ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ..... 4

Глава 1. Вопросы подготовки педагогических кадров и кадрового планирования в организационно-правовом аспекте..... 8

1.1 Историография обеспеченности педагогическими кадрами образовательных учреждений (начало XX-начало XXI вв) 8

1.2 Правовые основы кадрового обеспечения образовательных учреждений 11

1.3 Требования к обеспечению кадрами образовательных учреждений..... 19

Глава 2. Разработка мероприятий по совершенствованию кадрового планирования образовательных учреждений Горнозаводского городского округа..... 24

2.1 Система образования Горнозаводского муниципального округа..... 24

2.2 Состояние обеспеченности педагогическими кадрами образовательных учреждений Горнозаводского муниципального округа..... 29

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики МАОУ «СОШ №1» г. Горнозаводска 32

Заключение 38

Список использованной литературы..... 40

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы обусловлена тем, что в настоящее время кадровый потенциал – это ведущее звено в деятельности образовательного учреждения. Несомненно, при выборе кадров необходимо отталкиваться от идейных соображений организации, ее принципов. Существующее понятие «кадровая политика» включает в себя ряд мероприятий, обеспечивающих регулярную работу с кадрами в целях усовершенствования образовательного учреждения.

К таким мероприятиям можно отнести: контроль за качественным и количественным составом сотрудников, регулярное повышение квалификации сотрудников, поиск и привлечение новых сотрудников и другие.

Выбор тактики организации трудового процесса обеспечивает эффективность деятельности образовательного учреждения. Большинство руководителей образовательных организаций делают акцент на человеческий потенциал и их знания. В условиях образовательного учреждения данный приоритет имеет вполне логичное обоснование – тип работы «человек-человек» имеет определенные требования к кадрам.

Соответственно, деятельность кадровой службы в образовательном учреждении не теряет своей актуальности, в современных условиях, при регулярных нововведениях, инновационных технологиях, грамотно выстроенная кадровая политика служит механизмом баланса в организации. В связи с этим, образовательным организациям целесообразно совершенствовать кадровую политику и искать новых подходы к ее улучшению.

Говоря об автономных образовательных учреждениях, стоит отметить их значительное отличие от бюджетных организаций в части экономической и юридической ответственности. Данное отличие также указывает на необходимость усиления и совершенствования кадровой политики в образовательной организации.

В настоящее время представлено достаточное количество исследований по изучению кадровой политики в образовательной организации (Базаров Т.Ю.,Фалько С.Г., Карташова С.А., Дмитриев О.В., Попова Л.В., Мельник М.В.), однако в разрезе автономных образовательных организаций исследований недостаточно.

Исследования, посвященные модернизации кадровой политики в образовательных организациях, в основном, имеют зарубежные базы исследования.

По раннее изученным исследованиям, можно сделать вывод, что основными аспектами эффективной кадровой политики в образовательном учреждении являются:

1. Регулярное и систематическое улучшение кадровой политики;
2. Улучшение кадровой политики должно быть многофакторным, разнонаправленным;
3. Процесс совершенствования кадровой политики рекомендуется разбивать на мелкие этапы, которые в конечном итоге приводят к большому общему результату.

Руководитель автономного образовательного учреждения, при грамотно выстроенной кадровой политике, понимает важность и роль сотрудников организации для устойчивого экономического положения, поэтому с его стороны должны выполнятся все обязательства для комфортного исполнения трудовых обязанностей.

Основные принципы кадровой политики образовательного учреждения отражены в официальном документе (чаще всего базирующегося на федеральном (региональном) стандарте. В дополнении к нему, с кадровой политикой организации сотрудник может ознакомиться из профессионального стандарта педагога.

При устаревшей/неправильно разработанной программе кадровой политики, руководитель образовательной организации сталкивается в рядом сложностей, среди которых: отсутствие упорядоченности действий,

устаревшая нормативная база, отсутствие контроля над системой кадровой политики и другие.

Поэтому можно выделить следующие противоречия:

1. Устоявшиеся у большинства образовательных организаций программы кадровой политики не соответствуют большому количеству нововведенных требований к ним.
2. Отсутствие теоретических знаний и опыта о принципах формирования эффективной кадровой политики приводит к неудовлетворительному состоянию кадровой системы в организации.
3. Отсутствие точно определенного, закрепленного механизма по формированию эффективной кадровой политики не позволяет организовать эффективную кадровую политику.

На основании данных противоречий основана общая проблема исследования - совершенствование кадрового планирования образовательного учреждения.

Обоснованная актуальность и отсутствие достаточного количества исследований о кадровой политике автономного образовательного учреждения позволили сформировать тему выпускной квалификационной работы: «Совершенствование кадрового планирования образовательного учреждения (на примере образовательных учреждений Горнозаводского муниципального округа Пермского края)»

Цель выпускной квалификационной работы: теоретическое обоснование и разработка системы рекомендаций по формированию кадровой политики в автономных образовательных учреждениях Горнозаводского городского округа

Объект исследования – формирование кадровой политики в автономных образовательных учреждениях г. Горнозаводска

Предмет исследования – кадровая политика

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Провести теоретический анализ аспектов формирования кадровой политики образовательного учреждения;
2. Назвать факторы формирования кадровой политики в автономном образовательном учреждении;
3. Провести анализ системы образования Горнозаводского муниципального округа;
4. Оценить состояние обеспеченности педагогическими кадрами образовательных учреждений Горнозаводского муниципального округа
5. Разработать план мероприятий по формированию кадровой политики образовательных учреждений Горнозаводского муниципального округа

Глава 1. Вопросы подготовки педагогических кадров и кадрового планирования в организационно-правовом аспекте

1.1 Историография обеспеченности педагогическими кадрами образовательных учреждений (начало XX-начало XXIвв)

Феномен педагогического образования в России имеет давнюю историю, отражающую не только его национальные, но и региональные особенности. Социально-экономическое развитие России в современных условиях делает актуальной разработку образовательных проблем не только в масштабах всей страны, но и в рамках каждого региона. В связи с этим изучение становления и развития системы педагогического образования на региональном уровне очень важно для объективного историко-педагогического анализа российского педагогического образования.

Профессиональная подготовка учителей в общеобразовательных средних школах на Урале началась еще в дореволюционный период. Еще в 1870-х годах в уральских женских гимназиях были созданы дополнительные восьмые педагогические классы, выпускницы которых, пройдя годичный курс обучения, получали право преподавать в начальных школах и свидетельства о квалификации домашних гувернеров и воспитательниц на дому. Уральские историки высоко оценивают роль этих форм профессиональной подготовки учителей в развитии региональной системы педагогического образования. Практика подготовки учителей начальных классов в старших специализированных классах общеобразовательных учреждений была продолжена в государственной политике и впоследствии, в том числе в различные периоды советской истории.Таким образом, события 20-го века в развитии образования на Урале поспособствовали дальнейшему улучшению системы образования в России.

Одним из важных принципов, повлиявших на содержание педагогического образования в 1920-е годы, был принцип партийности. Педагогические институты готовили не столько учителей, сколько государственных социальных работников, которые были способны не только передавать свои навыки и знания другим, но и пропагандировать идеи большевиков, распространять и прививать коммунистические ценности в душах студентов, воспитывать подрастающее поколение в рамках социалистического общества.

П. П. Блонскийпишет, что «не трудовая школа повинна в педагогических ошибках текущего времени, но то, что учитель еще не социалист, и все ошибки исчезнут тогда, когда учитель станет вполне социалистом сердцем и умом» [4].

В таблице 1 представлены основные принципы партийности в отношении получения высшего образования.

Таблица 1. Принципы партийности в отношении получения высшего образования

№	Принцип партийности
1.	Предоставление льгот при поступлении людям из беднейших слоев общества
2.	Бесплатное обучение
3.	Распределение мест в высших учебных заведениях и техникумах для абитуриентов: только до 60% от общего числа мест было выделено детям из крестьянских семей.

Принадлежность студента к определенному классу, определенной прослойке населения, а также к партии часто играла очень важную роль в его судьбе. Таким образом, когда после проверки студентов университетов в Российской Федерации, утвержденной Президиумом Правления НКП на Урале 29.04.1924 г., было принято решение сократить общее число студентов университетов по экономическим причинам, условия, при

которых студенты сохраняли бы свои места, были иными для людей из других стран. буржуазия, интеллигенция, крестьянство и пролетариат.

Среди особенностей периода 1920-х и 1930-х годов также была ориентация на практику. Предполагалось, что студент, как выпускник трудовой школы, должен быть знаком с работой не только на словах, теоретически, но и практически. Таким образом, педагогические факультеты, в зависимости от расположения вуза, имели сельскохозяйственный или промышленный уклон. В частности, в 1928 году в Пермском государственном университете на педагогическом факультете были организованы годичные курсы для агрономов и преподавателей. Учебная программа таких курсов включала теоретические занятия, сельскохозяйственные работы и педагогическую практику в близлежащих районах. Выпускники педагогического факультета с сельскохозяйственным уклоном должны были обучать детей не только грамоте, наукам, которые они изучали в университете, но и активно пропагандировать передовые агрономические знания в культуре села, а также участвовать в развитии сельского хозяйства [12].

Внедрение промышленного и сельскохозяйственного уклона в профессию учителя способствовало повышению интереса студентов к культуре своего региона, что положительно сказалось, в первую очередь, на самих будущих учителях: изучение краеведения помогает развиваться в самых разных областях знаний, тем самым способствуя искать мотивацию учиться у ребенка.

1.2 Правовые основы кадрового обеспечения образовательных учреждений

Сегодня в условиях стремительно развивающейся экономики и растущей конкуренции на рынке организации сами выбирают те методы управления, которые, по мнению их руководителей, наиболее эффективны для предприятия. Успех любой организации зависит от того, насколько оперативно и качественно руководство и сотрудники предоставляют необходимую информацию, а, следовательно, на основе полученной информации происходит подготовка документации [20].

Однако большое внимание необходимо уделять управлению персоналом и оформлению его документации, поскольку человеческие ресурсы являются одним из важных результатов любой выгоды для организации. Следовательно, все направления деятельности, связанные с управлением персоналом, имеют свои особенности. Работа отдела кадров в образовательном учреждении также имеет ряд специфических особенностей и отличий от других предприятий, документирующих трудовые отношения.

Работа в отделе кадров требует высокого уровня квалификации. Сотрудники, работающие с кадрами и документами по управлению персоналом, должны систематически повышать свою квалификацию, т.к. законодательство в сфере трудовых отношений и требования к оформлению документов, создаваемых в отделе кадров, постоянно меняются [7].

Специалист по кадрам образовательной организации должен знать особенности документального оформления труда педагогических работников, уметь правильно оформлять трудовые отношения с ними, знать порядок приема на работу в соответствии с трудовым законодательством.

Правовое регулирование отношений в сфере общего образования должно быть направлено как на Российскую Федерацию, так и на Пермский край, поскольку он является объектом исследования.

Конституция Российской Федерации гласит, что каждый гражданин Российской Федерации имеет право на получение образования бесплатно (среди которого: дошкольное, общее, среднее профессиональное и высшее (на условиях конкурса)).

В таблице 2 представлены основные нормативные документы в сфере образования.

Таблица 2. Основные нормативные документы в сфере образования.

Нормативный документ	Содержание
Федеральный закон № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года "Об образовании в Российской Федерации"	Устанавливает правовые, организационные и экономические основы образования, основные принципы государственной политики Российской Федерации в области образования, общие правила функционирования системы образования и осуществления образовательной деятельности, правовой статус участников отношений в сфере образования.
Гражданский кодекс Российской Федерации	Уточняет правовое положение юридических лиц при осуществлении образовательной деятельности, права и обязанности их участников.
Трудовой кодекс	Регулирует трудовые отношения в сфере образования.
Федеральный закон «Об основных гарантиях прав детей»	Устанавливает основные гарантии прав детей.
Указ Президента Российской Федерации "О национальных целях и стратегических задачах развития	Национальный проект "Образование" предоставляет информацию о необходимой

Российской Федерации на период до 2024 года"	реализации следующих направлений развития системы образования: обновление его содержания, создание необходимой современной инфраструктуры, подготовка соответствующих профессиональных кадров, переподготовка и повышение квалификации, а также создание наиболее эффективных механизмов управления в этой сфере.

В профессиональном стандарте педагога, утвержденном приказом Министерства труда Российской Федерации представлены навыки, требования к педагогу для эффективного исполнения должностных обязанностей.

Таким образом, правовое регулирование образования регулируется как на федеральном, так и на региональном уровнях. К первой категории относятся Конституция Российской Федерации, федеральные законы.

Что касается Пермского края, то также применяются соответствующие законы, в частности Закон Пермского края от 18.02.2010 № 587-ПК "О регулировании отдельных вопросов в сфере образования в Пермском крае", постановления Правительства и региональные программы.

Изучение кадровой политики является актуальной областью исследований, поскольку успешное управление персоналом в образовании приводит к повышению качества образования, развитию профессиональных компетенций профессорско-преподавательского состава и оказывает помощь в достижении образовательных целей. В этом контексте наш анализ направлен на выявление ключевых аспектов, которые формируют и влияют

на кадровую политику, чтобы обеспечить основу для последующих обсуждений и дальнейших исследований в этой области [11].

По данным Федеральной службы государственной статистики, в 2020 году по программам подготовки педагогических кадров обучалось 637,1 тыс. человек, в том числе 446,4 тыс. человек - по программам высшего образования, 190,7 тыс. человек - по программам среднего профессионального образования.

По программам дополнительного профессионального образования педагогической направленности в 2020 году обучилось 1387,9 тыс. человек.

Отмечается устойчивая тенденция к увеличению следующих контрольных цифр приема за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета (далее - бюджетные места) на обучение по программам подготовки педагогических кадров:

в 2019 году - 62134 бюджетных места;

в 2020 году - 66064 бюджетных места;

в 2021 году - 75148 бюджетных мест.

В 2020 году средний балл единого государственного экзамена абитуриентов образовательных организаций высшего образования, реализующих образовательные программы подготовки педагогических кадров, составил 68,8 балла (для сравнения - в 2017 году средний балл составил 66,7 балла).

В течение последних 5 лет увеличивается прием в профессиональные образовательные организации на обучение по программам подготовки педагогических кадров среднего профессионального образования:

в 2016 году - 48,4 тыс. человек;

в 2020 году - 56,1 тыс. человек.

В 2020 году количество выпускников образовательных организаций высшего образования, реализующих программы подготовки педагогических кадров, составило 88,9 тыс. человек, программы подготовки педагогических кадров среднего профессионального образования - 38,1 тыс. человек.

Такой объем подготовки педагогических кадров позволяет обеспечить возрастную ротацию педагогических кадров, расчетная величина которой, по данным 2020 года, составляет 62,8 тыс. педагогов ежегодно. Однако в субъектах Российской Федерации сохраняется потребность в педагогических кадрах. Потребность связана в том числе с проблемой "старения" педагогических кадров. Так, по данным Пенсионного фонда Российской Федерации, по состоянию на 1 января 2020 г. продолжают работу с учетом выплаты пенсии 652157 педагогических работников. По данным Федеральной службы государственной статистики, на начало 2020/21 учебного года зафиксировано 30590 вакантных должностей педагогических работников, включая 16000 учителей (без учета "скрытых" вакансий, когда непрофильные педагоги заменяют отсутствующего учителя), что на 30 процентов больше аналогичного показателя 2018/19 учебного года. Наиболее дефицитные педагогические специальности - учитель-логопед (6,8 процента вакансий) и учительдефектолог (10,5 процента вакансий). По результатам проведенного в 2019 году опроса Общероссийского общественного движения "НАРОДНЫЙ ФРОНТ "ЗА РОССИЮ" и фонда общественного мониторинга развития системы образования "Национальные ресурсы образования" в школах отмечается нехватка учителей математики, иностранного и русского языков, учителей начальных классов, физики (на нехватку именно этих специалистов указали от 18 до 34 процентов участников опроса).

Доля студентов, принятых на обучение по программам подготовки педагогических кадров в образовательные организации высшего образования на условиях договора о целевом обучении, в 2020 году составила 4,6 процента в общем объеме бюджетных мест.

Доля трудоустроенных выпускников, обучавшихся по программам подготовки педагогических кадров, завершивших обучение на основании договора о целевом обучении, по данным мониторинга Министерства науки

и высшего образования Российской Федерации, по результатам 2020 года составила 77 процентов.

Это обусловлено в том числе рисками по выполнению обязательств по договорам о целевом обучении как со стороны обучающихся, так и со стороны заказчика, а в целом - недостаточными мерами по закреплению выпускников образовательных организаций высшего образования.

Формирование требований к структуре и содержанию программ подготовки педагогических кадров осуществляется при участии федеральных учебно-методических объединений в системе высшего образования и системе среднего профессионального образования. В 2018 году федеральными учебно-методическими объединениями разработаны введенные с 2019 года в действие новые федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования по программам подготовки педагогических кадров.

В настоящее время сеть образовательных организаций высшего образования, реализующих программы подготовки педагогических кадров, имеет продуктивный опыт разработки, реализации и трансляции передовых практик педагогического и общего образования, полученный в том числе в ходе реализации в 2014 - 2017 годах комплексного проекта модернизации педагогического образования, в рамках которого на основе требований федеральных государственных образовательных стандартов общего образования и профессионального стандарта педагога были разработаны новые федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования и технология модульного проектирования образовательных программ, усилены практическая предметная и исследовательская компоненты педагогического образования, его воспитательная направленность, предложена система независимой оценки профессиональных компетенций выпускников.

Вместе с тем содержание, технологии, управление и инфраструктура педагогического образования требуют постоянной трансформации,

связанной с изменениями, происходящими в системе общего образования, с необходимостью обеспечивать опережающие темпы изменений системы подготовки педагогических кадров. Сохраняются проблемы, препятствующие обеспечению качества педагогических кадров, включая:

дисбаланс качества и условий подготовки педагогов в разных образовательных организациях и отсутствие единых подходов к механизмам и инструментам оценки качества;

разрыв между темпом обновления содержания и инфраструктуры педагогической подготовки и темпом обновления общего образования;

дефицит опережающих научных исследований в сфере образования для формирования современного содержания подготовки педагогических кадров;

недостаточное соответствие результатов подготовки выпускника (молодого педагога) актуальным запросам отрасли образования, общества и государства;

слабую вовлеченность работодателей, включая региональные системы образования, в процесс подготовки педагогических кадров;

дефицит педагогических работников, недостаточный уровень подготовки выпускников образовательных организаций высшего образования по программам подготовки педагогических кадров;

недостаток комплексных мер по ранней профориентации школьников на педагогические профессии.

Для решения указанных проблем необходимо реализовывать комплекс мероприятий, связанный не только с совершенствованием системы подготовки педагогических кадров, но и с мерами поддержки педагогов на всех этапах жизненного цикла профессии, в том числе предусмотренными при реализации основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста,

утвержденных распоряжением Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 г. № 3273-р.

1.3 Требования к обеспечению кадрами образовательных учреждений

Стандарты в сфере образования — это совокупности нормативных представлений (эталонов, критериев, установок, ценностных ориентаций,регламентирующих процедур), которымируководствуются участники образовательнойдеятельности при принятии управленческихрешений. Сложность внедрения профессионального стандарта педагога длярегулированияпрофессиональной деятельности состоит в том,чтопрофессиональное сообщество пока недостаточно готово к принятиюподобного инструмента оценки квалификации педагогическихкадров.

Переход же к новой парадигме в управлении образовательным процессом реально состоится лишь тогда, когда будут найдены адекватные формыобъективации стандартовпрофессиональной деятельности.

Конкретизацию профессионального стандарта педагога необходимопроводить на основании принятых в образовательной организациидокументов, характеризующих перспективы развития системы образования, регламентирующих инновационную деятельность,т. е. всех документов, которые в той или иной мере учитывают региональный контекст профессиональной деятельности педагогическогоработника.

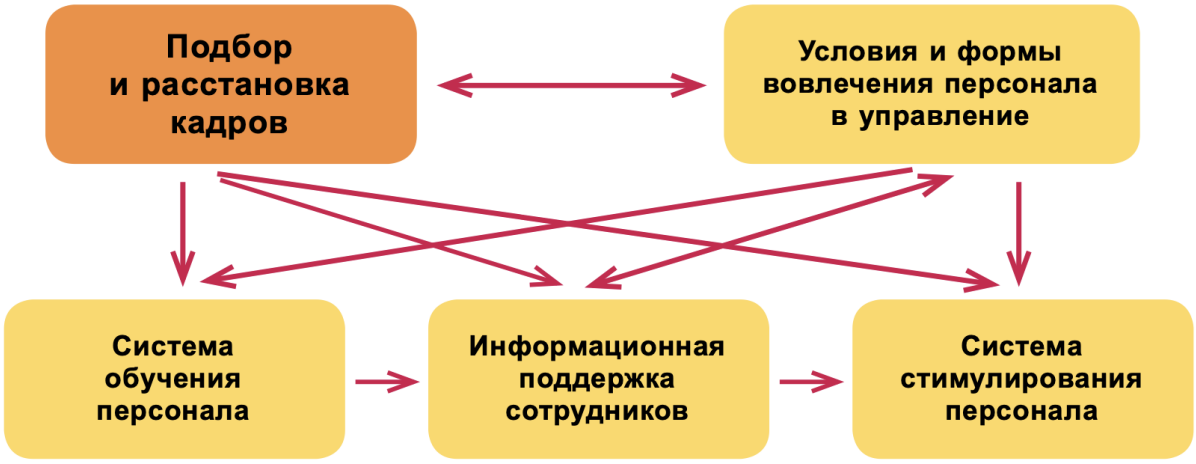


Рисунок 1. Сферы, регулируемые кадровой политикой ОУ

Деятельность по формированию кадрового состава, соответствующего современным задачам, стоящим перед образовательными учреждениями, является одним из приоритетных направлений кадровой работы. По сути, формирование оптимального кадрового состава является частью стратегического курса любого образовательного учреждения.

Способность образовательных учреждений соответствовать новым требованиям, эффективно выполнять поставленные перед ними образовательные и воспитательные задачи во многом определяется качественными и количественными характеристиками педагогического состава. Общепризнано, что руководство в формате кадровой политики, должно обращать повышенное внимание к нанимаемому персоналу, с точки зрения индивидуальных качеств отдельно взятых работников, уровня освоенных ими профессиональных компетенций, мотивационных факторов, лежащих в основе их трудовой деятельности. Но вместе с тем, управление персоналом уникально в системе деятельности каждой отдельно взятого учреждения [16].

Высококвалифицированные, мотивированные на достижение отличных результатов в работе учителя – один из главных критериев, по которому современные родители выбирают школу. Чтобы стимулировать рост мастерства педагогов, обеспечить их конкурентоспособность и

социальную защищенность на рынке труда, в образовательных учреждениях организуется проведение аттестации педагогических работников.

Аттестация педагогических работников – важная процедура, позволяющая оценивать профессиональные и личностные компетенции, знания и навыки учителей, воспитателей и иных специалистов в сфере образования.

Ключевая цель аттестации – подтверждение соответствия работников занимаемой ими должности. Основными задачами процедуры являются [9]:

- Повышение эффективности и качества педагогической деятельности;
  - Стимулирование учителей на непрерывное самообразование, повышение уровня квалификации;
  - Выявление необходимости получения работниками дополнительного образования;
  - Развитие системы наставничества и методической помощи;
  - Приведение образовательной деятельности в соответствии с требованиями ФГОС, формирование кадрового резерва педагогической организации;
  - Дифференциация размеров заработной платы педагогов с учетом объемов работы и установленной аттестационной комиссией квалификационной категорией.

В таблице 3 представлены требования к учителям образовательных организаций при проведении аттестации.

Таблица 3. Требования к учителям образовательных организаций при проведении аттестации

№	Требование
1.	Наличие высшего образования в области педагогики или специализацию по профильной сфере деятельности.
2.	К преподаванию допускаются только квалифицированные специалисты, обладающие определенным уровнем личных и профессиональных компетенций. Обязательным является участие педагога в научно-практических конференциях, семинарах, курсах повышения квалификации, конкурсах профессионального мастерства и т.д.
3.	Для присвоения первой и высшей категории педагог должен иметь определенный стаж образования, что позволяет оценивать его профессиональные навыки и развитие.

4.	Для прохождения аттестации учитель должен предоставить результаты организуемого им образовательного процесса: показатели успеваемости, участие учащихся в конкурсах и олимпиадах, результаты сдачи экзаменов.
5.	Педагог должен на постоянной основе самообразовываться, читать профлитературу, участвовать в методических объединениях, разработке учебных материалов и т.д.
6.	Использование в работе инновационных технологий и методик преподавания, интерактивные способы подачи информации.
7.	Отдельное внимание в процессе аттестации уделяется личностным навыкам педагогических работников. Они должны уметь устанавливать доверительные отношения с учащимися, создавать комфортные условия для обучения каждого ребенка с учетом его особенностей и потребностей. Важным моментом является наличие у педагога способностей к рефлексии, толерантного отношения к различным культурам и убеждениям.

Глава 2. Разработка мероприятий по совершенствованию кадрового планирования образовательных учреждений Горнозаводского городского округа

2.1 Система образования Горнозаводского муниципального округа

Каралкина М.В. пишет, что «система образования в России — это комплекс образовательных программ, упорядоченных государственными стандартами, а также реализующих их образовательных систем, состоящих из независимых образовательных учреждений, подчинённых управляющим и контролирующим органам» [21].

Рассмотрим составляющие системы образования в Российской Федерации.

В первую очередь, это непосредственно образовательное учреждение, в котором происходит процесс обучения, участники данного процесса – сотрудники организации, учащиеся.

Во-вторых, надзорные органы, обеспечивающие процесс образования в организации (Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки (Рособрнадзор)).

В-третьих, второстепенные участники образовательного процесса (юр. лица, работодатели и др.)

В таблице 4 представлено деление системы образования Российской Федерации на ступени.

Таблица 4. Ступени системы образования в Российской Федерации

Ступень	Тип образовательного учреждения
I	Дошкольное образование (детские сады, центры детского развития, прогимназии)
II	Школьное образование (начальная общеобразовательная школа, основная общеобразовательная школа, средняя

	общеобразовательная школа, средняя общеобразовательная школа с углублённым изучением отдельных предметов, гимназия, лицей, специальная (коррекционная) образовательная организация, учебно-воспитательные организации, санаторно-лесная школа (интернат), школы-интернаты)
III	Среднее специальное (профессиональное) образование (техникумы, колледжи)
IV	Высшее образование (университеты, академии, институты)
V	Послевузовское образование (магистратура, аспирантура, ординатура)

Горнозаводский городской округ расположен в восточной части Пермского края. Имеет границы с Лысьвенским и Гремячинским городскими округами, Чусовским районом, Свердловской областью, входит в состав Приволжского федерального округа. Находится в 170 км. от краевого центра г.Перми и в 340 км. от г.Екатеринбурга.В составе 19 населенных пунктов, административным центром Горнозаводского городского округа является город Горнозаводск.

По данным официального сайта администрации Горнозаводского муниципального округа Пермского края, на 31.01.2024г. количество юридических лиц, осуществляющих образовательную деятельность в Горнозаводском муниципальном округе – 9, среди них: на дошкольные образовательные учреждения приходится – 2, на школы – 4, на учреждения, осуществляющих дополнительное образование – 1.

В таблице 5 представлена количественная характеристика образовательных учреждений Горнозаводского муниципального округа.

Таблица 5. Количественная характеристика образовательных учреждений Горнозаводского муниципального округа

Тип образовательного учреждения	Количество организаций и их наименование	Число учащихся/воспитанников
Детские сады	2 (МАДОУ «Детский сад № 5» г. Горнозаводска; МАДОУ «Детский сад № 37» р.п. Тёплая Гора)	983
Школы	4 (МАОУ "СОШ № 1" г. Горнозаводска; МАОУ "СОШ № 3" г. Горнозаводска; МАОУ "СОШ" р.п. Пашия; МАОУ "СОШ" р.п. Тёплая Гора;)	2107
Учреждения дополнительного образования	1 (МАУ ДО «Дом творчества»)	812
Прочее	1 (МБУ «ИМЦ» г. Горнозаводска	0

Организации, оказывающие услуги дошкольного образования в Горнозаводском муниципальном округе:

1. Дошкольное образовательное учреждение -2;
2. Общеобразовательные учреждения со структурным подразделением «дошкольная группа» - 3;
3. Группа кратковременного пребывания (п. Вильва) -1.

На рисунке 2 представлена динамика числа воспитанников дошкольных образовательных учреждений Горнозаводского муниципального округа в период с 2020 по 2024 гг.

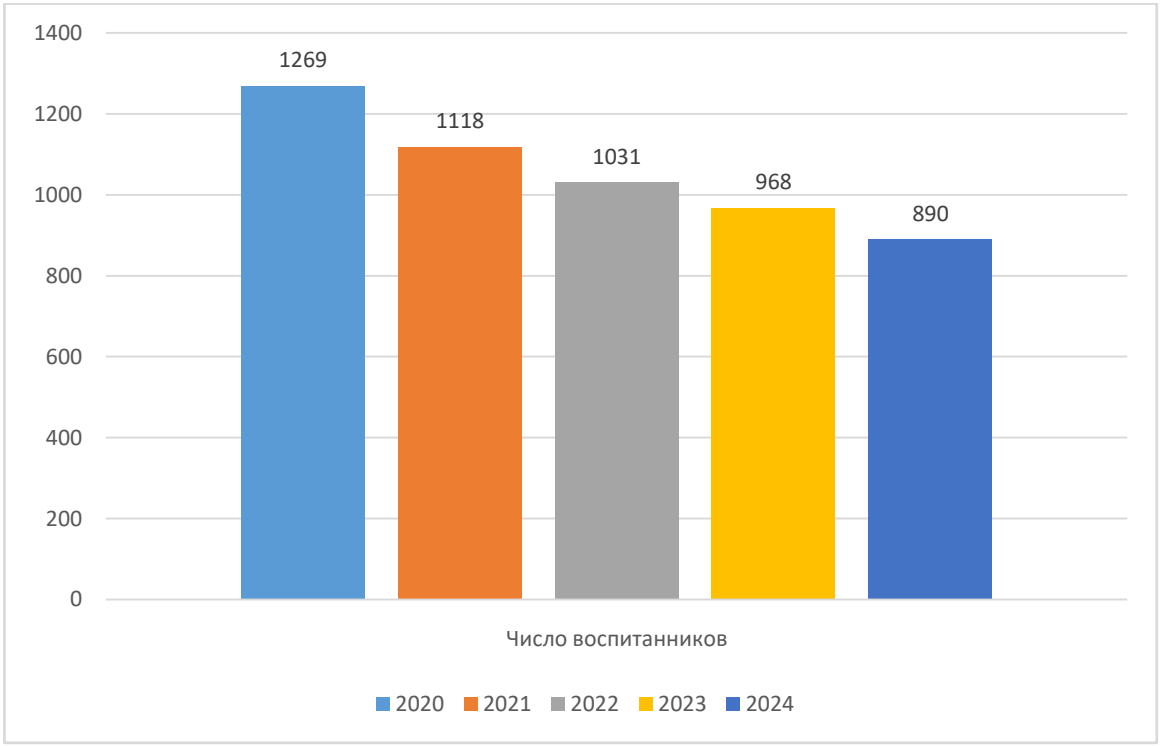


Рисунок 2 Динамика числа воспитанников дошкольных образовательных учреждений Горнозаводского муниципального округа в период с 2020 по 2024 гг.

По диаграмме на рисунке 1 можно заметить, что ежегодно снижается число воспитанников дошкольных образовательных организаций. Так, с 2020 года число воспитанников снизилось на 30% (379 чел.).

По данным ежегодного отчета главы городского округа-главы администрации Горнозаводского городского округа Пермского края о результатах его деятельности, деятельности администрации Горнозаводского городскогоокруга и иных подведомственных главе городского округа, «в Горнозаводском муниципальном округе осуществляется работа по созданиюпсихолого-педагогических условий для реализации ФГОС ДО, в том числе условий для коррекционно-развивающей работы с детьми с ОВЗ».

Службы ранней помощи (пункты оказания консультативной помощи для родителей/законных представителей неорганизованных детей) в Горнозаводском муниципальном округе:

1. МАДОУ «Детский сад № 5» г. Горнозаводска;
2. МАОУ «СОШ» р.п. Пашия СП «Детский сад № 8» р.п. Пашия.

В 2024 году в службы ранней помощи поступило 132 обращения, в аналогичный период прошлого года поступило 176 обращений, отмечается снижение востребованности консультативной помощи на 25%. Большая часть обращений приходится от родителей, чьи дети планируют начать обучение в дошкольном образовательном учреждении (вопросы адаптации, порядок приема, документов и др.)

В Горнозаводском муниципальном районе существуют 2 группы «компенсирующей направленности»:

1. Корпус №5 МАДОУ «Детский сад № 5» г. Горнозаводска;
2. Корпус №10 МАДОУ «Детский сад № 5» г. Горнозаводска;

Общее количество детей группы компенсирующей направленности – 21 человек.

В Горнозаводском муниципальном округе обеспечено дошкольное воспитание детей

- с ОВЗ:

1. МАДОУ «Детский сад № 5» г. Горнозаводска - 21 человек;
2. МАОУ «СОШ» р.п. Пашия (СП «Детский сад № 8») – 3 человека;
3. МАОУ «СОШ» р.п. Теплая Гора (СП Сараны) – 1 человек.

- с инвалидностью:

1. МАДОУ «Детский сад № 37» п. ТеплаяГора – 1 человек;
2. МАОУ «СОШ» р.п. Пашия (СП «Детский сад № 8») – 1 человек.

- с ОВЗ и инвалидностью:

1. МАДОУ «Детский сад № 5»г. Горнозаводска – 2 человека, МАОУ «СОШ» р.п. Теплая Гора (СП Сараны) – 1 человек.

Установлено, что «МАДОУ «Детский сад № 5» заключил договор с Чусовским филиалом ГБУ Пермского края «Центр психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи» для взаимовыгодного сотрудничества сторон по сопровождению детей, нуждающихся в психолого-педагогической помощи, в том числе детей с ОВЗ и детей с инвалидностью. Спроектированы адаптированные образовательные программы (АОПы) для детей с задержкой психического развития (ЗПР) и для детей с тяжелыми нарушениями речи (ТНР)» [33].

2.2 Состояние обеспеченности педагогическими кадрами образовательных учреждений Горнозаводского муниципального округа

Оценивая состояние обеспеченности педагогическими кадрами образовательных учреждений Горнозаводского муниципального округа, наблюдается тенденция к снижению числа педагогического состава дошкольных образовательных учреждений в равной степени со снижением числа воспитанников.

В таблице 6 представлена динамика числа педагогических работников дошкольных образовательных организаций в период с 2020 по 2024 гг.

Таблица 6 Динамика числа педагогических работников дошкольных образовательных организаций в период с 2020 по 2024 гг.

Год	Число педагогических	Воспитатели	Старший воспитатель	Музыкальный руководитель	Инструктор ФИЗО	Учитель-логопед	Педагог-психолог	Социальные педагоги
2020 г.	128	106	1	8	5	4	2	1
2021 г.	118	97	3	7	4	4	2	1
2022 г.	115	92	5	6	4	4	3	1
2023 г.	112	91	4	6	4	4	2	1
2024 г.	105	83	4	6	4	3	2	1

Согласно таблице 3, высшее образование имеют 19 человек (18 %), среднее специальное- 86 человек (82%).

В ДОО Горнозаводского муниципального округа молодых педагогов до 35 лет – 11 человек (10,5 %). Педагогов старше 55 лет – 29 человек (27,6 %).

В Горнозаводском муниципальном округе действует система конкурсного движения, позволяющая поддерживать профессиональный рост сотрудников образовательных организаций. Ежегодно проходят конкурсы для демонстрации профессиональных навыков, с целью определения уровня профессионального развития педагогов округа.

Количество педагогов, имеющих высшую и первую квалификационные категории, составляет 65 %.

Привлечение молодых специалистов-педагогов в Горнозаводский муниципальный округ осуществляется посредством:

1. Публикация свободных вакансий на портале «Земский учитель» (по данным 06.05.2025 на портале опубликовано 3 вакансии);

2. Публикация информации о свободных вакансиях на сайте Министерства образования и науки Пермского края, управления образования;
3. Уведомление Центра занятости г. Горнозаводска о потребности в кадрах в образовательных организациях округа.
4. Доступность целевого обучения (в 2025 году в Горнозаводский муниципальный округ прибыло 8 педагогов, ранее оформивших договор о контактно-целевом обучении).

Приоритетные задачи отрасли образования в Горнозаводском муниципальном районе на 2025 год:

1. Создание оптимальных и безопасных условий для стабильного функционирования и развития сети образовательных организаций;

2. Активное участие в реализации приоритетных федеральных, региональных проектов;

3. Совершенствование методов управления муниципальной системой оценки качества образования;

4. Повышение профессиональной компетентности специалистов системы образования;

5. Совершенствование и эффективная реализация программ воспитания и дополнительного образования; создание условий для развития детских и молодежных объединений;

6. Обеспечение единых подходов к организации и развитию гражданско– патриотического воспитания, родительского образования, усиление просветительской и воспитательной работы в образовательных организациях округа, в том числе через Планы мероприятий, посвященных Году защитника Отечества и 80-летию Победы в Великой Отечественной войне.

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики МАОУ «СОШ №1» г. Горнозаводска

В сентябре 2024 года в рамках выполнения выпускной квалификационной работы состоялась встреча с руководителем Муниципального автономного образовательного учреждения «Средняя образовательная школа №1» г. Горнозаводска.

Темой заседания стала оценка кадровой политики образовательного учреждения с дальнейшей разработкой рекомендации по совершенствованию кадровой политики.

Проведен анализ кадрового состава школы, результаты которого представлены в таблице 7. Выявлены слабые стороны кадрового состава и их характеристика.

Таблица 7. Анализ кадрового состава МАОУ «СОШ №1» г. Горнозаводска

Фактор (слабая сторона кадрового состава)	Характеристика
Возрастная категория педагогов	Высокая доля персонала в возрасте старше 45 лет на фоне незначительной доли молодых специалистов в учреждении. В 2024 году кадровом составе всего 7 молодых специалистов. Фактически можно говорить о такой проблеме как «старение» кадров.
Отсутствие преемственности поколений в среде педагогических работников	Преобладание учителей со стажем работы более 20 лет (каждый второй работник относится к этой группе) в условиях ограниченности числа молодых специалистов остро ставит

	вопрос о невозможности передачи накопленного опыта педагогической работы от старшего поколения к молодому.
Гендерные диспропорции	Сохранение гендерных диспропорций, проявляющиеся в безусловном доминировании учителей — женщин над учителями — мужчинами.
Узкая специализация педагогических кадров	В силу чего сокращаются возможности для взаимозаменяемости. Как результат это приводит к значительным перегрузкам учителей предметников, в том числе учителей математики и информатики, русского языка и литературы, биологии и химии. Многие учителя в школах имеют учебную нагрузку более 30 часов в неделю, то есть 6 и более уроков в день. Следствием этого является психологическое выгорание педагогов и снижает качество образования в школах.

Проанализировав кадровый состав МАОУ «СОШ №1» г. Горнозаводска, была предложена схема с рекомендациями для совершенствования кадровой политики (таблица 8). При разработке схемы было принято решения разделить рекомендации по направлениям:

1. Прием на работу и расстановка педагогических кадров.

2. Информационная поддержка сотрудников.
3. Обучение сотрудников.
4. Стимулирование и вовлечение сотрудников в управление школы.

Таблица 8. Схема рекомендаций для совершенствования кадровой политики МАОУ «СОШ №1» г. Горнозаводска

Направление	Мероприятия
Прием на работу и расстановка педагогических кадров	1. Привлечение на работу специалистов, имеющих высшее профессиональное образование; 2. Прием на работу опытных педагогов, имеющих преимущественно высшие или первые квалификационные категории; 3. Сохранение высокой доли сотрудников, работающих в школе на постоянной основе на уровне 90—95% общего числа педагогических работников.
Информационная поддержка сотрудников	1. Обеспечение постоянного и многоканального информирования всех сотрудников о работе образовательного учреждения, что необходимо для его качественной работы (формы: рабочие совещания, ежегодные информационные сборники, размещение и обмен информацией в школьной локальной сети, школьная радиотрансляция, школьная газета и сайт школы); 2. Оказание педагогам помощи в подготовке к прохождению аттестации на квалификационные категории через

	систему консультирования и помощи в подготовке аттестационных материалов; 3. Ведение индивидуальных электронных портфолио в школьной локальной сети как обязательной составляющей профессиональной деятельности.
Обучение сотрудников	1. Оказание поддержки педагогам в повышения квалификации без отрыва от работы (гибкий график работы, методические дни, рабочее время на каникулах). 2. Приветствие самообразование. 3. Осуществление мониторинга заявок педагогов на повышение квалификации и использует их при планировании работы в данном направлении на следующий учебный год. 4. Организация внутришкольного обучения педагогов по темам, актуальным для организации школьной жизнедеятельности, используя внутренние образовательные возможности и привлекая специалистов со стороны. 5. Проведение мониторинга удовлетворенности педагогов различными составляющими профессиональной деятельности через ежегодное анкетирование.

Стимулирование и вовлечение сотрудников в управление школы	1. Осуществление поощрений и стимулирование инициатив и усилий работников, направленных на улучшение ее деятельности. 2. Рассмотрение как равнозначных в школе формы морального и материального поощрения. 3. Осуществление поощрения работников в школе на системной основе (планы или программы) и спланировано (на период от 3 до 7 лет). 4. Разработка критериев оценки работы педагогов, исходя из требований, имеющихся в нормативных документах, и с учетом опыта работы школы и ее приоритетов, и доведение до сведения сотрудников. 5. Создание условий для представления опыта работы учителей педагогической общественности района, города и страны, а также оказание организационной и методической поддержки педагогам, принимающим участие в профессиональных конкурсах.

Таким образом, при проведении мероприятий, представленных в схеме рекомендаций, можно будет оценить уровень совершенствования кадровой политики посредством мониторинга прохождений педагогами аттестации наквалификационные категории, участия сотрудников в

районных (городских) турах конкурса педагогических достижений, оценить динамику поощрений персонала, включение педагогов в систему повышения квалификации, участие педагогов в семинарах и конференциях в школе и вне ее, публикации статей педагогов в специализированных изданиях и в интернете, оценку общей удовлетворенности персонала работой в школе.

Заключение

Проведенное исследование направлено на теоретическое обоснование и разработку системы рекомендаций по формированию кадровой политики в автономных образовательных учреждениях Горнозаводского городского округа (на примере МАОУ «СОШ №1» г. Горнозаводска.

Анализ литературы показал, что в настоящее время существует достаточно исследований, направленных на изучение факторов совершенствования кадровой политики в автономных образовательных учреждениях.

Результаты выполненного нами теоретико-прикладного исследования совершенствования кадровой политики в автономных образовательных учреждениях Горнозаводского городского округапозволяют сформулировать ряд выводов:

1. Кадровая политика образовательной организации – это комплекс мер и принципов, направленных на формирование, развитие и эффективное использование человеческих ресурсов для достижения целей образовательного учреждения.
2. Правовое регулирование образования регулируется как на федеральном, так и на региональном уровнях. К первой категории относятся Конституция Российской Федерации, федеральные законы.Также в Пермском крае Закон Пермского края от 18.02.2010 № 587-ПК "О регулировании отдельных вопросов в сфере образования в Пермском крае", постановления Правительства и региональные программы.
3. Оценивая состояние обеспеченности педагогическими кадрами образовательных учреждений Горнозаводского муниципального округа, наблюдается тенденция к снижению числа педагогического

состава дошкольных образовательных учреждений в равной степени со снижением числа воспитанников.

4. В Горнозаводском муниципальном округе действует система конкурсного движения, позволяющая поддерживать профессиональный рост сотрудников образовательных организаций. Ежегодно проходят конкурсы для демонстрации профессиональных навыков, с целью определения уровня профессионального развития педагогов округа.
5. В сентябре 2024 года в рамках выполнения выпускной квалификационной работы состоялась встреча с руководителем Муниципального автономного образовательного учреждения «Средняя образовательная школа №1» г. Горнозаводска. Темой заседания стала оценка кадровой политики образовательного учреждения с дальнейшей разработкой рекомендации по совершенствованию кадровой политики.Проанализировав кадровый состав МАОУ «СОШ №1» г. Горнозаводска, была предложена схема с рекомендациями для совершенствования кадровой политики.

Список использованной литературы

1. Айснер Л. Ю., Наумов О. Д. К вопросу о реализации целей государственной политики в сфере образования //Эволюция государства и права: проблемы и перспективы. – 2021. – С. 207-209.
2. АШИРОВА Д. Н. Особенности формирования кадровой структуры образовательных учреждений //МОЛОДОЙ УЧЕНЫЙ Учредители: ООО" Издательство Молодой ученый". – 2022. – №. 37. – С. 29-31.
3. Басюк В. С. Современные тенденции подготовки педагогов в условиях быстро меняющихся социальных вызовов //Вестник Московского университета. Серия 20. Педагогическое образование. – 2022. – №. 3. – С. 38-55.
4. Бессонова Е. А., Ривкина С. В. Персонификация образования как тенденция трансформации современного образования //Человек и образование. – 2021. – №. 1 (66). – С. 4-10.
5. Валиуллина Ч. Ф., Дьяченко Л. И. Цифровая система образования в России: проблемы реализации //Проблемы современного педагогического образования. – 2022. – №. 76-4. – С. 52-54.
6. Волосова Е. В., Гойхер О. Л. Роль кадровой службы в структуре деятельности образовательного учреждения //Стратегическое развитие социально-экономических систем в регионе: инновационный подход. – 2021. – С. 45-48.
7. Вышиваная Е. Н. Сопровождение кадровой политики руководителем образовательного комплекса //Дефектология и образование в наши дни: фундаментальные и прикладные исследования. – 2023. – С. 132-136.

8. Гаирбекова П. И. Актуальные проблемы цифровизации образования в России //Современные проблемы науки и образования. – 2021. – №. 2. – С. 65.
9. ГЛИНКИНА Е. М., КУЗЬМИНА О. В., ЩЕРБАКОВА Д. В. ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД КАК ОСНОВА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО ПРОЕКТА" СОВРЕМЕННАЯ ШКОЛА. – ЗАО «Университетская книга» КОНФЕРЕНЦИЯ: ЦИФРОВОЕ ПРОСТРАНСТВО: ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ, СОЦИУМ Смоленск, 17 мая 2023 года Организаторы: Смоленский государственный университет.
10. Ерина И. А., Позднякова И. Р., Сорокопуд Ю. В. Современные тенденции развития системы образования Российской Федерации //Мир науки, культуры, образования. – 2021. – №. 6 (91). – С. 313-315.
11. Загородникова К. А. и др. Кадровое обеспечение как элемент кадровой политики в организации //Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты. – 2021. – С. 102-107.
12. Иванчина Ю. В. Кадровая политика государства: баланс публичных и частных интересов //Ежегодник трудового права. – 2022. – №. 12. – С. 108-121.
13. Игнеева А. З. Развитие системы финансирования сферы образования в Российской Федерации //Молодой ученый. – 2021. – Т. 50. – №. 392. – С. 445-449.
14. Исправникова К. В. ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ ДЕТЕЙ ПОСРЕДСТВОМ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ //ДЕТСТВО-ТЕРРИТОРИЯ БЕЗОПАСНОСТИ. – 2022. – С. 503-507.
15. Карамнова Н. В., Комбаров В. В. Совершенствование кадровой политики образовательного учреждения //Наука и образование. – 2022. – Т. 5. – №. 3. – С. 77.

16. Кашаев А. А., Петренко А. А. Ведущие направления научно-методического сопровождения педагогических кадров в условиях дополнительного профессионального образования //Общество: социология, психология, педагогика. – 2022. – №. 2 (94). – С. 149-156.
17. Кашуба А. А., Крючкова О. А. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ ЕЕ ИМИДЖА //Ответственный редактор. – 2021. – С. 78.
18. Кожухова Ю. Э. Развитие кадрового потенциала в образовательных учреждениях //СОВРЕМЕННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМИ РЕСУРСАМИ. – 2022. – С. 167-171.
19. Макухина А. В. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В УЧРЕЖДЕНИЯХ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ //День науки. – 2021. – С. 166-171.
20. Метелица В. И. О кадровой политике в системе высшего образования //Социальные процессы в современном российском обществе: проблемы и перспективы. – 2022. – С. 223-228.
21. Моложавенко В. Л., Кручинин Е. В., Моложавенко Е. В. Выстраивание профессионального развития педагогических кадров в процессе цифровой модернизации системы образования РФ //Вестник Сургутского государственного педагогического университета. – 2021. – №. 4 (73). – С. 178-190.
22. Монгуш О. Н., Белекпен В. В. Муниципальная кадровая политика в сфере образования и механизмы её реализации //Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – №. 3-2. – С. 64-67.
23. Моргунова А. В., Лисянский А. Б. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ //Инновационные стратегии управления человеческими ресурсами. – 2021. – С. 68-74.

24. Моторова Н. В. Стратегия подготовки кадров как элемент кадровой политики ФСИН России и задачи образовательных организаций по ее реализации //Пенитенциарная наука. – 2022. – Т. 16. – №. 1 (57). – С. 66-76.
25. Ощепкова Т. В. ОСОБЕННОСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ //АКАДЕМИЧЕСКАЯ ПУБЛИЦИСТИКА. – 2022. – С. 195.
26. РОЩИНА Ю. О., ЦЕЛИКОВСКАЯ О. С. ОСОБЕННОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ //ББК У050. 11я431 М55. – 2024. – С. 307.
27. Румянцева Ю. А. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КАК СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ //Педагогический дизайн в образовании. – 2023. – С. 112-117.
28. Семенко И. Е. Модернизация системы образования: основные проблемы и перспективы //Московский экономический журнал. – 2021. – №. 11. – С. 529-535.
29. Стрелкова И. А. Актуальные аспекты цифровизации российского образования //Социальные новации и социальные науки. – 2021. – №. 1 (3). – С. 96-106.
30. Тодис Л. М., Виноградова Т. В., Андронычева А. С. Современные проблемы высшего образования в России и возможные пути их решения //Современное педагогическое образование. – 2023. – №. 3. – С. 78-81.
31. Тодис Л. М., Виноградова Т. В., Андронычева А. С. Современные проблемы высшего образования в России и возможные пути их решения //Современное педагогическое образование. – 2023. – №. 3. – С. 78-81.
32. Тришина Ю. А., Власова Н. Ю. ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ //StudNet. – 2022. – Т. 5. – №. 1. – С. 389-394.

33. Федорова Т. В. ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ДОШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ //Рекомендовано к изданию Ученым советом ФГБОУ ВО «ДонГУ»(протокол № 9 от 28 июня 2024 г.). – 2024. – С. 121.
34. Хасуева А. А. МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ //Вопросы совершенствования системы государственного управления в современной России. – 2021. – С. 283-291.
35. Шаламова Л. Ф., Владимирова Т. Н., Лесконог Н. Ю. Особенности обеспечения педагогическими кадрами с высшим образованием общеобразовательных организаций субъектов Российской Федерации //Science for Education Today. – 2022. – Т. 12. – №. 2. – С. 111-135.