(cc) BY

Данильченко Сергей Леонидович
Почетный работник воспитания
и просвещения Российской Федерации,
академик РАЕ, академик РАЕН, академик РАМТН,
д-р ист. наук, профессор, профессор
Институт общественных наук и международных отношений ФГАОУ ВО
«Севастопольский государственный университет»
г. Севастополь

КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ И НАУЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В 2014–2019 ГОДАХ: ИТОГИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Аннотация*: в настоящее время на федеральном и региональном уровнях реализуется ряд мер, направленных на развитие научных и научно-педагогических кадров и обеспечивающих адресную поддержку отдельных групп исследователей, научных коллективов, молодых учёных и студентов. Действующие механизмы развития кадрового потенциала научной и научно-образовательной сферы нуждаются в дополнении новыми механизмами поддержки эффективного воспроизводства научных и научно-педагогических кадров.*

Ключевые слова*: система комплекса мер по развитию научных и научно-педагогических кадров, региональные программы, усиление государственной поддержки, увеличение объёмов финансирования и продолжительности исследовательских проектов, идеология «Открытого образовательного пространства», новая методология управления развитием образования и науки.*

Характеристика кадрового обеспечения

Кадровое обеспечение системы общего и среднего профессионального образования

Ключевым фактором обеспечения высокого уровня образовательных результатов учащихся является ликвидация дефицита и повышение профессионализма педагогических кадров. Президент Российской Федерации В.В. Путин в

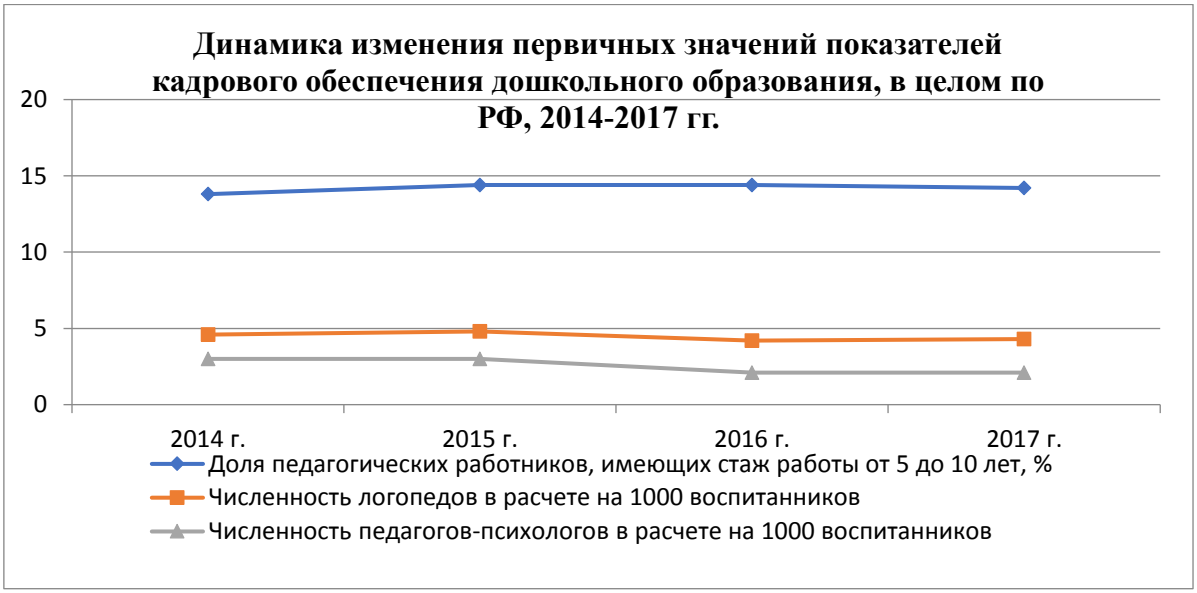
Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

своем Послании Федеральному Собранию Российской Федерации отметил, что современная школа – это современный учитель, его высокий статус и общественный престиж. К середине наступающего десятилетия национальная система профессионального роста должна охватить не менее половины педагогов страны. В перспективе не только в сфере общего, но и дополнительного и профессионального образования.

Приоритетами в подготовке кадров для экономики и социальной сферы являются фундаментальный подход к изучению дисциплин, практикоориентированность, воспитание уважения к отечественной истории, государственному языку и традициям, личности педагогического работника и обучающегося; осознание ответственности и важности российского образования, учет передовых идей и запросов социума. Фундаментальность подготовки кадров всегда сочеталась с высокими требованиями к миссии педагогических работников – людей высокой научной, методической, нравственной и общечеловеческой культуры.

Кадровое обеспечение дошкольного образования

Численность педагогических работников дошкольного образования – 669,8 тыс. человек. Индекс кадрового обеспечения в целом по Российской Федерации сохраняет невысокие значения (0,40).



Динамика изменения первичных значений показателей кадрового обеспечения дошкольного образования в целом по Российской Федерации (Издание

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

«Индекс образовательной инфраструктуры российских регионов. 2018–2019», Высшая школа экономики).

Создание новых мест в дошкольных образовательных организациях может привести к увеличению потребности в педагогических кадрах, в том числе во вновь построенных детских садах и яслях. Наблюдается негативная динамика показателя численности логопедов и педагогов-психологов в расчете на 1 тыс. детей, которая, впрочем, приостановилась в последний год, что, по мнению экспертов, в ряде регионов может являться свидетельством приведения численности специалистов в соответствие реальным потребностям. За четыре года количество педагогов-психологов сократилось на 25%, численность логопедов – на 6%, при этом, по мнению экспертов, число детей, нуждающихся в помощи логопеда, постоянно увеличивается, а тяжесть речевых нарушений возрастает. В результате дефицит логопедов и соответствующей помощи детям дошкольного возраста может привести к усилению логопедических проблем в школе.

За 9 месяцев 2019 года среднемесячная заработная плата педагогических работников, реализующих программы дошкольного образования, достигла целевого значения, равного 100% от среднемесячной заработной платы в сфере общего образования с учетом возможного 5%-ного отклонения, в 76 субъектах Российской Федерации. В целом по Российской Федерации среднемесячная заработная плата педагогических работников, реализующих программы дошкольного образования, выросла с 30,8 тыс. руб. (за январь – сентябрь 2018 г.) до 32,8 тыс. руб. (за январь – сентябрь 2019 г.), а по итогам 9 месяцев 2019 года составила 90,6% от среднемесячной заработной платы в сфере общего образования в Российской Федерации.

Право на досрочное пенсионное обеспечение в соответствии с п. 19 ч. 1 ст. 30 Федерального закона от 28 декабря 2013 г. №400-ФЗ «О страховых пенсиях» и Постановлением Правительства Российской Федерации от 29 октября 2002 г. №781 имеют лица, осуществлявшие педагогическую деятельность в учреждениях для детей. Фактически данного права лишены педагогические работники частных образовательных организаций, созданных индивидуальными

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

предпринимателями. В указанных нормативных правовых актах необходимо выровнять права лиц, осуществлявших педагогическую деятельность в государственных и муниципальных организациях, в частных детских садах и яслях, созданных индивидуальными предпринимателями.

Кадровое обеспечение общего образования

В настоящее время численность педагогических работников в общеобразовательных организациях составляет 1,3 млн человек.

Структура индекса кадрового обеспечения общего (школьного) образования, приведенные нормированные значения (индексы) в целом по Российской Федерации (2017 г.) (Издание «Индекс образовательной инфраструктуры российских регионов. 2018–2019», Высшая школа экономики).

Уровень профессионализма учителя определяет уровень общего образования. Для дальнейшего качественного развития системы общего образования необходимо создать институциональные условия с целью определения перспектив развития и самореализации учительского корпуса.

Главной задачей национальной системы учительского роста является повышение качества преподавания в системе общего образования. Согласно Указу Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. №204 к 2024 году

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

необходимо обеспечить вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования.

Одновременно в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и паспортом федерального проекта «Учитель будущего» национального проекта «Образование» в качестве задач определено внедрение национальной системы профессионального роста педагогических работников (национальной системы учительского роста), охватывающей не менее 50% учителей общеобразовательных организаций, формирование системы профессиональных конкурсов в целях предоставления гражданам возможностей для профессионального и карьерного роста.

Данные поручения являются логичным продолжением поручения, данного по итогам заседания Государственного совета Российской Федерации 23 декабря 2015 г. о формировании национальной системы учительского роста, направленной, в частности, на установление для педагогических работников уровней владения профессиональными компетенциями, подтверждаемыми результатами аттестации. В рамках данной работы дорабатывается проект профессионального стандарта педагога на основе уровневого подхода к квалификации с целью обеспечения введения системы карьерного роста. Завершается также разработка и апробация единых федеральных оценочных материалов для аттестации учителей, в рамках которой необходимо сместить акценты с оценки текущего уровня квалификации на оценку потенциала учителя и его выявление. Результатом прохождения аттестационных процедур станет не только оценка уровня компетенций конкретного учителя, но и адресная индивидуальная программа повышения квалификации, направленная на преодоление выявленных в процессе оценочных процедур профессиональных дефицитов. На территории каждого субъекта Российской Федерации будет создана система непрерывного педагогического образования. Данные подходы отрабатываются в рамках реализации федерального проекта «Учитель будущего» национального проекта «Образование».

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Целесообразно также продолжить совершенствование системы конкурсов профессионального мастерства педагогических работников, обеспечивая расширения круга участников данных мероприятий и их поощрения.

Структура педагогических кадров

Распределение педагогических работников образовательных организаций по возрасту						
Возраст	*Педагогические работники*					
	всего		*учителя*		*прочие*	
Моложе 25 лет	76712	5,8%	60929	5,6%	15783	6,3%
25–29	111120	8,3%	88277	8,2%	22843	9,1%
30–34	127039	9,5%	96925	9,0%	30114	12,0%
35–39	134728	10,1%	102557	9,5%	32171	12,8%
40–44	169319	12,7%	134842	12,5%	34477	13,8%
45–49	206806	15,5%	172353	15,9%	34453	13,8%
50–54	184707	13,9%	155777	14,4%	28930	11,6%
55–59	163892	12,3%	138583	12,8%	25309	10,1%
60–64	96363	7,2%	81346	7,5%	15017	6,0%
65 и более	62472	4,7%	51188	4,7%	11284	4,5%
Всего	*1333158*		*1082777*		*250381*	

Распределение педагогических работников образовательных организаций по возрасту (на начало 2019/20 уч. года, человек) (Данные Федеральной службы государственной статистики по форме федерального статистического наблюдения № ОО-1, 2019 г.).

Традиционным показателем, призванным оценивать опыт и компетентность педагогов, считается стаж. Показатель стажа отражает конкретную характеристику педагога с привязкой к его образовательной деятельности. В этом смысле особое внимание следует уделять центральной категории (стаж – 5–20 лет). Такие педагоги обладают свежими знаниями (бакалавриат, магистратура, переподготовка или повышение квалификации), энергией, желанием работать, а более старшие коллеги в этой возрастной категории – уже и определенным жизненным опытом.

Распределение педагогических работников образовательных организаций по педагогическому стажу работы				
№	*Педагогический стаж работы*	*Педагогические работники*		
		всего	*учителя*	*прочие*

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

1	Не имеют стажа	17207	1,3%	10860	1,0%	6347	2,5%
2	до 3	120998	9,1%	88157	8,1%	32841	13,1%
3	от 3 до 5	81739	6,1%	60437	5,6%	21302	8,5%
4	от 5 до 10	147965	11,1%	109744	10,1%	38221	15,3%
5	от 10 до 15	124385	9,3%	92696	8,6%	31689	12,7%
6	от 15 до 20	137282	10,3%	109438	10,1%	27844	11,1%
7	20 и более	703582	52,8%	611445	56,5%	92137	36,8%
Всего		*1333158*		*1082777*		*250381*	

Распределение педагогических работников образовательных организаций по педагогическому стажу работы (Данные Федеральной службы государственной статистики по форме федерального статистического наблюдения № ОО-1, 2018 г.).

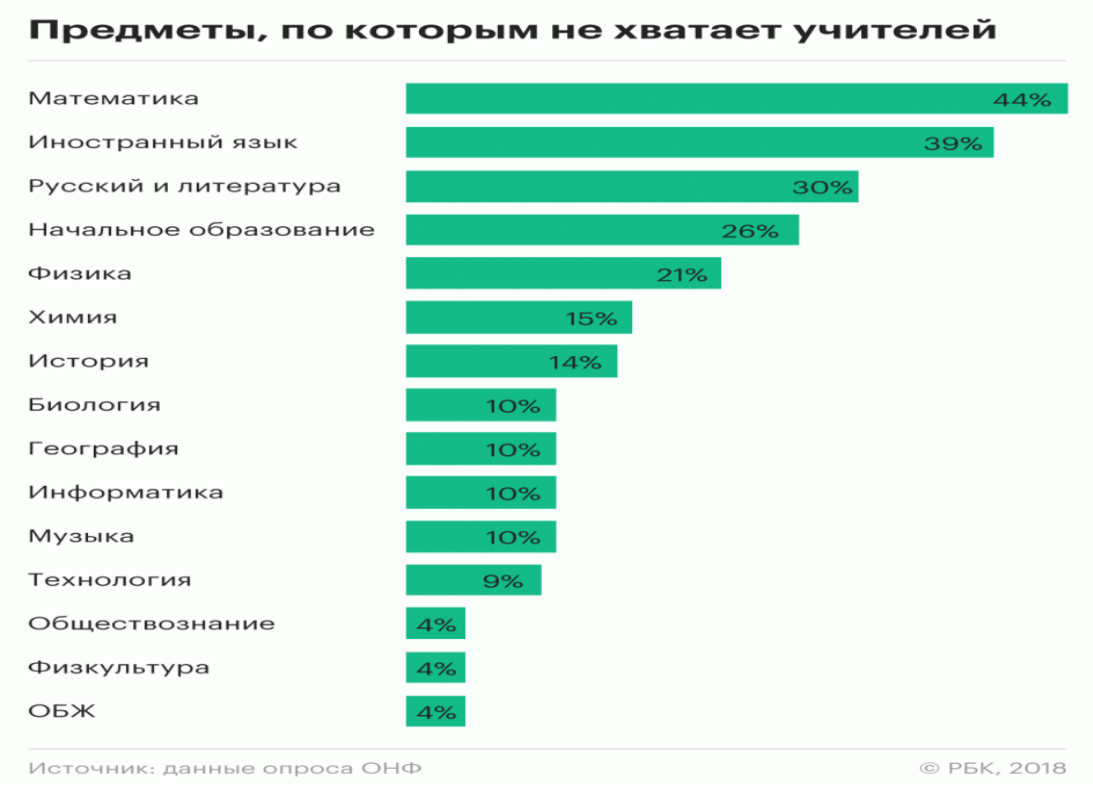
В России наблюдается выраженный гендерный дисбаланс в кадровом корпусе школ. Профессия учителя остается традиционно женской. Доля женщин-учителей в школах составляет 88,3%. По данным Министерства просвещения Российской Федерации, нехватка педагогов-предметников в общем образовании через 10 лет может достигнуть почти 190 тыс. человек (188,7 тыс. человек).

Удельный вес учителей-предметников по возрасту:			
	Возраст		
	до 35 лет	35–55 лет	старше 55 лет
Руководители	4,8%	61,5%	33,8%
Заместители руководителя	11,2%	65,2%	23,5%
Учителя начальных классов	20,6%	61,0%	18,4%
Учителя русского языка и литературы	17,3%	52,1%	30,6%
Учителя иностранного языка	36,9%	41,5%	21,6%
Учителя истории, экономики, обществознания	26,8%	50,0%	23,2%
Учителя математики	17,3%	47,6%	35,1%
Учителя физики	16,0%	46,0%	38,0%
Учителя информатики	38,4%	49,2%	12,4%
Учителя химии	15,6%	47,7%	36,7%
Учителя биологии	18,1%	51,4%	30,5%
Учителя географии	17,2%	53,4%	29,4%
Учителя физической культуры	34,6%	45,7%	19,7%
Учителя ОБЖ	18,3%	47,8%	33,9%
Учителя трудового обучения	12,1%	51,0%	37,0%

Удельный вес учителей-предметников по возрасту (Данные Федеральной службы государственной статистики по форме федерального статистического наблюдения № ОО-1, 2018 г.)

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Каждая третья российская школа испытывает недостаток учителей по одному-трем предметам, в каждой девятой школе не хватает учителей более чем по четырем предметам. В каждом регионе есть свои особенности, но практически везде не хватает квалифицированных учителей физики, математики, иностранных языков, что создает проблему нехватки глубоких знаний у школьников. В школах малых городов России и в сельской местности часто важные школьные предметы ведут педагоги, не имеющие соответствующей подготовки, – учителя технологии, начальных классов.



Предметы, по которым не хватает учителей (Данные опроса Общероссийского народного фронта, 2018 г.).

Число ставок, занятых одним учителем, в среднем составляет 1,35 в городской местности и 1,2 ставки в сельской. По данным опроса учителей, треть респондентов отметила рост нагрузки, связанной с преподаванием, 13% сочли этот рост значительным. Четверо из десяти учителей работают по совместительству методистом, библиотекарем, педагогом-психологом или социальным педагогом. Растет нагрузка на педагогические кадры школ. Количество обучающихся в расчете на одного учителя составляет 15 человек.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Движение педагогических работников образовательных организаций						
Наименование	*Педагогические работники*					
	всего		*учителя*		*прочие*	
Число педагогических ставок по штату	1862618,1	64,4%	1490423	51,6%	372195	12,9%
Занято ставок	1801707,82	96,7%	1448568	97,2%	353140	94,9%
из них своими работниками	1722023,28	92,5%	1389252	93,2%	332771	89,4%
Ставок свободно	60910,28	3,3%	41855,22	2,8%	19055,1	5,1%
Число всех ставок в организации	*2890395,16*					

Движение педагогических работников образовательных организаций (Данные Федеральной службы государственной статистики по форме федерального статистического наблюдения № ОО-1, 2018 г.).

Заработная плата педагогов

Внимание к учителям, их развитию является важной частью государственной политики в сфере образования. После повышения педагогическим работникам, в том числе учителям, в 2011 – 2013 годах заработной платы до уровня средней по экономике была нормативно закреплена необходимость удержания этого уровня (ч. 3 ст. 99 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»).

К настоящему времени в большинстве субъектов Российской Федерации средняя заработная плата педагогических работников школ находится на уровне средней по региону.

За январь – сентябрь 2019 года по России средняя заработная плата педагогических работников государственных образовательных учреждений общего образования составила 40,4 тыс. руб. или 101,1% от прогнозного значения уровня среднемесячной начисленной заработной платы наемных работников в организациях, у индивидуальных предпринимателей и физических лиц (среднемесячного дохода от трудовой деятельности) по Российской Федерации. Темп роста к соответствующему периоду прошлого года составил 107,2%. Для сравнения: отношение средней заработной платы педагогических работников общеобразовательных школ к средней по экономике (по данным Росстата) составляло в 2000 году – 62,2%, в 2009 году – 74,5%.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Одновременно педагогические работники сохранили основные льготы. В соответствии со ст. 47 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» педагогические работники имеют следующие трудовые права и социальные гарантии:

1) право на сокращенную продолжительность рабочего времени;

2) право на дополнительное профессиональное образование по профилю педагогической деятельности не реже чем один раз в три года;

3) право на ежегодный основной удлиненный оплачиваемый отпуск, продолжительность которого определяется Правительством Российской Федерации (56 календарных дней);

4) право на досрочное назначение страховой пенсии по старости в порядке, установленном законодательством Российской Федерации (не менее 25 лет осуществление педагогической деятельности в учреждениях для детей независимо от их возраста);

5) право на предоставление педагогическим работникам, состоящим на учете в качестве нуждающихся в жилых помещениях, вне очереди жилых помещений по договорам социального найма, право на предоставление жилых помещений специализированного жилищного фонда.

Педагогические работники, проживающие и работающие в сельских населенных пунктах, рабочих поселках (поселках городского типа), имеют право на предоставление компенсации расходов на оплату жилых помещений, отопления и освещения.

Поддержка молодых учителей

Закреплению молодых кадров, особенно в сельской местности препятствуют проблемы по обеспечению их жильем.

Задачи привлечения молодых людей в школу и повышения ценности учительской профессии в обществе являются в высшей степени актуальными для российской системы образования.

Ряд мер, направленных на их решение, предусмотрен в рамках федерального проекта «Учитель будущего» национального проекта «Образование», что

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

позволяет рассчитывать на позитивное изменение ситуации в ближайшем будущем.

Необходимо использовать все стимулы привлечения молодежи в профессию. Есть две значимые составляющие мотивации. Одна из них – нематериальная – это создание понятной системы профессионального и карьерного роста молодого учителя.

По данным TALIS-2018, для 62,2% молодых специалистов педагогика стала первой областью, которую они выбрали для своей карьеры. Будущих учителей мотивировали возможность сделать свой вклад в развитие общества (87,8%) и повлиять на развитие детей и молодежи (87,6%).

Молодой учитель должен быть уверен в том, что карьера зависит от уровня его профессиональной подготовки: чем большими знаниями и навыками он обладает, тем большего он сможет добиться.

Новая модель аттестации педагогов должна быть объективной, непредвзятой, не зависящей от личностных взаимоотношений в педагогических коллективах.

Оценочные процедуры необходимо проводить корректно, результат должен быть объективным, выявлять сильные и слабые стороны подготовки, но ни в коем случае не вести к снижению авторитета педагогического сообщества. Оценка компетенций педагогов, желающих занять руководящие должности, должна проводиться открыто, объективно, непредвзято.

Важно, чтобы молодые педагоги оставались в профессии и в том числе ехали работать в отдаленные районы, чтобы каждый ребенок вне зависимости от места его проживания смог получить качественное образование. Для того чтобы повысить привлекательность трудоустройства в районные школы, можно сделать сельский стаж преимуществом при построении карьеры. Если молодой учитель решит продолжить свою профессиональную деятельность в большом городе, то его сельский стаж при прохождении аттестационных процедур будет гарантией профессионального роста и получения новых полномочий в рамках

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

преподавательской карьеры. Таким образом, карьерный и профессиональный рост возможен через работу в районах, малых городах и селах.

Второе важное условие привлечения кадров в школы, в том числе сельские, – это развитая социальная инфраструктура и система материальных стимулов. Необходимо создавать для педагогов достойные, комфортные условия для жизни: служебное жилье, льготную ипотеку, места в детских садах.

Кроме того, молодой учитель должен иметь возможность использовать новые технологии обучения, работать в современных условиях, где бы он ни находился.

Решение проблемы кадрового обеспечения невозможно без взаимодействия всех заинтересованных сторон. Очень значима роль органов исполнительной власти, органов местного самоуправления и работодателей, главными задачами которых являются определение перспективной потребности в кадрах, создание современной социальной инфраструктуры, реализация мероприятий по привлечению, закреплению и поддержке молодых специалистов.

Новая модель аттестации учителей

В 2018 году определено 19 субъектов Российской Федерации, которые приняли участие в апробации новой модели аттестации учителей: Рязанская область, Ярославская область, Калининградская область, Ленинградская область, Республика Адыгея, Волгоградская область, Краснодарский край, Кабардино-Балкарская Республика, Чеченская Республика, Нижегородская область, Республика Татарстан, Ульяновская область, Свердловская область, Красноярский край, Новосибирская область, Омская область, Томская область, Хабаровский край, Республика Саха (Якутия).

В разработанной модели аттестации предусматривается оценка с использованием единых федеральных оценочных материалов по предметным, методическим, психолого-педагогическим и коммуникативным компетенциям.

Участники апробации дали оценку предложенного варианта модели аттестации и внесли предложения по его доработке, в частности: предусмотреть автоматический учет результатов аттестации в личном кабинете руководителя,

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

доработать методики перевода достижений учителя в баллы, учитывать мнение обучающихся и их родителей и др. В целом внедрение новой модели аттестации учителей способствует созданию единого образовательного пространства. Вместе с тем при доработке модели аттестации педагогов следует сделать акцент на минимизации трудозатрат и времени аттестуемого, а также увеличении объективности при принятии решения: больший вес придать нефальсифицируемым результатам учащихся и отказаться от оцениваемых элементов с низкой степенью объективности (отзывы работодателя и выпускников).

Система профессионального развития

Современные реалии выдвигают новые требования к профессиональной роли учителя, первую очередь как организатора учебной, проектной и исследовательской деятельности и образовательных практик, консультанта, исследователя, руководителя проектов, «навигатора» в образовательной, в том числе цифровой, среде.

Одновременно в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и паспортом федерального проекта «Учитель будущего» национального проекта «Образование» в качестве задач определено внедрение национальной системы профессионального роста педагогических работников (национальной системы учительского роста), охватывающей не менее 50% учителей общеобразовательных организаций, формирование системы профессиональных конкурсов в целях предоставления гражданам возможностей для профессионального и карьерного роста.

В рамках данной работы дорабатывается проект профессионального стандарта педагога на основе уровневого подхода к квалификации с целью обеспечения введения системы карьерного роста. Завершается также разработка и апробация единых федеральных оценочных материалов для аттестации учителей, в рамках которой необходимо сместить акценты с оценки текущего уровня квалификации на оценку потенциала учителя и 238 его выявление. Результатом прохождения аттестационных процедур станет не только оценка уровня

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

компетенций конкретного учителя, но и адресная индивидуальная программа повышения квалификации, направленная на преодоление выявленных в процессе оценочных процедур профессиональных дефицитов. На территории каждого субъекта Российской Федерации будет создана система непрерывного педагогического образования. Данные подходы отрабатываются в рамках реализации федерального проекта «Учитель будущего» национального проекта «Образование».

В каждом направлении развития системы образования необходима переподготовка кадров для освоения новых компетенций. Президент Российской Федерации в Послании Федеральному Собранию в 2018 году сказал: «Нам нужно выстроить открытую, современную систему отбора и подготовки управленческих кадров, директоров школ. От них во многом зависит формирование сильных педагогических коллективов, атмосфера в школе».

Одной из острых проблем, заявляемых современными школьниками, стала потребность в уважительном и объективном отношении со стороны учителей, то есть речь идет не столько о возвращении авторитета учителя и воспитательной функции педагога, сколько об освобождении учителя до состояния, когда у него есть время и желание помочь и подсказать ребенку.

Вместе с тем, по данным TALIS-2018, только 19% директоров российских школ готовились к своей должности до того, как были на нее назначены. Наряду с этим мотивация к профессиональному росту у директоров растет. Так, в 2013 году на отсутствие стимулов для профессионального развития ссылался почти каждый пятый глава школы, а спустя пять лет – только каждый десятый.

Важно рассматривать профессиональное развитие руководящих и педагогических кадров в системной связке с работой по обновлению 239 образовательных стандартов. Аттестация руководителей образовательных организаций должна быть максимально прозрачной и открытой.

Создание условий для профессионального развития и мотивация учителей к участию в нем – важный компонент кадровой политики в сфере образования.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Проблема педагогических кадров сегодня заключается в том, что многим педагогам старшего поколения приходится учиться практически заново, осваивая современные технологии обучения. В то же время молодые учителя испытывают затруднения из-за нехватки практических знаний. Необходимы новые программы повышения квалификации педагогов, при этом реализовывать принцип повышения квалификации не отдельных педагогов, а педагогических команд. Необходима адресная индивидуальная программа непрерывного повышения квалификации, определение приоритетов профессионального развития по результатам аттестации. Целесообразно отказаться от требования повышения квалификации раз в три года и перейти на нормирование количества дней в году, которые педагог должен посвятить повышению уровня профессионализма.

Основную роль в повышении квалификации педагогических кадров школ играют региональные организации дополнительного профессионального образования (институты повышения квалификации, институты развития образования и т. п.). По данным опросов, 79% учителей повышают квалификацию на их базе, более 18% учителей воспользовались предложениями негосударственных организаций.

Уровень региональных институтов повышения квалификации, институтов развития образования разный, содержание программ повышения квалификации в регионах не в полной мере соотносится с областями профессиональных дефицитов педагогических работников. Необходимо нацелить систему повышения квалификации на преодоление профессиональных дефицитов в перспективе решения актуальных задач 240 развития образования.

За последние два года доля учителей, которые говорят об отсутствии у них профессиональных дефицитов, выросла с 22 до 30%. Среди наиболее существенных дефицитов, отмечаемых учителями в опросах, – недостаток навыков работы с учащимися, которые имеют проблемы в поведении (22%), методик обучения учащихся с ограниченными возможностями здоровья (18%) и навыков в области компьютерных и информационных технологий (15%).

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Начинающие педагоги и педагоги, сталкивающиеся проблемами профессионального развития, должны получать поддержку со стороны опытных педагогов-наставников и включаться в профессиональные обучающиеся сообщества педагогов.

Кадровое обеспечение среднего профессионального образования		
Общая численность штатных педагогических работников образовательных организаций, реализующих программы СПО	Чел.	162 070
Из них: преподаватели	Чел.	137 026
мастера производственного обучения	Чел.	25 044
Удельный вес преподавателей, мастеров производственного обучения, имеющих высшее образование, в общей численности преподавателей и мастеров производственного обучения	%	89,58
Средний возраст педагогических работников образовательной организации	лет	46,49
Удельный вес работников, имеющих сертификат эксперта WorldSkills, в общей численности работников образовательной организации	%	0,79
Доля штатных преподавателей и мастеров производственного обучения с опытом работы на предприятиях и в организациях не менее 5 лет со сроком давности не более 3 лет в общей численности штатных преподавателей и мастеров производственного обучения	%	6,12
Удельный вес преподавателей и мастеров производственного обучения образовательной организации, прошедших программы повышения квалификации и (или) профессиональной переподготовки за предыдущий учебный год в форме стажировки в профильных организациях и предприятиях	%	5,73

Кадровое обеспечение системы среднего профессионального образования (Федеральный мониторинг качества подготовки кадров в образовательных организациях, реализующих образовательные программы среднего профессионального образования, 2018 г.).

Меры, предлагаемые Министерством просвещения Российской Федерации, ставят в центр государственного внимания обеспечение кадрами исключительно системы общего образования, учителя-предметника школы и не уделяют достаточного внимания созданию механизмов обеспечения квалифицированными педагогическими кадрами региональных систем среднего профессионального образования. Организации среднего профессионального образования большого

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

числа регионов в настоящий момент испытывают не меньший кадровый голод, чем общеобразовательные учреждения.

Президент Российской Федерации в Послании Федеральному Собранию подчеркнул, что национальная система профессионального роста должна охватывать не только педагогов системы общего образования, но и систем профессионального и дополнительного образования.

Вместе с тем кадровый состав системы СПО формируется в основном за счет специалистов с высшим образованием. Подготовка таких кадров относится к полномочиям Минобрнауки России. При этом педагогические работники профессиональных образовательных организаций в рамках соответствующих образовательных программ реализуют программу среднего общего образования, таким образом выступая гарантом получения качественного и общедоступного общего образования.

Наблюдается и недостаточная практическая подготовка преподавателей в условиях современных производств, что не позволяет системе СПО готовить кадры, соответствующие требованиям ряда работодателей.

По данным мониторинга качества подготовки кадров удельный вес численности штатных преподавателей и мастеров производственного обучения образовательной организации, прошедших программы повышения квалификации и (или) профессиональной переподготовки за предыдущий учебный год, в общей численности штатных преподавателей и мастеров производственного обучения образовательной организации составляет 47,21%. Но в форме стажировки в профильных организациях и предприятиях, в общей численности штатных преподавателей и мастеров производственного обучения образовательной организации дополнительное профессиональное образование получили 7,78%.

В этой связи особую актуальность приобретает налаживание взаимодействия профессиональных образовательных организаций и работодателей по организации стажировок преподавателей (мастеров производственного обучения) в реальных производственных условиях.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Решение задачи подготовки квалифицированных кадров для обеспечения социально-экономического развития субъектов Российской Федерации возможно только на основе системного взаимодействия работодателей, государственных органов федерального и регионального уровня.

Структура индекса кадрового обеспечения среднего профессионального образования, приведенные нормированные значения (индексы) в целом по Российской Федерации (2017 г.) (Издание «Индекс образовательной инфраструктуры российских регионов. 2018–2019», Высшая школа экономики).

В целом по Российской Федерации достаточно активно идет процесс повышения квалификации педагогических работников системы СПО. Однако по-прежнему стажировки на высокотехнологичных рабочих местах ведущих предприятий и организаций, повышение квалификации по программам преподаваемого профиля, включая информационно-коммуникационные технологии, работу

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

с лицами с ограниченными возможностями здоровья и другие значимые направления, недостаточны.

При этом в рамках национального проекта «Образование» планируется, что к 2024 году не менее 35 тыс. преподавателей (мастеров производственного обучения) пройдут повышение квалификации по программам, основанным на опыте Союза Ворлдскиллс, из них не менее 10 тыс. сертифицированы в качестве экспертов Ворлдскиллс.

В 2019 году реализация дополнительных профессиональных программ организована по 89 компетенциям Ворлдскиллс в 28 субъектах Российской Федерации в 92 образовательных организациях, прошедших квалификационный отбор, на базе которых функционируют 132 стажировочные площадки. Прошли повышение квалификации 5300 человек, из 1010 – сертифицированы в качестве экспертов Ворлдскиллс.

За 9 месяцев 2019 года среднемесячная заработная плата преподавателей и мастеров производственного обучения, реализующих программы профессионального образования, достигла целевого значения, равного 100% от среднемесячной заработной платы в соответствующем регионе с учетом возможного 5%-ного отклонения, во всех субъектах Российской Федерации.

В целом по Российской Федерации среднемесячная заработная плата преподавателей и мастеров производственного обучения, реализующих программы профессионального образования, выросла с 36,0 тыс. руб. (за январь – сентябрь 2018 г.) до 38,3 тыс. руб. (за январь – сентябрь 2019 г.) и по итогам 9 месяцев 2019 года составила 96,0% от среднемесячной заработной платы по Российской Федерации.

По результатам января – сентября 2019 года численность преподавателей и мастеров производственного обучения, реализующих программы профессионального образования, в целом по Российской Федерации по сравнению с 9 месяцами 2018 года увеличилась на 0,2 тыс. человек и равна 153,0 тыс. человек.

Кадровое обеспечение системы высшего образования

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Численность профессорско-преподавательского состава в вузах в настоящее время составляет 243,8 тыс. человек. Из них имеют:

– ученые степени – 72%,

– ученые звания – 47%.

В возрастной структуре профессорско-преподавательского состава количество ППС в возрасте до 30 лет снизилось с 35,5 тыс. человек в 2000 году до 19,9 тыс. человек в 2016 году. В то же время аналогичный показатель для профессорско-преподавательского состава в возрасте 60 лет и старше увеличился с 54,3 тыс. человек в 2000 году до 72,3 тыс. человек в 2016 году.

При этом в 2018 году доля преподавателей старше 60 лет составила 29%, моложе 30 лет – только 7%.

Несмотря на меры, принимаемые в рамках реализации Указа 245 Президента Российской Федерации от 07.05.2012 №597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» и распоряжения Правительства Российской Федерации от 30 апреля 2014 г. №722-р, утвердившего план мероприятий («дорожную карту») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» остается острой проблема привлечения молодых специалистов.

По данным Росстата за год средняя заработная плата педагогических работников, реализующих программы высшего образования, выросла на 29,3% и составила в 2018 году 82,5 тыс. руб. Средняя заработная плата ППС достигла целевого значения 200% среднемесячной заработной платы в соответствующем регионе в 83 субъектах РФ. Не достигнуто установленное значение в Республике Северная Осетия (Алания) (193,2%). В Ненецком автономном округе отсутствуют педагогические работники, реализующие программы высшего образования.

Средняя заработная плата преподавателей образовательных учреждений высшего профессионального образования (далее – ППС) по итогам 9 месяцев 2019 года составила 86,053 тыс. руб.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Следует отметить, что в настоящее время существующих механизмов стимулирования профессионального роста и привлечения высококвалифицированного персонала в систему высшего образования явно недостаточно. С учетом сложившейся ситуации в вопросах подготовки кадров высшей квалификации мало ориентироваться только на привлечение молодых ассистентов и аспирантов, необходимо вырабатывать механизмы привлечения специалистов из научной сферы, реального сектора экономики и их закрепления в кадровом составе вуза.

При этом за 2010–2018 годы прием в аспирантуру вырос, однако показатели по защите диссертаций остаются на низком уровне. В свою очередь регионы отмечают существенный дефицит кадров высшей квалификации по приоритетным научным направлениям, что является 246 сдерживающим фактором в подготовке современных специалистов и проведении научных исследований для IT-отрасли, биотехнологий, строительной индустрии, ряда других отраслей экономики.

Повышение роли научной составляющей в деятельности вузов и ориентир на повышение вклада вузов в науку напрямую определяет необходимость кооперации сферы образования и науки, уделяя особое внимание системе подготовки молодых ученых, координации научно-исследовательской деятельности, механизмам оценивания достижений профессорско-преподавательского состава и научных работников вузов ее осуществляющих. Также в кадровой политике должны найти отражение механизмы консолидации науки, образования, производства и бизнеса, что также является одним из ключевых мировых трендов.

Кадры науки

Численность исследователей в 2018 году составила 347,9 тыс. человек (405,8 тыс. человек – в эквиваленте полной занятости). По этому показателю Россия уступает Китаю (1740,4 тыс. человек), США (1371,3), Японии (676,3) и Германии (433,2 тыс. человек). В отличие от ряда стран численность исследователей в России устойчиво снижалась с начала 1990- х годов: в 2000–2018 годах в среднем на 1,2% ежегодно на фоне роста на 5,5% в Китае, на 7,7% в Республике Корея и на 2,1–2,9% в США и Германии.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Устойчиво растет доля лиц в возрасте до 39 лет в общей численности исследователей (с 26,2% в 2000 г. до 43,9% в 2018 г.). Вместе с тем доля молодежи в возрасте до 29 лет в последние годы стала снижаться (2000 г. – 10,6%, 2014 г. – 20,2%, 2018 г. – 17,4%). Продолжается сокращение численности ученых в возрасте 40–59 лет: в 2000 году на их долю приходилось 53,1% исследователей, в 2018 году – 30,9%. Доля ученых старше 60 лет выросла с 20,7 до 25,1%.

Средний возраст российских исследователей – 47 лет, кандидатов наук – 51 год, докторов наук – 63 года (сохраняется в течение последних пяти лет).

На государственном уровне большое внимание уделяется вопросам подготовки и привлечения кадров для сферы исследований и разработок. В том числе в рамках национального проекта «Наука» предусмотрена реализация отдельного федерального проекта «Развитие кадрового потенциала в сфере исследований и разработок» (далее – федеральный проект).

Реализация федерального проекта направлена на формирование целостной системы подготовки и профессионального роста научных и научно-педагогических кадров, обеспечивающей условия для осуществления молодыми учеными научных исследований и разработок, создания научных лабораторий и конкурентоспособных коллективов.

Федеральным проектом предусмотрены следующие основные мероприятия:

– внедрение специальной грантовой поддержки аспирантов для выполнения научного или научно-технического проекта (2019–2024 гг.);

– поддержка для реализации научных проектов по приоритетам научно-технологического развития, не менее 55% из которых руководят молодые исследователи (2018–2024 гг.);

– создание центров развития компетенций руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий (2018–2024 гг.);

– создание новых лабораторий, не менее 30% из которых руководят молодые перспективные исследователи (2019–2024 гг.);

– представление грантовой поддержки молодым исследователям в рамках стимулирования внутрироссийской академической мобильности (2021–2024 гг.).

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

В соответствии с Федеральным законом от 2 декабря 2019 г. №380-ФЗ «О федеральном бюджете на 2020 год и на плановый период 2021–2022 годов» расходы из федерального бюджета на реализацию федерального проекта составят: в 2020 году 5 837,1 млн руб., в 2021 году – 8 315,0 млн руб., в 2022 году – 10 595,0 млн руб.

С учетом внесенных изменений в сводную бюджетную роспись соответствующие расходы в 2019 году составили 11,407 млн руб. (кассовое исполнение – свыше 97,0%).

В рамках федерального проекта в 2019 году Российским фондом фундаментальных исследований (далее – РФФИ) впервые реализован грантовый механизм поддержки аспирантов – два года обучения для выполнения научного или научно-технического проекта. Общий объем средств, предусмотренный РФФИ на указанные цели, составил 1,2 млн руб.

По итогам конкурса были поддержаны 1,5 тыс. проектов из 386 организаций и 71 субъектов Российской Федерации. Размер одного гранта составил 1,2 млн руб. для одного аспиранта, срок реализации – два года.

В 2019 году заключено 1495 соглашений. Соглашения по пяти проектам не заключены в связи с отказом руководителей проектов от гранта. В соответствии с требованиями о предоставлении гранта каждый молодой ученый помимо обязательного предоставления к защите диссертации должен опубликовать не менее двух статей в международных базах данных.

По итогам конкурса были поддержаны 1,5 тыс. проектов из 386 организаций и 68 субъектов Российской Федерации. Размер одного гранта составил 1,2 млн руб. для одного аспиранта, срок реализации – два года. По итогам реализации проектов будет опубликовано не менее 3 тыс. статей, в журналах, индексируемых в международных базах данных.

Основными направлениями расходов, на которые могут использоваться средства, выделяемые в рамках грантовой поддержки, следующие:

– расходы на командировки аспиранта, связанные с реализацией проекта;

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

– расходы по договорам на изготовление экспериментального оборудования, карт, схем, диаграмм, эскизов, макетов и других предметов;

– расходы по договорам на выполнение научно-исследовательских работ;

– расходы по договорам на выполнение опытно-технологических, геологоразведочных, пуско-наладочных работ, технического обслуживания и текущего ремонта научного оборудования, приборов, вычислительной техники;

– расходы на приобретение научных приборов, оборудования, в том числе флэш-карт (компьютеры, ноутбуки, планшеты, электронные книги и другое, относящиеся к оборудованию), запасных частей, комплектующих к научному оборудованию, приборам, вычислительной и оргтехнике, расходных материалов;

– расходы на приобретение и на подписку научной и научно-технической литературы по тематике и проблематике проекта, получение доступа к электронным научным информационным ресурсам;

– расходы на опубликование результатов реализации проектов, оформление прав на результаты интеллектуальной деятельности;

– расходы на использование ресурсов центров коллективного пользования при реализации проекта;

– расходы на заработную плату аспиранту из расчета не менее 25 тыс. руб. в месяц.

Поддержка проектов осуществлена по следующим областям знаний:

– математика и механика – 125 проектов;

– физика и астрономия – 214 проектов;

– химия и науки о материалах – 240 проектов;

– биология – 148 проектов;

– науки о земле – 98 проектов;

– инфокоммуникационные технологии и вычислительные системы – 119 проектов;

– фундаментальные основы инженерных наук – 202 проекта;

– история, археология, этнология и антропология – 46 проектов;

– экономика – 40 проектов;

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

– философия, политология, социология, правоведение, социальная история науки и техники, науковедение – 48 проектов;

– филология и искусствоведение – 42 проекта; – психология, фундаментальные проблемы образования, социальные проблемы здоровья и экологии человека – 49 проектов;

– глобальные проблемы и международные отношения – 1 проект;

– фундаментальные основы медицинских наук – 88 проектов;

– фундаментальные основы сельскохозяйственных наук – 36 проектов.

Наряду с другими мерами поддержки аспирантов указанный конкурс позволит сформировать необходимые условия для реализации их потенциала в исследовательской деятельности и в дальнейшем закреплении в науке.

Кроме этого, в рамках федерального проекта в соответствии с приоритетными направлениями развития науки, указанных в Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации, в подведомственных Минобрнауки России организациях была запущена работа по созданию новых структурных подразделений. В данных организациях в 2019 году создано 296 новых лабораторий, из которых более 42% (119 лабораторий) – под руководством молодых перспективных исследователей.

Для решения задач по подготовке кадров для высокотехнологичных секторов реальной экономики мероприятиями национального проекта «Наука» предусмотрено создание сети научно-образовательных центров мирового уровня. В 2019 году сформирована структура управления и утверждена программа деятельности каждого из пяти пилотных научно-образовательных центров (далее – НОЦ) в Пермском крае, Белгородской, Кемеровской, Нижегородской и Тюменской областях.

Результатом деятельности НОЦ должны стать новые конкурентные технологии и продукты, востребованные не только внутри страны, но и в мировом масштабе. Уже сегодня главами субъектов России первых НОЦ достигнуты договоренности о непосредственном участии более 100 предприятий реальной экономики, прежде всего при постановке задач и организации их выполнения.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Фактически регионы и бизнес становятся полноценными участниками, а главное – квалифицированными заказчиками для расположенных на их территории научных и образовательных организаций, в том числе в вопросах направлений подготовки кадров. В рамках каждого НОЦ созданы центры развития компетенций руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий, в которых до конца 2019 г. было обучено более 100 человек.

Перспективные предложения

1. Разработать комплекс мероприятий: по совершенствованию ранней профориентационной работы в общеобразовательных организациях для выбора профессиональной траектории в сфере образования или науки; по обеспечению квалифицированными кадрами региональных систем среднего профессионального образования, непрерывного профессионального развития педагогов и мастеров производственного обучения, стимулированию их профессионального роста.

2. Предусмотреть при прохождении аттестации возможность учета стажа работы педагогических работников в общеобразовательных организациях, расположенных в сельской местности, поселках городского типа и малых городах, в целях обеспечения профессионального роста и получения новых полномочий в рамках преподавательской карьеры.

3. Разработать предложения по совершенствованию механизмов оплаты труда педагогических работников сельских общеобразовательных организаций с учетом ограничения количества часов нагрузки.

Список литературы

1. Абанкина И.В. Исследование результатов и эффектов введения новой системы оплаты труда учителей / И.В. Абанкина // Вопросы образования. – 2009. – №4. – С. 153–170.

2. Аквазба Е.О. Особенности социального управления образовательной организацией в современных российских условиях / Е.О. Аквазба // Фундаментальные исследования. – 2015. – №2–16. – С. 3634–3638.

3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, С. Тейлор. – 14-е изд. – СПб: Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

4. Архипова Н.И. Современные проблемы управления персоналом: монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М.: Проспект, 2018.- 161 с.

5. Бареева И.А. Разработка модели эффективного менеджмента общеобразовательного учреждения на основе рационального распределения управленческих воздействий: автореф. дисс. Пенза, 2013 – 24 с.

6. Барковская М.Г. Исследование мотивации педагогической деятельности / М.Г. Барковская, А.К. Осин // Успехи современного естествознания. – 2013. – №10. – С. 129–132.

7. Беседина О.И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 3–10.

8. Волков В.Н. Обеспечение качества общего образования / В.Н. Волков // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. – 2011. – №. 2. – С. 12–18.

9. Вукович Г.Г. Управление персоналом: теория и методика / Г.Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – №4. – С. 20–25.

10. Гасанова А.А. Управление персоналом в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Инновационная наука. – 2019. – №11. -С. 50–53.

11. Герасимов Б.Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации / Б.Н. Герасимов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – №2. – С. 160–169.

12. Горина М.С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern Economy Success. – 2019. – №3. – С. 15–22.

13. Гущина Ю.И. Развитие рынка образовательных услуг под влиянием глобализации / Ю.И. Гущина // Вестник Брянского государственного университета. – 2012. – №3 (2). – С. 113–116.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

14. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер; под редакцией И.М. Степнова; перевод Д.П. Конькова. – 4-е изд. – М.: Лаборатория знаний, 2020. – 800 с.

15. Дмитриев Д.А. Технологии развития управленческого персонала в системе управления образованием / Д.А. Дмитриев // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2012. – №. 1.

16. Жуков А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 363 с.

17. Кибанов А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Е.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 156 с.

18. Климов Н.А. Стратегическое управление персоналом в организациях / Н.А. Климов, Л.Л. Чиркова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019. – №2. – С. 54–59.

19. Лави В. Оплата по результатам: влияние на объем и продуктивность работы учителей и принципы оценивания учеников / В. Лави // Вопросы образования. – 2010. – №2. С. 63–111.

20. Менеджмент и управление персоналом: инновации, цифровые технологии. Сборник статей / Москвитин Г.И., Козырев В.А., Ярова Т.Н. – М.: Русайнс, 2020. – 144 с.

21. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации:(пер. с англ.). – СПб: Издательский дом «Питер», 2011.

22. Пасечникова Л.В. Процессный подход к управлению персоналом: монография / Л.В. Пасечникова, И.В. Зенченко. – 2-е изд. – М.: ФЛИНТА, 2018. – 161 с.

23. Пучкова Т.Е. Директор школы как инновационный менеджер образовательного учреждения (кадровый аспект) / Т.Е. Пучкова // Теория и практика общественного развития. – 2010. –№3. – С. 82–84.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

24. Селентьева Д.О. Совершенствование системы управления персоналом организации / Д.О. Селентьева, Д.Г. Зиганшина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – №12–1. – С. 83.

25. Сиденко Е.А. О некоторых теоретических аспектах формирования у работников образования мотивации достижения / Е.А. Сиденко // Инновационные проекты и программы в образовании. – 2012. – №4. – С. 35–48.

26. Симановская О.М. Организационно-педагогические условия управления профессиональной карьерой учителя средней общеобразовательной школы: дис. … канд.. пед. наук. – СПб., 1998. – 196 с.

27. Толкунова Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики / Е.Г. Толкунова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т.9., №6А. – С. 138–143.

28. Управление персоналом в России: 100 лет после революции. Книга 5: монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 290 с.

29. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Книга 8: монография / под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 248 с.

30. Управление талантами как современная технология управления персоналом: монография / Г.Г. Руденко, В.Н. Сидорова, Н.В. Сидоров, М.В. Полевая – М.: Русайнс, 2021. – 160 с.

31. Чернопятов А.М. Маркетинг персонала / А.М. Чернопятов. – 2-е изд., стер. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 277 с.

32. Чуланова О.Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски: монография / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 364 с.

33. Цветкова М.С. Информационная активность педагогов: методическое пособие / М.С. Цветкова // Успехи современного естествознания. – 2010. – №12. – С. 24–26.

34. Яровых Ю.В. Карьерный рост педагога: типологизация, проблемы, перспективы / Ю.В. Яровых // Вестник Томского государственного педагогического университета. – 2014. – №. 5 (146).

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)