерения	Разъяснение
1	Объем выплат по НИР и ОКР	Млн руб.	Совокупный объем выплат по НИР и ОКР по хозяйственным договорам, федеральным целевым программам и государственным контрактам, полученный сотрудником за 1 календарный год
2	Суммарный SNIP2 публикаций за 3 года	SNIP	Под SNIP публикации понимается нормализованный импакт-фактор журнала, индексируемого в реферативно-библиографической базе научного цитирования Scopus, в котором работником сделана публикация
3	Количество ТОП- 25% по цитируемости публикаций в соответствующей области специализации	Шт.	Количество публикаций, входящих в ТОП-25% по цитируемости в соответствующей области специализации (Field-Weighted).
4	Индивидуальный показатель учебной нагрузки		Индивидуальный показатель учебной нагрузки равен произведению количества студенческих зачетных единиц кафедры на долю учебной нагрузки преподавателя в общей нагрузке кафедры.
5	Индивидуальный показатель учебной нагрузки с учетом удовлетворенности		Показатель вводится в действие с 01.01.2018. Начиная с 2018 года индивидуальный показатель учебной нагрузки дополнительно умножается на средний коэффициент удовлетворенности студентов.

Продолжение таблицы 1

№ п/п	Название показателя	Единица измерения	Разъяснение
6	Показатель качества набора на бюджетные места	Балл.	Показатель качества набора на бюджетные места равен произведению средневзвешенного балла ЕГЭ студентов, зачисленных по результатам ЕГЭ на бюджетные места первых курсов программ кафедры по очной форме обучения
7	Внебюджетные доходы от образования	Млн. руб.	Отношение объема доходов от платного образования по программам, реализуемым кафедрой, за которой числится ставка по данному контракту, к среднему количеству ставок на этой кафедре за 1 календарный год.
8	Количество статей в журналах, индексируемых в ТОП-50% Scopus и WebofScience	Шт.	Количество статей в журналах, индексируемых в реферативно-библиографических базах научного цитирования Scopus и Web of Science

На основании полученных значений ключевых показателей эффективности происходит конвертация их значений в баллы по следующим правилам: Показатель №8 количества статей в журналах, индексируемых в реферативно-библиографических базах научного цитирования Scopus и Web of Science (топ-50%), года является пороговым критерием при рассмотрении эффективности сотрудника. В случае отсутствия таких статей дальнейшая оценка работника не производится, и количество баллов приравнивается к 0.

Комиссия по оценке эффективности труда сотрудников, созданная приказом ректора, рассматривает вопросы назначения стимулирующих выплат за эффективность деятельности работников. Оценка эффективности сотрудника происходит с учетом занимаемой им должности и объема ставки. По итогам рассмотрения комиссией результатов деятельности работника Комиссия принимает решение о количестве начисленных каждому работнику баллов и представляет ректору (руководителям структурных подразделений в соответствии

с предоставленными им полномочиями) предложения о назначении работнику соответствующей стимулирующей надбавки на будущий период. Сотрудник может получать стимулирующие выплаты за «Общие достижения», либо за «Высокие достижения в науке» в соответствии с количеством набранных баллов. Получение двух стимулирующих выплат одновременно не предусматривается.

Выделим плюсы и минусы данной методики:

Плюсы:

- Небольшое количество критериев в целом;
- Выплата премий может производиться даже при частичном выполнении целевых значений.

Из минусов хотелось бы отметить тот факт, что подсчет всех критериев будет занимать достаточно длительное время, в связи с тем, что для этого используется достаточно сложный алгоритм.

Теперь перейдем к разбору методики оценки эффективности персонала в ЧОУ ВО «Московский университет имени С.Ю. Витте». В данной образовательной организации внедрена система оценки эффективности работы НПР, основанная на балльно-рейтинговой системе (далее БРС). Для всех типов преподавателей существует единый набор критериев. Для заведующих кафедрами и деканов факультетов сформирован отдельный список критериев. Учёт выполнения критериев осуществляется с помощью листа опроса, который заполняет каждый из преподавателей, после данные проверяются заведующими кафедр и деканом факультета, после чего передаются на дополнительную проверку специальной комиссии и на утверждение ректору.

Таблица критериев БРС для НПР разделена на 7 блоков: учебная работа (4 показателя - до 10 баллов), Учебно-методическая работа и повышение квалификации(10 показателей - до 35 баллов), Научно-исследовательская работа (6 показателей - до 20 баллов), Научно-исследовательская работа со студентами (6 показателей - 15 баллов), Трудовая дисциплина (2 показателя - 10 баллов), Воспитательная и профориентационная работа (5 показателей - 10 баллов),

Дополнительный блок (дополнительные баллы за другие виды работ и превышение нормативных критериев по показателям – 39 критериев).

Результаты текущего контроля обсуждаются на заседаниях кафедры и отражаются в соответствующих протоколах. Если, по мнению преподавателя, у него в отчетном периоде есть достижения, не учтенные в системе критериев по дополнительному блоку показателей, он имеет право ходатайствовать перед заведующим кафедрой о внесении дополнений или изменений в критерии дополнительного блока. Решения о дополнительном учете достижений преподавателя принимает комиссия. Личный рейтинг преподавателя определяется как простая сумма итоговых баллов по показателям листа самооценки деятельности. Заведующий кафедрой визирует полученный от преподавателя лист самооценки (подтверждает достоверность указанных в нем сведений) и представляет в Комиссию за пять рабочих дней до начала очередного заседания Комиссии. Если преподаватель набирает менее 50 баллов, то он нуждается в переподготовке.

Материальное поощрение устанавливается в следующих размерах:

- при наборе от 101 до 120 баллов – в размере одного должностного оклада;
- при наборе от 121 до 130 баллов включительно – в размере 1,5 должностного оклада;
- при наборе 131 балла и выше – в размере двух должностных окладов.

Выплата материального поощрения осуществляется один раз в год на основании приказа ректора Университета [3].

Основным плюсом данной методики является большой охват направлений деятельности работника и сложность достижения премиального результата.

Однако у данной методики отмечаются недостатки:

- НПР различной квалификации необходимо оценивать отдельно (например, доцент и профессор);
- Не всегда у преподавателей есть объективная возможность выполнения всех критериев;

- Слишком большое количество критериев и высокая трудоемкость оценки;
- Отсутствие автоматизированной системы сбора информации о деятельности НПР;

- Стимулирующая выплата труднодостижима большинству преподавателей.

Для решения текущих проблемы системы БРС в ЧОУ ВО «Московский университет имени С.Ю. Витте» необходимо предпринять следующие шаги:

- Создание единой автоматизированной системы сбора информации о работе НПР;

- Оптимизация критериев;

- Разделение методик оценки НПР разной квалификации;

- Внедрение специальных коэффициентов.

Данные шаги призваны повысить эффективность оценки персонала в ЧОУ ВО «Московский университет имени С.Ю. Витте», а так же они дадут возможность преподавателям больше возможностей для получения стимулирующих выплат за отчетный период.

Таблица 2 - Критерии оценки профессоров университета

<b>№ п/п</b>	<b>Критерий</b>	<b>Удельный вес</b>
1	Наличие научной школы	10%
2	Публикация учебников	15%
3	Индекс цитирования от 10 и выше	10%
4	Положительные отзывы студентов, магистров, аспирантов[6]	10%
5	Руководство магистерской программой	5%
6	Участие в специализированных советах по присуждению учетных степеней	5%
7	Публикация монографии	15%
8	Участие в международных конференциях	5%
9	Руководство внешними НИР	15%
10	Публикации в журналах базы Scopus и WebScience	10%

В качестве решения, я предлагаю выделить следующие критерии для профессоров и остальных преподавателей (таб. 2 и таб. 3):

Таблица 3 - Критерии оценки остальных НПР университета

№п/п	Критерий	Удельный вес
1	Проведение учебных занятий в соответствии с расписанием	8%
2	Разработка кейсовых (ситуативных) материалов, комплексных заданий по всем преподаваемым дисциплинам, закрепленных кафедрой за преподавателем	6%
3	Использование активных и интерактивных форм и методов обучения	6%
4	Подготовка и публикация тезисов доклада, выступления на научной конференции	6%
5	Результаты анкетирования студентов «Преподаватель глазами студентов» (не менее 50% положительных отзывов)	7%
6	Создание тестовых материалов по всем преподаваемым дисциплинам, закрепленных кафедрой за преподавателем	7%
7	Создание учебников по учебной дисциплине	7%
8	Разработка электронных учебно-методических комплексов (ЭУМК) по закрепленным за преподавателем дисциплинам [6]	6%
9	Публикация в рецензируемом периодическом издании (из списка РИНЦ)	7%
10	Число цитирований публикаций преподавателя в РИНЦ	6%
11	Вхождение в состав экспертного совета ВАК (подтвержденное документально)	6%
12	Издание учебных (учебно-методических) пособий	7%
13	Публикация в международном журнале системы Scopus (индивидуально)	6%
14	Издание учебников по учебной дисциплине	7%
15	Повышение квалификации по профилю преподаваемых дисциплин	8%

Так же в качестве альтернативных вариантов стимулирования труда можно рассмотреть следующие: система бессрочного и пожизненного найма и срочных пятилетних, десятилетних контрактов.

Суть первого метода заключается в том, что преподаватель нанимается на работу в университет на очень долгий срок, за время которого он может сменить

несколько должностей. По достижению определенного возраста, в качестве примера, для женщин 55 лет, для мужчин – 60, НПР может выйти на пенсию, или продолжать работать пожизненно. Положительные стороны для университета заключаются в том, что текучесть кадров существенно снизится и повысится производительность труда. Отрицательными сторонами данной методики являются перегрузки пожилых НПР в результате сверхурочных работ и медленный приток молодых преподавателей. [7]

Суть второго метода заключается в следующем: с преподавателем заключается контракт на 5-10 лет, если в течение 5 лет он четко соблюдал все должностные обязанности на высоком уровне, то университет за это предоставляет ему служебное жилье. Если в течение последующих 5 лет, преподаватель так же не нарушал правил и устава университета и достиг успеха, то жилье передается ему в собственность за 15 -10% стоимости.

В заключение хотелось бы отметить, что методика КРІ, которая внедрена в Южно-Уральском государственном университете не подходит для НПР в отличие от системы БРС Московского университета имени С.Ю. Витте. В качестве рекомендаций предлагается оптимизировать систему в соответствии с предложенными шагами, переходить на длительные стимулирующие контракты, что повысит эффективность работы преподавателей, что подтверждается на примере японских компаний и опыта СССР. Так же стоит рассмотреть остальные предложенные варианты, особенно стоит обратить внимание на метод морального стимулирования, потому что он может послужить достаточно мощным стимулом для НПР.

Выводы по разделу:

Кадровая политика – это элемент комбинации стратегически ориентированной политики любого субъекта хозяйствования, независимо от формы собственности

и специфики деятельности, государственные учреждения, в том числе образовательные не являются исключением.

Большая часть теоретиков выделяют необходимость создания кадровой политики нового типа для образовательной организации, сочетающей в себе развитие вышеприведённых тенденций. Вместе с тем, важным является тот факт, что кадровая политика образовательной организации имеет свои слабые места, на которые необходимо оказывать первоочередное воздействие.

Во-первых, учитывая, что в образовательной организации система управления имеет, в некоторой степени, бюрократический характер, процессы централизации и децентрализации управления персоналом принимаются в сложном иерархическом порядке, зачастую новации в управлении персоналом встречают жесткое сопротивление, люди – оказываются не готовы к переменам, продиктованным современными принципами управления, ориентированного на результат.

Другой, не менее важной проблемой является сложность оперативного формирования внутриорганизационной культуры, стимулирующей достижение поставленных целей. Как показывает практика, миссия и стратегия образовательных организаций часто лишь декларируется, не имея практической реализации.

В-третьих, большинство образовательных организаций сегодня вынуждены жить в режиме экономии ресурсов, имея, в том числе, ограниченные возможности в обеспечении необходимыми ресурсами трудовыми, что, зачастую, делает невозможным привлечение сотрудников к разработке и реализации тех или иных организационных документов, актуализации стратегических планов, в том числе кадровой политики.

## 2 АНАЛИЗ КАДРОВОЙ РАБОТЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ МБОУ «ГИМНАЗИЯ №10» Г.ЧЕЛЯБИНСКА

### 2.1 Общая характеристика образовательного учреждения

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Гимназия №10 г. Челябинска» создано на основании постановления главы администрации Центрального района г. Челябинска от 04.08.1995г. №1095-1.

МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» осуществляет свою деятельность в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «О некоммерческих организациях», Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации», Приказом Министерства образования и науки РФ от 30.08.2013 г. № 1015 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам - образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования» (с изменениями и дополнениями), Уставом МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска».

Учредителем МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» является Администрация г. Челябинска в лице Комитета по делам образования г. Челябинска.

МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, лицевые счета, круглую печать со своим полным наименованием, штампы, бланки.

Полное наименование – Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Гимназия № 10 г. Челябинска».

Сокращенное наименование – МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска».

Местонахождение МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска»: 454091, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Елькина, д.10.

Организационно-правовая форма МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» – учреждение. Тип учреждения – бюджетное учреждение. Тип образовательной организации – общеобразовательная организация. МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» не имеет структурных подразделений.

МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» создано для выполнения работ и оказания услуг с целью обеспечения реализации предусмотренных нормативно-правовыми актами Российской Федерации и Челябинской области полномочий муниципального образования «город Челябинск» в сфере образования.

Основной целью деятельности МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» является образовательная деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования.

Основным видом деятельности МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска», является образовательная деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования, в том числе по адаптированным образовательным программам для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» осуществляет образовательную деятельность в соответствии с лицензией: № 12984 от 21.07.2016 г., выданной Министерством образования и науки Челябинской области бессрочно на право ведения образовательной деятельности по основным программам: начальное общее образование; основное общее образование; среднее общее образование и дополнительным общеобразовательным программам: дополнительное образование детей и взрослых.

МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» имеет свидетельство о государственной аккредитации: регистр. серия 74А01 №0001619, регистрационный № 2527 от 23.09.2016 г., выданное Министерством образования и науки Челябинской области на срок действия до 28.12.2023г.

МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» реализует следующие образовательные программы:

– основные общеобразовательные программы – образовательные программы начального общего образования, образовательные программы основного общего образования, образовательные программы среднего общего образования;

– дополнительные общеобразовательные программы – дополнительные общеразвивающие программы.

Образовательные программы МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» разрабатываются, исходя из социального заказа государства, запросов учащихся и их родителей на образовательные услуги и в соответствии с лицензионными требованиями. Со всеми программами можно ознакомиться на официальном сайте МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска».

Курсы внеурочной деятельности, индивидуальные, групповые занятия, занятия по программам дополнительного образования учащихся 1-11 классов организуются во второй половине дня, за пределами основного расписания. Для учащихся 1-4 классов на платной основе работает 7 групп по присмотру и уходу за детьми во внеурочное время.

МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» оказывает следующие платные дополнительные образовательные услуги:

- подготовка детей к обучению в школе;
- присмотр и уход за детьми во внеурочное время;
- английский язык для малышей;
- итальянский язык;
- музыкальное исполнительство (аккордеон, балалайка, барабан, баян, виолончель, гитара, домра, ксилофон, синтезатор, скрипка, флейта, фортепиано);
- оркестр русских народных инструментов;
- основы художественного творчества;
- первые шаги в мини-футболе;
- ритмика и танец;
- театральное мастерство;

- художественно-эстетическая студия;
- школа диджеев; школа ведущих;
- школа вожатого;
- бисероплетение;
- вокал.

Организационная структура управления и соуправления МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» представлена в приложении А. Организационная структура представляет собой линейно-функциональную структуру с элементами матричной структуры.

МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» возглавляет директор, это единоличный исполнительный орган Гимназии, который подотчетен Учредителю – Администрации г. Челябинска в лице Комитета по делам образования г. Челябинска. Директор осуществляет текущее руководство деятельностью МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска», контролирует работу и обеспечивает эффективное взаимодействие структурных подразделений Гимназии, утверждает штатное расписание, отчетные документы организации, заключает договора от имени Гимназии, утверждает Правила внутреннего распорядка, планы финансово-хозяйственной деятельности Гимназии.

В МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» созданы следующие коллегиальные органы управления:

- Общее собрание работников;
- Педагогический совет;
- Совет Гимназии;
- Попечительский совет.

Общее собрание МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» - это постоянно действующий высший орган коллегиального управления. В Общем собрании участвуют все работники, имеющие основное место работы в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска».

Педагогический совет МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» - это постоянно действующий орган коллегиального управления, осуществляющий общее руководство образовательным процессом. В Педагогический совет входят все педагогические работники, имеющие основное место работы в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» на основании трудового договора.

Совет Гимназии – это коллегиальный орган, который имеет определенные управленческие полномочия по решению и согласованию значимых вопросов функционирования и развития МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска». Совет Гимназии состоит из:

- родителей;
- педагогических работников МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска»;
- обучающихся, которые достигли возраста 14 лет.

Попечительский совет – это коллегиальный орган управления родительской общественности и других представителей, которые заинтересованы в развитии МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска». Попечительский совет участвует в управлении МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» в части, определенной законодательством Российской Федерации и Уставом МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска».

Заместители директора МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» осуществляют тактическое управление образовательным процессом, где реализуются основные управленческие функции: анализ, планирование, организация контроля, самоконтроля, регулирование деятельности педагогического коллектива.

Единая внутришкольная служба сопровождения развития обучающихся включает в себя педагогов-психологов, социального педагога, учителей физической культуры и медицинского работника.

Служба АХЧ оказывает помощь в организации образовательного процесса, обеспечивает функционирование и развитие МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска», отвечает за материально-техническое оснащение учебного заведения.

Оперативный уровень – уровень учителей. Учителя распределены по кафедрам, методическим объединениям – структурным подразделениям МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска».

Режим работы МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска»: шестидневная рабочая неделя (понедельник - суббота с 7:45 до 20:00, воскресенье - выходной). Учебные занятия проводятся по 5-дневной учебной неделе в соответствии с учебным планом и расписанием уроков в 1-4 классах. В 5 – 11 классах – 6-дневная учебная неделя. Начало занятий в 8:15. МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» работает в одну смену.

Динамика количества учащихся МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» представлена на рисунке 2.1.

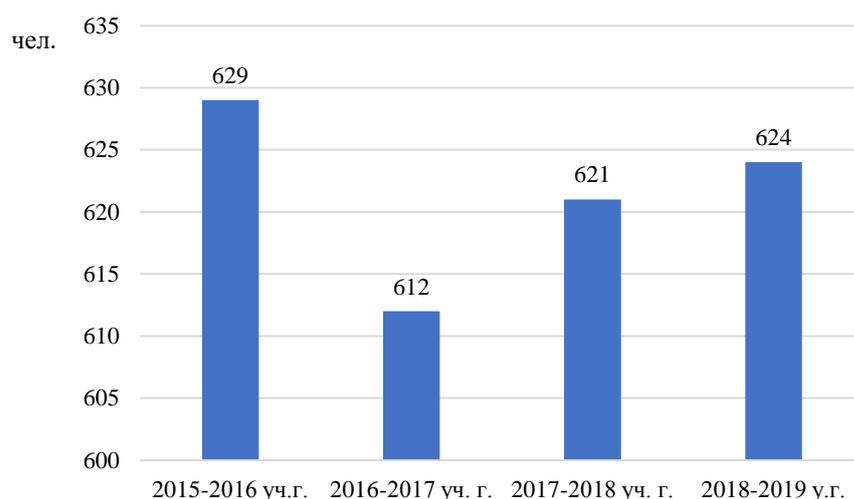


Рисунок 2.1 – Динамика количества учащихся МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска»

Приведенная статистика показывает, что количество обучающихся МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» в 2015-2018 гг. соответствует нормативам, позволяющим организовать обучение в одну смену.

Таким образом, МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» выполняет деятельность по реализации образовательных программ начального общего,

основного общего и среднего общего образования в г. Челябинске. Содержание и качество подготовки обучающихся в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» по образовательным программам соответствует федеральным государственным образовательным стандартам.

## 2.2 Методическое и документационное обеспечение кадровой работы

В МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» отсутствует кадровая служба, управление трудовыми отношениями и кадровое делопроизводство в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» осуществляется директором Гимназии, его заместителями, секретарем и бухгалтером в рамках законодательства Российской Федерации. Система кадровой работы с персоналом отражается в локальных документах МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска».

Можно выделить несколько групп документов, которые используются в кадровой работе в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска», а именно:

– директивные, информационно-инструктивные и информационно-методические материалы государственных органов власти и управления, в том числе федеральных и местных (указы, постановления, правовые акты, инструктивные и информационные письма и др.);

– организационно-распорядительная документация, которая состоит из трех групп документов:

а) организационных (Устав МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска», положение, правила внутреннего распорядка)

б) распорядительных (приказ, распоряжение)

в) справочно-информационных (деловое письмо, докладная записка, объяснительная записка, протокол, и пр.)

– документы, связанные с оформлением трудовых отношений (трудовые книжки работников в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска», приказы о приеме и увольнении и пр.);

- финансовые документы.

Основой методического и документационного обеспечения кадровой работы МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» являются Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019), Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»; Приказ Министерства образования и науки РФ от 30.08.2013 г. №1015 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам - образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования» (с изменениями и дополнениями); а также локальные нормативные акты МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска».

Процедура найма и высвобождение персонала МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» осуществляется согласно Трудовому кодексу РФ.

Устав МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» – это правовой акт, в котором определен порядок образования, компетенция образовательного учреждения, его функции, задачи, порядок работы. Заложенное в Уставе организационное построение определяет документы, которые используются в управленческой деятельности, в том числе в кадровой работе МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска».

В МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» на основании Трудового кодекса РФ и Отраслевого соглашения между Министерством образования и науки Челябинской обл. и Челябинской областной организацией Профсоюза работников народного образования и науки Российской Федерации между работодателем (директором) и трудовым коллективом заключен Коллективный Договор. В Коллективном договоре прописаны взаимные обязательства сотрудников и работодателя по защите социально-трудовых прав и профессиональных интересов работников МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска», а также определены дополнительные социально-экономические, правовые и профессиональные гарантии, льготы и преимущества для сотрудников.

Согласно ст. 28 Федерального закона от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» может разрабатывать и утверждать Правила внутреннего трудового распорядка, другие локальные нормативные акты. Положение о Правилах внутреннего трудового распорядка в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» – это локальный нормативный акт, которым в соответствии с Трудовым Кодексом Российской Федерации и Уставом МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» регулируются отношения работника и администрации, права и обязанности работников и педагогических работников, обязанности администрации, условия труда и оплаты рабочего времени, виды поощрений и взысканий.

Согласно ст. 28 Федерального закона от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» может устанавливать штатное расписание.

Штатное расписание относится к основным локальным актам кадровой работы – это основной документ, который применяется для оформления структуры, штатного состава и штатной численности МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» в соответствии с его Уставом.

Так как в организационную структуру МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» входят структурные подразделения (кафедры), то для каждого подразделения разрабатывается положение о структурном подразделении – это локальный нормативный акт, который утверждается Педагогическим советом и в котором определяются правовой статус, цель, задачи, функции и направления деятельности конкретного подразделения; основные формы и порядок работы, права, обязанности и ответственность структурного подразделения (Положение о кафедре учителя начальных классов МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска»; Положение о кафедре гуманитарных наук МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска»; Положение о кафедре гуманитаризации естественно-математического образования МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска»; Положение о кафедре музыки МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска»; Положение о кафедре

хореографии МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска»; Положение о школьной библиотеки МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска»; Положение о Лаборатории информатизации МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска»; Положение о предметной лаборатории образовательной области «Искусство» для работы с одаренными детьми на базе МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска»; Положение о единой внутришкольной службе сопровождения развития учащихся в образовательном процессе МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска».

В соответствии со ст. 28, 34, 43, 47 Федерального закона от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска утверждено Положение о режиме работы МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска». Данным локальным нормативным актом Гимназии регламентируется режим работы образовательного учреждения, администрации, педагогического персонала, обслуживающего персонала, режим деятельности обучающихся.

С целью определения трудоемкости выполняемых работ, установление оптимальной нагрузки на работников, усиление зависимости оплаты труда работников от конечных результатов деятельности, а также оптимизации затрат труда в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» утверждено Положение о нормировании труда в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска», которое регулирует порядок нормирования и учета основных и дополнительных работ педагогических работников, других категорий работников Гимназии, порядок установления, проверки, замены и пересмотра норм труда.

Оплата труда работников МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» осуществляется в соответствии с Положением об оплате труда и стимулирующих выплат работникам МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска»; а также Положением о мониторинге эффективности профессиональной деятельности педагогических работников в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска».

Для реализации прав педагогических работников МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» на дополнительное профессиональное образование и исполнения

ими обязанности систематически повышать свою квалификацию и профессиональный уровень в Гимназии утверждено Положение о порядке разработки, утверждения и реализации персонифицированных программ непрерывного повышения квалификации педагогических работников МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска».

Согласно Федеральному закону от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», приказу Министерства образования и науки Российской Федерации от 07.04.2014 № 276 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников, осуществляющих образовательную деятельность» педагогические работники МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» должны проходить аттестацию каждые 5 лет. Вопросы создания аттестационной комиссии, подготовки к аттестации, проведение аттестации педагогических работников регулируются Положением об аттестации педагогических работников на соответствие занимаемой должности в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска».

С целью определения основных норм профессиональной этики в отношениях педагога с учениками, воспитанниками и их родителями, с педагогическим сообществом и государством в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» утвержден Кодекс этики и служебного поведения работников Муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Гимназия № 10 г. Челябинска» Данный Кодекс представляет собой свод общих принципов профессиональной служебной этики и основных правил служебного поведения, которыми обязаны руководствоваться все работники Гимназии независимо от занимаемой ими должности.

Таким образом, рассмотренные выше законодательные акты, локальные нормативные акты МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» составляют методическое и документационное обеспечение кадровой работы в Гимназии.

## 2.3 Оценка эффективности кадровой работы

В целях повышения качества образовательной деятельности в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» проводится целенаправленная кадровая политика. Ее основная цель – обеспечение оптимального баланса между процессами обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями Гимназии и требованиями действующего законодательства.

В качестве основных принципов кадровой политики МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» можно выделить следующие:

- укрепление и развитие кадрового потенциала;
- наличие квалифицированного коллектива, который будет способен работать в современных условиях;
- постоянное повышение уровня квалификации педагогического персонала.

Качество управления персоналом МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» отражает эффективность управления Гимназией. Для эффективного управления важно оптимальное согласование интересов работников и работодателя, обеспечение определенных условий труда сотрудников, а также достижение высоких результатов. Трудовой коллектив Гимназии участвует в выработке и принятии решений, касающихся деятельности МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска», в соответствии с коллективным договором и другими локальными нормативными актами.

Рассмотрим основные функции кадровой работы в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска». К ним относятся:

- подбор, найм и высвобождение персонала;
- адаптация персонала;
- обучение и развитие персонала;
- аттестация персонала;
- мотивация и стимулирование труда.

Персонал МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» является наиболее существенным ресурсом, который обеспечивает высокий уровень качества среднего образования, так как от уровня квалификации персонала Гимназии зависит качество знаний обучающихся.

Все сотрудники, работающие в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска», входят в кадровый состав Гимназии. Согласно штатному расписанию в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» имеется 73 должности, из них 6 руководителей и 67 педагогических работников (из них 35 учителей). Штат МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» по состоянию на 01.01.2019 г. укомплектован полностью.

Коллектив МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» является преимущественно женским (93,1%) и имеет следующие особенности:

- большое внимание уделяется традициям;
- ценится проверенность процесса;
- трудовые обязанности выполняются четко, аккуратно, ответственно.

При подборе персонала в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» используются активные методы, такие как опрос коллег, знакомых, и пассивные, такие как размещение объявления на официальном сайте. Собеседование с кандидатом на вакансию проводят директор МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» и руководитель структурного подразделения, при этом оцениваются знание предмета, также общекоммуникационные навыки.

Педагогический коллектив МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» стабилен, высокопрофессионален, уровень образования сотрудников МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» соответствует требованиям должности: высшее образование имеет 88% педагогов, среднее специальное –12%. Вспомогательный персонал Гимназии имеет общее среднее и среднее профессиональное образование.

Кадровый состав педагогических работников МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» неоднороден. Структура персонала по возрасту представлена на рисунке 2.2.

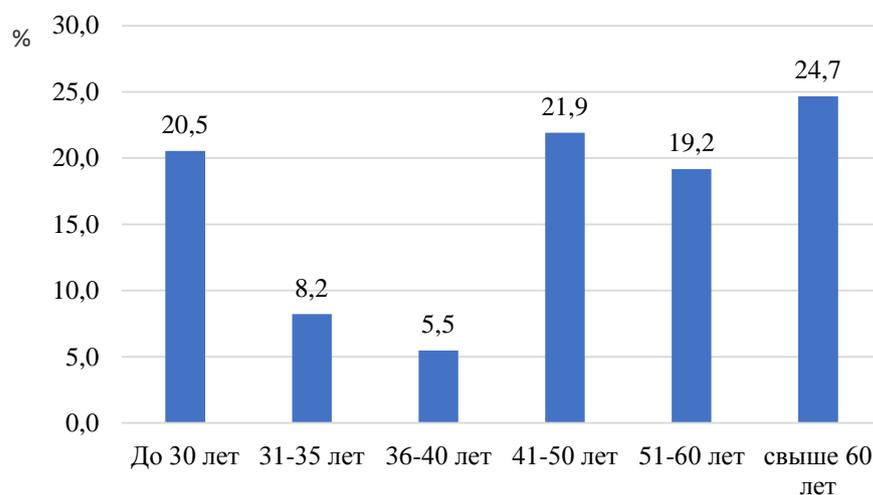


Рисунок 2.2 – Структура педагогического персонала МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» по возрасту

Анализ рисунка 2.2 позволяет сделать вывод, что основу персонала МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» составляют сотрудники в возрасте 41-60 лет – 41,1% (21,9%+19,2%). Удельный вес молодых специалистов (до 30 лет) составляет всего пятую часть педагогического персонала, поэтому имеет место риск старения персонала МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска».

Кроме того, стоит отметить значительное число работающих пенсионеров по возрасту – 34,2%. Все это может отрицательно сказаться на конкурентоспособности МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска», так как работники в возрасте старше 60 лет не склонны к широкому внедрению новых технологий, в отличие от работников, не достигших 30 лет.

Динамика приема молодых специалистов в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» представлена на рисунке 2.3.

Так, МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» осуществляет прием на работу молодых специалистов, однако при этом недостаточно уделяется внимания процедуре адаптации. Процедуры адаптации упрощают вхождение сотрудников в коллектив и в круг своих должностных обязанностей.

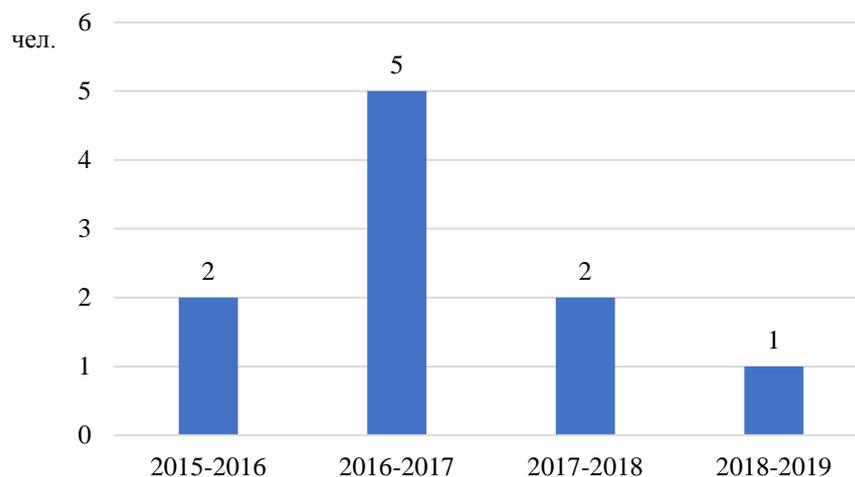


Рисунок 2.3 – Динамика приема молодых специалистов в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска»

Процедура адаптации положительно влияет на управление персоналом общеобразовательных организаций, о чем свидетельствуют опросы руководителей: в образовательных организациях, руководители которых используют процедуру адаптации, у новых сотрудников отмечаются в два раза реже проблемы с коллективом. Однако директор МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» недооценивает значимость процессов адаптации новых сотрудников, так как на сегодняшний день адаптация молодых специалистов заключается лишь в ознакомлении с документацией (инструкциями), организацией учебного процесса, планировкой здания.

Важным показателем стабильности педагогического персонала и преданности сотрудников МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» является показатель продолжительности работы. Проанализируем структуру педагогического персонала МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» по стажу работы (рисунок 2.4).

Анализируя рисунок 2.4, можно сделать вывод о высокой стабильности персонала МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска». На момент исследования всего 9,6% педагогического персонала имеют стаж менее 3 лет. Удельный вес педагогических работников со стажем больше 20 лет – 37 человек или 50,7%.

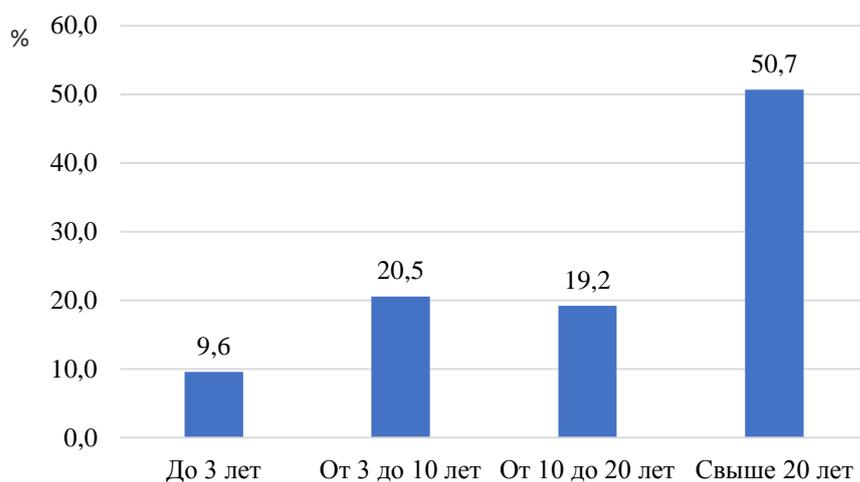


Рисунок 2.4 – Структура педагогического персонала МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» по стажу работы

При этом стоит отметить, что доля педагогических работников, педагогический стаж работы которых более 30 лет, составляет 39%. Это говорит о большом опыте работы по специальности.

Конкурентными позициями МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» является наличие высококвалифицированных педагогов профильного обучения. В МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» проводится целенаправленная работа по аттестации педагогических работников. По уровню квалификации к концу 2018-2019 учебного года 39 педагогических работников или 53,4% имеют высшую квалификационную категорию, 12 педагогических работников или 16,4% - первую квалификационную категорию (рисунок 2.5).

В целом по МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» 69,8% педагогических работников имеют первую и высшую квалификационные категории.

Однако стоит отметить, что по сравнению с предыдущими годами уменьшилось количество педагогов, аттестованных на высшую и первую квалификационную категорию. Динамика аттестационного процесса в 2018-2019 учебном году по сравнению с предыдущими годами показана на рисунке 2.6.

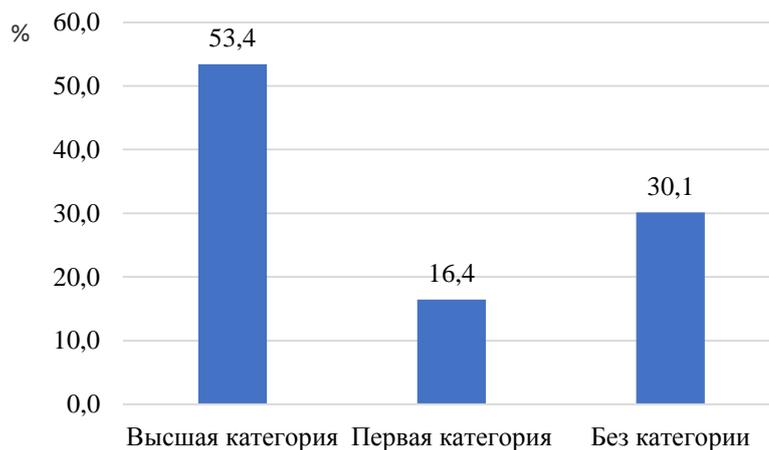


Рисунок 2.5 – Структура педагогического персонала МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» по квалификационным категориям

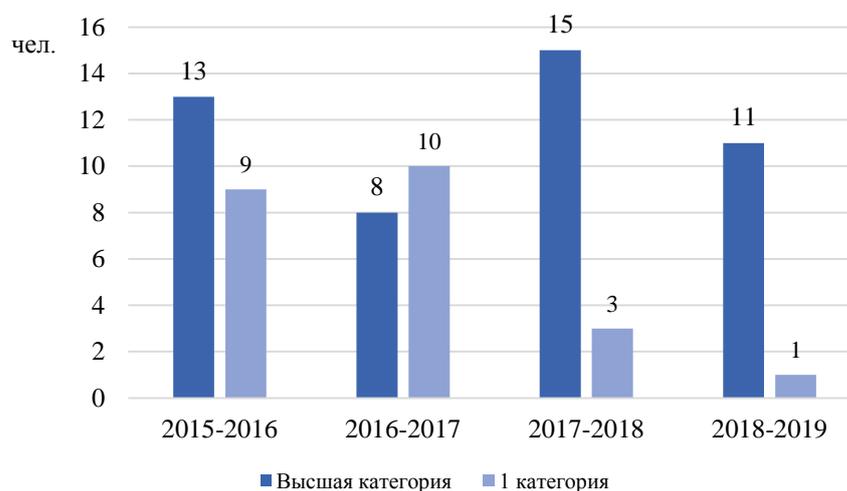


Рисунок 2.6 – Динамика аттестационного процесса в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска»

Учитывая тот факт, что качество образования напрямую зависит от уровня профессиональной компетентности педагогов, необходимо обеспечить положительную динамику аттестации педагогических работников МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» на высшую и первую квалификационную категорию в дальнейшем.

Кроме того, педагоги МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» имеют государственные и отраслевые награды:

- 1 Заслуженный учитель РФ;
- 4 Заслуженных работника культуры РФ;
- 4 Почетных работника общего образования РФ;
- 16 педагогов имеют Почетную грамоту Министерства образования и науки РФ.

В соответствии с требованиями законодательства МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» обеспечен выход на необходимые показатели повышения квалификации, исходя из норматива 1 раз в три года. При этом новые требования законодательства ставят задачу обеспечения планового повышения квалификации кадров один раз в три года, своевременности прохождения аттестации один раз в пять лет по новым ФГОС. За последние 5 лет повышение квалификации прошли 100% педагогических работников МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска». Повышение квалификации по применению в образовательном процессе ФГОС по состоянию на 01.01.2019 г. прошли все педагогические работники МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска».

Распространение педагогического опыта педагогов МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» в 2018-2019 учебном году осуществлялось посредством публикации методических статей, обобщения педагогического опыта на научно-практических семинарах, конференциях различного уровня, разработок уроков, авторских программ.

Мотивация сотрудников МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» в основном основывается на их ответственности и личной вовлеченности, что связано со спецификой профессии. Присутствует нематериальная мотивация в виде поощрения руководства и коллег, награждение грамотами.

## Выводы по главе

МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» укомплектовано достаточным количеством педагогических и других работников, которые имеют высокую квалификацию и регулярно проходят повышение квалификации, что позволяет обеспечивать стабильные качественные результаты образовательных достижений обучающихся. Кадровая работа в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» выполняется директором Гимназии, его заместителями, бухгалтером и секретарем по основным направлениям: подбор, найм и высвобождение персонала; адаптация персонала; обучение и развитие персонала; аттестация персонала; мотивация и стимулирование труда.

На основании проведенной оценки эффективности кадровой работы в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» можно выделить следующие недостатки:

- недостаточно активное применение новых моделей повышения квалификации педагогов;
- «старение» педагогических кадров, что в некоторой степени тормозит внедрение инновационных технологий;
- недостаточное внимание адаптационным процессам новых специалистов;
- отсутствие как такового карьерного роста педагогических работников;
- недостаточный уровень мотивации персонала;
- недостаточное развитие корпоративной культуры МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска».

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ РАБОТЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ МБОУ «ГИМНАЗИЯ №10» Г.ЧЕЛЯБИНСКА

#### 3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой работы

Во 2 главе выпускной квалификационной работы были выявлены проблемы в организации кадровой работы в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска». В настоящее время в Гимназии недостаточно активное применение новых моделей повышения квалификации педагогов; «старение» педагогических кадров; недостаточное внимание адаптационным процессам новых специалистов; отсутствие как такового карьерного роста педагогических работников недостаточный уровень мотивации персонала; недостаточное развитие корпоративной культуры МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска».

Для совершенствования кадровой работы в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» можно предложить ряд мероприятий:

- применение новых методов повышения квалификации педагогических кадров;
- формирование горизонтальной траектории профессионального развития и карьерного роста педагогических работников Гимназии;
- улучшение системы адаптации молодых специалистов;
- повышение мотивации педагогических работников через развитие системы морального и материального стимулирования;
- формирование кадрового резерва;
- развитие корпоративной культуры Гимназии;
- дальнейшее развитие платных услуг.

Рассмотрим предложенные мероприятия подробнее.

1. Применение новых методов повышения квалификации педагогических кадров. МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» предлагаются для использования следующие новые методы повышения квалификации педагогических кадров:

- модульные накопительные и сетевые модели повышения квалификации;
- дистанционное повышение квалификации.

Первая модель повышения квалификации предполагает свободу выбора педагогом образовательного маршрута. Накопительная система повышения квалификации применяется для реализации педагогом возможностей непрерывного образования, позволяет самостоятельно составлять индивидуальный образовательный маршрут с учетом своих профессиональных потребностей, согласованных с потребностями МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска», и выбирать наиболее приемлемые для себя сроки его прохождения.

Такая модель повышения квалификации может способствовать повышению интереса со стороны педагогического коллектива МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» к обучению.

Второй метод – дистанционное повышение квалификации. Традиционные очные курсы повышения квалификации, как правило, длятся достаточно долго. На это время педагогический работник МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» выключается из своей повседневной трудовой деятельности. Однако при дистанционном повышении квалификации появляется возможность сэкономить время и силы.

Педагогическому персоналу не нужно покидать место своего жительства и работы, так как обучение может происходить в любом месте, где имеется ПК. Кроме того, по действующим правилам, педагогический работник может пройти обучение один раз в пять лет, что крайне редко, так как информация устаревает. Дистанционное повышение квалификации позволит педагогам в режиме онлайн узнавать актуальную информацию, обучаться новому. Новая система предусматривает изучение педагогами специальных электронных модулей в

режиме онлайн, что сокращает время на обучение и снижает затраты на проведение курсов.

2. Формирование горизонтальной траектории профессионального развития и карьерного роста педагогических работников Гимназии. Для педагогических работников карьерный рост возможен лишь в плоскости: учитель – заместитель директора – директор. Т.е. можно сказать, что имеет место недостаточность ступеней вертикального продвижения. Однако если через 3-4 года не происходит перемещение сотрудника, это чревато застоем или своего рода консервацией личности, так как карьерный рост дает сотруднику моральное удовлетворение, а также является в некоторой степени оценкой его достоинств и достаточно сильным мотивирующим фактором. Поэтому для решения данной проблемы предлагается в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» формировать горизонтальную траекторию профессионального развития и карьерного роста. Такая горизонтальная карьера педагогических работников будет являться инструментом повышения качества образования на основе стимулирования стремления педагогических работников Гимназии к повышению уровня своей профессиональной компетенции.

Суть горизонтальной траектории заключается в том, что это такой механизм обеспечения карьерного роста педагогических работников, при котором не дублируются квалификационные требования к педагогической деятельности, предусмотренные соответствующими стандартами и положениями, а также система научных степеней и званий. Горизонтальная траектория карьерного роста и развития в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» будет включать следующую иерархию званий: «педагог-наставник» – «педагог-мастер» – «педагог-исследователь» – «педагог-инноватор».

Для получения каждого следующего педагогического звания иерархии педагогический работник МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» должен соответствовать определенным требованиям (педагогический опыт, профессиональная компетенция, эффективность персональной деятельности), для

чего должно быть разработано Положение о формировании горизонтальной траектории профессионального развития и карьерного роста педагогических работников МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска».

Каждое педагогическое звание предусматривает определенные преимущества для их получателей. Так, звание можно учитывать при премировании педагогических работников МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска», при награждении отраслевыми наградами и при распределении стимулирующей части фонда оплаты труда.

3. Улучшение системы адаптации молодых специалистов. При трудоустройстве в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» самым сложным этапом является прохождение испытательного срока и адаптация к новой рабочей среде. Особенно тяжело приходится сотрудникам, не имеющим значительного опыта работы по специальности. Сюда можно отнести молодых специалистов, не имеющих абсолютно никакого опыта работы в сфере образования, а также сотрудников, перешедших работать в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска». Механизм улучшения системы адаптации включает в себя 4 составляющих:

- подключение к новому сотруднику наставника. В течение всего испытательного срока курировать работу нового сотрудника будет один из опытных педагогов МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска». В его задачи будет входить объяснение новому сотруднику целей и задач Гимназии, ознакомление с программами обучения, помощь при включении нового сотрудника в образовательный процесс, знакомство нового сотрудника с коллективом Гимназии;

- систематическую поддержку администрации. Новый сотрудник всегда может по собственному желанию прийти к директору или заместителю директора МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» за ответом на возникшие вопросы;

- помощь при вхождении нового сотрудника в рабочий коллектив. Для каждого нового сотрудника будет устраиваться небольшое мероприятие, на котором он будет дополнительно ознакомлен с каждым работником МБОУ

«Гимназия № 10 г. Челябинска», сможет пообщаться со своими коллегами, поближе их узнать, рассказать о себе. В конце мероприятия новому сотруднику будет вручен маленький памятный сувенир с символикой МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска»;

– систему контроля за прохождением адаптации нового сотрудника и корректировкой возникших проблем при их наличии. Наставник и представитель администрации МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска», в чьем подчинении будет находиться новый сотрудник, будут следить как за его трудовой деятельностью, так и за состоянием морально-психологического климата в коллективе. При возникновении сложностей или недоразумений они будут реагировать и оказать необходимую помощь и поддержку.

Применение всех четырех составляющих адаптационного механизма поможет новому сотруднику быстрее пройти процесс адаптации, а также будет способствовать формированию положительного отношения как к МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска», так и к дальнейшей трудовой деятельности.

В качестве еще одного метода адаптации молодых специалистов и сотрудников, перешедших работать в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» можно предложить использовать стажировку у опытного педагога (например, «педагога-мастера») Гимназии. Такой метод можно считать методом преодоления профессиональных дефицитов. Такая стажировка новых сотрудников предполагает парную работу или освоение практики через мастер-класс, что позволит быстро включить педагогического работника в профессиональную деятельность. Предложенная методика стажировки не требует значительных финансовых средств, которые необходимы при прохождении внешней стажировки или курсов.

«Педагог-мастер» готовит свою индивидуальную программу работы со стажером (мастер-классы) на основе своего опыта, согласует ее с Педагогическим советом. Таким образом, применение стажировки в таком виде позволит не только повысить материальное стимулирование «педагога-мастера», будет

являться профессиональным признанием педагога, при этом будет происходить карьерный рост педагогического работника в рамках горизонтальной траектории профессионального развития, рассмотренной выше.

4. Повышение мотивации педагогических работников через развитие системы морального и материального стимулирования. Успех трудовой педагогической деятельности педагогов МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» во многом зависит от их компетентности и уровня знаний. Но важно также развить в педагогах мотивацию, позыв к продуктивной и эффективной работе.

Четкой системы морального и материального стимулирования труда в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» нет, поэтому необходимо постепенное введение различных методов стимулирования. Гимназия не может предоставить педагогам большой уровень заработной платы, премий, или быстрого карьерного роста, поэтому существуют и другие возможности стимулирования. Большинство из этих возможностей, даже если и требуют денежных затрат, то незначительных. При этом такие способы оказываются наиболее эффективными для стимуляции педагогов:

- создание доски почета, где будет вывешены не только общие достижения образования в целом, но и личные профессиональные достижения каждого из сотрудников МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска»;
- выплаты на дни рождения сотрудников – 2000 руб. вне зависимости от занимаемой должности;
- освещение деятельности лучших педагогов через размещение информации на школьном сайте, привлечение СМИ;
- предоставление коротких выходных сотрудникам. В условиях современного уровня требований к образовательному процессу необходимо большее вовлечение педагогов в их работу. Но кратковременный отдых может оказать положительное влияние на общее состояние сотрудника, что повлечет за собой больше отдачи в качестве благодарности за внимание к нему;

– делиться всей информацией со своим персоналом. Часто бывает, что руководители большую часть информации не предоставляют. Но если управленческий персонал МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» будет больше делиться планами о будущем развитии Гимназии, участии педагогов в данном процессе, им будет интересно быть частью этих процессов. Такой способ формирует командный дух и целостность коллектива;

– наличие обратной связи педагогу от руководителя. Если персонал МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» будет видеть, что его деятельностью интересуются, что при необходимости готовы помочь и подсказать, если будет обратная связь между руководством и персоналом, то персонал еще лучше будет выполнять поставленные цели и задачи;

– совместное празднование различных мероприятий и годовщин МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска». Проявление внимания со стороны руководства к своему персоналу позволит сблизить коллектив в целом.

Главная задача руководителя МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» - достижение поставленных целей образовательного процесса, а чтобы достичь этих целей, необходимо достаточно внимания к педагогическому составу.

5. Формирование кадрового резерва. Цель формирования кадрового резерва МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» состоит в том, чтобы снизить риски при назначении на руководящие должности, а также иметь высококвалифицированных лояльных сотрудников для своевременного замещения руководящих работников. Кадровый резерв МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» будет включать в себя педагогических работников, ориентированных на работу на руководящих должностях. Отбор кандидатов будет осуществляться на основании оценки уровня квалификации педагогического работника, личных качеств, продуктивности и эффективности деятельности сотрудников. Подготовка сотрудников, зачисленных в кадровый резерв МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска», будет проводиться по двум направлениям: теоретическая и практическая подготовка. Теоретическая

подготовка будет включать в себя обучение по управленческим дисциплинам, мастер-классы, тренинги, деловые игры по эффективному обучению. Практическая подготовка кадрового резерва подразумевает временное исполнение обязанностей (например, на время отпуска, на время болезни) на должностях, соответствующих уровню сотрудника кадрового резерва. При замещении резервисту будет выплачиваться разница в окладах между занимаемой им должностью и по которой исполняет обязанности, что будет являться еще и дополнительной материальной мотивацией. Для полноценного формирования и подготовки кадрового резерва МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» необходимо разработать соответствующее Положение.

6. Развитие корпоративной культуры МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска». Корпоративная культура до сих пор рассматривается как малоиспользуемый ресурс развития персонала Гимназии. Несмотря на сложность и длительность данного процесса, сформированная корпоративная культура позволит повысить имидж МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» для учащихся и их родителей и конкурентоспособность во внешней среде.

Предлагаемые направления:

- применение неформальных периодических собраний сотрудников МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска»: совместное проведение свободного времени, организация корпоративных вечеринок, поощрительный туризм, организация поездок сотрудников на кратковременный отдых вместе с проведением производственных совещаний и прочих деловых мероприятий. Такие встречи объединяют людей и раскрывают потенциальные способности каждого человека. В случае если это проходит вдали от дома и будет сопровождаться интересной экскурсионной программой, то участники получают большее удовольствие от данного мероприятия;

- использование тимбилдинга для развития персонала МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска». Тимбилдинг (командообразование) представляет собой одну из перспективных моделей корпоративного менеджмента, обеспечивающих

полноценное развитие предприятия, и является одним из наиболее эффективных инструментов управления персоналом. В результате тимбилдинга возможно решение трех важных задач:

- повышение командного духа коллектива МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска»: улучшится психологический и эмоциональный климат, выработается позитивный настрой и нацеленность на победу, повысится работоспособность команды;

- коллектив МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» станет более сплоченным: улучшится взаимопонимание между его членами, у них появится чувство общности, повысится их готовность к принятию новичков и др. В группе возникнет доверие, взаимоуважение, понимание различий друг друга и их ценности;

- выработаются навыки командной работы: умение слышать и слушать друг друга, учитывать уникальные сильные и слабые стороны коллег.

Можно предложить следующие формы тимбилдинга: командные спортивные игры и мероприятия (пейнтбол, пешие и велосипедные походы, сплавы по реке, Мега-лыжи); мероприятия творческого характера (ролевые игры, рисование общей картины); активные тренинги, ориентированные на взаимодействие в команде (веревочные курсы, совместная постройка космического корабля или гигантской пирамиды Хеопса).

Таким образом, проведение командообразующих тренингов позволит увеличить командное взаимодействие, рост осознанности, улучшит психологический климат в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска», сплочение. Повысится удовлетворенность сотрудников, получит развитие корпоративная культура, снизится текучесть кадров.

7. Развитие платных услуг. МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» необходимо развить систему дополнительных услуг по образованию по различным направлениям, например, таким:

- изучение дисциплин общеобразовательного цикла сверх часов и сверх программ, предусмотренных учебным планом;
- репетиторство с обучающимися других образовательных учреждений.

Кроме того, чтобы ориентироваться на рынке образовательных услуг, прогнозировать дальнейшее развитие платных услуг и формировать конкурентоспособный имидж МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска», в план работы Гимназии должно быть включено изучение потребностей и запросов родителей на дополнительные образовательные услуги в 2019-2020 учебном году. Исходя из анализа полученных результатов необходимо выделить наиболее перспективные платные услуги и внедрять их.

Наличие дополнительных образовательных услуг в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» не только поднимет в будущем престиж учреждения, но и послужит дополнительным стимулятором трудовой деятельности педагогов, так как при получении дополнительной нагрузки они смогут увеличить свой доход.

Кроме того, доходы от внедрения и осуществления «неосновных» видов деятельности, например, таких как: работа торговых аппаратов, кофе-автоматов; работа копировально-множительной техники, а также прокат технических средств обучения (планшетов и т. п.) помогут в предоставлении каждому сотруднику возможностей для повышения эффективности своей профессиональной деятельности (рабочие кабинеты, компьютеры, доступ к информационным ресурсам, выход в интернет).

Таким образом, предложенные мероприятия позволят совершенствовать организацию кадровой работы и управление персоналом в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска».

### 3.2 Оценка эффективности рекомендаций

Рассчитать экономическую эффективность рекомендаций достаточно сложно, так как МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» –это некоммерческая организация, поэтому ее целью не является получение прибыли (за исключением дополнительных платных услуг).

Социальная эффективность предложенных в параграфе 3.1 направлений совершенствования кадровой работы в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Социальная эффективность направлений совершенствования кадровой работы в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска»

Направление	Предполагаемый эффект
1	2
Применение новых методов повышения квалификации педагогических кадров	– повышение уровня квалификации педагогических работников; – увеличение количества педагогических работников высшей и первой категории; – экономия времени педагогов;
Формирование горизонтальной траектории профессионального развития и карьерного роста педагогических работников Гимназии	– повышение эффективности деятельности педагогических сотрудников; – горизонтальный карьерный рост;
Улучшение системы адаптации молодых специалистов	– омоложение кадрового состава МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска»; – профессиональное развитие молодых специалистов; – более быстрая и гладкая адаптация новых сотрудников;

Продолжение таблицы 3.1

1	2
Повышение мотивации педагогических работников	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение внутренней мотивации;</li> <li>– повышение лояльности и преданности сотрудников;</li> <li>– повышение удовлетворенности трудом</li> </ul>
Формирование кадрового резерва	<ul style="list-style-type: none"> <li>– снижения рисков при назначении на руководящие должности;</li> <li>– наличие высококвалифицированных лояльных сотрудников для своевременного замещения руководящих работников;</li> </ul>
Развитие корпоративной культуры Гимназии	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рост командного взаимодействия,</li> <li>– улучшение психологического климата в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска»;</li> <li>– повышение удовлетворенности сотрудников;</li> </ul>
Дальнейшее развитие платных услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение престижа МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска»;</li> <li>– стимулирование трудовой деятельности педагогов;</li> </ul>

Перед педагогическим коллективом МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» стоят следующие задачи по развитию в дальнейшем:

- обеспечение качества образования;
- поддержка и развитие интеллектуального, исследовательского и творческого потенциала обучающихся;
- развитие педагогического мастерства как основы качества образования.

Внедрение предложенных рекомендаций в комплексе даст социальные эффекты, затрагивающие все стороны деятельности МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска»:

- повышение качества образования, качественное обновление содержания общего образования;

- воспитание социально-активной личности обучающихся;
- эффективная интеграция общего и дополнительного образования в рамках ФГОС;
- повышение уровня информационной открытости и доступности образования;
- формирование российской гражданской идентичности обучающихся;
- повышение профессиональной компетентности педагогических кадров, в том числе информационно-коммуникационной компетентности, включение 100% педагогов в инновационную деятельность;
- создание воспитательной системы, включающей интеграцию учебной и внеурочной деятельности, реализацию социально значимых проектов на всех уровнях обучения;
- расширение участия гимназии в районных, городских, всероссийских, международных конкурсах и программах;
- активное распространение инновационного опыта педагогов гимназии;
- обеспечение развития демократизации управления образовательным процессом;
- формирование высокого уровня имиджевых характеристик Гимназии: современное, динамично развивающееся образовательное учреждение со своими традициями, комфортной развивающей средой, обеспечивающее качественное современное образование и создающее условия для становления личности ученика с активной жизненной позицией, ориентированное на развитие социального партнерства и диалога.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят усовершенствовать кадровую работу в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска», будут иметь как экономический эффект, так и социальный, который будет выражаться в повышении заинтересованности педагогов в результатах своего труда; улучшении результатов деятельности МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска»; создании

благоприятного психологического климата в коллективе; позитивном имидже МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска».

#### Выводы по главе

На основе оценки эффективности кадровой работы в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» были выявлены как положительные факторы, так и проблемы. Для устранения выявленных проблем в кадровой работе предложены следующие рекомендации:

- применение новых методов повышения квалификации педагогических кадров;
- формирование горизонтальной траектории профессионального развития и карьерного роста педагогических работников Гимназии;
- улучшение системы адаптации молодых специалистов;
- повышение мотивации педагогических работников через развитие системы морального и материального стимулирования;
- формирование кадрового резерва;
- развитие корпоративной культуры Гимназии;
- дальнейшее развитие платных услуг.

Предложенные мероприятия позволят усовершенствовать кадровую работу в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска», будут иметь как экономический, так и социальный эффект.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая политика – это элемент комбинации стратегически ориентированной политики любого субъекта хозяйствования, независимо от формы собственности и специфики деятельности, государственные учреждения, в том числе образовательные не являются исключением

МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» укомплектовано достаточным количеством педагогических и других работников, которые имеют высокую квалификацию и регулярно проходят повышение квалификации, что позволяет обеспечивать стабильные качественные результаты образовательных достижений обучающихся. Кадровая работа в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» выполняется директором Гимназии, его заместителями, бухгалтером и секретарем по основным направлениям: подбор, найм и высвобождение персонала; адаптация персонала; обучение и развитие персонала; аттестация персонала; мотивация и стимулирование труда.

На основании проведенной оценки эффективности кадровой работы в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» можно выделить следующие недостатки:

- недостаточно активное применение новых моделей повышения квалификации педагогов;
- «старение» педагогических кадров, что в некоторой степени тормозит внедрение инновационных технологий;
- недостаточное внимание адаптационным процессам новых специалистов;
- отсутствие как такового карьерного роста педагогических работников;
- недостаточный уровень мотивации персонала;
- недостаточное развитие корпоративной культуры МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска».

На основе оценки эффективности кадровой работы в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска» были выявлены как положительные факторы, так и проблемы. Для

устранения выявленных проблем в кадровой работе предложены следующие рекомендации:

- применение новых методов повышения квалификации педагогических кадров;
- формирование горизонтальной траектории профессионального развития и карьерного роста педагогических работников Гимназии;
- улучшение системы адаптации молодых специалистов;
- повышение мотивации педагогических работников через развитие системы морального и материального стимулирования;
- формирование кадрового резерва;
- развитие корпоративной культуры Гимназии;
- дальнейшее развитие платных услуг.

Предложенные мероприятия позволят усовершенствовать кадровую работу в МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска», будут иметь как экономический, так и социальный эффект.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Данилов О.Ф. Проектный подход к управлению кадровой стратегией вуза. - Вестник Омского университета. Серия «Экономика», – 2018. – 369 с.
2. Васяйчева В.А. Кадровая политика как инструмент совершенствования системы управления предприятиями / Васяйчева В.А., Сахабиев В.А., Сахабиева Г.А. // Вестн. Самар. муниц. ин-та упр. – 2017. – № 4. – С. 37–43.
3. Аушева З.Г. Пути совершенствования кадрового менеджмента / Аушева З.Г., Бероева З.М. // Изв. Чечен.гос. пед. ин-та. – 2016. – № 2 (8). – С. 168–174.
4. Бобровский Е.А. Кадровая политика в сфере физической культуры и спорта в Российской Федерации // Карельский научный журнал. – 2017. – Т. 6. – № 4 (21). – С. 315-318.
5. Гладцын А.Ю. Кадровый потенциал технического сервиса // Вестник НГИЭИ. – 2017. – № 11 (30). – С. 17-22.
6. Ковальчук Е.С. Кадровые стандарты педагогических лидеров в школах стран Западной Европы // Балтийский гуманитарный журнал. – 2015. – № 3. – С. 39-44.
7. Зародина В.В. Аттестация в системе оценки персонала // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2017. – Т. 6. – № 1 (18). – С. 279-282.
8. Невская Н.А. Формирование кадровых индикаторов национальной конкурентоспособности с учетом влияния санкций // Карельский научный журнал. – 2017. – Т. 6. – № 3 (20). – С. 116-118.
9. Щербакова О.Ю. Кадровый потенциал в контексте социально-экономической характеристики региона // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2015. – № 1 (10). – С. 112-114.
10. Полякова А.Г., Колмаков В.В. Проблемы развития кадрового потенциала в российском здравоохранении // Карельский научный журнал. – 2017. – Т. 6. – № 3 (20). – С. 123-126.

11. Ксенофонтова Х.З. Наращенный кадровый потенциал - основа психологической устойчивости предприятия в социально-кризисных условиях // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. – 2016. – № 4 (32). – С. 131-139.
12. Щербакова О.Ю. Проблемы изучения понятия «кадровый потенциал» // Балтийский гуманитарный журнал. – 2014. – № 4. – С. 175-178.
13. Николаева М.А. Инновационные требования к профессиональной подготовке государственных служащих // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2017. –Т. 6. – № 4 (21). – С. 409-411.
14. Довлетмурзаева М.А. Инновационный и кадровый потенциал вуза: развитие и эффективность использования: монография. – Палеолит, 2016 г.
15. Коновалов В.В. Поддержка самых работоспособных, или как правильно разработать кадровую политику. Кадровик. Кадровый менеджмент. - № 1, январь 2007 г.
16. Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебник для вузов / В.В. Черепанов. – М.: Юнити-Дана, – 2017. – 679 с.
17. Леньков Р.В., Боровлёва Е.И. Корпоративная культура как фактор эффективности вуза. - Интернет-журнал Науковедение, – 2013 – № 5 (18)
18. Кириллов Ю.В. Кадровая политика в муниципальном образовании – Обнинск: Институт муниципального управления, – 2016.
19. Пчелинцева Н.Б. Вузы в поисках эффективности. – «Руководитель автономного учреждения», п. 4, – 2017.
20. Ярыгина Н.А. Теоретико-методологические подходы к подготовке кадров высшей квалификации в условиях болонского процесса // Балтийский гуманитарный журнал. – 2016. – Т. 5. – № 4 (17). – С. 353-357.
21. Чекалдин А.М. Анализ подготовки и повышения квалификации персонала организации // Вестник НГИЭИ. – 2015. – № 11 (54). – С. 92-99.

22. Шумилова О.Н. Электронное портфолио преподавателей как фактор повышения качества образования вуза // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2017. – Т. 6. – № 2 (19). – С. 200-202.
23. Куликова Ю.Н., Волков С.Н. Возможность использования «идеи свободного выбора» в системе повышения квалификации научно- педагогических кадров высшей школы в России // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. – 2015. – Т. 2. – № 1 (23). – С. 79-84.
24. Насырова Э.Ф., Руднева Р.И. Система непрерывного повышения квалификации учителей школ в условиях северного региона // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2017. – Т. 6. – № 1 (18). – С. 126-130.
25. Власенко С.В., Чемоданова Г.И. Использование инновационных форм организации обучения в современном процессе системы повышения квалификации педагогов // Балтийский гуманитарный журнал. – 2015. – № 2 (11). – С. 37-41.
26. Коваль Н.Н. Сравнительный анализ качества подготовки руководителей школ на курсах повышения квалификации в Украине и в России // Балтийский гуманитарный журнал. – 2015. – № 1 (10). – С. 117-122.
27. Шкиль О.С., Гаврилюк Е.А. Об участии работодателей во внешней оценке качества профессиональной подготовки кадров // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2017. – Т. 6. – № 1 (18). – С. 240-243.
28. Мальцева Г.В., Романенко Т.В. – Аутсорсинг; трансфертное ценообразование, проектно-ориентированное бюджетирование, внутренний контроль и аудит эффективности использования ресурсов при реализации финансовой стратегии вуза (№ 6, 2006 г.).
29. Штейн Е.И. Оценка эффективности подготовки вузами квалифицированных кадров с использованием компетентностного подхода. - Интернет-журнал Науковедение, – 2014 – № 4 (23).

30. Варкулевич Т.В., Ослопова М.В. Организационные основы обеспечения устойчивого развития государственного вуза в условиях реформирования системы образования. Экономика и предпринимательство. – 2012 г. – № 4 (27).
31. Ярных В.С., Челуцца А.В. Профессиональные стандарты: новые условия и новые возможности. – «Управление развитием персонала», – 2016 – № 2
32. Кафидов В.В. Методология оценки эффективности управления персоналом и человеческими ресурсами. - Теория управления, 80 УЭКС, – 2015 – № 8
33. Кибанов А.А., Ушакова М.С. Концепции стратегии кадровой политики организации. Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 10
34. Методика оценки эффективности деятельности научно-педагогических работников Южно-Уральского государственного университета режим доступа: [http://www.susu.ru/sites/default/files/book/metodika\\_ocenki\\_effektivnosti\\_npr\\_yuurgu\\_1.pdf](http://www.susu.ru/sites/default/files/book/metodika_ocenki_effektivnosti_npr_yuurgu_1.pdf) (дата обращения: 29.06.2019);
35. Московский университет имени С.Ю. Витте: Методика рейтинговой оценки эффективности деятельности научно-педагогических работников от 02.10.2014 г. №101;
36. Разовский Ю.В. Методология стратегического анализа потенциала социально-экономического развития устойчивых объединений людей // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2016. – Т. 4. – № 12. – С. 39-45.
37. Разовский Ю.В. Типизированный потенциал социально-экономического развития этносов // Научные труды Московского университета имени С.Ю. Витте Сборник научных статей. Московский университет им. С.Ю. Витте. Москва, 2016. С. 116-128.
38. Электронное периодическое издание «Преемственность в образовании»: Управление по целям в образовательном учреждении Режим доступа: <http://journal.preemstvennost.ru/arkhiv/12-2012-god/2112012/uud/468-upravlenie-po-tselyam-v-obrazovatelnom-uchrezhdenii> (дата обращения: 29.06.2019)

39. INFOMANAGEMENT: Система «пожизненного найма» рабочих и служащих Режим доступа: <http://infomanagement.ru/referat/2/3> (дата обращения: 29.06.2019);

## Приложение А

### Организационная структура управления и соуправления МБОУ «Гимназия № 10 г. Челябинска»

