

Кафедра менеджмента и маркетинга

Саратов 2026

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. В условиях динамичных социально-экономических изменений, обновления федеральных государственных образовательных стандартов и активной цифровизации образования именно качество человеческого капитала становится главным ресурсом успеха образовательной организации. Непрерывное повышение квалификации педагогов перестаёт быть формальной обязанностью и превращается в стратегический инструмент, позволяющий школе своевременно реагировать на новые вызовы, внедрять инновационные технологии и обеспечивать высокое качество обучения.

В МАОУ "СОШ ст. Тарханы МО "Город Саратов" выявлено противоречие между унифицированным, массовым форматом обучения и высокой степенью дифференциации профессиональных запросов педагогического коллектива. Существующая система не всегда учитывает специфику контингента обучающихся.

Кроме того, наблюдается методическая консервативность: доминирование традиционных форматов обучения при недостаточном внедрении современных методов снижает практическую отдачу от прохождения курсов. Таким образом, тема повышения квалификации персонала в организации является особенно актуальной.

Цель выпускной квалификационной бакалаврской работы – исследование процесса повышения квалификации персонала в МАОУ "СОШ ст. Тарханы МО "Город Саратов" и разработка обоснованных рекомендаций по совершенствованию этого процесса на основе анализа его текущего состояния и выявленных проблем.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие **задачи**: раскрыть понятие, цели и значение повышения квалификации персонала в организации; изучить формы повышения квалификации персонала в организации; рассмотреть методы повышения квалификации персонала в организации; дать общую характеристику деятельности МАОУ "СОШ ст. Тарханы МО "Город Саратов"; проанализировать формы и методы повышения

квалификации персонала в МАОУ "СОШ ст. Тарханы МО "Город Саратов"; выявить проблемы повышения квалификации персонала в МАОУ "СОШ ст. Тарханы МО "Город Саратов"; внедрить комплексную модель управления повышением квалификации персонала в МАОУ "СОШ ст. Тарханы МО "Город Саратов"; обосновать применение новых методов повышения квалификации персонала в МАОУ "СОШ ст. Тарханы МО "Город Саратов"; оценить социальную и экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы повышения квалификации персонала в организации» раскрываются понятие, цели и значение повышения квалификации, рассматриваются основные формы и методы.

Повышение квалификации персонала представляет собой систематический процесс обновления, углубления и расширения профессиональных знаний и навыков работников в рамках имеющейся квалификации.

Целями повышения квалификации являются: обновление профессиональных знаний и навыков для выполнения текущих и будущих функций; обеспечение соответствия персонала меняющимся требованиям рынка труда; реализация карьерных амбиций сотрудников; укрепление корпоративной культуры и лояльности; а также обеспечение роста производительности труда. Значение данного процесса носит фундаментальный характер: инвестиции в обучение обеспечивают конкурентоспособность, минимизируют производственные риски, повышают адаптивность организации и позволяют формировать кадровый резерв.

Формы повышения квалификации классифицируются по продолжительности программ. Выделяют краткосрочные программы (16–72 часа), ориентированные на оперативное освоение узких компетенций; долгосрочные курсы (свыше 100 часов), направленные на углублённое

системное обучение; и тематические семинары (72–100 часов), посвящённые актуальным проблемам профессиональной деятельности. Формы обучения также различаются по степени отрыва от производства: очная, очно-заочная и заочная.

Методы повышения квалификации подразделяются на классические (традиционные) и современные (инновационные). К классическим методам, составляющим фундамент корпоративного обучения, относятся лекции, семинары, практические занятия, деловые беседы, конференции, презентации и самообразование. Современные методы (сторителлинг, деловые и ролевые игры, кейс-метод, секондмент, баскет-метод, коучинг, баддинг, бенчмаркинг, наставничество, ротация, делегирование) отличаются высокой вовлечённостью участников и отработкой навыков в условиях, имитирующих реальную деятельность. Отдельно в работе выделены методы «Второго поколения» (упражнение «Мерлин», тренинг «Диалог», сценарное планирование, обучение в действии, «зоны для тренировок», проект «Управление знаниями»), которые ориентированы на развитие стратегического мышления и организационные изменения.

Выбор конкретного метода обучения зависит от ряда факторов: целей и задач обучения, характеристик целевой аудитории (стаж, должность, мотивация), характера решаемой задачи (срочная или стратегическая), доступных ресурсов (бюджет, время, инфраструктура) и стадии развития компании. Эффективность методов оценивается на основе таких критериев, как соответствие результатов заявленным целям, применимость знаний на практике, удовлетворённость слушателей, организация процесса обучения и финансовая обоснованность. Комплексное применение перечисленных критериев позволяет организации принимать обоснованные управленческие решения в сфере развития персонала.

В главе 2 «Анализ повышения квалификации персонала в МАОУ "СОШ ст. Тарханы МО "Город Саратов"» дана общая характеристика

учреждения, проанализированы применяемые формы и методы повышения квалификации персонала, выявлены основные проблемы.

МАОУ "СОШ ст. Тарханы" – сельская школа, открытая в 1972 году. Общая численность персонала – 46 человек, из них педагогических работников – 25 (54,3%). 84% педагогов имеют высшее образование, 80% – квалификационную категорию. Доля педагогов со стажем свыше 25 лет составляет 32%, молодых специалистов – 12%. Школа обслуживает 7 населённых пунктов, контингент обучающихся – 342 человека, из них 23 ребёнка с ограниченными возможностями здоровья (22 – с интеллектуальными нарушениями).

Финансирование осуществляется за счёт субсидии на выполнение муниципального задания (85% доходов). Общий объём доходов учреждения за 2025 год – 52 282 134,54 руб. Расходы на оплату труда составляют 83% бюджета. Среднемесячная зарплата педагога – 55,5 тыс. рублей.

Система повышения квалификации в школе строится на трёх формах: долгосрочные курсы (в основном на базе ГАУ ДПО «СОИРО»), краткосрочные программы и тематические семинары. За период 2023–2025 гг. 100% педагогов прошли повышение квалификации в соответствии с требованиями законодательства. При этом доминируют классические методы (лекции, семинары, открытые уроки, самообразование), средний показатель охвата которыми составляет 97%. Современные методы (наставничество, кейс-метод, деловые игры) на постоянной основе применяют лишь 8% педагогов.

В ходе анализа выявлены две ключевые проблемы. Первая проблема – низкий уровень персонализации профессионального развития при высокой специфике потребностей обучающихся. Индивидуальные образовательные маршруты разработаны лишь для 4% педагогов. При этом 56% учителей указали на необходимость компетенций по работе с детьми с интеллектуальными нарушениями. Существующее обучение по ОВЗ носит общий, унифицированный характер, не давая педагогам конкретных инструментов адаптации учебного материала для данной категории детей. Вторая проблема – методический консерватизм. 96% педагогов постоянно используют

классические форматы, 60% не применяют современные методы или затрудняются с ответом. 88% педагогов не знакомы с методами «Второго поколения». Основные барьеры: высокая учебная нагрузка (84%), недостаток навыков применения современных методов (68%), дефицит методической поддержки в школе (40%).

В главе 3 «Направления повышения квалификации персонала в МАОУ "СОШ ст. Тарханы МО "Город Саратов"» предложены мероприятия по преодолению выявленных проблем, внедрена комплексная модель управления повышением квалификации, обосновано применение новых методов и оценена эффективность предложенных мероприятий. Для решения проблемы унификации и низкой персонализации разработана комплексная адресная модель, включающая три взаимосвязанных элемента:

Нормативное закрепление – разработка и утверждение «Положения об индивидуальном образовательном маршруте педагога», определяющего порядок разработки, согласования, реализации и оценки ИОМ. Целью положения является создание единого порядка разработки и реализации индивидуальных образовательных маршрутов профессионального развития педагогов с учётом их уровня компетенций, профессиональных потребностей и возможностей выбора форм и сроков обучения. Порядок разработки ИОМ включает: самоанализ педагога на основе требований профессионального стандарта, выявление профессиональных дефицитов на основе анализа образовательных достижений обучающихся, формирование проекта ИОМ маршрута, его рассмотрение на методическом совете, согласование с заместителем директора по УВР и утверждение приказом директора. По итогам учебного года педагог представляет самоанализ реализации маршрута.

Диагностика дефицитов – внедрение процедуры «Аудит профессиональных дефицитов», включающей диагностику цифровых компетенций (практическое тестирование в среде «Сферум» и ФГИС «Моя школа»), экспертную оценку педагогической деятельности (анализ карт посещения уроков) и самооценку профессиональных потребностей

(структурированный опросник). Результатом является «Карта профессиональных дефицитов» каждого сотрудника.

Дифференцированные программы – разработка и реализация адресных программ для трёх целевых групп педагогов. Для учителей, работающих в инклюзивных классах (14 человек), разработана программа «Инклюзивная компетентность: технологии сопровождения обучающихся с интеллектуальными нарушениями» на базе курса ГАУ ДПО «СОИРО» «Организация образовательной деятельности детей с ОВЗ при реализации адаптированных образовательных программ общего образования» (72 часа), результатом освоения которой станет разработка адаптированных учебных материалов. Для молодых специалистов (3 человека) предложена программа «Профессиональная адаптация и наставничество молодых специалистов», включающая курсы ГАУ ДПО «СОИРО» «ФГИС "Моя школа"» (36 ч.) и «Применение молодыми педагогами инструментов развития критического мышления в образовательной деятельности» (18 ч.), итогом является формирование «Профессионального портфеля начинающего учителя». Для опытных педагогов со стажем более 25 лет (8 человек) предусмотрена программа «Цифровая трансформация педагогической деятельности» с курсом ГАУ ДПО «СОИРО» «Практическое применение нейросетевых технологий в педагогической деятельности» (24 часа), результатом которой станет проведение открытого урока с применением цифровых инструментов.

Для преодоления методического консерватизма предложено внедрение трёх современных методов, интегрированных в текущую методическую работу без увеличения нагрузки:

Коучинг – сопровождение педагогов в решении конкретных рабочих задач через систему открытых вопросов. Внутренние коучи (заместитель директора по УВР и 3 активных педагога) проводят короткие (15–20 мин) сессии по индивидуальному запросу. Это развивает профессиональную самостоятельность и снижает стресс.

Сторителлинг – целенаправленное использование реальных историй из педагогической практики (по методике STAR) на заседаниях методических объединений в рубрике «Педагогическая история месяца». Обеспечивает передачу неявных знаний и преемственность опыта.

Проект «Управление знаниями» – создание внутришкольной базы методических практик на единой цифровой платформе (раздел «База методических практик»). Педагоги размещают 1–2 материала в год, что учитывается в отчёте по самообразованию.

Все методы взаимосвязаны: сторителлинг наполняет проект «Управление знаниями» эмпирическими данными, коучинг помогает рефлексировать и структурировать опыт, а проект «Управление знаниями» служит опорой для коучинговых сессий. Разработан поэтапный план-график внедрения на учебный год (с сентября по май) с промежуточным мониторингом в январе.

Оценка социальной и экономической эффективности. Общие затраты на реализацию проекта составили 570 590 руб., из них прямые финансовые вложения школы – 328 154 руб. (менее 0,63% годового бюджета). Экономический эффект формируется за счёт:

- снижения ресурсоёмкости образовательного процесса (рост производительности труда педагогов на 5%) – экономия 2 577 654 руб./год;
- сокращения числа обучающихся, оставленных на повторное обучение (с 4 до 2 человек) – экономия 301 464 руб./год.

Суммарный годовой экономический эффект – 2 879 118 руб. Коэффициент эффективности = 5,05 (каждый вложенный рубль приносит 5,05 руб. экономии). Срок окупаемости проекта – 2,4 месяца.

Социальная эффективность проявляется в снижении профессионального выгорания (за счёт адресного закрытия дефицитов и оптимизации рутины), формировании благоприятного социально-психологического климата (горизонтальная поддержка, коучинг), укреплении кадрового потенциала (наставничество, преемственность опыта), повышении качества инклюзивного

образования и доверия родителей, а также в трансформации школы в самообучающуюся организацию.

В заключении выпускной квалификационной бакалаврской работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования.

Установлено, что повышение квалификации персонала — систематический процесс обновления, углубления и расширения профессиональных знаний и навыков работников в рамках имеющейся квалификации. Его цели включают обновление компетенций в условиях цифровизации, обеспечение соответствия персонала меняющимся требованиям, реализацию карьерных амбиций, укрепление корпоративной культуры и рост производительности труда.

В МАОУ "СОШ ст. Тарханы МО "Город Саратов" осуществляется недостаточно эффективная система повышения квалификации, так как при формальном стопроцентном охвате обучением индивидуальные образовательные маршруты разработаны лишь для 4 % сотрудников; большинство педагогов проходят обучение в унифицированном формате, не учитывающем специфику работы с обучающимися с интеллектуальными нарушениями. Установлено, что педагоги осваивают преимущественно теоретические компетенции, тогда как практические навыки применения современных подходов развиты слабо: классические методы используют постоянно 96 % коллектива, современные методы на постоянной основе — лишь 8%, а 88 % педагогов не знакомы с методами «Второго поколения». Выявлено, что ключевыми барьерами выступают высокая учебная нагрузка, отсутствие прикладных навыков внедрения инноваций и дефицит внутренней методической поддержки.

Для совершенствования системы повышения квалификации в МАОУ "СОШ ст. Тарханы" необходимо внедрить комплексную адресную модель управления, включающую нормативное закрепление индивидуальных образовательных маршрутов, процедуру аудита профессиональных дефицитов и формирование персональных «Карт дефицитов»; разработать

дифференцированные программы для трёх целевых групп педагогов; интегрировать в текущую методическую работу современные методы повышения квалификации без отрыва от производства (коучинг, сторителлинг, проект «Управление знаниями»); Обосновано, что реализация предложенных мероприятий обеспечит высокую экономическую отдачу (коэффициент эффективности 5,05, срок окупаемости 2,4 месяца) и выраженный социальный эффект, проявляющийся в снижении профессионального выгорания, укреплении кадрового потенциала и повышении качества инклюзивного образования.