

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по привлечению и удержанию молодых специалистов

Обучающийся

Е. М. Фединёва

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, Л.Л. Кифа

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила студентка: Феденева Е.М.

Темы работы «Разработка мероприятий по привлечению и удержанию молодых специалистов».

Научный руководитель кандидат педагогических наук, доцент Л.Л. Кифа.

Объектом исследования является муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа» г. Ревда Свердловской области.

Предметом исследования являются механизмы привлечения и удержания молодых специалистов в данной образовательной организации.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий для привлечения и удержания молодых специалистов.

В работе проанализированы инструменты привлечения и удержания молодых специалистов на основе зарубежного опыта и опыта различных организаций, исследована система привлечения и удержания молодых специалистов в МАОУ «СОШ № 9», дана организационно-экономическую характеристику объекта исследования, проанализировано влияние внешних и внутренних факторов, влияющих на работу молодых специалистов в учреждении, разработаны материалы для привлечения и удержания молодых педагогов в муниципальном образовательном учреждении.

Работа состоит из 3 разделов, введения, заключения, списка используемой литературы и приложений. Общий объем работы без приложений составляет 93 страницы текста. Материал исследования иллюстрированы таблицами и рисунками.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую значимость и могут применяться МАОУ «СОШ № 9» в процессе управления деятельностью образовательной организации.

## Содержание

Введение.....	5
1 Привлечение и удержание молодых специалистов: теоретические аспекты	8
1.1 Теоретические основы привлечения персонала: стратегия, сущность, особенности .....	8
1.2 Исследование системы привлечения и удержания молодых специалистов .....	14
1.3 Анализ инструментов привлечения и удержания молодых специалистов на основе зарубежного опыта и опыта передовых образовательных учреждений.....	16
2. Анализ привлечения и удержания работников в целом и молодых специалистов в особенности в МАОУ «СОШ № 9» .....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика МАОУ «СОШ № 9».	20
2.2 Анализ влияния внешних и внутренних факторов, влияющих на закрепление молодых специалистов в МАОУ «СОШ № 9» .....	35
Заключение .....	53
Список используемой литературы .....	56
Приложение А Результат анкетирования .....	59
Приложение Б Данные Института статистических исследований и экономики знаний.....	60
Приложение В Активные вакансии на сайте hh.ru в г. Екатеринбурге .....	61
Приложение Г Отчет самообследования МАОУ «СОШ № 9» за 2023 год. ....	62
Приложение Д Форма ПФХД МАОУ «СОШ № 9» за 2021 год .....	63

Приложение Е Кадровый состав МАОУ «СОШ № 9» .....	66
Приложение Ж Вопросы анкеты .....	67
Приложение И Примерная должностная инструкция социального педагога .....	68
Приложение К Положение об организации школы молодого педагога .....	71
Приложение Л Сведения о конкурсах педагогов.....	72

## Введение

Актуальность темы. Современная система образования стремительно стареет. Кадровый голод испытывают образовательные организации разных уровней. Складывается стереотип, профессия педагога сложна и недостаточно оплачиваема. Известно, что школам нужен образованный и высококомпетентный сотрудник, способный качественно проводить образовательный процесс, с учетом Федерального образовательного стандарта и Примерных образовательных программ. При этом работа учителем всегда связана с творчеством и саморазвитием, ведь только так можно заработать авторитет среди детей, родителей, коллег. Здесь и возникает сложность, много работы – нет времени, мало работы – нет денег.

Проблемы, связанные с удержанием сотрудников напрямую связаны с кадровой политикой администрации по созданию условий для комфортной и эффективной работы. Так как ожидание и реальность часто не совпадают перед новыми сотрудниками, вчерашними выпускниками вузов, они долго не задерживаются на новом месте работы, уходя в другие сферы деятельности. Государство, обеспокоенное дефицитом кадров в образовании, проводит мероприятия по поддержке для молодого специалиста, «земского» учителя. Однако такая поддержка должна проводиться и на более низком уровне, в самих школах в том числе. Задача руководителя создать условия для всесторонней поддержки сотрудников, молодых педагогов, разработать эффективные механизмы удержания и привлечения. Для этого нужно понять мотивацию, что станет якорем для сотрудника, как ни странно, это не всегда деньги. Однако и здесь важно не ошибиться, ведь взяв абы кого, можно столкнуться с более серьезными проблемами. В образовании механизмы выбора достаточно хорошо отработаны, высшее педагогическое образование, отсутствие судимости, опыт, а система удержания кадров – это набор проб и ошибок.

Научные основы управления кадрами отражены в работах Ильиных О.Н., Кайбушева А.Д., Нагаевой М.А. В своих работах они особое внимание уделяют особенностям поколения двухтысячных, для которых важно общественное признание, саморазвитие и обязательная творческая составляющая профессии.

Научные основы адаптации персонала подробно освещены в монографиях, научных статьях и учебных пособиях таких авторов, как М.В. Артамонова, Т.Ю. Базаров, Е.А. Борисова, А.А. Брасс, Т.Н. Василюк, В.Р. Веснин, Б.Л. Еремин, П.В. Журавлев, А.Я. Кибанов, Р.П. Колосова, М.В. Луданик, Ю.Г. Одегов, П.В. Пугачев, Т.О., Разумова, Д. Торрингтон, С. Тэйлор, Л. Холл и др.

Для привлечения и удержания молодых специалистов важна и нормативно-правовая составляющая управления. Локальные акты организации должны соответствовать потребностям и быть максимально понятными. Творчество и поощрение – вот основные составляющие успешной работы управленца для преодоления вышеуказанных проблем.

Объектом исследования является муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа» г. Ревда Свердловской области.

Предметом исследования являются механизмы привлечения и удержания молодых специалистов в образовательной организации.

Цель ВКР - разработка мероприятий для привлечения и удержания молодых специалистов в образовательную организацию.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- познакомиться с теоретическими основами привлечения персонала (стратегия, сущность, особенности);
- проанализировать инструменты привлечения и удержания молодых специалистов на основе зарубежного опыта и опыта передовых образовательных учреждений;

- проанализировать влияние внешних и внутренних факторов, влияющих на работу молодых специалистов в МАОУ «СОШ №9»;
- предложить мероприятия по привлечению и удержанию молодых специалистов в МАОУ «СОШ № 9».

Теоретической основой при написании дипломной работы составили Трудовой Кодекс РФ, Конституция РФ, нормативно-правовые акты, федеральные законы, учебная литература, статьи, тематические сайты и страницы.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные мероприятия по удержанию и привлечению молодых специалистов учреждения могут использовать в своей работе, что позволит эффективно выстроить процесс «омоложения» педагогических кадров, сделать его результативнее.

К методам исследования ВКР можно отнести наблюдение, анализ документации и различных источников информации, анкетирование, сравнение.

Структура дипломной работы. Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и девяти приложений.

Выпускная работа содержит 14 рисунков и 11 таблиц.

# **1 Привлечение и удержание молодых специалистов: теоретические аспекты**

## **1.1 Теоретические основы привлечения персонала: стратегия, сущность, особенности**

Стратегия управления и привлечения персонала – это комплекс мер, план действий, направленный на создание сплоченной и эффективной команды в организации или предприятии.

Привлечение и удержание персонала является важным этапом в управлении человеческими ресурсами, а правильно организованный процесс найма позволяет обеспечить потребности организации в персонале и достичь поставленных целей. Необходимо понимать, каким набором знаний и навыков должен обладать сотрудник, занимающий определенную должность, каких сотрудников стоит нанять, более молодых, амбициозных и мобильных, но не имеющих опыта, или опытных, устоявшихся специалистов.

Можно выделить несколько этапов стратегии [17]:

- разработка миссии организации,
- анализ внутренней и внешней среды,
- подготовка стратегии,
- реализация стратегии,
- мониторинг.

Как раз этап реализации стратегии включает в себя разработку плана, комплекса мероприятий, действий по привлечению и удержанию кадров.

В современном мире конкуренция на рынке труда становится все более острой, особенно в сфере образования. Образовательные организации сталкиваются с необходимостью привлечения и удержания квалификационных специалистов, которые будут способствовать специфике образовательной среды.

Молодые не хотят работать по педагогической специальности, после получения диплома. Их пугает большая педагогическая нагрузка, низкая заработная плата, высокая ответственность. Еще одной проблемой также является не сколько кадровый дефицит, а закрепление в организации. Часто число выбывших работников превышает прибывших. Отсюда возникает кадровый дефицит и как следствие – нагрузки на пределе, профессиональное выгорание [1].

Привлечение персонала в образовательной организации имеет свои особенности, которые необходимо учитывать при разработке стратегии. Во-первых, персонал образовательной организации должен обладать определенными компетенциями и квалификацией, соответствующим требованиям образовательного процесса и государственного стандарта.

Педагогические работники должны иметь высшее образование, опыт работы в образовательной сфере и быть готовыми к постоянному профессиональному развитию. Второй особенностью привлечения персонала в образовательной организации является необходимость соблюдения законодательства в области образования и трудового законодательства [8].

По Трудовому кодексу РФ молодой специалист – это не только тот, кто только что окончил ВУЗ или СУЗ, он остается таковым еще в течение последующего года с момента получения диплома. Часто это понимается сотрудник, которому еще не исполнилось 35 лет.

В России разработан ряд федеральных проектов, направленных на поддержку молодых специалистов в стране. Теперь у данной категории работников появилась уникальная возможность найти желаемую работу по своей специальности. Меры привлечения молодежи включают в себя и денежное пособие, которое называют «подъёмными». Для получения данной выплаты необходимо, чтобы специалист [5]:

- имел оконченное высшее учебное заведение, имеющее государственную аккредитацию, получил диплом государственного образца,

- необходимо, чтобы обучение проводилось на бюджетной очной или очно-заочной основе,
- необходимо, чтобы молодой человек устраивался на работу в течение 1 года, после окончания учебы,
- работа для специалиста является первой и в бюджетном образовательном учреждении.

Если хотя бы одно из этих условий не будет выполнено, то потенциальный соискатель пособия лишается его. Молодые специалисты – это будущее любой организации, поэтому так важно сохранить их в коллективе. Для этого важно создать условия для работы, предложить интересные проекты для личностного роста и развития, систему стимулирования и поддержки.

Стратегия привлечения персонала в образовательной организации должны быть специально разработана с учетом особенностей данной сферы деятельности. Важно определить цели и задачи привлечения персонала, определить необходимые механизмы компетенции и качество кандидатов, разработать механизмы оценки кандидатов и управления процессом привлечения персонала. Основными принципами стратегии привлечения персонала в образовательной организации являются прозрачность, объективность, справедливость и эффективность [4].

Сущность стратегии привлечения персонала заключается в том, чтобы привлекать на работу в образовательной организации наиболее подходящих кандидатов, которые будут способствовать достижению целей и задач образовательного учреждения. Привлечение персонала должно быть направлено на обеспечение качественного образования и повышения рейтинга учреждения. Привлечение персонала в образовательную организацию должно осуществляться с учетом стратегических направлений развития учреждения, его миссии и целей [2], [3].

Одной из основных целей стратегии привлечения персонала в образовательной организации является повышение конкурентоспособности учебного учреждения на рынке труда. Для достижения этой цели необходимо

привлекать на работу в учебное заведение высококвалифицированных специалистов с опытом работы в образовательной сфере и готовых к развитию [4]. Привлечение персонала с определенными компетенциями и качествами поможет повысить эффективность образовательного процесса, улучшить качество образования и повысить престиж учебного заведения.

Основные задачи привлечения персонала включают [6]:

- определение потребностей в персонале. Организация определяет не только количество, но и профессиональные качества, необходимые для реализации поставленных задач;
- разработка профиля кандидата. Определение требований и характеристик, необходимых для работы в образовательной организации;
- привлечение кандидатов. Выбор эффективных методов привлечения специалистов;
- оценка специалистов. Проведение собеседований и тестирований;
- интеграция сотрудников. Обеспечение эффективного процесса адаптации и интеграции специалистов.

Стратегия привлечения персонала в образовательной организации должна быть основана на наличии внешних и внутренних факторов, влияющих на рынок труда и образование. На внешние факторы влияют:

- экономические условия,
- социокультурные условия,
- политические условия [10].

К особенностям системы и удержания и привлечения молодых специалистов можно отнести несколько факторов, влияющих на выбор профессии и места работы. Люди разные и отпугивать или привлекать в профессии могут неожиданные вещи. Образование – сфера, которая требует не только теоретических знаний, умений и навыков, психологической устойчивости, но и творческих умений, которыми не каждый обладает. Для этого можно обратить внимание на исследование, которое было проведено с

целью узнать «Что может отталкивать молодых педагогов в профессии учитель?» (Приложение А, рисунок А.1):

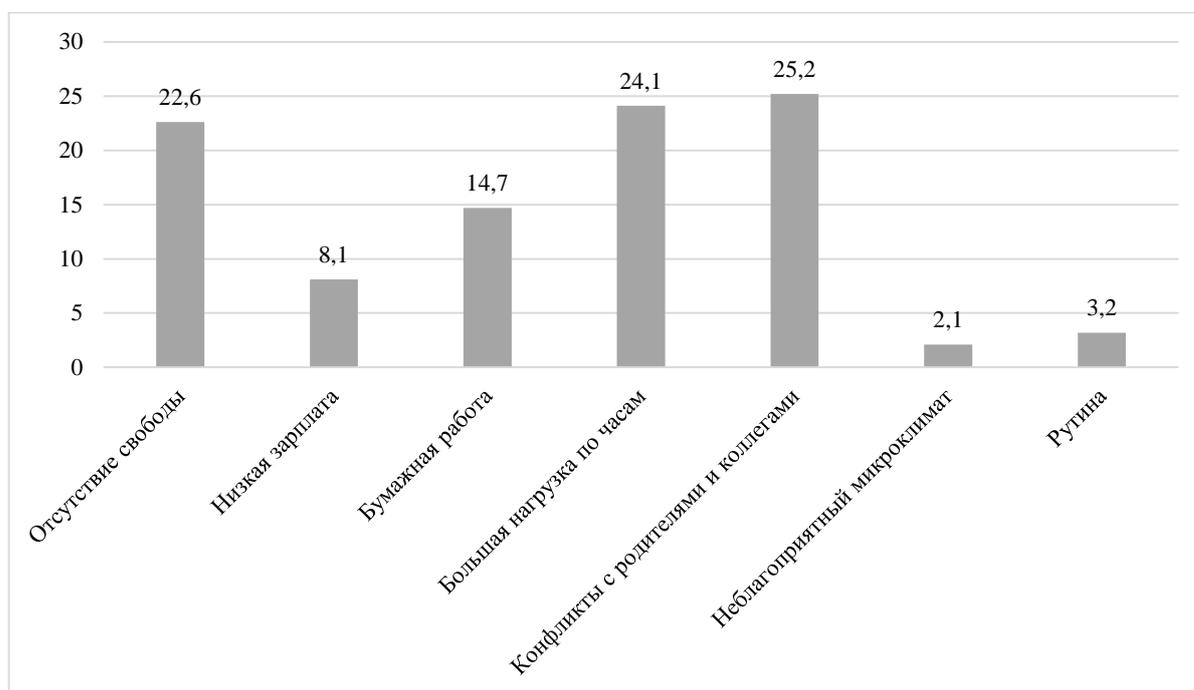


Рисунок 1 – Что отталкивает молодых специалистов в профессии «учитель»?

Данные графика указывают, что важным для молодежи является их занятость в течение дня. Их пугает большая нагрузка и отсутствие времени на себя. Частым страхом являются родители обучающихся, особенно нормативно-подкованные, которые своим долгом видят «научить» педагога работать. Отсутствие навыка разрешения таких конфликтных ситуаций также является препятствием для устройства на работу в образовании. На рисунке 1 видно, что невысокая зарплата не является для многих опрошенных препятствием. Видно, что молодое поколение дорожит именно личным временем и пространством. Желание не оставаться в рамках, развиваться, постоянно расти останавливает. Номенклатурная бюрократическая система, которая присутствует в образовании – вот, что останавливает «новую кровь».

Стандартной особенностью образовательной системы является еще и половое неравенство. Существует устойчивый стереотип, что учитель - это профессия женская. На зарплату учителя семью не прокормить, в школе

карьеру не построить. На рисунке 2 отображено процентное соотношение педагогов-женщин от общего числа педагогических работников.

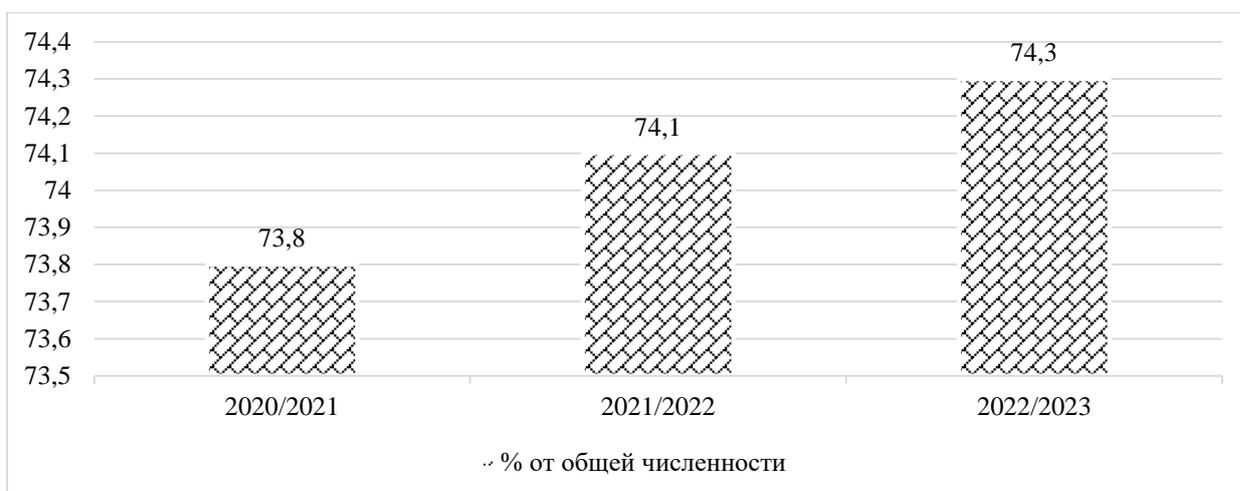


Рисунок 2 – Численность женщин в образовательных организациях

Данные индикаторов образования (Приложение Б, рисунок Б.1), представленные на рисунке 2 говорят о том, что гендерное неравенство сохраняется из года в год.

Основными методами привлечения персонала в образовательную организацию являются:

- конкурсный отбор,
- рекрутинг,
- профессиональные базы данных,
- социальные сети [19].

Одним из важнейших аспектов привлечения молодежи является принцип справедливости и прозрачности. Чтобы у каждого кандидата были равные возможности получить ту или иную должность. Здесь то и помогает конкурсный отбор или рекрутинг. Кандидаты могут представить наработанные еще за время учебы портфолио, рекомендации, умения и навыки. Образовательные организации часто используют официальные центры занятости для размещения вакансий. Дефицит кадров настолько

высок, что руководители часто выезжают в учебные заведения «резервируют» перспективных студентов для прохождения практики и дальнейшего трудоустройства [11].

Одним из ключевых аспектов привлечения персонала в образовательную организацию является управление рисками и кадровым потенциалом. Управление рисками предполагает выявление и анализ возможных негативных последствий при принятии решений о привлечении персонала, а также разработку механизмов и стратегий их уменьшения. Управление кадровым потенциалом предполагает создание условия для профессионального развития сотрудников и стимулирования их эффективной работы.

## **1.2 Исследование системы привлечения и удержания молодых специалистов**

Привлечение и удержание молодых специалистов - сложный и многогранный процесс, который требует комплексного подхода. Организации заинтересованы в молодых специалистах еще и потому, что они при отсутствии опыта компенсируют это адаптацией и обучаемостью. Они способны к самообразованию и дисциплине, быстро схватывают меняющуюся действительность, подстраиваются под реалии современного мира. Можно молодые кадры рассматривать как актив и будущее организации.

Основными факторами, которые влияют на решение молодых специалистов остаться в организации, являются [4], [6]:

- карьерный рост, как инструмент развития в своей профессии. Получение новых умений и навыков, опыта работы, которые принесут повышение по службе, а значит повышение социального статуса и последующего денежного вознаграждения.
- работа в команде. Молодые специалисты ценят атмосферу в команде и взаимодействие с коллегами. Желание быть принятыми,

оказать или получить помощь от коллег, возможность проявить себя, быть полезным, особенно неопытным сотрудником, важная часть службы для молодого сотрудника.

- условия труда и вознаграждения. Молодые специалисты ожидают от компании достойного вознаграждения и социальных льгот. Они хотят видеть, что компания ценит их труд, и готова оценивать его соответствующим образом.

- компромисс между работой и семьей.

- корпоративная культура образовательной организации. Молодые специалисты ценят корпоративную культуру компании, ее ценности и принципы.

К ценностям молодых специалистов можно отнести:

- карьера,

- карьерный рост,

- обучение,

- повышение квалификации,

- профессиональное развитие [12].

Необходимо также выделить причины смены работы специалистами: более высокая зарплата на новом месте работы, более творческая или интересная работа, комфортные условия труда, социальные выплаты, страховка, личные или семейные обстоятельства.

Исходя из вышеизложенного, необходимо использовать рекомендации для компаний по привлечению и удержанию молодых специалистов [2], [4]:

- разработка и внедрение программы карьерного роста и аттестации молодых педагогов;

- создание благоприятного микроклимата в учреждении;

- обеспечение достойной оплаты труда и разработка системы стимулирующих выплат;

- возможность предоставления гибкого графика работы или возможности гибкого расписания, методических дней, отгулов и т.п.

Привлечение и удержание молодых специалистов в сфере образования - это актуальная проблема, которая требует системного подхода. Для эффективного привлечения и удержания работников образовательные организации должны создать программы карьерного роста и развития, развивать корпоративную культуру, обеспечивать достойное вознаграждение и условия труда, предоставлять гибкий график работы и возможность удаленной работы. Только таким образом школы, колледжи и университеты смогут привлечь и удерживать талантливых работников, которые помогут им стать успешными на рынке труда.

### **1.3 Анализ инструментов привлечения и удержания молодых специалистов на основе зарубежного опыта и опыта передовых образовательных учреждений**

Привлечение и удержание молодых специалистов становится все более актуальной задачей для компаний в современном мире. Молодые специалисты представляют собой будущее любой организации, и поэтому важно обеспечить им условия для успешного развития и профессионального роста. Зарубежный опыт и опыт передовых образовательных учреждений могут дать ценные уроки в этом вопросе.

Для всестороннего анализа опыта привлечения молодых специалистов, следует рассмотреть примеры ведущих компаний мира, их эффективную систему привлечения и удержания специалистов, обучения и развития. Узнать какие условия создаются для профессионального роста и обучения сотрудников.

Важным обстоятельством привлечения молодых кадров является взаимодействие с профессиональными образовательными учреждениями, поиск высококомпетентных студентов, которые проявили себя на высшие баллы в курсах теории и практики. Возможно – это не сразу найм, а создание будущего кадрового резерва, повышение узнаваемости организации на рынке

труда. Одним из наиболее эффективных методов взаимодействия с ВУЗами является приглашение студентов на практику или стажировку с последующим трудоустройством [13].

Например, Google предоставляет своим сотрудникам доступ к широкому спектру курсов и тренингов, помогая развивать им навыки и компетенции. Такой подход не только сопутствует росту компании через повышение квалификации сотрудников, но и удерживает талантливых специалистов, которые ценят возможность постоянно развиваться [18].

Важнейшим инструментом привлечения и удержания молодых специалистов является создание благоприятной корпоративной среды и корпоративной культуры. Молодежь ценит гибкость, возможность самореализации, традиции корпоративной культуры, Это могут быть выездные тренинги, стажировки, марафоны и т.п.

Примером удачного применения данного подхода является культура Airbnb. Компания активно продвигает идею индивидуальной свободы и креативности, поощряя сотрудников к самовыражению и развитию личности. В результате данная компания привлекает талантливых специалистов, которые ищут не только работу, но и возможность реализовать себя на работе [14].

Престижность профессии педагога в мире более высока, чем в России. Однако проблема нехватки кадров замечена и там. Разница заключается лишь в том, что в большинстве европейских стран педагог - это специалист, оказывающий образовательную услугу. Образование - это сфера бизнеса, которая также как и все другие имеет материальный подтекст. Выше квалификация – выше оклад, больше работы – больше денег. Часто педагоги здесь не привязаны к детям или школам, ищут себя там, где лучше условия труда. В Японии, например, многие организации предоставляют своим сотрудникам возможность совмещать работу с обучением. В Германии предоставляется возможность работать по инновационным методикам, что позволяет им развиваться профессионально и карьерного [7].

По данным крупнейшего сервиса, который помогает найти работу hh.ru (Приложение В, рисунок В.1) активных вакансий «учитель» в г. Екатеринбурге в несколько раз меньше активных резюме. То есть конкурс вакансий за март-апрель 2023г. составил почти 81 человек на место. Что говорит, о большом предложении молодых специалистов в сфере труда и о небольшом желании работодателей брать и устраивать на предприятия специалистов без опыта, рекомендаций.

Таблица 1 – Количество активных вакансий сервиса hh.ru

Активных вакансий за март-апрель 2023г.	Активных резюме за март - апрель 2023г.
	48588

Еще одним важным аспектом привлечения и удержания молодых специалистов является предоставление интересных и перспективных проектов. Молодые специалисты стремятся к постоянному развитию и росту профессиональных навыков, поэтому для них важно иметь возможность работать над интересными и значимыми проектами [15].

Не маловажным фактором удержания специалиста является его адаптация в коллективе. Приходится подстраиваться, решать задачи организационного характера. Не всегда молодой сотрудник может справиться с данными проблемами самостоятельно. Иногда ему приходится пересматривать свои привычки, манеру поведения, общения. Иногда это может стать причиной отторжения организации или специальности в целом.

В школах Свердловской области активно развивается система наставничества и психологической поддержки молодежи. Данная программа позволяет интегрироваться в коллектив, найти соратников и уметь мобильно выходить из конфликтных ситуаций, например, конфликта «стажистов» и новичков.

Как еще один пример, можно привести компанию Space X, которая предлагает своим сотрудникам уникальную возможность работать над космическими проектами, что привлекает к ним молодых специалистов,

увлеченных наукой и технологиями. Такой подход помогает не только привлекать талант, но и удерживать их в компании, предлагая им возможность работать над уникальными и значимыми проектами [9].

Кроме того, для привлечения молодых специалистов создаются условия труда и комфортная среда. Поэтому компании, представляющие сотрудникам современное оборудование, уютное рабочее пространство и гибкий график работы, могут рассчитывать на повышение уровня удовлетворенности и мотивации сотрудников [16].

Для успешной работы с молодыми специалистами необходимо использовать современные методы и инструменты, заимствовать опыт из зарубежной практики, работы передовых образовательных учреждений нашей страны. Инструменты привлечения и удержания молодых специалистов на основе зарубежного опыта и опыта передовых образовательных учреждений могут стать ценным ресурсом для компаний, стремящихся успешно развиваться и привлекать талантливых сотрудников. Создание эффективной системы обучения и развития, благоприятной корпоративной культуры, интересных и перспективных проектов, а также удобных условий труда и рабочей среды - ключевые аспекты привлечения и удержания молодых специалистов в образовательных организациях и современном бизнесе.

## **2. Анализ привлечения и удержания работников в целом и молодых специалистов в особенности в МАОУ «СОШ № 9»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика МАОУ «СОШ № 9»**

Муниципальное автономное образовательное учреждение «Средняя образовательная школа №9» была образована менее 5 лет назад – в 2019 году. Учредителем МАОУ «СОШ № 9» является муниципальное образование городского округа Ревда Свердловской области, а функции учредителя реализуются Управлением образованием городского округа Ревда Свердловская область. МАОУ «СОШ № 9» расположена по адресу Свердловская область, город Ревда, улица Кирзавод, дом 30А. Ключевые характеристики школы, как юридического лица представлены в таблице 2 [20].

Таблица 2 – Ключевые характеристики школы - организации

Наименование	Значение
ОГРН	
ИНН	
Организационно-правовая форма	автономное учреждение
Тип учреждения	- некоммерческая; - образовательное учреждение.

МАОУ «СОШ № 9» создано с целью обеспечения прав граждан на получение общего образования, в соответствии с Конституцией РФ. Деятельность школа осуществляет в соответствии с лицензией на осуществление образовательной деятельности № 20387, выданной 3 июля 2020 г. Образовательная деятельность учреждения предполагает представление следующих уровней образования:

- - начального общего (обучение детей в начальных классах, т.е. с 1 по 4 классы);
- - основного общего (5-9 классы);

– - среднего общего (10-11 классы).

В 2023-2024 году в МАОУ «СОШ № 9» обучалось по графику 5-ти дневной недели 644 ученика, распределенных по 26 классам. Деятельность учреждения осуществляется в соответствии с установленным для учреждения муниципальным заданием, от которого оно не имеет права отказаться. Финансируется деятельность учреждения преимущественно за счет субсидий, поступающих из бюджета городского округа Ревда. Но также организация обладает правом привлекать для финансирования своей деятельности и средства, полученные от оказания ею платных образовательных услуг (рисунок 3).

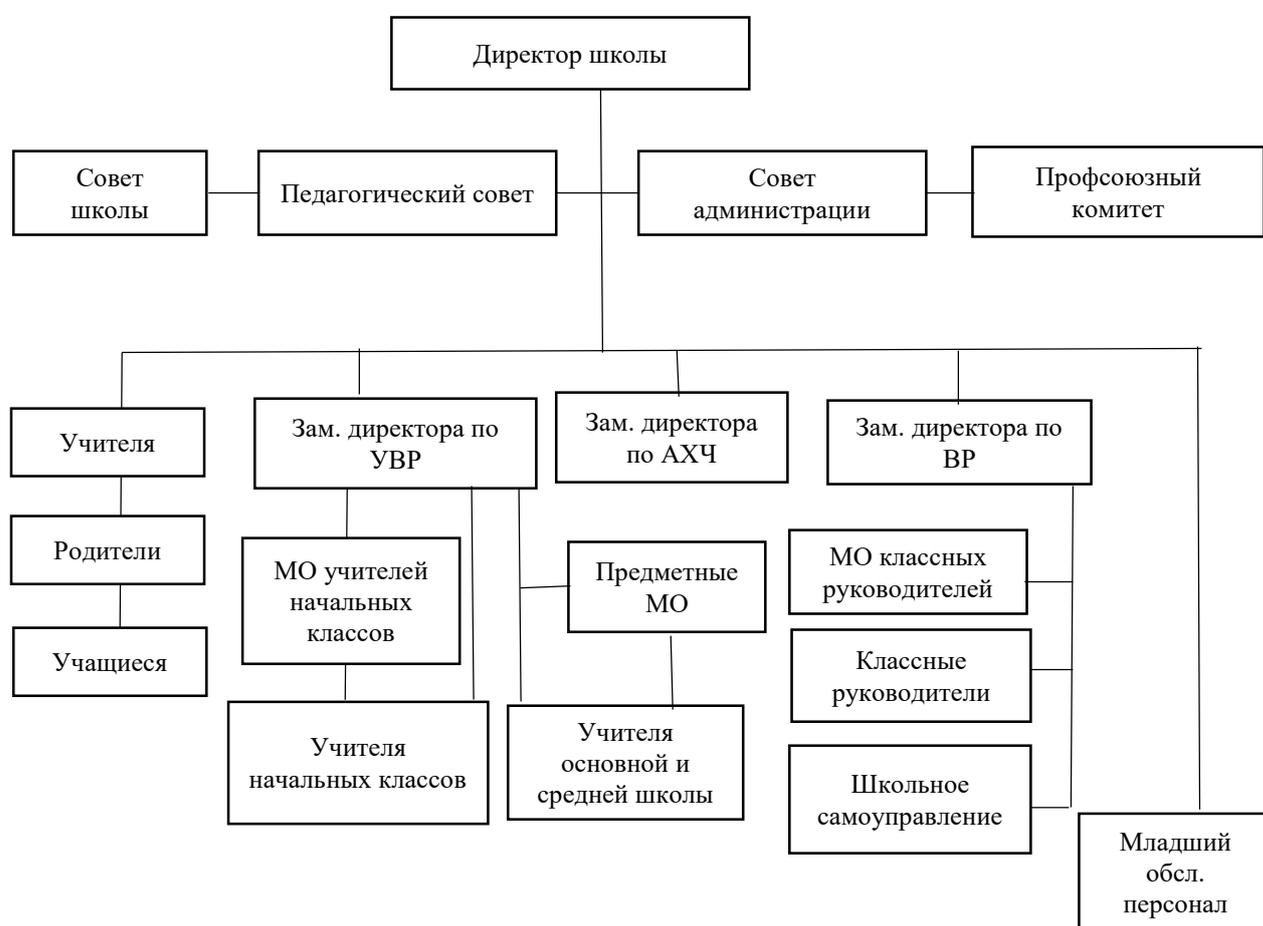


Рисунок 3 – Организационная структура МАОУ «СОШ № 9»

Далее проанализируем систему управления МАОУ «СОШ № 9», используя лист самообследования за 2023-2024 гг. (Приложение Г, рисунок Г.1, Г.2).

Согласно данным рисунка 3, возглавляет директор школы, который согласно Устава учреждения, является единоличным исполнительным органом управления. В компетенцию директора школы входит:

- организация взаимодействия от имени учреждения с органами местного самоуправления, государственной власти, а также физическими и юридическими лицами;
- решению ключевых кадровых вопросов;
- распоряжением имуществом;
- утверждение основных локальных нормативно-правовых актов (включая и актов, регламентирующих организацию образовательной деятельности – учебных планов, рабочих программ учебных предметов, расписания и т.д.);
- контроль качества образовательного процесса и его соответствия существующим нормам и стандартам и т.д.

Руководящий состав, обеспечивающий управление деятельностью МАОУ «СОШ № 9», также включает в себя:

- двух заместителей директора школы по учебно-воспитательной работе;
- одного заместителя директора школы по воспитательной работе;
- одного заместителя директора школы по административно-хозяйственной части.

Также в МАОУ «СОШ № 9» созданы и функционируют коллегиальные органы, к которым относятся:

- педагогический совет;
- общее собрание работников школы;
- совет Школы (родители и законные представители) несовершеннолетних обучающихся;
- совет обучающихся;
- методические объединения по уровням образования

– методические объединения учителей – предметников

**Таблица 3 – Основные организационно-экономические показатели деятельности МАОУ «СОШ № 9» за 2021-2023 годы**

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2021-2022 гг.		2022-2023 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс.руб.	66209	59174	65468	-7035	89,4	6294	111
Себестоимость продаж, тыс.руб.	66116	59466	65468	-6650	89,9	6002	110
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	93	-292	0	-385	-314	292	0
Управленческие расходы, тыс.руб.	0	0	0	0	X	0	X
Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	X	0	X
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	93	-292	0	-385	-314	292	0
Чистая прибыль, тыс. руб.	93	-292	0	-385	-314	292	0
Основные средства, тыс. руб.	36563	35652	34524	-911	97,5	-1128	97
Оборотные активы, тыс. руб.	0	0	0	0	X	0	X
Численность ППП, чел.	36	36	37	0	100	1	103
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	35371	31041	34847	-4330	87,8	3806	112
Производительность труда работающего, тыс.руб. (	1839,1	1643,7	1769,4	-195,4	89,4	125,7	108
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	982,5	862,3	941,8	-120,2	87,8	79,5	109
Фондоотдача	1,8	1,7	1,9	-0,1	94,4	0,2	112
Оборачиваемость активов, раз	0	1	2	1	X	1	200
Рентабельность продаж, %	0,1	-0,5	0	-0,6	-500	0,5	0
Рентабельность производства, %	0,1	-0,5	0	-0,6	-500	0,5	0
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	1	1	1	0	100	0	100

Следует отметить, что организационная структура МАОУ «СОШ № 9» выстроена с учетом отраслевой принадлежности учреждения, масштабов его деятельности и требований действующего российского законодательства. Она

является характерной для общеобразовательных учреждений в России и её следует оценить, как достаточно эффективную. Далее проанализируем основные организационно-экономические показатели деятельности (таблица 3).

Согласно представленным в таблице 3 данным, в целом за исследуемый период времени доходы МАОУ «СОШ № 9» снизились. Несмотря на их небольшой рост в 2023 году, они все равно не достигли уровня 2021 года. В результате это оказало негативное влияние на уровень расходов учреждения. И руководство вынуждено было сокращать расходы, в том числе и расходы на оплату труда, что повлекло за собой сокращение фонда заработной платы и среднегодовой заработной платы работников. При этом в 2022 году расходы МАОУ «СОШ № 9» превысили доходы учреждения.

Также в 2021-2023 годах наблюдалось и сокращение производительности труда. Тем более, что численность сотрудников учреждения в 2023 году выросла. Несмотря на снижение уровня доходов фондоотдача увеличилась за счет снижения остаточной стоимости основных средств, обусловленной начислением амортизации. Значения показателей рентабельности МАОУ «СОШ № 9» являются очень низкими, что, впрочем, является характерным для некоммерческих организаций, основная часть доходов финансируется за счет средств бюджета. В целом финансово-экономическое положение учреждения является непростым.

Далее дадим оценку материально-техническому обеспечению деятельности МАОУ «СОШ №9». МАОУ «СОШ № 9» расположена в 4-х этажном отдельно стоящем современном здании с ярким фасадом, построенном чуть более 4-х лет назад и сданном в эксплуатацию в ноябре 2019 года. Общая площадь здания школы составляет свыше 11022 м<sup>2</sup>, на которых было размещено в том числе:

- 9 кабинетов начальных классов, средняя площадь которых составляет 65,6 м<sup>2</sup>;
- 20 учебных классов, для учащихся 5-11 классов (средняя площадь

- одного класса составляет 65,1 м<sup>2</sup>);
- 2 лабораторных кабинета, один из которых для физики (площадь 17,1 м<sup>2</sup>), а другой – для химии (площадь 22,6 м<sup>2</sup>);
  - 2 мастерские, одна из которых для обработки дерева (площадь 90,0 м<sup>2</sup>), а другая – металла (площадь 92,7 м<sup>2</sup>);
  - зал хореографии (площадь 148,3 м<sup>2</sup>);
  - библиотека (площадь 107,3 м<sup>2</sup>) с книгохранилищем (площадь 29,7 м<sup>2</sup>) и библиотечно-информационным центром (площадь 149,1 м<sup>2</sup>);
  - актовый зал (площадь 203,6 м<sup>2</sup>);
  - большой и малый спортивные залы (площади 552,5 м<sup>2</sup> и 284,4 м<sup>2</sup> соответственно);
  - медицинский блок (площадь 77,0 м<sup>2</sup>);
  - спальня-игровая (площадь 67,4 м<sup>2</sup>) и помещения для группы продленного дня (площадь 83,4 м<sup>2</sup>);
  - несколько административных кабинетов (для директора школы, его заместителей, учительской и т.д.);
  - столовая, рассчитанная на 250 мест;
  - компьютерный класс (на 26 рабочих мест, в том числе одно рабочее место учителя).

Все учебные классы и кабинеты школы оснащены всем необходимым оборудованием и мебелью для организации образовательного процесса. Здание школы имеет рациональное зонирование пространства и характеризуется высоким уровнем естественного освещения и широкими коридорами. Также все помещения МАОУ «СОШ № 9» соответствуют санитарно-эпидемиологическим требованиям.

Школьное учреждение занимает территорию площадью чуть более 15 тыс. м<sup>2</sup>. На территории его расположены:

- футбольный стадион, площадью 800 м<sup>2</sup>,
- две беговые дорожки (одна прямая и одна круговая),

- 3 площадки для подвижных игр и занятий гимнастики,
- 2 площадки для тихого отдыха обучающихся,
- баскетбольно-волейбольная площадка,
- полоса препятствий,
- яма для прыжков в длину.

В целом МАОУ «СОШ № 9» по самым современным стандартам образования и безопасности. Таким образом, можно сделать вывод, что уровень материально-технического обеспечения деятельности является достаточно высоким и позволяет обеспечить организацию образовательного процесса и внеурочной деятельности в учреждении.

Не менее важным для обеспечения высокой эффективности деятельности общеобразовательного учреждения является его кадровое обеспечения. Поэтому далее проанализирует кадровый потенциал МАОУ «СОШ № 9» (Приложение Д, таблица Д.1, Д.2), начиная с оценки кадровой структуры учреждения (таблица 4).

Таблица 4 – Кадровая структура МАОУ «СОШ № 9» в 2021-2023 годах

Категория персонала	Численность сотрудников на конец года, чел.			Темп роста, %	
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2022 г. / 2021 г.	2023 г. / 2022 г.
Руководители					
Специалисты, в том числе					
педагогические работники					
другие специалисты					
Служащие					
Рабочие					
Итого					

Согласно данным таблицы 4 на протяжении всего исследуемого периода численность сотрудников учреждения в целом была достаточно стабильной – только в 2023 году она увеличилась на 2,8% (на одного рабочего). В структуре трудового коллектива объекта исследования преобладают педагогические

работники, на которых в 2021-2023 годах приходилось чуть более  $\frac{2}{3}$  от общей численности персонала учреждения.

В целом кадровую структуру персонала МАОУ «СОШ № 9» в разрезе отдельных категорий персонала следует оценить, как достаточно рациональную. Следует отметить, что в 2021-2023 годах штат МАОУ был полностью укомплектован персоналом. Далее проанализируем структуру трудового коллектива по типу занятости по состоянию на 1 января 2024 года (рисунок 4).

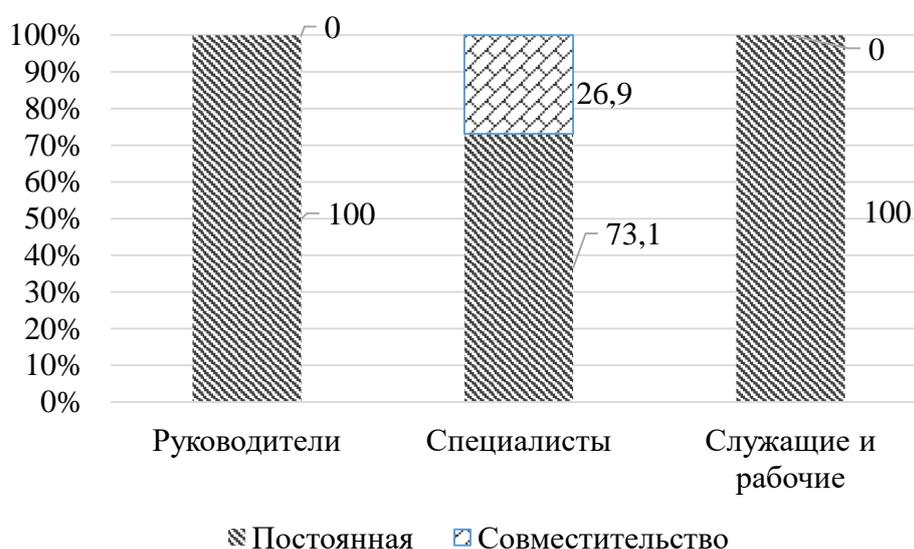


Рисунок 4 – Кадровая структура МАОУ «СОШ № 9» по типу занятости по состоянию на 1 января 2024 года, %

Согласно рисунку 4 абсолютно все руководители, служащие и рабочие МАОУ «СОШ № 9» являются постоянными работниками, т.е. трудовая деятельность в данном учреждении для них является основной. В категории «специалисты» более четверти из них - совместители. То есть, значительная часть педагогических работников работают также в других образовательных учреждениях, и трудовая деятельность в школе для них не является основной. Данная ситуация оказывает негативное влияние на эффективность деятельности образовательного учреждения и уровень кадрового потенциала организации. И хотя формально учреждение обеспечено трудовыми

ресурсами, но фактически она нуждается в подборе новых педагогических работников, для которых МАОУ «СОШ № 9» было бы основным местом работы. Далее проанализируем качественные характеристики кадрового потенциала МАОУ «СОШ № 9», начиная с оценки уровня образования сотрудников учреждения (рисунок 5).

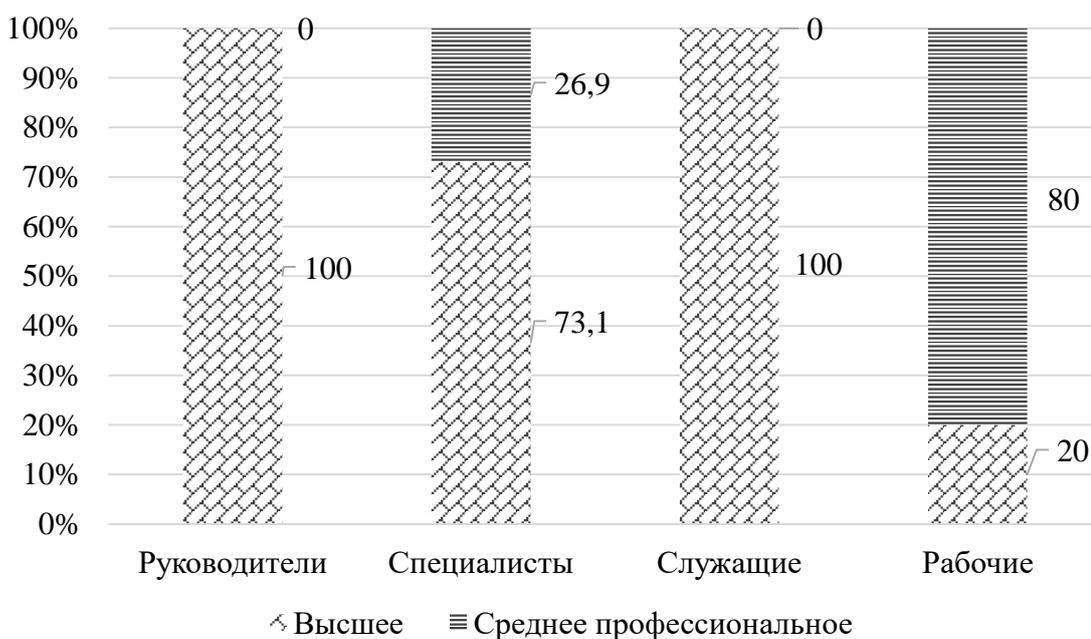


Рисунок 5 – Структура персонала МАОУ «СОШ № 9» по уровню образования сотрудников (на 01.01.2024), %

Согласно данным рисунка 5 по состоянию на 1 января 2024 году абсолютно у всех руководителей и служащих МАОУ «СОШ № 9», а также почти у  $\frac{3}{4}$  специалистов имеется высшее профессиональное образование. Среднее профессиональное образование было у преобладающей части работников, а также четверти этого числа специалистов. Следует отметить, что в штате учреждения на 01.01.2024 года не было сотрудников, не имеющих высшего профессионального образования. Кроме того, у всех педагогических работников имеется профильное педагогическое образование.

Перейдем к оценке кадрового потенциала школьного учреждения с точки зрения уровня образования сотрудников как достаточно высоким. Далее

проанализируем кадровую структуру персонала МАОУ «СОШ № 9» по продолжительности трудового стажа (рисунок 6). Согласно рисунку 6 абсолютно у всех рабочих и служащих, а также превалирующей части руководителей и специалистов МАОУ «СОШ № 9» продолжительность общего трудового стажа составляет более 10 лет, т.к. основу трудового коллектива составляют очень опытные сотрудники.

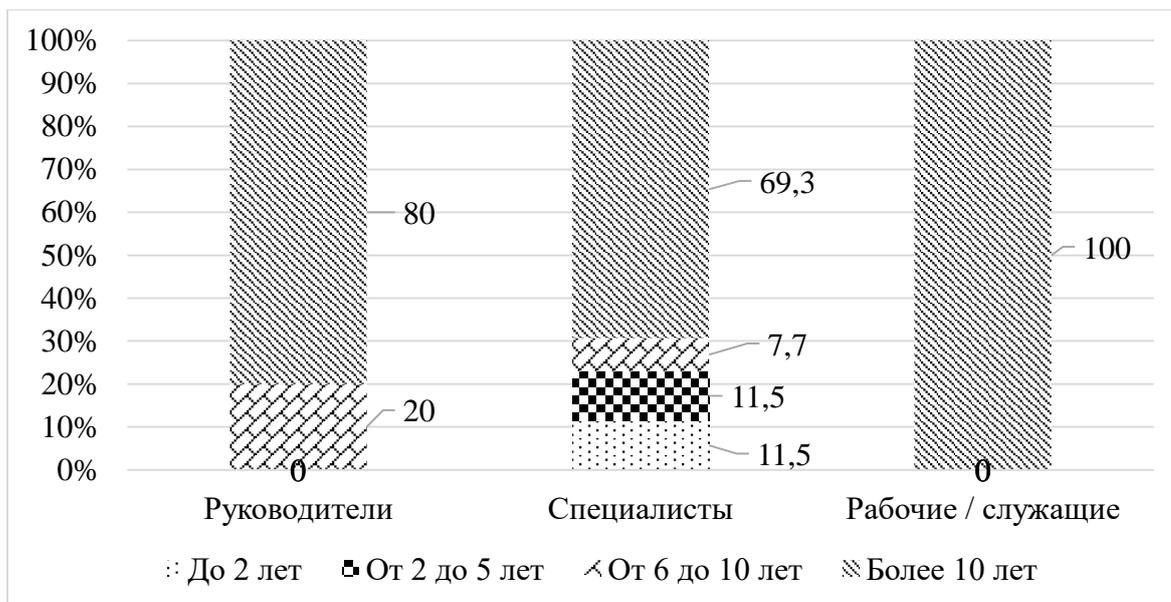


Рисунок 6 – Кадровая структура МАОУ «СОШ №9» по продолжительности трудового стажа сотрудников (на 01.01.2024), %

У 11,5% специалистов продолжительность трудового стажа не превышает 2-х лет и у такой части она варьируется в диапазоне от 2 до 5 лет. А еще у 7,7% она варьирует в диапазоне от 6 до 10 лет. Для более объективной и всесторонней оценки уровня профессиональной компетентности педагогического коллектива школы оценим структуру трудового стажа этой категории персонала (рисунок 7).



Рисунок 7 – Структура трудового стажа педагогических работников МАОУ «СОШ №9» (на 01.02.2024 г.), %

Согласно представленным данным практически вся предыдущая трудовая деятельность учителей МАОУ «СОШ № 9» была связана именно с педагогической деятельностью, что еще больше повышает значимость и роль их трудового стажа. С учетом всего вышеуказанного следует оценить кадровый потенциал с точки зрения продолжительности трудового стажа сотрудников как достаточно высоким.

Для более объективной оценки уровня профессиональной компетентности педагогических работников школы № 9 проанализируем структуру педагогического персонала по квалификационным категориям (рисунок 8.).

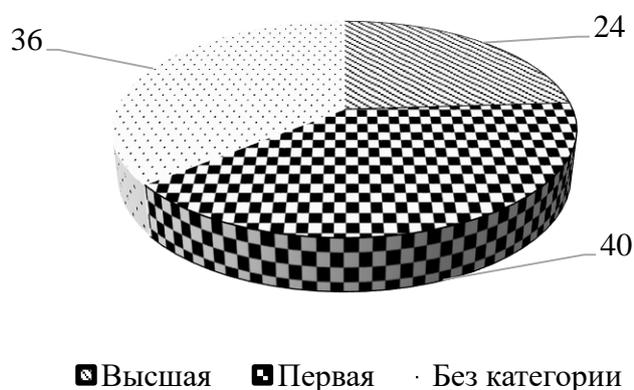


Рисунок 8 – Структура педагогических работников МАОУ «СОШ №9» по квалификационным категориям, %

Согласно данным рисунка 8 чуть менее, чем  $\frac{1}{4}$  педагогическим работникам МАОУ «СОШ № 9» присвоена высшая квалификационная категория, а еще 40% - первая. И лишь третьей части педагогических работников не присвоена еще квалификационная категория.

В целом это свидетельствует об очень высоком уровне профессиональной компетентности педагогического коллектива МАОУ «СОШ № 9». Далее проанализируем возрастную структуру персонала учреждения, исследуемого в данной работе (рисунок 9).

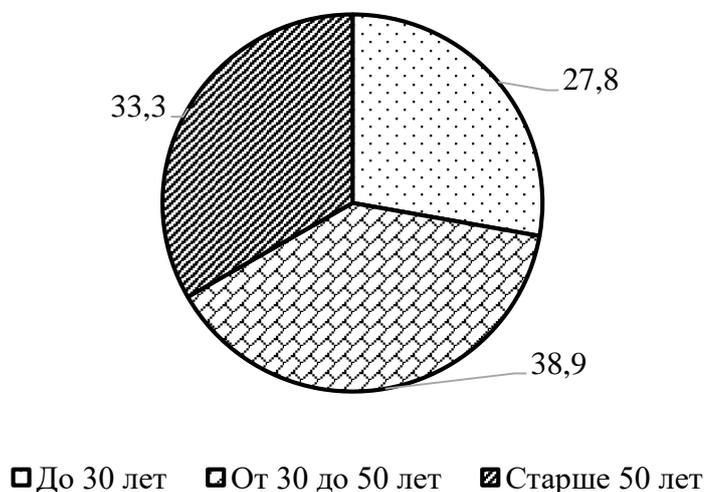


Рисунок 9 – Возрастная структура персонала МАОУ «СОШ № 9» (на 01.01.2024), %

Согласно представленным данным у 38,9% сотрудников возраст варьируется в диапазоне от 30 до 50 лет. То есть чуть менее  $\frac{2}{5}$  трудового коллектива МАОУ «СОШ № 9» составляют сотрудники, находящиеся в наиболее трудоспособном возрасте. С одной стороны, в школе достаточно много молодежи - у 27,8% сотрудников учреждения возраст не превышает 30 лет. Но, с другой стороны, третья часть сотрудников школы - в возрасте старше 50-ти лет. При этом в учреждении работает много сотрудников предпенсионного возраста, которые уже в краткосрочной перспективе могут уволиться в связи с выходом на пенсию.

Таким образом, возрастная структура МАОУ «СОШ № 9» не является оптимальной и учреждению нуждается в омоложении кадров. В завершении проанализируем текучесть кадров в учреждении в 2021-2023 годах (рисунок 10). Согласно данным таблицы 10 значения текучести кадров в МАОУ «СОШ № 9» в 2021-2023 годах варьировались в диапазоне от 16,7% до 21,6%, что является достаточно высоким уровнем, значительно превышающим верхнюю границу естественной текучести кадров.

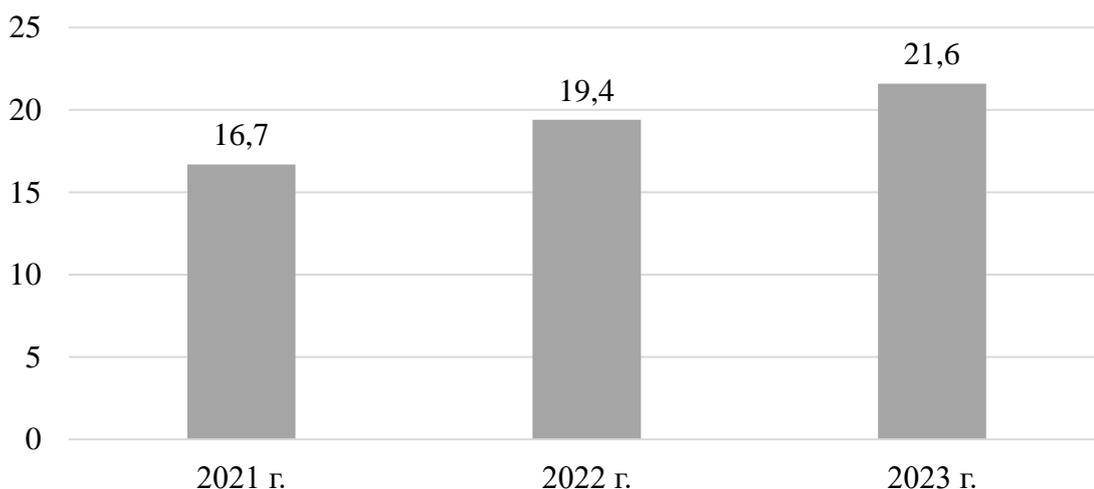


Рисунок 10 – Динамика текучести кадров в МАОУ «СОШ № 9» в 2021-2023 годах, %

Ситуация усугубляется тем обстоятельством, что текучести подвержен именно педагогический коллектив школы, т.к. 95,2% уволенных работников являлись учителями.

Оценивая структуру уволенных сотрудников, следует отметить, что из 21 сотрудника, который уволился из СОШ № 9 в период с 2021 по 2023 годы у 15 сотрудников (71,4% от общей численности уволенных сотрудников) общий трудовой стаж не превышал 2 лет. То есть текучести кадров в МАОУ «СОШ № 9» подвержены именно молодые специалисты.

Таким образом, с одной стороны, кадровый потенциал МАОУ «СОШ №9» характеризуется оптимальной структурой персонала, высоким уровнем образования и квалификационной структуры педагогического персонала, а также превалированием в кадровой структуре школы очень опытных

сотрудников. Все это свидетельствует о достаточно высоком уровне кадрового потенциала МАОУ «СОШ № 9». Но, с другой стороны, с негативной стороны кадровый потенциал учреждения характеризуют следующие аспекты:

- в учреждении работает достаточно много сотрудников старшей возрастной группы, что в краткосрочной и среднесрочной перспективе может привести к значительному дефициту персонала;
- в школе большая часть учителей работают по совместительству;
- педагогический коллектив МАОУ «СОШ № 9» подвержен текучести кадров.

Исходя из всего вышеуказанного можно сделать вывод, что кадровое обеспечение деятельности МАОУ «СОШ № 9» является достаточным для нормального функционирования учреждения и организации образовательного процесса. Но его нельзя оценить, как оптимального и позволяющего обеспечить решение всех задач, стоящих перед объектом.

Поэтому кадровое обеспечение деятельности МАОУ «СОШ № 9» нуждается в совершенствовании. И в первую очередь, с учетом возрастной структуры персонала МАОУ «СОШ №9» за счет привлечения и удержания молодых специалистов. Согласно локальным нормативным актам учреждения, кадровая политика его в целом ориентирована на активное привлечение молодых специалистов. Руководство учреждения (директор школы и его заместители) активно взаимодействуют с образовательными учреждениями, занимающимися подготовкой педагогических кадров.

Во-первых, в МАОУ «СОШ № 9» приглашает студентов, образовательных учреждений, занимающихся подготовкой педагогических кадров, для прохождения практики на базе школы. Также студенты активно привлекаются к организации внеурочной деятельности.

Во-вторых, руководители школы приглашают выпускников образовательных учреждений, занимающихся подготовкой педагогических кадров, работать в школе № 9».

Следует отметить, данная деятельность является достаточно эффективной и поток молодых специалистов, кандидатов на замещение вакантных должностей в МАОУ «СОШ № 9», является достаточно существенным. Это наглядно видно из структуры новых сотрудников (рисунок 11).



Рисунок 11 – Структура новых сотрудников, принятых в штат МАОУ «СОШ № 9» в 2021-2023 годах, %

Согласно данным рисунка 11 преобладающая часть новых сотрудников в МАОУ «СОШ № 9» в 2021-2023 годах являлись молодыми специалистами. Однако из 19 молодых специалистов, принятых в штат МАОУ «СОШ № 9» в 2021-2023 годах, по состоянию на 1 января 2024 года осталось работать только 4 сотрудника, а остальные 15 молодых специалистов – уволились. Соответственно, уровень закрепления молодых специалистов за исследуемый период составил только 21,1%.

Таким образом, в объекте исследования достаточно эффективно организована работа по привлечению молодых специалистов. Но в тоже время деятельность по их закреплению является не эффективной, т.к. большая часть молодых специалистов увольняется. Следует отметить, что в локальных нормативных актах МАОУ «СОШ № 9» отсутствуют программы действий или мероприятий, направленных на закреплении молодых специалистов в

учреждении. И в настоящее время существует потребность в разработке программы по удержанию молодых специалистов в МАОУ «СОШ № 9». Далее будет проведен анализ влияния факторов, на закрепление молодых специалистов в МАОУ «СОШ № 9».

## **2.2 Анализ влияния внешних и внутренних факторов, влияющих на закрепление молодых специалистов в МАОУ «СОШ № 9»**

В рамках настоящей работы для выявления факторов, оказывающих влияние на закрепление молодых специалистов было проведено социологическое исследование. Это исследование предусматривало опрос молодых специалистов, уволившихся из школы в период с 2021 по 2023 годы. (Приложение Е, рисунок Е.1).

Всего было опрошено 15 сотрудников. Опрос проводился с помощью мессенджеров. Изначально респондентам предлагалось указать факторы, которые способствовали их закреплению и удерживали их от увольнения из МАОУ «СОШ № 9». В таблице 5 представлены результаты данного опроса.

Таблица 5 – Результаты ответов бывших сотрудников МАОУ «СОШ № 9» молодых специалистов о факторах, способствующих их закреплению и удерживавших их от увольнения

Наименование фактора	Численность респондентов, указавших данный фактор, чел.
Работа в новом удобном и красивом здании	15 чел.
Лояльное отношение руководства к молодым специалистам	14 чел.
Высокий уровень материально-технического обеспечения образовательного процесса	14 чел.
Наличие у каждого педагогического работника собственного помещения	12 чел.
Небольшая наполненность классов	11 чел.
Возможность работы, недалеко от дома	5 чел.

Согласно представленным данным, школа является привлекательным для молодых специалистов и способствует их закреплению благодаря

наличию хорошей материально-технической базы, т.к. школа располагается в новом современном здании, со значительным числом учебных кабинетов, достаточным для выделения каждому педагогическому работнику отдельного кабинета, а также высокому уровню оснащённости школы учебниками, наглядными пособиями, оборудованием и т.д.

Также удержанию молодых специалистов способствует лояльность к ним со стороны руководства, небольшая наполненность классов, а также возможность работать недалеко от дома. Следует отметить, что территория, на которой находится школа, является несколько изолированной от основной части города. И возможность работать близко к дому, избегая поездок на работу на общественном транспорте, оказывает положительное влияние на качество жизни и способствует повышению привлекательности работодателя.

Следует отметить, что увольнение молодых специалистов - педагогов может обуславливаться, как неудовлетворенностью условиями труда в определенных общеобразовательных учреждениях, так и осознанием ошибки в выборе профессии. Профессия учителя является социально важной и в обществе в целом она ценится. Многие люди выбирают данную профессию из-за её социальной значимости, так как они хотят приносить обществу пользу, и сформированным в обществе представлениями о данной профессии. Однако учителя сталкиваются с большим числом проблем и видят недостатки и сложности этой профессии только при непосредственном исполнении трудовой деятельности.

Поэтому второй вопрос был посвящен определению доли молодых специалистов, которые остались в профессии. Респондентам задали вопрос: «Вы сейчас работаете в педагогической сфере или перешли в другую?». Результаты ответа на второй вопрос представлены на рисунке 12. Согласно представленным данным лишь 6,7% опрошенных респондентов (один из 15-ти) сменили сферу деятельности, а остальные, по-прежнему работают в педагогической сфере деятельности. Таким образом, текучесть кадров среди молодых специалистов не связана с разочарованием молодых педагогов в

выбранной ими сфере, а обуславливаются другими факторами.

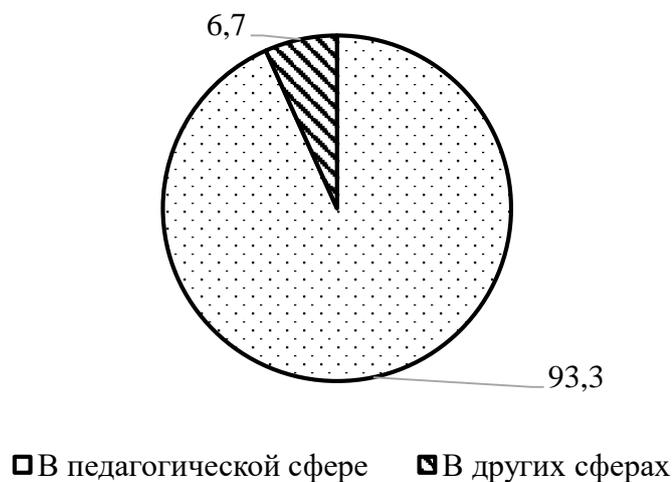


Рисунок 12 – Результаты ответа на второй вопрос, %

В завершении опроса респондентам был представлен ряд факторов внешней и внутренней среды, которые потенциально могли бы оказывать влияние на принятие ими решения об увольнении.

Таблица 6 - Результаты оценки респондентами влияния отдельных факторов на принятие ими решения об увольнении

Наименование фактора	Численность респондентов, оценивших влияние на этот балл			
	0 баллов	1 балл	2 балла	3 балла
Низкий или недостаточный уровень з/п				
Высокий уровень нагрузки				
Уровень оснащённости рабочего места				
Давление со стороны семьи и близкого окружения				
Социально-психологический климат в коллективе				
Отсутствие возможностей для профессионального развития				
Сложности, возникающие с особым контингентом обучающихся (с девиантным поведением и из группы риска)				

Оценивать влияние респонденты должны были по следующей шкале:

- 3 балла – ключевой фактор, обусловивший мое увольнение;
- 2 балла – фактор оказал существенное влияние, не был основным;
- 1 балла – фактор оказал влияние на принятие решений об увольнении, но небольшое;
- 0 баллов – фактор не оказал никакого влияния.

Результаты оценки респондентами влияния отдельных факторов на принятие ими решения об увольнении представлены в таблице 6.

Усредненные баллы влияния отдельных факторов на принятие решения молодыми специалистами об увольнении представлены на рисунке 13.

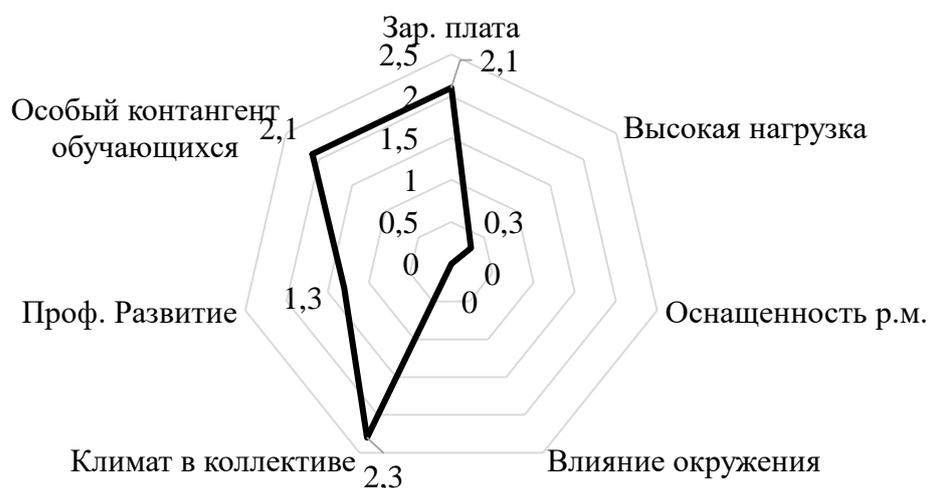


Рисунок 13 – Усредненные баллы влияния отдельных факторов, на принятие решения молодыми специалистами об увольнении, баллы

Согласно представленным данным, в целом можно выделить три основных фактора, обуславливающих в МАОУ «СОШ № 9» текучесть кадров среди молодых специалистов. Первым фактором является неблагоприятный социально-психологический климат в трудовом коллективе. Это связано с несколько негативным и надменным отношением опытных учителей к своим молодым коллегам. Фактически они не способствуют их успешной адаптации и не передают накопленный опыт, оказывают на них психологическое

давление, выделяя их ошибки, но не помогают их устранять.

Вторым фактором является недостаточный уровень заработной платы. Хотя средний уровень заработной платы в МАОУ «СОШ № 9» является достаточно высоким для общеобразовательного учреждения, но система оплаты труда предполагает значительную дифференциацию в заработной плате в зависимости от присвоенных категорий и педагогического стажа. Поэтому уровень доходов молодых специалистов в школьном учреждении, существенно ниже, чем их более опытных коллег.

И третьим фактором в МАОУ «СОШ № 9», обуславливающим текучесть кадров, являются проблемы с особым контингентом – детьми с девиантным поведением и из «группы риска». Следует отметить, что молодые специалисты не обладают еще навыками разрешения проблем, возникающими с такими детьми (конфликтами с другими учащимися, низкой мотивацией к обучению, совершению ими правонарушений и т.д.). При этом в штатном расписании организации нет социального педагога, способного оказать молодым специалистам помощь в разрешении данных проблем.

Вывод по 2 главе.

МАОУ «СОШ № 9» является общеобразовательным учреждением, созданным с целью обеспечения прав граждан на получение общего образования. В 2023-2024 году в учреждении обучалось по графику 5-ти дневной недели 644 ученика, распределенных по 26 классам.

Школа имеет достаточный уровень материально-технического и финансового обеспечения деятельности учреждения. Кадровое обеспечение деятельности МАОУ «СОШ № 9» является достаточным для нормального функционирования учреждения и организации образовательного процесса. Но его нельзя оценить, как оптимального и позволяющего обеспечить решение всех задач, стоящих перед образовательной организацией, и существует потребность в его совершенствовании с учетом возрастной структуры персонала, за счет привлечения и удержания молодых специалистов.

По результатам проведенного исследования было установлено, что в

МАОУ «СОШ № 9» достаточно эффективно организована работа по привлечению молодых специалистов. Но в тоже время деятельность по их закреплению является не эффективной, т.к. большая часть молодых специалистов увольняется, т.е. степень их закрепления является низкой.

В целом текучесть кадров среди молодых специалистов в средней школе обуславливаются тремя факторами:

- неблагоприятным социально-психологическим климатом в трудовом коллективе;
- недостаточным уровнем заработной платы у молодых специалистов;
- проблемы, возникающие у молодых специалистов с особым контингентом обучающихся (детьми с девиантным поведением и так называемым обучающимся «группы риска»).

### 3. Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики в МАОУ «СОШ № 9»

В рамках настоящей работы для совершенствования кадровой политики МАОУ «СОШ № 9» в части повышения закрепления молодых специалистов был разработан ряд рекомендаций, представленных на рисунке 14.

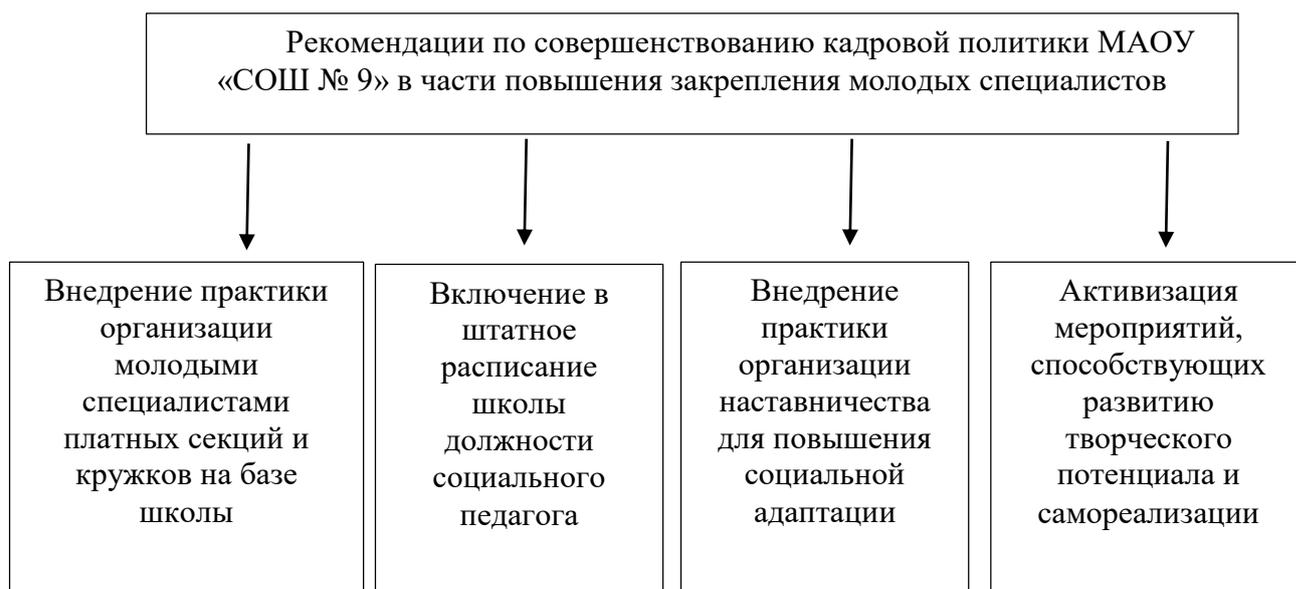


Рисунок 14 – Рекомендации по совершенствованию кадровой политики в части повышения закрепления молодых специалистов

Согласно рисунку 14 первой предлагаемой рекомендацией по повышению закрепляемости молодых специалистов в МАОУ «СОШ №», является внедрение практики организации молодыми специалистами платных секций и кружков на базе школы. Суть этой рекомендации будет заключаться в том, что на базе самого образовательного учреждения будут организовываться платные кружки и секции для обучающихся, а также детей, проживающих рядом со школой (микрорайоном).

В качестве организатора будет выступать непосредственно само учреждение, т.е. договоры будут заключаться между организацией и законными представителями обучающихся, которые будут посещать создаваемые кружки и секции. Это будет обеспечивать защищенность, как обучающихся, так и педагогических работников. Функции по организации

данных кружков и секций будут возлагаться на педагогических работников МАОУ «СОШ № 9» или педагогов дополнительного образования.

Однако инициатива об организации кружков и секций должна исходить именно от педагогических работников, либо как минимум при их добровольном согласии. При реализации данной рекомендации будет необходимо исключить любое давление на педагогических работников. Деятельность в рамках этих программ должна выражать заинтересованность всех участников образовательного процесса, что повысит его качество и как следствие привлечет в кружок (секцию) большее количество учеников.

Поэтому на заместителей директора школы по учебно-воспитательной работе будут возлагаться функции стимулирования активности молодых специалистов. Заместители директора школы работе должны будут:

- побуждать молодых специалистов к организации собственных кружков и секций;
- оказывать молодым специалистам помощь в выборе направленности данных секций и кружков и учетом профиля молодого специалиста, а также его склонностей и увлечений. Следует отметить, что профиль кружков и секций не обязательно должен соответствовать профилю педагогического работника, а он может определяться исходя из его увлечений. но при условии, что этот педагогический работник является специалистом в данной сфере.
- оказывать молодым специалистам информационную и методическую поддержку при организации кружков и секций.

Стоимость данных занятий будет рассчитываться таким образом, чтобы, с одной стороны, уровень трудового вознаграждения за один час проведения занятий был бы в два раза выше среднечасовой заработной платы. С другой стороны, затраты на оплату труда и страховые взносы на это трудовое вознаграждения, а также прочие прямые затраты, связанные с проведением данных образовательных мероприятий, должны не более 30% от суммы доходов за проведение этих конкурсов. Ожидаемая стоимость посещения

кружка будет составлять 900 руб. в месяц.

Таким образом, мы сможем наблюдать увеличение доходов МАОУ «СОШ № 9» и расширение возможностей для обучающихся получения дополнительного образования по ценам ниже рыночным. С точки зрения увеличения закрепляемости молодых специалистов реализации первой рекомендации будет способствовать:

- расширению возможностей молодых специалистов по увеличению своего трудового дохода, а, соответственно, и снижению численности молодых специалистов, уволенных из-за недостаточного уровня заработной платы;
- формированию условий для профессионального и творческого развития молодых специалистов. Тем более, что уровень регламентации внеурочной деятельности является более низким, а педагогические работники обладают большей свободой выбора методов преподавания, направленности обучения и т.д.

Второй предлагаемой рекомендацией по повышению закрепляемости молодых специалистов является включение в штатное расписание школы должности социального педагога. (Приложение Ж) Социальный педагог МАОУ «СОШ № 9» должен будет иметь педагогическое образование и опыт работы социальным педагогом в общеобразовательном учреждении не менее одного года. В функции социального педагога МАОУ «СОШ № 9» будет входить:

- анализ образовательной среды и социально-психологического климата в классах;
- выявление проблем у обучающихся и конфликтов с другими обучающимися, их законными представителями или сотрудниками общеобразовательного учреждения;
- реализация мер, направленных на разрешение конфликтов, сторонами которых являются обучающиеся исследуемой школы;
- выявление фактов девиантного поведения обучающихся;

- осуществление социально-педагогического сопровождения в условиях школы и по месту жительства обучающихся особого контингента (детьми с девиантным поведением и из группы риска – детей-сирот, детей, оставшихся без попечения родителей, детей из неблагополучных, многодетных или малообеспеченных семей и т.д.);
- оказание обучающимся экстренной социально-психологической помощи;
- разработка и реализация мер по обеспечению социальной защиты и помощи обучающимся;
- организация социализации обучающихся особого контингента;
- обеспечение социально-психологической адаптации новых обучающихся, относящихся к особому контингенту;
- оказание социально-психологической помощи родителям обучающихся, включая и проведение консультаций по разрешению сложных ситуаций, оказанию семьям помощи и т.д.;
- посредничество между обучающимися МАОУ «СОШ № 9» и органами государственной власти, местного самоуправления, социальными службами и т.д.

Включение в штатное расписание МАОУ «СОШ № 9» социального педагога, безусловно, приведет к увеличению затрат учреждения на оплату труда персонала. Источником, покрывающим рост затрат школы, будут дополнительные доходы учреждения от проведения дополнительных кружков и секций в рамках реализации первой рекомендации в настоящей бакалаврской работе. Это позволит обеспечить снятие с педагогических работников учреждения, и в первую очередь с молодых специалистов, нагрузки по разрешению проблем с особым контингентом обучающихся и ряда других социальных проблем, включая проблемы, связанные с конфликтами, в которых участвуют обучающиеся. Реализация данной рекомендации будет способствовать снижению численности молодых специалистов, увольняющихся из-за проблем с особым контингентом

обучающихся.

Третьей предлагаемой рекомендацией по повышению закрепляемости молодых специалистов в МАОУ «СОШ № 9» является внедрение практики организации наставничества для повышения их социальной адаптации. Суть данной рекомендации заключается в прикреплении молодого специалиста к более опытному коллеге – «стажисту», который и будет играть роль наставника данного сотрудника. В функции наставника будет входить:

- оказание молодому специалисту методической помощи по организации образовательного процесса;
- обучение молодого специалиста корректному ведению внутреннего документооборота.

Предлагается ввести в новом учебном году практику Школы молодого педагога, используемую во многих образовательных учреждениях России. Для организации работы нужно разработать Положение, внести изменения в Устав школы и принять соответствующий приказ (Приложение К, рисунок К.1, К.2).

Примерными мероприятиями Школы могут стать:

- круглые столы;
- анкетирование на выявление профессиональных затруднений;
- проведение мастер-классов, посещение уроков наставников;
- участие в профессиональных конкурсах под руководством наставников (Приложение Л, рисунок Л.1).

Анализируя данную практику, некоторые образовательные учреждения также предлагают чаще встречаться неформально, посещать методические фестивали, театральные постановки, концерты и т.д.

Следует отметить, что внедрение практики наставничества будет способствовать повышению эффективности, как профессиональной, так и социально-психологической адаптации молодых специалистов. Так как опытные учителя, исполняющие функции наставников, будут рассматривать молодых специалистов, как своих подопечных и будут сглаживать их влияние в трудовой коллектив. В целом институт наставничества позволит снизить

существующее в настоящее время в МАОУ «СОШ № 9» разделение трудового коллектива на два лагеря – на опытных сотрудников и молодых сотрудников (молодых специалистов и сотрудников с относительно небольшим педагогическим стажем). Это будет способствовать улучшению социально-психологического климата в педагогическом коллективе образовательного учреждения, а, соответственно, и снижению численности молодых специалистов, увольняющихся из-за неблагоприятного социально-психологического климата.

Последней рекомендацией по повышению закрепляемости молодых специалистов в МАОУ «СОШ № 9» является активизация мероприятий, способствующих самореализации и творческого потенциала молодых.

Творческий потенциал – это деятельность, оказывающая положительное влияние на развитие природных способностей, личностных качеств, что в конечном итоге станет основой для самореализации личности.

Вспомним, что реализация творчества – это важнейший фактор для молодежи, именно поэтому они идут работать в школу. Нужно сделать так, чтобы они остались.

По данным Минпросвещения России (Приложение И) существует более 20 профессиональных конкурсов, которые организуются для поддержки талантливых педагогов. Специально для молодых педагогов – конкурс «Педагогический дебют», в нем может поучаствовать учитель, который не проработал по специальности еще 3 года.

Исследуя деятельность организации, выяснилось, что ни один педагог за последние 3 года не участвовал в данном конкурсе. Однако же, на уровне города был проведен муниципальный этап. Победитель был направлен на региональный конкурс.

Таким образом, предлагается организовать работу для активного участия педагогов в профессиональных конкурсах, для повышения профессиональных компетенций педагогов и развития их творческого потенциала. Этапы можно увидеть в таблице 7.

Таблица 7 – План подготовки педагогов к профессиональным конкурсам

1 этап – Организационный	
Мероприятие	Цель
Выбор конкурса	Познакомиться с перечнем профессиональных конкурсов
Знакомство с Положением о конкурсе (сроки проведения, форма, критерии оценивания)	Анализ возможностей потенциальных участников конкурса
Поиск наставника из числа коллектива школы или городского методического объединения	Получить методическое сопровождение
Принятие решения об участии и выбор кандидатов	Дальнейшая коллегиальная помощь конкретному участнику
2 этап – Методическое сопровождение	
Мероприятие	Цель
Самопрезентация	Создание эффектного образа в формате видеоролика или портфолио
Психологическое сопровождение	Освоение методов для подавления волнения и неуверенности при выступлении
Работа группы (участник, наставник, методист, руководитель ШМО, психолог) по разработке методической разработки или фрагмента урока конкурса	Соответствие критериям конкурса, мозговой штурм
Вовлечение обучающихся в подготовку	Повышение авторитета педагога среди учеников
Оформление, соответствующее требованиям выбранного конкурса	Принятие конкурсанта и его работы, согласно требованиям конкурса

Данные этапы станут существенной поддержкой молодому педагогу, повысят его уверенность в себе. Предполагаемый результат участия не всегда может заключаться в победе, опыт и конкурсный задор, в данном случае, станут важными составляющими мотивации к дальнейшей работе.

Предлагаются следующие формы поощрения участия в конкурсах:

- похвала руководства;
- вручение благодарственного письма образовательной организации;
- вручение почетной грамоты;
- торжественное объявление результата на общешкольной линейке;
- - организация Доски почета в образовательном учреждении;

– денежное поощрение (премирование) с записью в трудовую книжку.

Все эти формы повысят имидж молодого педагога среди коллег и обучающихся и как следствие закорит его в данной школе.

Далее представим организационный план внедрения предлагаемых рекомендаций. В таблице 8 представим матрицу ответственности за реализацию рекомендаций, направленных на повышение закрепления молодых специалистов в МАОУ «СОШ №9».

Таблица 8 – Матрица ответственности за реализацию рекомендаций, по повышению закрепления молодых специалистов в МАОУ «СОШ № 9»

Наименование функции	Контроль	Основное исполнение	Вспомогательное участие
Разработка Положения «О школе молодого педагога»	Директор школы	Директор школы	Зам. директора школы по УВР
Составления плана мероприятий	Директор школы	Зам. директора по УВР, ВР	ШМО
Проведение информационной кампании среди сотрудников	Директор школы	Администрация	ШМО
Принятие плана участия и подготовки педагогов к конкурсам	Директор школы	Директор школы	Заместители директора
Изменение штатного расписания	Директор школы	Директор школы	
Разработка инструкции социального педагога	Директор школы	Директор школы	
Организация рабочего места для социального педагога	Директор школы	Зам. директора по АХЧ	
Подбор социального педагога.	Директор школы	Директор школы	Зам. директора школы по УВР
Разработка Положения «Об организации платных секций и кружков»	Директор школы	Зам. директора школы по УВР	
Обсуждение введение платных кружков и секций на Пед. совете	Директор школы	Зам. директора школы по УВР	
Определение учителей, которые будут проводить кружки и секции	Директор школы	Зам. директора школы по УВР	
Проведение кампании по продвижению кружковой и секций	Директор школы	Зам. директора школы по УВР	
Составление графика проведения кружковой и секций	Директор школы	Зам. директора школы по УВР	
Разработка положения «О наставничестве».	Директор школы	Зам. директора школы по УВР	

Согласно данным таблицы 8 контроль за реализацией предлагаемых рекомендаций будет возлагаться на директора школы, а непосредственно выполнение – частично на директора школы, а частично на заместителя директора школы по учебно-воспитательной работе. Далее в таблице 9 представим календарный план реализации рекомендаций, направленных на повышение закрепления молодых специалистов в МАОУ «СОШ № 9».

Таблица 9 – Календарный план реализации рекомендаций, направленных на повышение закрепления молодых специалистов

Наименование функции	Дата начала	Дата завершения
Разработка Положения «О школе молодого педагога»		
Составления плана мероприятий		
Проведение информационной кампании среди сотрудников		
Принятие плана участия и подготовки педагогов к конкурсам		
Разработка Положения о школе молодого педагога		
Изменение штатного расписания		
Разработка инструкции социального педагога		
Организация рабочего места для социального педагога		
Разработка Положения «Об организации платных секций и кружков»		
Обсуждение введение платных кружков и секций на пед. совете		
Подбор социального педагога.		
Разработка положения «О наставничестве».		
Определение учителей, которые будут проводить кружки и секции		
Проведение кампании по продвижению кружков		
Составление графика проведения кружкой и секций		
Начало применения механизма наставничества		X
Начало трудовой деятельности социального педагога		X

Согласно данным таблицы 9 продолжительность периода внедрения предложенных рекомендаций по повышению уровня закрепления молодых специалистов в МАОУ «СОШ № 9» будет составлять чуть более 3 месяцев. И при начале их реализации с июня 2024 года полноценно они уже будут

внедрены и применяться с середины сентября 2024 года. Далее оценим эффективность предложенных рекомендаций, изначально оценив финансовые аспекты их реализации.

При проведении педагогического совета МАОУ «СОШ № 9» заместителем директора школы по учебно-воспитательной работы была озвучена суть первой рекомендации. После этого педагогическим работникам учреждения предложили высказать свои мнения о желании участвовать в проведении дополнительных секций и кружков. Из 25-ти педагогических работников МАОУ «СОШ № 9» 16 изъявили это желание. Таким образом, при реализации первой рекомендации, может быть создано 16 платных кружков и секций.

Ряд общеобразовательных учреждений городского округа уже в настоящее время организует на своей базе платные секции и кружки. По информации, полученной от руководства трех учебных заведений в среднем одну секцию (кружок) посещает около 12 детей. Исходя из этого уровня численность детей, посещающих платные кружки или секции в данной школе может составлять:  $16 \text{ кружков} * 12 \text{ детей/кружке} = 192 \text{ человека}$ .

При учете, что ожидаемая стоимость посещения одного кружка в месяц будет составлять 900 руб., то маржинальная прибыль учреждения в год будет составлять:  $900 \text{ руб./чел.} * 192 \text{ чел.} * 8 \text{ месяцев} * 70\% = 967\,680 \text{ руб.}$

Ожидаемый уровень заработной платы социального педагога в МАОУ «СОШ № 9» будет составлять 35 тыс. руб. в месяц. С учетом этих данных затраты МАОУ «СОШ № 9», связанные с приемом в штат социального педагога составят:

$$35 \text{ т. руб.} * 12 \text{ месяцев} * 130\% = 546 \text{ т. руб.}$$

При условии, что в год будет приниматься в штат 5 молодых специалистов и наставникам будет в течении первого года работы молодых специалистов начисляться по 2000 за наставничество, то затраты на внедрение института наставничества в год будут составлять 120 т. руб.

В завершении составим прогноз затрат муниципального

образовательного учреждения на реализацию плана мероприятий по развитию творческого потенциала молодых сотрудников (таблица 10).

Таблица 10 – Прогноз затрат на реализацию плана мероприятий по развитию творческого потенциала молодых сотрудников

Статья затрат	Сумма затрат, тыс. руб.
Наградные печатные материалы	
Затраты на монтаж видео, реквизит	
Затраты на поощрение	
Прочие затраты	
Итого затрат	

Согласно данным таблицы 10 затраты МАОУ «СОШ № 9» на реализацию плана мероприятий по развитию творческого потенциала молодых сотрудников будут составлять 18 тыс. руб. в год. Таким образом, общее увеличение затрат школьного учреждения, обусловленное реализацией предложенных рекомендаций составит:

$$546 \text{ т. руб.} + 120 \text{ т. руб.} + 18 \text{ т. руб.} = 684 \text{ т. руб.}$$

При условии, что реализации первой рекомендации увеличит доходы учреждения на 967,7 тыс. руб., то в совокупности реализация предложенных рекомендаций не приведет к увеличению общих затрат учреждения. Напротив, они увеличат объем свободных доходов МАОУ «СОШ № 9» на 283,7 т. руб.

При этом реализация предложенных рекомендаций будет способствовать повышению уровня закрепляемости сотрудников школы, т.к. снизится численность новых сотрудников, увольняющихся в связи с неблагоприятным социально-психологическим климатом, отсутствием самореализации и поддержки, с недостаточным уровнем заработной платой и с проблемами, возникающими у молодых специалистов с особым контингентом обучающихся.

Для оценки степени влияния в рамках ВКР был применен метод экспертной оценки. Экспертами выступили два директора и заместителя директора по УВР других общеобразовательных учреждений г. о. Ревда, а также психолог одной из школ. С согласия директора школы МАОУ «СОШ №

9» автором привлеченные эксперты были ознакомлены с результатами проведенного в рамках настоящей работы исследования и сделанными выводами. А после этого – с сутью предлагаемых рекомендаций по повышению степени закрепления молодых специалистов. Директор школы № 1 г. Ревды, в качестве эксперта, особенно отметила положительное влияние Школы молодого педагога на уровень мотивации к работе молодежи. Далее приглашенным экспертам предложили оценить степень влияния предложенных рекомендаций на закрепляемость молодых специалистов. Оценивать они должны были с помощью следующей шкалы от -3 до +3 баллов. Результаты экспертной оценки представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Экспертная оценка степени влияния предложенных рекомендаций на уровень закрепления молодых специалистов

Эксперт	Оценка влияния, баллы
Директор школы МБОУ «СОШ № 1»	
Заместитель директора по УВР МБОУ «СОШ № 1»	
Директор школы МБОУ «СОШ № 7»	
Заместитель директора по УВР МБОУ «СОШ № 7»	
Психолог МБОУ «СОШ № 1»	
Средний балл	

Полученные данные о реализации предложений убеждают, по мнению привлеченных экспертов, будут способствовать кардинальному повышению уровня закрепления молодых специалистов в МАОУ «СОШ № 9». Это будет способствовать улучшению кадрового потенциала, соответственно и качества организации образовательного процесса. Учитывая то обстоятельство, что это не повлечет за собой ухудшение финансового-экономического положения школы, реализацию предложенных рекомендаций по повышению уровня закрепления молодых специалистов в школе следует оценить экономически целесообразную.

## Заключение

В ходе работы поставленная цель достигнута. Разработаны мероприятия по привлечению и удержанию молодых специалистов. Решены поставленные задачи:

- познакомиться с теоретическими основами привлечения персонала (стратегия, сущность, особенности);
- исследовать систему привлечения и удержания молодых специалистов;
- проанализировать инструменты привлечения и удержания молодых специалистов на основе зарубежного опыта и опыта передовых образовательных учреждений
- при прохождении преддипломной практики дать организационно-экономическую характеристику школьного учреждения;
- проанализировать влияние внешних и внутренних факторов, влияющих на работу молодых специалистов в МАОУ «СОШ № 9»;
- предложить мероприятия по привлечению и удержанию молодых специалистов в объект исследования.

Стратегия привлечения персонала в образовательной организации должна быть специально разработана и основана на наличии внешних и внутренних факторов, влияющих на рынок труда и образование.

Так как в образовании проблема нехватки педагогов встает особенно остро, привлечение и удержание персонала является важным этапом в управлении человеческими ресурсами. Одним из важнейших аспектов привлечения молодежи является принцип справедливости и прозрачности, управление рисками и кадровым потенциалом. Молодые боятся большой нагрузки, высокой регламентации работы, ответственности. Однако молодые – это будущее организации, поэтому так важно их сохранить в штате. Привычно, что в образование идут работать, в основном, девушки. Считается, что в школе мало платят, мужчинам же приходится кормить

семью, и данный вид профессиональной деятельности для них малопривлекателен.

Следует отметить, что основными факторами, влияющими на решение молодого поколения остаться возможность построения успешного карьерного трека, условия труда, социальные гарантии, развитие творческого потенциала, работа в дружном коллективе. Эффективность работы руководителя можно измерить в выявлении точной мотивации кадров и дальнейшее выстраивание работы в команде.

Опыт ведущих организаций показал, что создание благоприятной корпоративной среды, системное повышение квалификации, доступ к интересным проектам, возможность саморазвития и творчества несут за собой хорошие показатели удержания специалистов. Сотрудники дорожат своим местом работы, мало того, что не собираются уходить, а всячески рекламируют организацию в социуме.

Объектом исследования стала средняя общеобразовательная школа №9 г. Ревда Свердловской области. Эта сравнительно молодая школа образована 5 лет назад, осуществляет образовательную деятельность на уровне начального, общего и среднего образования. В штате 36 сотрудников, возглавляет школу директор, в управлении ему помогают три заместителя, работает система школьного самоуправления.

Был исследован период с 2021-2023 гг., на протяжении всего исследуемого периода численность сотрудников МАОУ «СОШ № 9» в целом была достаточно стабильной, у  $\frac{3}{4}$  специалистов имеется высшее профессиональное образование, у всех рабочих и служащих, а также преобладающей части руководителей и специалистов школы продолжительность общего трудового стажа составляет более 10 лет, чуть менее, чем  $\frac{1}{4}$  педагогическим работникам МАОУ «СОШ № 9» присвоена высшая квалификационная категория, а еще 40% - первая. В целом это свидетельствует об очень высоком уровне профессиональной компетентности педагогического коллектива школьного учреждения.

Согласно исследованным данным у 38,9% сотрудников МАОУ «СОШ № 9» возраст варьируется в диапазоне от 30 до 50 лет. При этом в учреждении работает много сотрудников предпенсионного возраста, которые уже в краткосрочной перспективе могут уволиться в связи с выходом на пенсию.

По итогам исследования напрашивается вывод, что кадровое обеспечение деятельности МАОУ «СОШ № 9» является достаточным для нормального функционирования учреждения и организации образовательного процесса. Но его нельзя оценить, как оптимального и позволяющего обеспечить решение всех задач, стоящих перед МАОУ «СОШ № 9», поэтому кадровая политика учреждения в целом ориентирована на активное привлечение молодых специалистов. Ее можно оценить, как недостаточно эффективную, так как наблюдается текучесть кадров. Проще говоря, молодые сотрудники приходят, но не остаются.

Так как существует потребность в разработке программы по удержанию молодых специалистов в МАОУ «СОШ № 9», составленные в дипломной работе мероприятия имеют практическую значимость не только для данной организации, но и станут полезными для многих образовательных учреждений.

Для роста дохода педагогов предложена практика введения платных кружков и секций.

Для распределения излишней загруженности классных руководителей освещена важность приема в штат социального педагога. Для развития творческого потенциала молодых специалистов - внедрение системы наставничества и «Школы молодого педагога».

В результате реализации мероприятий в школе снизится текучесть и придут новые. Эффектом внедрения мероприятий станет рост удовлетворенности работников и их уверенность в завтрашнем дне. Мероприятия повлияют на рост эффективности и качества работы образовательного учреждения в целом.

## Список используемой литературы

1. Басов Н.Ф. Социальная работа с молодежью: учебное пособие для бакалавров / Н.Ф. Басов. – 4-е изд. – М.: Дашков и Ко, 2017. 328 с.
2. Баранов А.А. Потенциал системы дополнительного профессионального образования для государственных и муниципальных служащих / А.В. Баранов, О.В. Котлярова, Р.К. Овчаренко, А.В. Тагаев // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2020. № 1. С. 18- 26.
3. Викторов А.А. Управление качеством: учеб. пособие. – СПб: Изд-во Политехн. ун-та, 2018. 291 с.
4. Волина В. Адаптация нового персонала к организационной культуре // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 5.
5. Закон РФ «Об образовании» от 29 декабря 2012 г. N 273 – ФЗ // Принят Государственной Думой 21 декабря 2012 года, одобрен Советом Федерации 26 декабря 2012 года. — М.: Просвещение, 2010.
6. Ильиных О.Н., Проблемы привлечения молодых специалистов в сельскую местность / О.Н. Ильиных, А.С. Данилова // Актуальные вопросы развития аграрной науки в современных экономических условиях: материалы IV-ой Междунар. науч.- практич. конф. молодых ученых. – Волгоград: Волгоградский государственный аграрный университет, 2020. С. 219–222.
7. Кайбушев А.Д. Стратегии удержания персонала в компании / А.Д. Кайбушев // Горизонты экономики. № 3 (22). С. 77–81.
8. Конституция РФ // Текст Конституции, включающий новые субъекты Российской Федерации — Донецкая Народная Республика, Луганская Народная Республика, Запорожская область и Херсонская область, приведен в соответствии с официальной публикацией на портале правовой информации ([www.pravo.gov.ru](http://www.pravo.gov.ru)), 6 октября 2022г.

9. Лунюшкина А.К. Анализ и совершенствование системы привлечения и удержания молодых специалистов организации / А.К. Лунюшкина, А.В. Кутузова // Передовые инновационные разработки. Перспективы и опыт использования, проблемы внедрения в производство: сб. науч. статей по итогам VI междунар. науч. конф. – Красноярск: КРИЖТ ИрГУПС, 2019. С. 92–95.

10. Коробейников, О.П. Адаптация как важнейший элемент управления персоналом / О.П. Коробейников // Менеджмент в России и за рубежом. 2012 г. № 3

11. Приказ Минобрнауки РФ от 06.10.2009 № 377 «Об утверждении и введении в действие ФГОС начального общего образования» с изменениями и дополнениями [Электронный ресурс] – Доступ из информ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

12. Приказ Рособнадзора от 27.09.2022 № 1029 (ред. от 27.09.2022) «Об утверждении Административного регламента предоставления Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки государственной услуги по лицензированию образовательной деятельности» [Электронный ресурс] – Доступ из информ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

13. Профессиональная идентичность специалиста по работе с молодежью: историческая обусловленность, теория и практика // Монография / С.Н. Мягкова, Т.В. Коростелева, Б.Ю. Александров, Е.Е. Бариеникова, С.А. Соколовская, Н.Н. Качулина, Г.С. Титова, А.А. Воат, Б. Б. Раднагуруев; под ред. С.Н. Мягковой. – СПб.: Научно-технологические технологии, 2020. 169 с.

14. Нагаева М.А. Современная практика управления талантами / М.А. Нагаева // Санкт-Петербургский образовательный вестник. – 2016. – № 3(3). С. 4–6.

15. Насипова Д.А. Выявление обстоятельств профессионального самоопределения // Педагогика. 2019. № 1. С.86-96

16. Теория поколений X, Y, Z, беби-бумеров, альфа в России – их ключевые особенности и различия // ProStudio: URL: <https://prostudio.ru/journal/generation-x-y-z/>. (дата обращения 21.04.2024).
17. Торкал А. Воздействие технологических изменений на характер и организацию подготовки работников // Человек и труд. 2008. № 2.
18. Ускова Г. Работаем с кадровым резервом// Кадровое дело. 2010. - № 5.
19. Чернышева Л. Как разбудить пассивных и контролировать активных сотрудников? // Кадровое дело. 2010. № 11.
20. Официальный сайт МАОУ «СОШ № 9». [Электронный ресурс] – URL: <https://shkola9-revda.eduface.ru> (дата обращения 21.04.2024)

## Приложение А

### Результат анкетирования

из вуза: пик приходится на 22-23 года. А дальше – провал: количество молодых преподавателей более старших возрастов буквально стремится к нулю. Молодежь уходит в одного-двух лет работы в школе.

#### Образование молодых педагогов (г. Москва)

Уровень образования	2020	2021	2022
	Процент	Процент	Процент
Среднее профессиональное образование	16,3	16,1	16,6
Незаконченное высшее образование	0,5	1,0	1,5
Степень бакалавра в педагогическом вузе	34,1	35,0	35,3
Степень магистра в педагогическом вузе	11,0	10,4	9,3
Степень бакалавра в непедагогическом вузе	10,5	9,3	7,5
Степень магистра в непедагогическом вузе	4,9	4,4	3,5
Степень высшего образования не определена	22,7	23,7	26,2

В Москве стаж подавляющего большинства молодых специалистов (84%) – менее одного года. Всего 9,6% учителей имеют стаж 1-3 года, и лишь 6,4% – стаж более трех лет. Получается, что молодые педагоги в системе не задерживаются.

О том же говорят другие недавние исследования: начиная с 2016 года доля учителей в возрасте 25-29 лет стабильно сокращалась, хотя доля учителей моложе 25 лет даже возрастала. **Получается, основная проблема для школ – не столько привлечь молодые кадры, сколько удержать.** И первую очередь стоит разобраться, что заставляет специалистов, выбрав карьеру учителя, бросить ее через 1-2-3 года.

Для улучшения работы сайта и его взаимодействия с пользователями мы используем файлы cookie

ПОНЯТНО

Рисунок А.1 – Результат анкетирования

## Приложение Б

### Данные Института статистических исследований и экономики знаний

279

Индикаторы образования: 2024

В. Численность и оплата труда работников образования

280

**В.3.5. ЧИСЛЕННОСТЬ ЖЕНЩИН В СОСТАВЕ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИЙ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ НАЧАЛЬНОГО, ОСНОВНОГО И СРЕДНЕГО ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ, ПО ДОЛЖНОСТЯМ**  
(без внешних совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера; на начало учебного года)

	Человек			В процентах от общей численности		
	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2020/2021	2021/2022	2022/2023
<b>Всего</b>	<b>145835</b>	<b>147079</b>	<b>149035</b>	<b>73.8</b>	<b>74.1</b>	<b>74.3</b>
Преподаватели	109630	111125	112715	77.1	77.2	77.0
Из них осуществляющие образовательную деятельность по образовательным программам:						
подготовки квалифицированных рабочих, служащих	16204	16710	16769	75.5	77.1	75.9
подготовки специалистов среднего звена	83377	84893	87544	76.9	77.2	77.3
Мастера производственного обучения	10857	10238	9763	47.7	47.4	47.0
Из них осуществляющие образовательную деятельность по образовательным программам:						
подготовки квалифицированных рабочих, служащих	7686	7330	6949	49.3	49.9	49.1
подготовки специалистов среднего звена	1951	1968	1962	38.6	39.4	39.9
Социальные педагоги	2967	2965	2987	95.7	96.6	96.6
Педагоги-психологи	2769	2807	3021	95.2	95.2	95.0
Педагоги-организаторы	2159	2265	2435	85.1	85.4	85.6
Преподаватели-организаторы основ безопасности жизнедеятельности	300	313	327	14.5	15.4	16.3
Руководители физического воспитания	785	779	769	32.3	32.8	33.2
Методисты	5260	5399	5762	94.4	94.9	94.8
Тьюторы	462	458	561	83.2	81.8	83.9
Прочие	10646	10730	10755	78.1	79.5	80.0

**В.3.6. РУКОВОДЯЩИЕ И ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ РАБОТНИКИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ, ПРОШЕДШИЕ ОБУЧЕНИЕ ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНЫМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ В ТЕЧЕНИЕ ПОСЛЕДНИХ ТРЕХ ЛЕТ**  
(без внешних совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера; на начало учебного года)

	Прошли повышение квалификации и (или) профессиональную переподготовку – всего		Из них							
			по профилю педагогической деятельности		по использованию информационно-коммуникационных технологий		в форме стажировки		из них в организациях и на предприятиях реального сектора экономики	
	2021/2022	2022/2023	2021/2022	2022/2023	2021/2022	2022/2023	2021/2022	2022/2023	2021/2022	2022/2023

Руководящие работники:

Рисунок Б.1 – Данные Института статистических исследований и экономики знаний

## Приложение В

### Активные вакансии на сайте hh.ru в г. Екатеринбурге

The screenshot shows the hh.ru website interface. At the top, there is a search bar with the text 'учитель' (teacher) and a 'Найти' (Find) button. To the right, there are buttons for 'Создать резюме' (Create resume) and 'Войти' (Login). Below the search bar, there are tabs for 'Вакансии' (Jobs), 'Резюме' (Resumes), and 'Компании' (Companies). The main heading reads 'Работа учителем в Екатеринбурге, 595 вакансий' (Teacher jobs in Yekaterinburg, 595 vacancies). There are filters for 'По соответствию' (By relevance) and 'За всё время' (For all time). On the left, there are sections for 'Подработка' (Part-time) and 'Исключить слова' (Exclude words). The 'Уровень дохода' (Income level) section shows options like 'Не имеет значения' (No significance), 'от 10 000 ₽' (from 10,000 rubles), 'от 40 000 ₽' (from 40,000 rubles), 'от 75 000 ₽' (from 75,000 rubles), and 'от 105 000 ₽' (from 105,000 rubles). Two job listings are visible: 1. 'Репетитор английского на онлайн-платформе (различные форматы и возрастные группы) до 120 000 ₽' (English tutor on an online platform (various formats and age groups) up to 120,000 rubles). 2. 'Педагог дополнительного образования 70 000 – 110 000 ₽' (Additional education teacher 70,000 – 110,000 rubles). At the bottom, there is a cookie consent message and a 'Понятно' (Understood) button.

Рисунок В.1 – Активные вакансии на сайте hh.ru в г. Екатеринбурге

## Приложение Г

### Отчет самообследования МАОУ «СОШ № 9» за 2023 год.



Рисунок Г.1 – Отчет самообследования МАОУ «СОШ № 9» за 2023 год



Рисунок Г.2 – Отчет самообследования МАОУ «СОШ № 9» за 2023 год

**Приложение Д**  
**Форма ПФХД МАОУ «СОШ № 9» за 2021 год**

**Таблица Д.1 - Форма ПФХД МАОУ «СОШ № 9» за 2021 год**

Раздел 2. Сведения по выплатам на закупки товаров, работ, услуг <sup>10</sup>									
№ п/п	Наименование показателя	Коды строк	Год начала закупки	Код по бюджетной классификации Российской Федерации	Уникальный код <10.2>	Сумма			за пределами планового периода
						на 20 23 г. (текущий финансовый год)	на 20 24 г. (первый год планового периода)	на 20 25 г. (второй год планового периода)	
1	2	3	4	4.1	4.2	5	6	7	8
<b>1</b>	<b>Выплаты на закупку товаров, работ, услуг, всего<sup>11</sup></b>	<b>26000</b>	x			20051990,35	19019867,71	20065868,00	
	в том числе:								
	по контрактам (договорам), заключенным до начала текущего финансового года без применения норм Федерального закона от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2013, № 14, ст. 1652; 2018, № 32, ст. 5104) (далее - Федеральный закон № 44-ФЗ) и Федерального закона от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2011, № 30, ст.	26100	x						
1.1									
1.2	по контрактам (договорам), планируемым к заключению в соответствующем финансовом году без применения норм Федерального закона № 44-ФЗ и Федерального закона № 223-ФЗ	26200	x						
1.3	по контрактам (договорам), заключенным до начала текущего финансового года с учетом требований Федерального закона № 44-ФЗ и Федерального закона № 223-ФЗ <sup>13</sup>	26300	x						
1.3.1	по контрактам (договорам), заключенным до начала текущего финансового года с учетом требований Федерального закона № 44-ФЗ	26310	x			x			
	из них <10.1>:	26310.1	x						
	из них <10.2>:	26310.2	x						
1.3.2	по контрактам (договорам), заключенным до начала текущего финансового года с учетом требований Федерального закона № 223-ФЗ	26320	x	x					
1.4	по контрактам (договорам), планируемым к заключению в соответствующем финансовом году с учетом требований Федерального закона № 44-ФЗ и Федерального закона № 223-ФЗ	26400	x			20051990,35	19019867,71	20065868,00	
1.4.1	за счет субсидий, предоставляемых на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания	26410	x						
	в том числе:								
1.4.1.1	в соответствии с Федеральным законом № 44-ФЗ	26411	x						
1.4.1.2	в соответствии с Федеральным законом № 223-ФЗ <sup>14</sup>	26412	x						
1.4.2	за счет субсидий, предоставляемых в соответствии с абзацем вторым пункта 1 статьи 78.1 Бюджетного кодекса Российской Федерации	26420	x			20051990,35	19019867,71	20065868,00	
	в том числе:								
1.4.2.1	в соответствии с Федеральным законом № 44-ФЗ	26421	x						
1.4.2.2	в соответствии с Федеральным законом № 223-ФЗ <sup>14</sup>	26422	x			20051990,35	19019867,71	20065868,00	
1.4.3	за счет субсидий, предоставляемых на осуществление капитальных вложений <sup>15</sup>	26430	x						
	из них <10.1>:	26430.1	x						
	из них <10.2>:	26430.2	x						

Продолжение Приложения Д

Продолжение таблицы Д.1

		111	0702	0000001200	211	327555,45		
		111	0702	0000001200	266	627,41		
		111	0702	0220625206	266	14649,42		
		111	0702	0220845311	266	64598,21		
		111	0702	0220845312	266	20585,46		
		111	0709	0231885218	211	29216,55		
		111	0702	02215L3030	211	1791091,00	1794000,00	1794000,00
		111	0709	022EB51790	211	263786,00		
		111	0702	7009140600	211	73118,00		
прочие выплаты персоналу, в том числе компенсационного характера	2120	112	0702	0220625206	226	15714,00		
иные выплаты, за исключением фонда оплаты труда учреждения, для выполнения отдельных полномочий	2130	113						
взносы по обязательному социальному страхованию на выплаты по оплате труда работников и иные выплаты работникам учреждений, всего	2140	119				10635560,87	9375101,00	10524045,00
в том числе:								
на выплаты по оплате труда	2141	119	0702	0220625206	213	2448418,46	1712131,00	2576216,00
		119	0702	0220845311	213	5647649,44	5300703,00	5512730,00
		119	0702	0220845312	213	1681649,49	1623100,00	1688022,00
		119	0703	0231645311	213	109023,00	159791,00	166193
		119	0703	0231645312	213	14680,00	37576,00	39084,00
		119	0702	0000001200	213	102660,59		
		119	0702	02215L3030	213	540909,00	541800,00	541800,00
		119	0709	022EB51790	213	79664,00		
		119	0702	0220845311	266	0,00		
		119	0709	0231885218	213	8824,89		
на иные выплаты работникам	2142	119	0702	7009140600	213	22082,00		
денежное довольствие военнослужащих и сотрудников, имеющих	2150	131						
иные выплаты военнослужащим и сотрудникам, имеющим специальные	2160	134						
страховые взносы на обязательное социальное страхование в части выплат персоналу, подлежащих обложению страховыми взносами	2170	139						
в том числе:								
на оплату труда стажеров	2171	139						
на иные выплаты гражданским лицам (денежное содержание)	2172	139						
социальные и иные выплаты населению, всего	2200	300						
в том числе:								
социальные выплаты гражданам, кроме публичных нормативных	2210	320						
из них:								
пособия, компенсации и иные социальные выплаты гражданам, кроме публичных нормативных обязательств	2211	321						



## Приложение Е Кадровый состав МАОУ «СОШ № 9»

- использование ИКТ в образовательном процессе;  
- развитие познавательной самостоятельности у обучающихся.

С целью создания условий для введения ФГОС начального общего, основного общего образования и среднего общего образования в 1-10 классах предусмотрена реализация плана внеурочной деятельности. Внеурочная деятельность организуется по направлениям развития личности (спортивно-оздоровительное, духовно- нравственное, социальное, общеинтеллектуальное, общекультурное) на добровольной основе в соответствии с выбором учащимися образовательных отношений. Часы внеурочной деятельности в 1-10 классах реализуются во второй половине дня. Организация занятий внеурочной деятельности является неотъемлемой частью образовательного процесса, которая предоставляет обучающимся возможность выбора широкого спектра занятий, направленных на их развитие.

**4. Кадровый состав образовательной организации**

На период самообследования в школе работают 30 педагогов, из них 2 внутренних совместителя: педагог-психолог и социальный педагог; 2 человека находятся в декретном отпуске.

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

32

Основные принципы кадровой политики направлены:

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

■ Анализ педагогических условий:

- удовлетворенность кадрами- 100%;
- плотность педагогической нагрузки – 37 часов в неделю на одного педагога;
- профессиональный стаж: от 1 года до 45 лет;
- возрастной ценз работников: от 20 до 67 лет;
- уровень курсовой подготовки: 100%;
- степень участия в методических мероприятиях: 50%;
- качество участия в разнообразных формах методической работы: победители и призеры муниципальных конкурсов, участники региональных профессиональных конкурсов.

**Данные по количественному, качественному составу и стажу работы педагогических работников и динамике за 3 года (данные на 31.12.2023 года)**

Критерии	Градация показателей/ год-Количество педагогов	2021 (25 чел.)	2022 (25 чел.)	2023 (30 чел.)
Возрастной ценз	До 30 лет	8/32%	7/28%	7/23%
	От 31 до 44 лет	9/36%	10/40%	6/20%
	От 45 до 55 лет	6/24%	6/24%	12/40%
	Свыше 55 лет	2/8%	2/8%	5/17%
Педагогический стаж	1-4 года	9/36%	8/32%	4/13%
	5-10 лет	-	5/20%	6/20%
	11-70 лет	4/16%	3/12%	6/20%

увеличение стоимости материальных запасов	2657	244	0702	0000001200	340	87954.00	32795.16
---	------	-----	------	------------	-----	----------	----------

33

категория	Первая КК	5/20%	10/40%	14/47%
	Соответствие 3Д	-	-	-
	Без категории	13/52%	9/36%	6/20%
	Запланированы аттестация на след год	8/32%	8/32%	6/20%

Данные таблицы свидетельствуют о незначительном, но росте возрастного ценза, педагогического стажа и образования педагогов, увеличении процента категорированных педагогов, снижении количества педагогов без категории. Продолжают обучение в высших учебных заведениях 3 человека.

**Сведения о численности педагогических работников, имеющих награды**

№	Вид награды	численность	ФИО
1.	<b>Численность работающих педагогов</b>	30	
2.	<b>Численность работающих, имеющих государственные награды РФ, РСФСР, СССР (всего)</b>	4	
	В том числе:		
	Удостоверение «Ветеран труда»	4	Колесатова Н.А. Угорова И.В. Питоморова Е.В. Гайдарова Ф.М.
3.	<b>Численность работающих, имеющих награды Минобрнауки РФ (РСФСР)</b>		
	В том числе:		
3.3	Почетную грамоту Минобрнауки РФ (РСФСР, СССР)	6	Колесатова Н.А. Угорова И.В. Питоморова Е.В. Гайдарова Ф.М. Антюшина Е.А. Тетерина Е.Ю.
4.	<b>Численность работающих, имеющих областные награды:</b>		
	Почетную грамоту Законодательного Собрания Св. обл.	2	Иванова И.Ю. Крица Е.Л.
5.	<b>Численность работающих, имеющих Почетную грамоту Министерства общего и профессионального образования Свердловской области (ОблОНО, ГлавУНО, Департамента образования)</b>	6	Антюшина Е.А. Колесатова Н.А. Тетерина Е.Ю.

Рисунок Е.1 – Кадровый состав МАОУ «СОШ № 9»

Приложение Ж  
**Вопросы анкеты**

1. Что удерживало (удерживает) Вас как работника-учителя в нашей школе?
2. Вы сейчас работаете в педагогической сфере или перешли в другую?
3. Распределите степень влияния факторов внешней и внутренней среды, которые повлияли на ваше увольнение:
  - Давление со стороны семьи и близкого окружения
  - Социально-психологический климат в коллективе
  - Отсутствие возможностей (недостаточный уровень возможностей) для профессионального развития
  - Сложности, возникающие с особым контингентом обучающихся (с девиантным поведением и из группы риска)
  - Низкий или недостаточный уровень з/п
  - Высокий уровень нагрузки
  - Уровень оснащенности рабочего местапо следующей шкале:
  - 3 балла – ключевой фактор, обусловивший мое увольнение;
  - 2 балла – фактор оказал существенное влияние, не был основным;
  - 1 балла – фактор оказал влияние на принятие решений об увольнении, но небольшое;
  - 0 баллов – фактор не оказал никакого влияния

## Приложение И

### **Примерная должностная инструкция социального педагога (фрагмент)**

#### **1. Общие положения**

**1.1.** Настоящая должностная инструкция социального педагога школы разработана на основе Профессионального стандарта «Специалист в области воспитания» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 10 января 2017 года № 10н); с учетом требований ФГОС начального и основного общего образования, утвержденных соответственно Приказами Минобрнауки России №373 от 06.10.2009г и №1897 от 17.12.2010г (в ред. на 31.12.2015г); ФЗ №273 от 29.12.2012г «Об образовании в Российской Федерации» в редакции от 03 августа 2018 года; в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и другими нормативными актами, регулируемыми трудовые отношения между работником и работодателем.

**1.2.** Данная должностная инструкция социального педагога школы по профстандарту устанавливает функциональные обязанности, права и ответственность сотрудника, занимающего в общеобразовательном учреждении должность социального педагога.

**1.3.** Социальный педагог должен иметь высшее образование или среднее профессиональное образование в рамках укрупненных групп направлений подготовки высшего образования и специальностей среднего профессионального образования «Образование и педагогические науки» либо высшее образование или среднее профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование по направлению профессиональной деятельности в организации, осуществляющей образовательную деятельность, в том числе с получением его после трудоустройства.

**1.4.** К работе социальным педагогом в школе допускается лицо, не имеющее ограничений на занятие педагогической деятельностью,

## Продолжение Приложения И

установленных законодательством Российской Федерации, прошедшее обязательный предварительный (при поступлении на работу) и периодические медицинские осмотры (обследования), а также внеочередные медицинские осмотры (обследования) в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

**1.5.** Социальный педагог назначается и освобождается от занимаемой должности директором общеобразовательного учреждения. На период отпуска и временной нетрудоспособности социального педагога школы его должностные обязанности могут быть возложены на заместителя директора по воспитательной работе или классного руководителя из числа наиболее опытных сотрудников. Временное исполнение обязанностей в таких случаях осуществляется на основании приказа директора школы, который должен соответствовать требованиям законодательства о труде.

**1.6.** Социальный педагог относится к категории специалистов и подчиняется непосредственно директору общеобразовательного учреждения. Выполняет обязанности под руководством заместителя директора по воспитательной работе.

**1.7. В своей деятельности социальный педагог школы обязан руководствоваться:**

Конституцией Российской Федерации;

Федеральным Законом «Об образовании в Российской Федерации»;

«Семейным кодексом» Российской Федерации;

указами Президента Российской Федерации и решениями Правительства Российской Федерации, непосредственно касающихся социальной защиты детей;

административным и трудовым законодательством Российской Федерации;

правилами и нормами охраны труда и пожарной безопасности;

## Продолжение Приложения И

Уставом и локальными правовыми актами общеобразовательного учреждения (в том числе Правилами внутреннего трудового распорядка, приказами и распоряжениями директора школы);  
трудовым договором (контрактом).

**1.8. Сотрудник руководствуется в работе должностной инструкцией социального педагога школы, разработанной с учетом профстандарта, инструкцией по охране труда для социального педагога, строго соблюдает Конвенцию о правах ребенка.**

**1.9. Социальный педагог школы должен знать:**

нормативные правовые акты в области защиты прав ребенка, включая международные;

нормативные правовые акты Российской Федерации в области образования, воспитания, социальной работы с детьми и молодежью;

методы социально-педагогической диагностики, изучения ситуаций жизнедеятельности обучающихся, выявления их потребностей

подходы, формы и методы социально-педагогической поддержки, учащихся в процессе образования;

способы обеспечения реализации и защиты прав, обучающихся в процессе образования;

особенности формирования социальной компетентности у учащихся разного возраста;

основы социально-педагогической деятельности по социальной адаптации обучающихся, помощи им в освоении социальных ролей;

основы проектирования программ социально-педагогического сопровождения детей в процессе социализации;

подходы к планированию мероприятий по организации свободного времени обучающихся;

## Приложение К

### Положение об организации школы молодого педагога

#### ПРИКАЗ

от «30» августа 2023 года

№ 212

#### Об организации «Школы молодого педагога» на 2023-2024 учебный год

В соответствии с Годом педагога и наставника, годовым планом на 2023-2024 учебный год и на основании Приказа Департамента образования и молодежной политики Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 25.11.2019 № 1533 «Об утверждении регионального профессионального стандарта педагога-наставника», с целью оказания помощи молодым педагогам по вопросу приобретения и совершенствования индивидуальных профессиональных навыков практической деятельности, повышения профессионального уровня в первые годы работы в дошкольной образовательной организации,

#### ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Организовать работу «Школы молодого педагога» в МБДОУ «ЦРР - детский сад №15 «Страна чудес» на 2023-2024 учебный год.
2. Утвердить план работы «Школы молодого педагога» на 2023-2024 учебный год, приложение 1 к настоящему приказу.
3. Прикрепить к молодым педагогам следующих педагогов-наставников:
  - Касаткина Т.Е., воспитатель – педагог-наставник, Алта Ю.В., музыкальный руководитель;
  - Куклина Д.А., воспитатель – педагог-наставник, Анчугова Т.В., учитель-логопед;
  - Мишкина Е.В., воспитатель – педагог-наставник, Мухамедшина Ф.И., воспитатель;
  - Михайлова Е.А., воспитатель – педагог-наставник, Киселева Г.В., учитель-логопед;
  - Поспелова Т.А., воспитатель – педагог-наставник, Кривошекова Е.А., воспитатель;

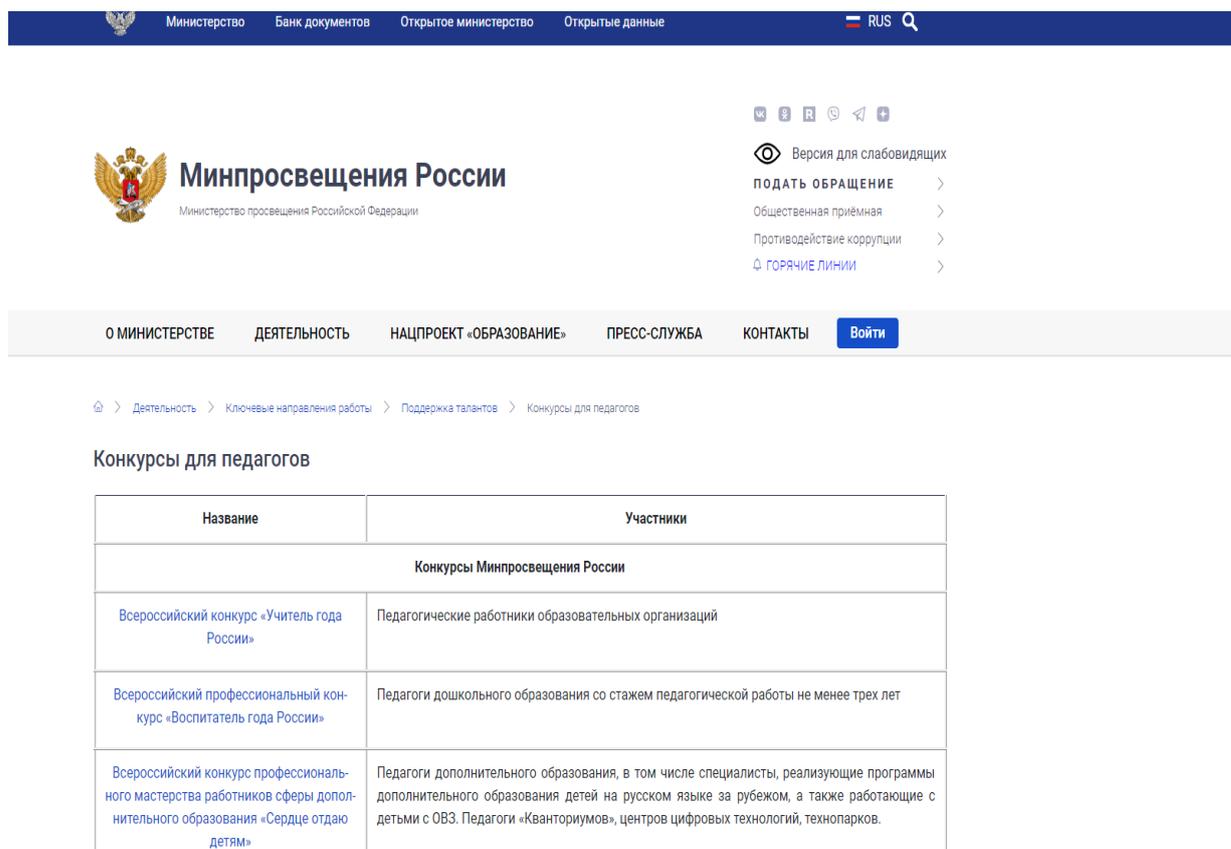
### Рисунок К.1 - Положение об организации школы молодого педагога

- Чибышева А.В., воспитатель – педагог-наставник, Ушакова В.В., воспитатель.
4. Разработать индивидуальный план работы с молодыми педагогами, согласно Положения. Ответственные: педагоги-наставники. Срок: до 15.09.2023г.
5. Оказывать молодым педагогам методическую помощь в воспитательно-образовательной работе. Ответственные: педагоги-наставники. Срок: в течение года.
6. Представить отчет о результатах наставничества согласно Положению. Ответственные: педагоги-наставники. Срок: май 2024г.
7. Осуществить общий контроль за ходом реализации плана «Школы молодого педагога» на 2023-2024 учебный год. Ответственный: Кожемяко О.В., старший воспитатель. Срок постоянно.
8. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

### Рисунок К.2 - Положение об организации школы молодого педагога

# Приложение Л

## Сведения о конкурсах педагогов



The screenshot shows the website of the Ministry of Education of the Russian Federation. The header includes navigation links: 'Министерство', 'Банк документов', 'Открытое министерство', 'Открытые данные', and a language selector 'RUS'. The main content area features the ministry's logo and name, along with a 'Версия для слабовидящих' (Accessibility version) link and a 'ПОДАТЬ ОБРАЩЕНИЕ' (Submit complaint) button with sub-links for 'Общественная приёмная', 'Противодействие коррупции', and 'ГОРЯЧИЕ ЛИНИИ'. A secondary navigation bar contains links for 'О МИНИСТЕРСТВЕ', 'ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ', 'НАЦПРОЕКТ «ОБРАЗОВАНИЕ»', 'ПРЕСС-СЛУЖБА', 'КОНТАКТЫ', and a 'Войти' (Login) button. The breadcrumb trail reads: 'Деятельность > Ключевые направления работы > Поддержка талантов > Конкурсы для педагогов'. The main section is titled 'Конкурсы для педагогов' and contains a table with the following data:

Название	Участники
<b>Конкурсы Минпросвещения России</b>	
<a href="#">Всероссийский конкурс «Учитель года России»</a>	Педагогические работники образовательных организаций
<a href="#">Всероссийский профессиональный конкурс «Воспитатель года России»</a>	Педагоги дошкольного образования со стажем педагогической работы не менее трех лет
<a href="#">Всероссийский конкурс профессионального мастерства работников сферы дополнительного образования «Сердце отдаю детям»</a>	Педагоги дополнительного образования, в том числе специалисты, реализующие программы дополнительного образования детей на русском языке за рубежом, а также работающие с детьми с ОВЗ. Педагоги «Кванториумов», центров цифровых технологий, технопарков.

Рисунок Л.1 – Сведения о конкурсах педагогов