## Муниципальное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 4

Принято. Протокол педагогического совета от 18.05.2021 № 5

Утверждаго. Директор СОШ № 4 Е.В. Благовещенская Ириказ от 18.05.2021 № 01-11/150

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ КАДРОВ муниципального общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной школы № 4 городского округа город Рыбинск Ярославской области на 2021 – 2025 годы

# Программа развития кадров муниципального общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной школы № 4 городского округа город Рыбинск Ярославской области на 2021 – 2025 годы

#### Паспорт Программы

Наименование	Программа развития кадров муниципального
Программы	общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной
1 1	школы № 4 городского округа город Рыбинск Ярославской
	области (далее – Программа развития кадров)
Основания	<ul> <li>Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об</li> </ul>
разработки	образовании в Российской Федерации»;
Программы	- Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 №
	474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»;
	– Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2018-2025 годы»;
	- Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 №
	204 «О национальных целях развития Российской Федерации на
	период до 2024 года»;
	– Федеральный проект «Учитель будущего» национального проекта «Образование»;
g .	- Перечень поручений Президента Российской Федерации
	(по итогам заседания Государственного совета Российской
	Федерации 23.12.2015) о формировании системы учительского
	роста;
	– План мероприятий («дорожная карта») по формированию и
	введению НСУР, утвержденный Приказом Минобрнауки России от 26.07.2017 № 703;
2	– Муниципальная программа «Развитие муниципальной
	системы образования в городском округе город Рыбинск
	Ярославской области», утвержденная постановлением
	Администрации городского округа город Рыбинск от 07.09.2020 № 1985;
9	<ul> <li>Целевая программа развития кадров муниципальной</li> </ul>
9	системы образования городского округа город Рыбинск на 2021-
	2025 годы и перспективы до 2027 года (вторая редакция),
l'	утвержденная приказом Департамента образования
	Администрации городского округа город Рыбинск от 14.01.2021
	№ 053-01-09/3
Заказчик Программы	Администрация муниципального общеобразовательного
6	учреждения средней общеобразовательной школы № 4
	городского округа город Рыбинск Ярославской области
Руководитель	Директор муниципального общеобразовательного учреждения
Программы	средней общеобразовательной школы № 4 городского округа
	город Рыбинск Ярославской области
Основные	Администрация и педагогический коллектив муниципального
разработчики	общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной
Программы	школы № 4 городского округа город Рыбинск Ярославской
	области

ш	
Цели Программы	Стратегическая цель программы развития кадров:
	обеспечение профессиональной готовности кадров средней
	общеобразовательной школы № 4 к реализации
	профессиональной деятельности в условиях непрерывного
	обновления технологий и ресурсов с учетом современных
	вызовов к образованию.
	Тактическая цель:
	формирование единого педагогического пространства для
	обеспечения высокого уровня качества образования,
	осуществление перехода к личностно-ориентированной
	образовательной деятельности в условиях цифровой
	трансформации.
Основные	- Освоение новых способов развития профессиональных
направления	компетенций и восполнения профессиональных дефицитов
преобразований	
преобразовании	педагогов.
	- Обновление методического сопровождения педагогических
, , , , , , , , , , , , , , , , , , ,	кадров в процессе педагогической деятельности.
	- Продвижение эффективных практик использования
	дистанционных технологий и электронного обучения, новых
	образовательных практик и технологий.
	<ul> <li>Создание условий для устранения и предотвращения дефицита</li> </ul>
D H	педагогических кадров.
Задачи Программы	1. Разработать модель методической деятельности в школе,
	нацеленную на восполнение профессиональных дефицитов
	педагогов, освоение ими новых способов развития
4	профессиональных компетенций, и механизм её реализации.
	2. Обеспечить методическое сопровождение педагогических
	кадров в процессе совершенствования ключевых
	профессиональных компетентностей для достижения
	эффективности деятельности образовательной организации.
	3. Создать цифровую среду для продвижения эффективных
	практик использования дистанционных технологий и
	электронного обучения с целью обеспечения вариативности
41	освоения образовательных программ учащимися.
	4. Создать условия для устранения и предотвращения дефицита
	педагогических кадров.
Срок реализации	2021 –2025 гг.
Программы	
Исполнители	Администрация и педагогический коллектив муниципального
Программы	общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной
P P	школы № 4 городского округа город Рыбинск Ярославской
	области
Hamayyy	
Источники	Бюджетные и внебюджетные средства СОШ № 4
финансирования	Финансовое обеспечение муниципального задания деятельности
программы	СОШ № 4
Ожидаемые	– Разработана и апробирована модель методической деятельности
результаты	в школе, нацеленная на восполнение профессиональных
реализации	дефицитов педагогов, освоение ими новых способов развития
Программы	профессиональных компетенций.
T	<ul> <li>Не менее 90% педагогических работников участвуют в</li> </ul>
	деятельности профессиональных объединений на уровне
	образовательной организации и не менее 70% - на

муниципальном уровне.

- В образовательном учреждении используются наставничество и менторинг как формы методической деятельности.
- 100% молодых специалистов в возрасте до 35 лет формами методического сопровождения.
- 100% молодых педагогов высказывают удовлетворение системой методической поддержки и/или реализацией программ наставничества.
- Образовательная организация имеет и использует в практике инструменты оценки качества образования.
- В школе наблюдается рост интегрального показателя качества образования.
- Разработаны и включены в эффективный контракт критерии и показатели внутренней системы оценки качества образования, позволяющие проводить мониторинг эффективности образовательной деятельности в условиях цифровой образовательной среды.
- Разработана и апробирована модель цифровой образовательной среды и алгоритмизированы способы действия в ней.
- Освоены новые подходы к формированию образовательного контента (образовательные модули, атомизированный контент и пр.) и имеются практики их реализации.
- Функционирует школьный информационно-библиотечный центр как образовательное ядро школы.
- Создан виртуальный методический кабинет как ресурс профессионального совершенствования компетенций педагогов.
- Внутрифирменное обучение проводится с использованием электронного обучения и/или дистанционных образовательных технологий.
- Не менее 25% педагогов используют технологии смешанного обучения.
- Освоены не менее трех практик виртуального наставничества и не менее пяти форм индивидуального сопровождения учащихся в образовательной деятельности.
- Отсутствует дефицит педагогических кадров.
- 100 % руководителей общеобразовательной организации прошли аттестацию на соответствие занимаемой должности в новой форме.
- Не менее 80% педагогов, включенных в процедуру аттестации в новой форме, прошли её успешно.
- Наблюдается рост уровня профессиональной квалификации педагогов (первая и высшая профессиональная категория).

#### Введение

На современном этапе преобразований отечественного образования и быстро развивающихся технологий развитие кадров является для любой организации жизненно необходимым. Существует множество причин, по которым организация просто обязана уделять внимание образованию и непрерывному совершенствованию квалификации своих сотрудников. Повышение качества общего образования, его эффективности и конкурентоспособности напрямую зависит от профессионального уровня педагогических кадров. Профессионализм педагогов выступает гарантом формирования качественно иной образовательной среды, становится одним из ключевых условий развития и успешной социализации учащихся.

Образовательная организация всегда заинтересована в наиболее эффективном развитии кадров. Персоналу как одному из главных источников создания конкурентных преимуществ на длительный период принадлежит важнейшее место в системе стратегического менеджмента. Особенность нынешнего состояния системы образования заключается в том, что её реформирование происходит на фоне высокой динамики изменений в обществе. В этих условиях число новых проблем и порожденных ими новых задач, работать над решением которых приходится образовательной организации, неуклонно возрастает. Многие из них принципиально новы и не могут быть решены на основе прежнего опыта, что усложняет управленческую деятельность. В современных условиях руководители из всех типов организационных ресурсов наибольшее влияние способны оказать на человеческие ресурсы. Модернизация российского образования, являющаяся в настоящее время отправной точкой любых научно-педагогических построений, требует от педагогического сообщества в области управления образованием четкого понимания тех требований, которые процессы модернизации предъявляют к профессиональной компетентности педагогов. Проблема профессионального роста и формирования новых компетенций руководителя и педагогических коллективов образовательной организации является одной из приоритетных в системе образования.

#### Актуальные основания разработки Программы развития кадров

Потребности образовательной организации в развитии педагогического персонала складываются сегодня под воздействием следующих основных факторов:

- профессиональные знания быстро устаревают, что приводит к снижению квалификации специалистов;
- происходят стремительные технологические изменения, которые требуют овладения новыми знаниями, умениями и навыками;
- образовательные учреждения ощущают постоянную конкуренцию, требующую повышения качества предоставления услуг, более эффективного использования ресурсов организации.

Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (ст. 95, 96 и 97) закрепляет для отечественного образования норму формирования гибкой подотчетной обществу системы непрерывного образования, развивающего человеческий капитал и обеспечивающего текущие и перспективные потребности социально-экономического развития Российской Федерации.

Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р (с изменениями от 10.02.2017), в качестве одной из приоритетных задач определила создание современной системы непрерывного образования, подготовки и переподготовки профессиональных кадров, предполагающей:

- внешнюю независимую сертификацию профессиональных квалификаций;
- поддержку потребителей услуг непрерывного профессионального образования,

корпоративных программ подготовки и переподготовки профессиональных кадров;

 модернизацию организаций, предоставляющих качественные услуги непрерывного профессионального образования.

Указами Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» и от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2024 года» определены стратегические цели развития кадров и механизмы их достижения.

Комплексной программой повышения профессионального уровня педагогических работников общеобразовательных организаций, утвержденной распоряжением Правительства РФ 28.05.2014 № 3241п-П8, определена необходимость внедрения профессионального стандарта педагога как базы для оценки квалификаций и труда педагога.

Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 8.12.2011 № 2227-р, предусматривает:

- создание новой системы аттестации кадров;
- формирование современных профессиональных стандартов деятельности педагогических и управленческих кадров;
- обновление квалификационных требований (в том числе в рамках поддержки создания и функционирования саморегулируемых профессиональных организаций);
- использование новых образовательных технологий и методов обучения на уровне общего образования.

Актуальность решения данных задач остается острой и необходимой в условиях современных вызовов образования.

Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2018-2025 годы, утвержденная постановлением Правительства РФ включает направления:

- Содействие развитию дошкольного и общего образования.
- Реализация образовательных программ профессионального образования.
- Развитие дополнительного образования и реализация мероприятий молодежной политики.

Реализация этих направлений должна способствовать обеспечению нового уровня качества образования:

- сохранением лидирующих позиций РФ в международном исследовании качества чтения и понимания текста (PIRLS), а также в международном исследовании качества математического и естественно научного образования (TIMSS);
- повышением позиций  $P\Phi$  в международной программе по оценке образовательных достижений учащихся (PISA) не ниже 20-го места в 2025 году.

Ключевой фигурой достижения поставленных целей является педагог.

Одним из поручений Президента Российской Федерации (2 февраля 2016 года) по итогам заседания Государственного совета по вопросам совершенствования системы общего образования (23 декабря 2015 года) является формирование Национальной системы учительского роста (далее − НСУР). Приказом Минобрнауки России от 26.07.2017 № 703 утвержден План мероприятий (дорожная карта) по формированию и введению НСУР, который включает пять разделов − от образования Межведомственной комиссии по формированию и введению НСУР (2017–2018 годы) до подготовки проекта доклада Президенту РФ о проведенной работе (декабрь 2020 года).

Таким образом, данные тенденции изменений на всех уровнях системы образования требует оперативного и гибкого реагирования на данные вызовы, поиска эффективных механизмов непрерывного профессионального совершенствования руководителей и педагогов образовательной организации.

#### Проблемно-ориентированный анализ состояния кадровой политики

1 сентября 2020 года в городе Рыбинск Ярославской области в рамках проекта «Современная школа» была открыта новая образовательная организация — муниципальное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 4 (далее — СОШ № 4), в которой обучается более восьмисот учащихся. Просторное современное здание располагается в зоне промышленной застройки локального заволжского микрорайона городского округа город Рыбинск. Проект здания отвечает всем вызовам современного образования по созданию условий для качественного ведения образовательной деятельности.

Оснащение школы оборудованием осуществлялось в соответствии с Приказом Министерства образования и науки РФ от 30.03.2016 № 336 «Об утверждении перечня средств обучения и воспитания, необходимых для реализации образовательных программ начального общего, основного общего и среднего общего образования, соответствующих современным условиям обучения, необходимого при оснащении общеобразовательных организаций в целях реализации мероприятий по содействию созданию в субъектах Российской Федерации (исходя из прогнозируемой потребности) новых мест в общеобразовательных организациях, критериев его формирования и требований к функциональному оснащению, а также норматива стоимости оснащения одного места обучающегося указанными средствами обучения и воспитания».

Педагогический коллектив СОШ № 4 был сформирован в результате реорганизации трех образовательных организаций микрорайона Заволжье-2: муниципального общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной школы № 35, муниципального общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной школы № 16 и муниципального общеобразовательного учреждения основной общеобразовательной школы № 14.

Образовательную деятельность в школе осуществляют 47 педагогов, из них 5 человек (10%) являются внешними совместителями. 5 педагогов награждены ведомственными наградами (10%).

Таблица 1 Характеристика состава педагогических работников

Характеристика	Показатели, человек
По уровню	Среднее профессиональное – 14 (30%),
образования	в том числе педагогическое – 14
	Высшее профессиональное – 33 (70%),
	в том числе педагогическое – 32
По уровню	Учитель начальных классов – 13
специализации	Учитель русского языка и литературы – 4
	Учитель иностранного языка – 4
	Учитель истории и обществознания – 3
	Учитель математики – 4, в том числе внешний совместитель – 1
	Учитель информатики – 1
	Учитель физики – 1
	Учитель географии – 1
=	Учитель биологии – 1
	Учитель химии – 1
	Учитель изобразительного искусства – 1
	Учитель музыки – 2, в том числе внешний совместитель – 1
	Учитель технологии – 2
	Учитель физической культуры – 4
	Учитель, реализующий программы внеурочной деятельности и

	2
	дополнительного образования – 3, в том числе внешние совместители – 3
	Педагог-психолог – 1
	Воспитатель – 1
По уровню	Высшая квалификационная категория – 4 (9%)
квалификации	Первая квалификационная категория – 22 (47%)
	Соответствие занимаемой должности – 12 (26%)
По гендерному	Мужчины – 2 (4%)
составу	Женщины $-45$ (96%)
По возрасту	До 25 лет – 7 (15%)
	25 - 30 лет $-3$ (6%)
	31 - 35 лет $-4$ (9%)
	36-40 лет $-3$ (6%)
	41-45  лет - 5 (11%)
	46 - 50 лет $-7$ (15%)
	51 – 55 лет – 10 (21%)
	56 - 60 лет $-3$ (6%)
-	61 год и старше – 5 (11%)
По стажу	0-5  лет - 10 (21%)
работы	6-10  лет - 5 (11%)
-	11-15 лет $-3$ (6%)
9	16 – 20 лет – 3 (6%)
	21-25  лет - 7 (15%)
9	26 – 30 лет – 7 (15%)
	31 – 35 лет – 5 (11%)
	36 – 40 лет – 6 (13%)
	Более 40 лет – 1 (2%)
	20000

Развитие кадрового потенциала во многом зависит от эффективной системы повышения квалификации. Федеральным Законом № 273-ФЗ от 29.12.2012 «Об образовании в Российской Федерации» установлено: каждый педагог имеет право на прохождение курсовой переподготовки один раз в три года. Однако становится всё более очевидно, что в современных условиях даже этого недостаточно. Изменение содержания образования, внедрение информационных технологий, новые подходы к управленческой деятельности требуют постоянного обновления знаний и формирования новых педагогических компетентностей.

Статистика повышения квалификации по дополнительным профессиональным программам свидетельствует о востребованности обучения педагогическими работниками СОШ № 4.

Таблица 2 Обучение педагогов на курсах повышения квалификации (сентябрь 2020 – май 2021)

Количество	Учреждение	Название	Период	Документ
педагогов				
4	КАУ ДПО	КПК «Актуальные	28.09.2020-	Удостовере
	«Алтайский	вопросы преподавания	06.10.2020	ние
	институт развития	родных языков» 36 ч.		
	образования имени			
	Адриана			
	Митрофановича			
	Топорова»			
1	Национальный	КПК «Государственное	03.08.2020-	Удостовере

	исследовательский университет «Высшая школа экономики»	управление в сфере образования, внедрения и функционирование целевой модели цифровой образовательной среды» 190 ч.	26.09.2020	ние
1	ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»	КПП «Управление образованием» 504 ч.	24.10.2020	Диплом
2	ООО «Гуманитарные проекты - 21 век»	КПК «Должностные инструкции работников школы. Рабочая программа воспитания. Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации» 72 ч.	20.10.2020- 06.10.2020	Удостовере ние
2	ГАУ ДПО ЯО ИРО	КПК «Формирование функциональной грамотности младших школьников» 36 ч.	21.09.2020- 13.11.2020	Удостовере ние
19	МУ ДПО «Информационно- образовательный Центр»	КПК «Интерактивная доска как инструмент работы педагога» 32 ч.	18.09.2020- 30.09.2020	Удостовере ние
8	МУ ДПО «Информационно- образовательный Центр»	КПК «Актуальные вопросы управления образовательной организацией в условиях изменений» 72 ч.	18.09.2020- 30.11.2020	Удостовере ние
11	МУ ДПО «Информационно- образовательный Центр»	КПК «Актуальные вопросы управления образовательной организацией в условиях изменений» 36 ч.	18.09.2020- 30.11.2020	Удостовере ние
2	ООО «Центр инновационного образования и воспитания»	КПК «Обработка персональных данных в образовательных организациях» 17 ч.	21.11.2020	Удостовере ние
2	ООО «Инфоурок»	КПП «Организация менеджмента в образовательной организации» 504 ч.	13.01.2021	Диплом

2	ГАУ ДПО ЯО ИРО	КПК «ОГЭ и ЕГЭ:	26.01.2021-	Удостовере
		методы решения задач	23.03.2021	ние
		повышенного и высокого		
		уровня сложности» 36 ч.		
1	МУ ДПО	КПК «Современные	11.05.2021-	Удостовере
	«Информационно-	подходы к преподаванию	31.05.2021	ние
	образовательный	предметов ОРКСЭ и		
	Центр»	ОДНКНР в условиях		
		реализации ФГОС и		
		Концепции «Духовно-		
		нравственного развития		
		и воспитания личности		
		гражданина» 36 ч.		

Педагогический коллектив школы участвует в инновационной деятельности. В настоящее время реализуются два проекта.

Проект «Культура для школьников» направлен на духовное, эстетическое и художественное развитие школьников, повышение культурной грамотности подрастающего поколения. В 2019 году проект был успешно запущен в 11 пилотных регионах, в том числе в Ярославской области. СОШ № 4 является участником федерального проекта с октября 2020 года.

Данный проект состоит из трёх тематических блоков: «Культпоход», «Культурный клуб», «Цифровая культура». Предметное содержание представлено 7 направлениями искусства: литература, изобразительное искусство, архитектура, народная культура, музыка, театр, кинематограф. Главная идея — это поэтапное формирование духовной культуры, эстетического вкуса. Работа направлена от всестороннего изучения малой родины, расширяя границы: Ярославская область, Россия, мир. Творческая группа разработала методические рекомендации, предметное содержание для разных возрастных групп, критерии и показатели результативности работы. Прошло представление проекта на Инновационном совете Департамента образования городского округа город Рыбинск Ярославской области.

Региональный проект «Цифровая образовательная среда», в котором школа принимает участие, направлен на создание условий для внедрения к 2024 году современной и безопасной цифровой образовательной среды, обеспечивающей формирование ценности к саморазвитию и самообразованию у обучающихся образовательных организаций всех видов и уровней, путем обновления информационно-коммуникационной инфраструктуры, подготовки кадров, создания федеральной цифровой платформы. В настоящее время три педагога проходят курсы «Цифровая образовательная среда: новые компетенции педагога».

Повышение качества общего образования, его эффективности и конкурентоспособности напрямую зависит от профессионального уровня педагогических кадров. Профессионализм педагогов выступает гарантом формирования качественно иной системы общего образования, становится одним из ключевых условий развития и успешной социализации учащихся.

С целью определения направлений работы по повышению профессионального уровня педагогических работников СОШ № 4 и формированию действенной модели методической работы были проведены следующие мероприятия:

- первичная диагностика педагогического коллектива;
- анализ результатов диагностики, выявление дефицитов в профессиональной компетенции педагогов;
- обсуждение на заседаниях методических объединений основных проблем,
   возникающих в организации образовательной деятельности;

- разработка схем анализа уроков, включающих показатели динамики работы по устранению «проблемных зон», выявленных в процессе диагностики и обсуждения на заседаниях методических объединений;
- посещение уроков учителей администрацией с последующим анализом,
   нацеленным на совершенствование педагогического мастерства учителей.

Таблица 3 Результаты диагностики, направленной на выявление дефицитов в профессиональной деятельности педагогов СОШ № 4

Название компетентностей	Уровен	ь владения компе (% педагогов)	етенцией
	Сущностно- репродуктивный	Продуктивный	Субъектно- ориентированный
1. J	Іичностные качес	 ТВЯ	ориентированный
1.1.Вера в силы и возможности обучающихся	19%	68%	13%
1.2.Интерес к внутреннему миру обучающихся	32%	65%	3%
1.3.Открытость к принятию других позиций, точек зрения	23%	61%	16%
1.4.Общая культура и общий уровень образованности	10%	71%	19%
1.5.Эмоциональная устойчивость	23%	32%	45%
1.6.Позитивная направленность на педагогическую деятельность. Уверенность в себе	39%	35%	26%
2. Постановка целей	и задач педагогич	ческой деятельн	
2.1. Умение ставить педагогические цели и задачи сообразно возрастным и индивидуальным особенностям обучающихся	23%	54%	23%
3. Мотив	ация учебной деят	гельности	
3.1. Умение обеспечить успех в деятельности	13%	52	35%
3.2. Компетентность в педагогическом оценивании	42%	35%	23%
3.3. Умение превращать учебную задачу в актуальную для обучающихся	35%	42%	23%
4. Инфор	мационная компе	гентность	
4.1. Компетентность в предмете преподавания	19%	42%	39%
4.2. Компетентность в методах преподавания	29%	55%	16%
4.3. Компетентность в субъективных условиях	39%	48%	13%

(			
деятельности (знание			
учеников и учебных			
коллективов) для			
индивидуализации и			
гуманизации			0.00/
4.4. Умение вести	42%	35%	23%
самостоятельный поиск			
информации			
5. Разработка программ педагогич		ости и принятие	педагогических
5.1 V	решений	250/	200/
5.1. Умение разработать	35%	35%	30%
образовательную программу,			
выбрать учебники и учебные			
комплекты	100/	2.50/	220/
5.2. Умение принимать	42%	35%	23%
решения в различных			
педагогических ситуациях			
6. Компетентности в			
6.1. Компетентность в	19%	68%	13%
установлении субъект-			
субъектных отношений			
6.2. Компетентность в	29%	55%	16%
обеспечении понимания			
обучающимся дидактической			
задачи и способов			
деятельности			
6.3. Компетентность в	29%	55%	16%
педагогическом оценивании			
6.4. Компетентность в	46%	48%	6%
организации информационной			
основы деятельности			
обучающегося			
(информационная культура)			
6.5. Компетентность в	32%	49%	19%
использовании современных			
средств, систем организации			
учебно-воспитательного			
процесса, общепедагогических			
технологий			
6.6. Компетентность в	62%	32%	6%
способах умственной			
деятельности			

Как видно из таблицы 3, большинство педагогов в педагогической практике используют продуктивный и субъектно-ориентированный способы деятельности. Вместе с тем становится очевидной необходимость организации внутрифирменного обучения отдельным вопросам педагогической деятельности.

В рамках анализа состояния кадровой политики были проанализированы сильные и слабые стороны деятельности администрации образовательной организации в данном направлении.

Таблица 4 SWOT-анализ потенциала развития кадровой политики

Фактор развития	Сильная сторона	Слабая сторона
Кадровое	- Средний возраст педагогов – 40	- Дефицит кадров по отдельным
обеспечение	лет;	предметам;
	- Наличие педагогов с первой и	- Квалификация кадров (26%
	высшей квалификационной	педагогов имеют квалификацию
	категорией (56%);	«соответствие занимаемой
	- Наличие педагогов,	должности, 18% не аттестованы
	награжденных ведомственными	по различным причинам);
	наградами (10%);	- Отсутствие в штатном
	- Наличие педагогов, имеющих	расписании должности
	опыт участия в	системного администратора
	профессиональных конкурсах	
Образовательные	- Наличие опыта работы	- Недостаточный опыт работы
технологии	педагогов в системе личностно-	педагогов в ЦОС
	ориентированного образования-	- Отсутствие единых подходов к
		реализации образовательных
		технологий
		- Использование педагогических
		технологий, обеспечивающих
		репродуктивный характер
		деятельности учащихся
Инновационная	- Включение ОО в	- Нежелание большинства
работа в ОО	инновационную деятельность	педагогов работать в ЦОС
Ť.	(участие в инновационных	- Существование учительских
	проектах «Культура для	стереотипов
	школьников» и «Школа новых	- Большая учебная нагрузка у
	технологий»)	педагогов
Повышение	- Прохождение КПК 80%	- Несоответствие компетенций
квалификации	педагогов в установленные сроки	педагогов возможностям ЦОС
кадров	(за последние три года)	- Недостаточное использование
		моделей внутрифирменного и
		горизонтального обучения
	6	- Отсутствие заинтересованности
		педагогов в освоении
		компетенций необходимых для
		работы в ЦОС

Таким образом, можно констатировать, что в СОШ № 4, с одной стороны, есть условия для профессионального развития педагога, но, с другой стороны, есть необходимость поиска и освоения новых ресурсов профессионализации кадров.

К основным проблемам можно отнести:

- дефицит педагогических кадров;
- недостаточное использование моделей внутрифирменного и горизонтального обучения;
- потребность в методическом сопровождении педагогических кадров в процессе совершенствования ключевых профессиональных компетентностей;
- отсутствие единых подходов реализации образовательных технологий и организации цифровой образовательной среды в образовательной организации;
  - возрастной дисбаланс кадрового состава образовательных организаций

(медленная ротация кадров, наблюдается старение кадрового потенциала);

 обесценивание значимости педагогической профессии, падение престижа и низкий статус педагогического труда.

Ключевым условием повышения качества образования является высокий уровень профессиональной компетентности педагогических кадров. Соответственно, становится необходимым повышение уровня предметной, методической, коммуникативной и психолого-педагогической компетентности педагогов. Для решения этой проблемы требуются новые способы развития профессиональных компетенций и восполнения профессиональных дефицитов педагогов, обеспечивающие достаточный уровень профессиональной компетентности кадров.

Внесение изменений в федеральный закон № 273-ФЗ от 29.12.2012 «Об образовании в Российской Федерации» актуализировало проблему разработки программ воспитания в каждой общеобразовательной организации. Новое время требует новых способов работы. Классные руководители на данный момент испытывают дефицит навыков воспитательной деятельности в условиях современной быстро меняющейся цифровой среды, активного проникновения в школу негативных тенденций социума, также недостаточен уровень коммуникативных умений во взаимодействии с родителями и учащимися с целью мотивации к эффективной образовательной деятельности. Это ставит перед педагогическим коллективом проблему обновления ресурсов методической поддержки кадров в сфере социально-воспитательной деятельности с целью продвижения современных подходов через обогащение практик поддержки всех участников образовательных отношений (детские общественные движения, детско-взрослые сообщества, вовлечение родителей в активное образовательное взаимодействие и т.п.).

Весна 2020 ворвалась в образовательную действительность с требованием продолжать обучение в новом формате — электронное обучение с использованием дистанционных технологий. Нет необходимости обосновывать и доказывать, что готовности соответствовать этим требованиям не оказалось в должной степени ни у педагогов, ни у детей, ни у родителей. Обнаружилась архаичность деятельности многих педагогов, выраженная в инерции стиля, неумении выстраивать образовательную деятельность свою и детей, а не перекладывать обучение на самостоятельную работу учащихся и/или родителей, в непонимании новых требований к результатам обучения. Условия необходимости организации образовательной деятельности в удаленном режиме поставило педагогическое сообщество перед проблемой освоения дистанционных технологий и электронного обучения, новых образовательных практик и технологий для обеспечения вариативности освоения образовательных программ учащимися.

## Концептуальные положения преодоления проблемных зон и перспективного развития кадрового потенциала СОШ № 4

Основными принципами работы с педагогическими кадрами являются:

- безусловный приоритет обеспечения высокого уровня качества образования;
- постоянная адаптация целей и задач по развитию кадрового потенциала к изменяющимся социальным и экономическим условиям, требованиям ФГОС, профессионального обучения, рынка труда;
- повышение престижа педагогической деятельности, разработка систем мотивации и стимулирования педагогических кадров;
  - непрерывность образования и развития педагогических кадров;
- привлечение широкого круга социальных и профессиональных партнеров для обеспечения непрерывного дополнительного профессионального образования кадров;
- развитие «горизонтального обучения» среди педагогических работников на основе тьюторского сопровождения и обмена опытом в методических объединениях и профессиональных обучающихся сообществах;

- налаживание эффективных профессиональных коммуникаций педагогических работников с целью обмена опытом и информацией;
- регулярная оценка эффективности деятельности отдельных педагогов, профессиональных сообществ для обеспечения своевременной коррекции и совершенствования кадрового потенциала.

Данная Программа развития кадров опирается на принцип непрерывного образования и учитывает весь комплекс изменений в образовании: интенсификацию образовательной деятельности, новое содержание и формы её организации, социокультурную и ценностную переориентацию образования.

Развитие кадрового потенциала предполагает наличие определенной системы работы с кадрами в образовательной организации. В данной Программе развития кадров делается акцент на организацию процесса непрерывного профессионального совершенствования компетентности педагогических работников с использованием внутренних ресурсов самообразования кадров, методической деятельности и внутрифирменного обучения в стенах образовательной организации, реализации дополнительного профессионального образования кадров и методической деятельности на уровне муниципальной системы образования, а также привлечения внешних ресурсов ГАУ ДПО ЯО «Институт развития образования» и других центров профессионального обучения и развития кадров.

Так же важны организация обучения и методического обеспечения компетентности педагогических работников без отрыва от основной педагогической деятельности, активное участие в инновационной деятельности и творческих проектах.

В последние годы система образования претерпела множество изменений, связанных в первую очередь с быстрой сменой технологий, с растущим спросом работодателей на специалистов, обладающих максимальной гибкостью, а также спросом на «высокоскоростное образование» — то есть то образование, которое соответствует требованиям времени и быстро отвечает современным вызовам.

Один из самых серьезных вызовов к современной системе образования — это требование к ее открытости, прежде всего, информационной, а также, открытости для общественного участия, что подразумевает выход реальной образовательной деятельности за стены школы.

Как никогда, деятельность образовательной организации и педагогического коллектива должна стать не только доступной, но и прозрачной, начиная от рейтинга образовательной организации, выбора программ, эффективности использования финансовых средств, подбора педагогических кадров, результатов учебы каждого учащегося. Именно информационное пространство позволяет быть открытой системе образования и образовательной организации. Информационное обеспечение во многом способствует выбору управленческих решений, возможности эффективно использовать любые ресурсы.

Задачей управления кадровым потенциалом является изыскание способов повышения творческого, интеллектуального потенциала персонала, направления его действий на развитие образовательной организации, оптимизацию структур и механизмов управления.

Стратегическая цель Программы развития кадров: обеспечение профессиональной готовности кадров СОШ № 4 к реализации профессиональной деятельности в условиях непрерывного обновления технологий и ресурсов с учетом современных вызовов к образованию.

**Тактическая цель:** формирование единого педагогического пространства для обеспечения высокого уровня качества образования, осуществление перехода к личностно-ориентированной образовательной деятельности в условиях цифровой трансформации.

Основные направления преобразований в практике развития кадрового потенциала

#### СОШ № 4:

- освоение новых способов развития профессиональных компетенций и восполнения профессиональных дефицитов педагогов;
- обновление методического сопровождения педагогических кадров в процессе педагогической деятельности;
- продвижение эффективных практик использования дистанционных технологий и электронного обучения, новых образовательных практик и технологий;
- создание условий для устранения и предотвращения дефицита педагогических кадров.

#### Основные этапы реализации Программы развития кадров

#### 2021 г. (краткосрочный этап)

Основная задача: самоопределение субъектов образовательной практики к запускаемым процессам развития кадрового потенциала, планирование и проектирование деятельности по реализации программы.

#### 2021-2023 гг. (среднесрочный этап)

Основная задача: создание новых образцов педагогической, социальной и управленческой практики, обеспечивающей стратегические преобразования в практике развития кадрового потенциала для обеспечения способности соответствовать вызовам современного образования.

#### 2021-2025 гг. (долгосрочный этап)

Основная задача: приведение уровня компетентности кадров в соответствие новым профессиональным задачам с учетом тенденций развития отечественного образования.

## Система программных мероприятий (содержание работы) и ожидаемые результаты по развитию кадрового потенциала

	Мероприятия	Сроки	Исполнитель	Результат выполнения
		реализации		мероприятия
Задача	Разработать модель ме	тодической д	еятельности в шн	соле, нацеленную на
1	восполнение профессион			
	способов развития п	грофессионал	ьных компетенці	ий, и механизм её
			зации	
1.1	Подбор пакета	2021	Заместитель	Проведено
	диагностик		директора по	диагностическое
	сформированности		УВР,	исследование уровня
	гибких компетенций		руководители	сформированности
	педагога для устранения		MO	гибких компетенций
	профессиональных		+	
	дефицитов			
1.2	Серия практико-	2021-2024	Заместитель	Охват не менее 70% от
	ориентированных		директора по	числа педагогов-
	семинаров		УВР,	предметников
	«Содержательные,		руководители	
	технологические и	y.	МО, педагоги	
	организационные аспекты		школы	
	формирования			
	функциональной		TI T	
	грамотности школьников	1		
	средствами	n = g		
	общеобразовательных		5	

	предметов»			
1.3	Создание и	2021-2024	Заместитель	Деятельность
	сопровождение		директора по	творческих
	деятельности творческих		УВР,	лабораторий и
	лабораторий и		руководители	мастерских
	мастерских по решению		МО, педагоги	
	актуальных		школы	
	педагогических проблем			
1.4	Сопровождение и	2021-2024	Заместитель	- Деятельность
	методическая поддержка		директора по	«Школы молодого
	«Школы молодого		УВР,	педагога»
	педагога»		руководители	- Участие молодых
			MO,	педагогов в
			наставники	муниципальных
		n Y		мероприятиях и
				семинарах для
				молодых специалистов
		*		- Участие в
	•			педагогических
				конкурсах
1.5	Организация и	2021-2024	Заместитель	- Вовлечение до 50%
	проведение методической	n *	директора по	педагогов в активную
	недели (взаимопосещение		УВР,	деятельность
	уроков, представление		руководители	- Представление
	мастер-классов по		МО, педагоги	своего опыта на
	методическим темам,		школы	уровне ОО, города, в
	практикам; представление			печатных изданиях,
	опыта работы молодых			виртуальном
	специалистов)			методическом
				кабинете
1.6	Создание виртуального	2021-2024	Заместитель	Действие
	методического кабинета		директора по	виртуального
	СОШ № 4		УВР,	методического
			руководители	кабинета
	2		MO	
Задача	Обеспечение методическо			
2	совершенствования кл			
	достижения эффектив			
2.1	Образовательные	2021-2024	Заместитель	- Взаимопосещение
	семинары «Урок XXI	1	директора по	уроков, проведение
	века: технологии -		УВР,	мастер- классов
	содержание - результаты		руководители	- Повышение качества
	ФГОС»		МО, педагоги	обучения
			школы	
2.2	Образовательный	2021-2024	Заместитель	- Проведение
	семинар «Методика и		директора по	Фестиваля проектов
	технология проектной и		УВР,	- Повышение
	исследовательской		руководители	количества проектов,
	деятельности»		МО, педагоги	представленных на
			школы	муниципальных,
	I .			
	~			региональных

				конференциях на 5%.
2.3	Методическое	2021-2024	Заместитель	- Обеспечение
	сопровождение педагогов		директора по	курсовой подготовки
	при работе с одаренными		УВР,	педагогов по
	детьми		руководители	организации и
	ДСТВМИ		МО, педагоги	обеспечению
			школы	образования
		*		одаренных детей
				- Проведение мастер-
				классов, семинаров,
				тренингов по
				проблемам
				образования
				одаренных детей
				- Увеличение кружког
				курсов внеурочной
				деятельности
				интеллектуальной
				направленности
				- Создание школьного
				научного общества
				- Увеличение
				количество призеров
				победителей
				школьного,
				муниципального
				этапов Всероссийской
	0		ii.	олимпиады
				школьников
2.4	Методическое	2021-2024	Заместитель	- Проведение
	сопровождение педагогов		директора по	семинаров,
	при работе с детьми с		УВР,	консультаций для
	особыми		руководители	педагогов по вопроса
	образовательными		МО, педагоги	психологической
	потребностями		школы	поддержки и
	The state of the s			сопровождения
				учащихся, а так же с
				целью личностного
	4			консультирования
		37		- Обеспечение
	-			курсовой подготовки
				педагогов по
				организации и
		2		обеспечению
				образования детей с
				ограниченными
				возможностями
				здоровья
			,	- Проведение мастер-
				классов, семинаров,
				тренингов по
				проблемам

				образования детей с
				ограниченными
				возможностями
				здоровья
				- Мониторинг
				организации и
				обеспечение
				образования детей с
				ограниченными
		11	7	возможностями
				здоровья
2.5	Методическое	2021-2024	Заместитель	- Подготовка пакета
_,,	сопровождение классных		директора по	нормативных
	руководителей в процессе		ВР, классные	документов
	реализации программы		руководители	- Проведение
	воспитания		руководители	семинаров,
	воспитания			консультаций для
		1		консультации для классных
				A STATE OF THE STA
	9.			руководителей по
		,		содержательным
				аспектам различных
				направлений и задач
				воспитательной
				деятельности, по
				реализации
	0			современных форм и
	A			методов классного
		1		руководства
		9		- Обеспечение
			-	курсовой подготовки
				педагогов по
				содержательным
				аспектам различных
				направлений и задач
	,			воспитательной
	,		¥	деятельности, по
				реализации
				современных форм и
				1 1
				методов классного
		,		руководства
				- Проведение мастер-
				классов, семинаров,
				тренингов -
			m)	Мониторинг
				деятельности
				классного
				руководителя
2.6	Создание условия для	2021-2024	Администра-	- Снижение
	здоровьесбережения		ция, педагоги	заболеваемости
	участников		школы,	учащихся на 5 %
	образовательного		медицинский	- Расширение спектра
	процесса	2	работник	дополнительных
	процесси		Padollink	ASHOMIMICONDINA

Задача 3	Создать цифровую использования дистанци обеспечения вариативнос Освоение новых	онных технол	огий и электроні	ного обучения с целью
	инструментов и возможностей цифровых технологий, направленных на повышение профессионального уровня педагогических работников	2021-2024	директора по ИТ, УВР, руководители МО, педагоги школы, методисты МУ ДПО «ИОЦ»	- Курсовая подготовка, мастер-классы по использованию новых инструментов и возможностей цифровых технологий - Создание виртуального методического кабинета для педагогов - Создание банка методических разработок учителей с использованием ИКТ и интерактивных средств
3.2	Разработка и внедрение электронного портфолио как средства оценивания профессиональных достижений и творческой активности педагога	2021-2024	Заместитель директора по УВР, руководители МО	Мониторинг реализации
3.3	Использование технических, цифровых, методических ресурсов для создания виртуальной педагогической площадки для обучения учащихся	2021-2024	Администрация, педагоги школы, методисты МУ ДПО «ИОЦ»	- Разработка дистанционных курсов для учащихся не менее 3 ежегодно - Функционирование площадки - Проведено 3-4 сетевые мастерские в год
3.4	Участие педагогов в сетевых образовательных событиях	2021-2024	Администра- ция, педагоги	Вовлеченность участников сетевых образовательных событий не менее 30 % учителей и учащихся.
3.5	Организация сетевого взаимодействия, направленного на обновление содержания	2021-2024	Заместитель директора по ИТ, методисты МУ ДПО	- Формирование имиджа школы в образовательной сети города как

	образования и взаимную		«ИОЦ»,	образовательного
	методическую поддержку		педагоги	учреждения,
				предоставляющего
				качественное
				доступное образование
				- Привлечение новых
				социальных партнеров
Задача	Coores varanna una var		HOTENSAMIA TO	
<b>3</b> адача	Создать условия для устр	-	дотвращения де цров	фицита педагогических
4.1	Сотрудничество с	2021-2024	Администра-	- Заключение
	учреждениями высшего и		ция	договоров целевого
	среднего		100400000	обучения
	профессионального			- Предоставление
	образования,			площадки для
	осуществляющими			организации
	подготовку			педагогической
	педагогических кадров			практики студентов
	педагоги теских кадров		43	- Привлечение к
				работе в
				образовательной
				-
				организации студентов
			,	старших курсов,
				обучающихся на
				педагогических
				специальностях
			1	- Размещение
				информации об
			\$ 0	образовательной
		13		организации в
				средствах массовой
		A		информации, сети
				Интернет и
				социальных сетях
4.2	Использование	2021-2024	Администра-	- Привлечение
	возможностей		ция	широкого круга
	социальных партнеров			социальных и
	для привлечения кадров			профессиональных
				партнеров для
				реализации
				общеобразовательных
			H	программ и программ
	, *		1:	дополнительного
				образования
4.3	Создание системы	2021-2024	Администра-	- Внедрение
	стимулирования	4	ция	эффективного
	деятельности			контракта
	педагогических кадров			- Разработка критериев
	образовательной			морального
	организации			-
	организации			поощрения педагогов
				- Создание
				комфортных условий
		79900 21 EU STON STON BY 1 1 1 1 1		работы для

				привлекаемых
				специалистов
				- Поощрение освоения
				педагогами
				эффективных
				педагогических
				практик
				- Использование
				возможностей средств
				массовой информации,
				сети Интернет и
				социальных сетей для
				формирования
		-	*	положительного
				имиджа педагогов и
			*	образовательной
				организации
4.4	Использование	2021-2024	Администра-	- Создание единой
	возможностей цифровой		ция, педагоги	цифровой
	образовательной среды			образовательной
				среды
	,			- Развитие применения
				цифровых
		, a		образовательных
				ресурсов
				- Использование
	×			новых инструментов и
				возможностей
				цифровых технологий

#### Ожидаемые результаты реализации Программы развития кадров и подходы к оценке их достижения

Для оценки результатов реализации Программы развития кадров как фактора *индивидуального профессионально-личностного развития педагогов* могут быть применены четыре группы критериев:

- *профессиональные критерии* оценки содержат характеристики роста профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта работника, его квалификации, результатов труда;
- *деловые критерии* оценки включают такие критерии, как приращения в таких личностных качествах педагога как ответственность, организованность, инициативность, деловитость;
- *морально-психологические критерии* оценки, к которым относятся повышение уровня способностей к самооценке, психологической устойчивости, коммуникабельности;
- *специфические критерии* оценки, которые образуются на основе присущих человеку качеств и характеризуют его состояние здоровья, авторитет, особенности личности.

Результат реализации Программы развития кадров как фактора *профессионального развития коллективного субъекта образовательной организации* будет выражен в следующих критериях:

– Разработана и апробирована модель методической деятельности в школе, нацеленная на восполнение профессиональных дефицитов педагогов, освоение ими новых

способов развития профессиональных компетенций.

- Не менее 90% педагогических работников участвуют в деятельности профессиональных объединений на уровне образовательной организации и не менее 70% на муниципальном уровне.
- В образовательном учреждении используются наставничество и менторинг как формы методической деятельности.
- 100% молодых специалистов в возрасте до 35 лет охвачены формами методического сопровождения.
- 100% молодых педагогов высказывают удовлетворение системой методической поддержки и/или реализацией программ наставничества.
- Образовательная организация имеет и использует в практике инструменты оценки качества образования.
  - В школе наблюдается рост интегрального показателя качества образования.
- Разработаны и включены в эффективный контракт критерии и показатели внутренней системы оценки качества образования, позволяющие проводить мониторинг эффективности образовательной деятельности в условиях цифровой образовательной среды.
- Разработана и апробирована модель цифровой образовательной среды и алгоритмизированы способы действия в ней.
- Освоены новые подходы к формированию образовательного контента (образовательные модули, атомизированный контент и пр.) и имеются практики их реализации.
- Функционирует школьный информационно-библиотечный центр как образовательное ядро школы.
- Создан виртуальный методический кабинет как ресурс профессионального совершенствования компетенций педагогов.
- Внутрифирменное обучение проводится с использованием электронного обучения и/или дистанционных образовательных технологий.
  - Не менее 25% педагогов используют технологии смешанного обучения.
- Освоены не менее трех практик виртуального наставничества и не менее пяти форм индивидуального сопровождения, учащихся в образовательной деятельности.
  - Отсутствует дефицит педагогических кадров.
- 100 % руководителей общеобразовательной организации прошли аттестацию на соответствие занимаемой должности в новой форме.
- Не менее 80% педагогов, включенных в процедуру аттестации в новой форме, прошли её успешно.
- Наблюдается рост уровня профессиональной квалификации педагогов (первая и высшая профессиональная категория).

В числе ожидаемых эффектов реализации Программы следует отметить такие:

- активизация процессов внутриорганизационного обучения педагогических работников;
- снижение уровня тревожности педагогов и конфликтности профессиональной среды, улучшение коммуникации с участниками образовательных отношений;
  - рост творческой активности педагогов;
- обеспечение разнообразия форм включенности педагогов в общественную и культурную жизнь города;
- появление педагогических инициатив и проявление лидерских качеств в среде молодых педагогов;
  - активизация профессионального взаимодействия в сетевом режиме;
  - другие.

### Организация управления Программой развития кадров и контроль хода её реализации

Реализацию перечисленных направлений, оперативное управление и мониторинг хода реализации Программы развития кадров осуществляет администрация СОШ № 4.

Полномочия и ответственность субъектов управления Программой развития кадров:

- 1. Администрация СОШ № 4:
- планирует мероприятия по реализации Программы развития кадров;
- координирует деятельность всех субъектов по реализации Программы развития кадров;
  - организует работу по корректировке Программы развития кадров;
- обеспечивает внедрение Программы развития кадров в образовательную практику;
- осуществляет мониторинг Программы развития кадров и оперативный контроль реализации преобразований в образовательной организации;
  - обеспечивает финансирование реализации Программы развития кадров;
  - анализирует, корректирует процесс реализации Программы развития кадров;
- стимулирует достижения отдельных педагогических работников в реализации Программы развития кадров;
- пропагандирует достижения образовательной организации по реализации Программы развития кадров;
- привлекает общественность и социальных партнеров к совместной деятельности по реализации Программы развития кадров.
  - 2. Педагоги школы:
  - -участвуют в реализации Программы развития кадров;
  - осваивают и внедряют новые технологии в образовательную деятельность;
- совершенствуют профессиональную компетентность в практике работы в цифровой образовательной среде;
  - вносят предложения по корректировке Программы развития кадров.
  - 3. Общественность. Социальные партнеры:
- участвуют в обсуждении, популяризации, реализации Программы развития кадров;
- инициируют запрос на формирование новых компетенций педагогических работников.