

УДК 377.8

<https://doi.org/10.36906/2311-4444/22-3/03>

Ибрагимова Л.А., Сабитова Е.О.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СОЗДАНИЮ УСЛОВИЙ ДЛЯ УСПЕШНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Ibragimova L.A., Sabitova E.O.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO CREATING CONDITIONS FOR SUCCESSFUL PROFESSIONAL GROWTH OF TEACHERS OF A GENERAL EDUCATION ORGANIZATION

Аннотация. В данной статье, посвященной актуальной проблеме профессионального развития преподавателей общеобразовательной организации, представлен содержательный анализ методологических подходов к созданию условий для успешного профессионального роста преподавателей общеобразовательной организации. Рассмотрены подходы к формированию и развитию кадрового потенциала как одному из условий, способствующих построению индивидуальной траектории успешного профессионального роста педагога школы. Раскрыта технология командного взаимодействия субъектов внутришкольной системы. Важнейшей задачей современной системы образования можно считать развитие педагогических кадров и повышение уровня их профессиональной квалификации. И прежде всего руководство образовательной организации должно быть нацелено на предоставление этих возможностей педагогическим кадрам для их профессионального роста и развития. Выбор той или иной формы обучения педагогов зависит от целей обучения, имеющихся финансовых, временных и технических ресурсов образовательной организации, а также от методического обеспечения проблемной области. Особое внимание в статье уделено условиям формирования кадрового потенциала образовательной организации. Авторы дают обобщенную характеристику этих условий. Так одним из важнейших условий для продуктивной работы формирования кадрового потенциала образовательной организации, рассмотрена совместимость (межличностная) и сработанность в процессе коллективной работы. На эффективность формирования кадрового потенциала образовательной организации оказывают влияние такие психологические характеристики личности (члена педагогического коллектива) как: вовлеченность и приверженность команде. В заключении авторы предлагают рассматривать кадровый потенциал образовательной организации, как качественную характеристику педагогического коллектива.

Abstract. The article devoted to the actual problem of professional development of teachers of a general education organization presents a meaningful analysis of methodological approaches to creating conditions for successful professional growth of teachers of a general education organization. The approaches to the formation and development of human resources as one of the conditions contributing to the construction of an individual trajectory of successful professional growth of a school teacher are considered. The technology of team interaction of subjects of the intra-school system is disclosed. The conditions for the formation of the personnel potential of an educational organization are described. The most important task of the modern education system is the development of teaching staff. The leadership of an educational organization should be aimed at providing opportunities for professional growth and development. The choice depends on the learning objectives. Particular attention is paid to the conditions for the formation of human resources. The authors give a generalized description of these conditions. The effectiveness of the formation of personnel potential is influenced by personality. The authors propose to consider the personnel potential of an educational organization as a qualitative characteristic of the teaching staff.

Ключевые слова: профессиональный рост, кадровый потенциал, карьера педагога, преподаватель общеобразовательной организации, методологический подход.

Сведения об авторах: Ибрагимова Лилия Ахматьяновна, ORCID: 0000-0002-9105-008, д-р пед. наук, Нижневартковский государственный университет, г. Нижневартовск, Россия, laibra@yandex.ru; Сабитова Елена Олеговна, Нижневартковский государственный университет, г. Нижневартовск, Россия, lenochka-1694@mail.ru

Keywords: professional growth, human potential, career of a teacher, teacher of a general education organization, methodological approach.

About the authors: Ibragimova Liliya Akhmatianovna, ORCID: 0000-0002-9105-008, Dr. habil., Nizhnevartovsk State University, Nizhnevartovsk, Russia, laibra@yandex.ru; Sabitova Elena Olegovna, Nizhnevartovsk State University, Nizhnevartovsk, Russia, lenochka-1694@mail.ru

Ибрагимова Л.А., Сабитова Е.О. Методологические подходы к созданию условий для успешного профессионального роста преподавателей общеобразовательной организации // Вестник Нижневартковского государственного университета. 2022. №3(59). С. 23-35. <https://doi.org/10.36906/2311-4444/22-3/03>

Ibragimova, L.A. & Sabitova, E.O. (2022). Methodological Approaches to Creating Conditions for Successful Professional Growth of Teachers of a General Education Organization. *Bulletin of Nizhnevartovsk State University*, (3(59)), 23-35. (in Russ.). <https://doi.org/10.36906/2311-4444/22-3/03>

Современное образование является очень динамичной системой, в которой происходят регулярные изменения, обуславливающие необходимость ее совершенствования. Развитие педагогических кадров и повышение уровня их профессиональной квалификации – важнейшая задача современной системы образования, так как именно от педагогических кадров и кадрового потенциала образовательной организации зависит качество образования. Под качеством образования в общем смысле понимается характеристика системы образования, отражающая степень соответствия реальных достигаемых образовательных результатов нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям. Качество образования есть уровень знаний и умений умственного, нравственного и физического развития, которого достигают обучаемые на определенном этапе в соответствии с планируемыми целями; степень удовлетворения ожиданий различных участников процесса образования от предоставляемых образовательным учреждением образовательных услуг [7, с. 131].

Руководство образовательной организации должно быть нацелено на предоставление возможности педагогическим кадрам для их профессионального роста и развития. Исследователями осуществляется поиск путей и методов, позволяющих эффективно управлять процессом становления педагога-профессионала.

Формирование кадрового потенциала образовательной организации включает в себя несколько основных этапов: подбор кадров, аттестацию педагогических работников, повышение квалификации или переподготовки педагогических работников. Исследуя

литературу по теме, было выявлено ряд подходов к формированию и развитию кадрового потенциала в образовательной организации.

В рамках первого подхода возрастает роль аттестации педагогических работников. В своей статье Н.Г. Агаркова приводит цитату древнегреческого философа Антисфена, который считал: «Государства погибают тогда, когда не могут более отличить хороших людей от дурных» [1, с. 5]. В XIX веке немецкий педагог А. Дистерверг говорил: «Развитие и образование ни одному человеку не могут быть даны и сообщены. Всякий, кто желает к ним приобщиться, должен достигнуть собственной деятельностью, собственными силами, собственным напряжением. Извне он может получить только возбуждение» [9, с. 48]. Именно аттестация педагогических работников является возбуждающим толчком для поиска новых знаний, совершенствования своих умений и навыков.

Аттестация – это систематическое определение, установление соответствия уровня знаний, квалификации работника занимаемой им должности или должности, на которую он претендует, проводимое в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ (Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 года № 197-ФЗ. <http://rulaws.ru/tk>). Аттестация педагогических работников на федеральном уровне регламентируется ст. 49 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (<http://zakon-ob-obrazovanii.ru>).

Аттестация педагогических работников играет очень важную роль в управлении образовательным учреждением. Она стимулирует и одновременно развивает у педагогов чувство самоанализа, профессионального самосознания и мотивирует их к повышению педагогической компетентности.

По мнению Г.Л. Квитницкой и О.И. Кокшаровой развитие кадрового потенциала образовательной организации, в частности среднего образования, возможно посредством внутришкольного контроля [13, с. 49]. Согласно классической теории менеджмента контроль является видом управленческой деятельности, осуществляемой с целью определения соответствия траектории развития образовательной организации установленными планами. Таким образом, контроль направлен на выявление соответствия реальных показателей образовательного процесса установленным параметрам и нормам. В качестве субъектов внутришкольного контроля выделяют учителя, так как одним из видов его деятельности является самооценка и самоанализ, методиста, методические объединения, административный аппарат образовательного учреждения, функция которого является разработка циклограммы контрольных мероприятий.

Профессиональное образование педагога происходит в рамках непрерывной системы. Часть этой системы – это методическая деятельность. Каждым из субъектов внутришкольного контроля проводится серьезная методическая работа, в той или иной мере направленная на повышение кадрового потенциала. В рамках данного подхода,

содержание методической работы определяется на основе показателей внутришкольного контроля. К формам методической работы в данном случае можно отнести: круглый стол; мастер-класс; семинар-практикум; конкурс профессионального мастерства; курсы повышения квалификации [11, с. 50].

Кроме групповых форм работы, результаты внутришкольного контроля могут применяться и при разработке индивидуальной программы профессионального развития педагога, которая так же способствует повышению кадрового потенциала. Разрабатывая данную программу, педагог выделяет противоречия и пробелы в области профессиональной подготовки, формулирует цель, задачи, а также определяет пути и методы достижения поставленной цели. В рамках программы разрабатывается методический и диагностический инструментарий, необходимый для достижения цели, то есть повышения кадрового потенциала, а также прогнозируется желаемый результат.

Внутришкольный контроль – эффективное средство развитие кадрового потенциала. Это обусловлено тем, что необходимость соответствия определенным критериям и нормам, а также непосредственно сам контрольный процесс подталкивает педагога к посещению различных обучающих тренингов, форумов, семинаров для повышения своего уровня профессионализма, а также способствует использованию в учебном процессе новых современных технологий, средств обучения, участию образовательной организации в научно-исследовательской деятельности [20, с. 118].

В современном мире происходит стремительное развитие информационных технологий, которые внедряются в практику образования, что в свою очередь обуславливает появление новых форм, методов, приемов и технологий обучения. Современная система образования так же характеризуется изменениями образовательных стандартов, квалификационных требований к педагогу. Модель учителя в данных условиях предполагает не «человека-урокодателя», а специалиста, владеющего научным материалом, свободно владеющего навыками работы с современными средствами информационно-коммуникационных технологий, умеющего применять в работе различные методы и приемы традиционной и современной педагогики, а также готового саморазвиваться в профессиональном и творческом направлении. Однако не всегда каждый член педагогического коллектива образовательной организации соответствует вышеуказанным требованиям, следовательно, кадровый потенциал необходимо развивать. Данную проблему возможно решить путем внедрения командного взаимодействия в работу педагогического коллектива образовательной организации.

Анализ научной литературы по различным аспектам исследования позволил сделать вывод, что внедрение технологий командного взаимодействия в работу с педагогическим коллективом обеспечит:

- повышение командного духа;
- благодаря молодым специалистам развитие у старшего поколения навыков работы с ИКТ;

–более легкое протекание адаптации и влияние в коллектив новых сотрудников, в том числе молодых специалистов;

–раскрепощение педагогов, которые до этого испытывали стеснение или какие-либо другие психологические барьеры при проявлении своих умений и навыков (компетенций), творческого потенциала;

–предотвращение появления противостоящих групп;

–повышение эффективности деятельности всей образовательной организации, поскольку именно командная работа, когда коллектив ассоциирует себя с единым целым, позволяет достичь максимальных результатов [22, с. 80].

Для достижения вышеперечисленного целесообразно использовать такие методы и формы работы как: методические объединения; психолого-педагогические тренинги; тематические мастер-классы; обучающие семинары; выездные мероприятия в неформальной обстановке (например, тур-слет); ролевые игры; спортивные мероприятия; творческие вечера и т. д. [16, с. 81].

Однако стоит отметить, что достижение положительных результатов использования технологий командного взаимодействия в педагогическом коллективе возможно только при следующих условиях: у всех членов педагогического коллектива должны быть единые цели и методы их достижения; все члены педагогического коллектива должны иметь единые мотивационные стимулы; у всех педагогических работников должно быть единство ценностных ориентаций [5, с. 49].

Следовательно, поскольку совокупность всех педагогических кадров, в частности их качественные характеристики образуют кадровый потенциал образовательной организации, а динамические изменения в системе образования требуют его постоянного развития, необходимо найти пути повышения его эффективности. Одним из таких путей является внедрение в работу педагогического коллектива технологий командного взаимодействия. Так как работа в команде обеспечивает развитие командного духа, принятие каждым членом коллектива себя как неотъемлемой части целого, развитие с помощью других умений и навыков каждого, стремление к единой цели, что в свою очередь неизбежно повысит качество образовательного процесса и как следствие деятельности образовательной организации в целом.

Исследователи С.А. Михайличенко и С.Н. Ломаченко в своей работе отмечают, что повышение кадрового потенциала образовательной организации осуществляется с помощью оценки педагогических работников и их обучения [20, с. 118]. Такая оценка должна проводиться комплексно, то есть возникает необходимость в создании системы оценки педагогических работников, которая призвана выполнять ряд функций: информационную, стимулирующую, функцию мониторинга, функцию установления соотношения между трудом и заработной платой.

Стимулирующая функция системы оценки педагогических работников заключается в том, что она повышает мотивацию педагогов к саморазвитию. Функция мониторинга представляет собой выявление изменений ключевых показателей деятельности педагога или структурного подразделения образовательной организации. Получение персональной и интегрированной информации о кадровом потенциале образовательной организации реализуется в рамках информационной функции.

Обучение педагогических кадров так же способствует развитию кадрового потенциала образовательной организации. Данный процесс в рамках образовательной организации осуществляется в несколько этапов: определение потребности в обучении, непосредственно обучение и определение эффективности обучения для образовательной организации.

Определение потребностей в обучении педагогических кадров и как следствие повышения кадрового потенциала образовательной организации осуществляется на трех уровнях. На первом уровне определяются потребности образовательной организации в целом. Данная работа чаще всего возлагается на отдел кадров и основывается на общие цели и кадровую политику образовательной организации.

На втором уровне определяются потребности в обучении кадров по звеньям или методическим объединениям образовательной организации. Третий уровень является персонализированным. Потребность в обучении на третьем уровне определяется в зависимости от выполняемой работы конкретным сотрудником, от соответствия его уровня выполнения установленным нормам и требованиям. Отличие третьего уровня от остальных так же заключается в том, что сотрудник сам может подать заявку и пройти обучение по интересующей его теме или целому направлению [19, с. 25].

Процесс формирования и развития кадрового потенциала образовательной организации включает прием на работу молодых специалистов, что является одним из аккредитационных требований к образовательной организации. Молодые специалисты владеют актуальными методами и технологиям преподавания, а также полны энергией и творческих идей, способны оказать положительное влияние на образовательный процесс, помогают предотвратить и снизить последствия эмоционального выгорания педагогов и, как следствие, предотвращение снижения качество образовательного процесса.

Для определения эффективности обучения педагогических работников для образовательной организации необходимо проводить регулярный мониторинг уровня сформированности профессиональных качеств субъектов образовательного процесса. Это позволит выявить динамику основных показателей и скорректировать дальнейшую работу, направленную на развитие кадрового потенциала образовательной организации.

В современных условиях резко возрастает роль личности, способной осуществлять управление коллективом, с одной стороны, а с другой – способность специалистов действовать в коллективе. Ключевым фактором эффективной работы по формированию кадрового потенциала образовательной организации является способность каждого члена

педагогического коллектива работать на результат. Исходя из этого, нами рассматривались условия формирования кадрового потенциала образовательной организации.

Условие – совместимость и сработанность.

На психологическую составляющую в форме совместимости и сработанности членов формируемого кадрового потенциала, групповой сплоченности указывают многие авторы (Н. А. Баранова, А.В. Батаршев, А.Н. Занковский, Е.Н. Кишкель и др.) [3; 4; 12; 15]. Одним из важных условий для продуктивной работы формирования кадрового потенциала образовательной организации рассмотрена совместимость (межличностная) и сработанность в процессе коллективной работы.

Межличностная совместимость – это принятие партнеров по общению. Принятие основано на оптимальном сочетании значимых для межличностного взаимодействия индивидуально-психологических характеристик партнеров (ценностных ориентаций, социальных установок, интересов, мотивов, потребностей, характеров, темпераментов, темпа и ритма психофизиологических реакций и т. п.). Оптимальное сочетание этих характеристик в одних случаях предполагает их сходство, в других – взаимодополняемость, либо то и другое. Индивидуальные характеристики не существуют сами по себе. Они проявляются в поведении и поступках педагога, в его профессиональной деятельности.

Межличностная совместимость сопровождается положительными эмоциями: возникновением взаимной симпатии, уважением, уверенностью в благополучном исходе будущих контактов между партнерами. В результате психологической совместимости формируется потребность вместе решать проблемы. Особое значение психологическая совместимость приобретает в условиях инновационной деятельности, когда достижение общей цели происходит в ходе творческой совместной деятельности.

Н. А. Банько в своей работе рассматривает четыре уровня совместимости по К.К. Платонову: психофизиологический, психологический, социально-психологический, социологический (табл.), которые нами адаптированы к инновационной деятельности в ходе организации командной работы педагогов [2, с. 137].

Таблица

Уровни совместимости в коллективе (по К.К. Платонову)

№	Название уровня	Содержательная характеристика уровня
1	Психофизиологический	Совместимость темперамента, потребностей
2	Психологический	Сочетаемость характеров, мотивов и стереотипов поведения
3	Социально-психологический	Согласованность функционально-ролевых ожиданий и действий в процессе освоения новаций
4	Социологический	Совпадение, сходство интересов, ценностных ориентаций в инновационной деятельности (предпочтении в новациях)

Важная составляющая в формировании кадрового потенциала образовательной организации лежит на поддержании окружения. Эффективность работы образовательной организации зависит от руководителя, стиля руководства, отношения руководства к коллективной работе. Руководитель может оказывать поддержку групповым процессам, а может препятствовать им, способствуя индивидуализации трудовой, творческой деятельности. Соответственно эффективность работы педагогического коллектива может повышаться или же, наоборот снижаться. Очень важна роль руководителя (заместителя директора, директора, руководителя методического объединения и т. д.) в оказании консультационной помощи при формировании кадрового потенциала образовательной организации и функционировании педагогического коллектива, так называемое поддерживающее окружение. Консультации необходимы в процессе определения миссии и целей работы. Они помогают членам педагогического коллектива воспринимать, понимать, конструктивно реагировать на текущие события, что в свою очередь способствует повышению результативности работы всей образовательной организации.

Среди условий, влияющих на формирование кадрового потенциала образовательной организации, следует отнести и групповую сплоченность, которая также важна при формировании кадрового потенциала образовательной организации в целом.

2 условие – групповая сплоченность

Под сплоченностью понимается сила стремлений членов группы оставаться в ней и выполнять свои обязательства перед группой. Чем более сплоченной выглядит группа, тем более эффективна командная работа. Сплоченность – одна из важнейших характеристик команды, группы, коллектива (В.Р. Веснин [6], А.Я. Кибанов [14] В.А. Толочек [22] и др.).

Сплоченность членов команды оказывает влияние не только на позитивные результаты самой команды, но и влияет на результаты всего образовательного учреждения в целом. Если командные цели согласуются с целями организации, а нормы поведения, принятые в команде, нацелены на достижение высоких результатов по освоению новаций, то эффективная деятельность команды обеспечивает и эффективность деятельности всего образовательного учреждения.

На эффективность формирования кадрового потенциала образовательной организации оказывают влияние такие психологические характеристики личности (члена педагогического коллектива) как: сплоченность, вовлеченность, приверженность команде, совместимость, что необходимо учитывать при организации педагогических команд в педагогических коллективах в образовательных учреждениях.

3 условие – вовлеченность в работу

Вовлеченность в работу определяется тем, в какой мере человек идентифицирует себя со своей работой, что тесно связано с мотивацией и с удовлетворенностью. Как правило, чем больше педагог увлечен своим делом, тем более он удовлетворен своим положением в команде и в образовательном учреждении в целом. Вовлеченность в работу

подразумевает желание индивида усердно работать и прилагать усилия сверх того, что ожидается от обычного педагога. Педагог, преданный работе, лоялен, а педагог, вовлеченный в работу, гармонично вписывается во внутреннюю среду педагогического коллектива и в образовательное учреждение в целом. Вовлеченность в работу зависит от ряда факторов (личностных, организационных, социальных). К личностным, в теории командообразования, относят возраст, потребности в профессиональном росте и развитии, а также вера в традиционную рабочую этику.

Среди социальных факторов следует отметить такую составляющую, как взаимодействие. Педагоги, работающие в группах или командах, обычно больше вовлечены в работу, чем те, которые работают в одиночку. Для вовлеченности в работу важны потребности в профессиональном росте и развитии. Характеристиками работы, наиболее релевантными увлеченности, являются наличие стимулов, автономность, разнообразие, возможность ощутить конечный результат, обратная связь и сопричастность, т. е. те качества, которые необходимы для удовлетворения потребности в профессиональном и карьерном росте и развитии. Успехи и удовлетворение потребности в достижениях усиливают вовлеченность человека в работу.

4 условие – приверженность учреждению

Приверженность образовательному учреждению – степень психологической идентификации с организацией, учреждением, в котором работает педагог. Приверженность определяет ожидания, установки работников, особенности их профессиональной деятельности, поведения, и то, как они воспринимают учреждение, организацию. Приверженность выражается через: повышение эффективности работы, эффективное использование рабочего времени; повышение удовлетворенности педагогов условиями и результатами труда; управление командой как единым организмом посредством правил и норм, поддерживающих ценности; установление оптимальных уровней доверия и взаимопонимания; привлечение и удержание в команде талантов, работников с высоким уровнем профессионализма [8, с. 144].

При формировании кадрового потенциала образовательной организации следует учитывать факторы, повышающие сплоченность педагогического коллектива, и ставить их во главу угла на подготовительном этапе. Важным педагогическим условием для продуктивной работы по формированию кадрового потенциала образовательной организации является наличие у педагогов-членов коллектива взаимодополняющих навыков, например: профессионально-педагогические навыки, необходимые для выполнения задания; навыки разрешения педагогических проблем, навыки принятия решения; навыки аналитической работы, продумывания процесса; навыки межличностного общения; навыки избегания конфликтных ситуаций и разрешения конфликтов не конфликтным путем и др. [9, с. 69].

Процесс формирования кадрового потенциала образовательной организации связан с преодолением ряда проблем: нехватка специалистов необходимой квалификации, обладающих качествами, требуемыми для работы в быстро изменяющейся внешней среде; недоверие руководителей к специалистам, к их способностям, нежелание, неумение руководителя делегировать обязанности и полномочия для решения учебно-воспитательных и социальных задач, стоящих перед общеобразовательной школой; сложность создания единой команды из высококлассных, но не работающих ранее вместе профессионалов педагогов (педагогов – новаторов); возможность потенциальной борьбы за сферы принятия решений [15, с. 48].

В своей статье С. В. Михайлова, основываясь на работе К. Фоппеля «Сплоченность и толерантность в группе», выделяет несколько условий, которые необходимы для формирования кадрового потенциала образовательной организации: нужны квалифицированные сотрудники, чьи профессиональные качества и умения дополняют друг друга; необходимо, чтобы перед командой стояли неординарные цели, которые принимаются всеми сотрудниками и согласуются с их личными целями; нужны общие ценности, поддерживаемые корпоративной культурой организации; необходимо, чтобы в организации существовали принимаемые и соблюдаемые всеми сотрудниками правила поведения; необходима готовность сотрудников, как к индивидуальной, так и к коллективной ответственности [21, с. 400].

Таким образом, кадровый потенциал образовательной организации целесообразно рассматривать как качественную характеристику педагогического коллектива. Развитие кадрового потенциала образовательной организации является емким целенаправленным процессом, итоговой целью которого является повышения качества образовательного процесса в целом. В научной литературе выделяется ряд основных методов развития кадрового потенциала образовательной организации, в частности, оценка педагогических кадров, обучение педагогов, а также методики саморазвития. Самым распространенным инструментом оценки педагогических работников является аттестация, однако особенности ее прохождения, а именно периодичность обуславливает необходимость применения и других инструментов оценивания. Выбор той или иной формы обучения педагогов зависит от целей обучения, имеющихся финансовых, временных и технических ресурсов образовательной организации, а также от методического обеспечения в проблемной области.

ЛИТЕРАТУРА

1. Агаркова Н.Г. Роль кадрового потенциала в успешной деятельности образовательной организации // Модернизация российской экономики: прогнозы и реальность: Сборник научных трудов III Международной научно-практической конференции, 2021. С. 4-9.
2. Банько Н.А. Управление персоналом. Волгоград: Политехник, 2017. 348 с.
3. Баранова В.В. Непрерывное обучение – основа формирования кадрового потенциала // Вестник международного института рынка. 2019. №2. С. 48-57.

4. Батаршев А.В. Личность делового человека: социально-психологический аспект. Москва: Дело, 2003. 382 с.
5. Белых И.В. Правовые основы муниципального менеджмента: законодательство о местном самоуправлении, государственная политика поддержки и развития, типы муниципальных образований, основные формы участия населения в местном самоуправлении, основы нормативно-правового положения органов, должностных лиц и их полномочий: больше чем образование. М.: МФПА, 2018. 204 с.
6. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2018. 688 с.
7. Гревцева Т.А. Формирование кадрового потенциала образовательных учреждений: личностные результаты // Ценности и смыслы. Институт эффективных технологий. 2018. №2 (30). С. 129-134.
8. Давыденко А.А., Привалова Г.Ф. Принципы формирования кадровой политики образовательной организации в соответствии с требованиями профессионального стандарта педагога // Современные научные исследования: проблемы и перспективы: Сборник статей международной научно-практической конференции. Уфа: ОМЕГА САЙНС, 2019. С. 143-146.
9. Дистверг А. Руководство к образованию немецких учителей. Минск, 1971. С. 39-54.
10. Еникеев Б.И., Галина А.Э. Проблемы формирования кадрового потенциала организации // Новая наука: от идеи к результату. 2020. №2-1 (66). С. 68-72.
11. Зайцев Г.Г. Управление человеческими ресурсами. М.: Академия, 2018. 296 с.
12. Занковский А. Н. Организационная психология. Москва: Флинта, 2002. 648 с.
13. Квитницкая Г.Л., Кокшарова О.И. Система процессов внутришкольного контроля как средство развития кадрового потенциала образовательной организации // Карьерный успех: законы развития: Материалы V Международной молодежной научно-практической конференции. 2020. С. 48-54.
14. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2017. 304 с.
15. Кишкель Е. Н. Управленческая психология. Москва: Высшая школа, 2002. 270 с.
16. Ковальчук Е.А. Восприятие практики: Что, по словам учителей, изучают студенты-искусствоведы и что им нужно знать. Учеба в области художественного образования. 2019. С. 71-82.
17. Козырев В.А., Радионова Н.Ф. Компетентностный подход в педагогическом образовании. СПб.: РГПУ им. А.И.Герцена, 2018. 73 с.
18. Комаров К.Б. Содержание и результаты экспериментальной апробации модели развития кадрового потенциала образовательной организации // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. 2020. С. 46-55.
19. Левтерова Д.С. Педагогическое взаимодействие – ключевой фактор для личного и профессионального развития учителя // Личностно-профессиональное и карьерное развитие: актуальные исследования и форсайт-проекты. М.: Перо, 2018. 367 с. С. 23-26.
20. Михайличенко С.А. Методы повышения кадрового потенциала образовательной организации // Сборник статей II Международной заочной научно-практической конференции, посвященной 60-летию БГТУ им. В.Г. Шухова. 2018. С. 117- 123.
21. Михайлова С.В., Ибрагимова Л.А. Взгляд на коммуникативную культуру профессиональной деятельности педагога // Культура, наука, образование: проблемы и перспективы: Материалы VII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. 2019. С. 398-401.

22. Толочек В.А. Проблемы личностного, профессионального и карьерного развития человека: социально-психологические аспекты // Личностно-профессиональное и карьерное развитие: актуальные исследования и форсайт-проекты. М.: Перо, 2018. 367 с.

23. Яковенко М.Г., Линкер Г.Р. Изучение удовлетворенности потребителей качеством предоставляемых образовательных услуг учреждениями Нижневартовского района // Культура, наука, образование: проблемы и перспективы: Материалы V Международной научно-практической конференции (г. Нижневартовск, 09-10 февраля 2020 года). Нижневартовск: Изд-во Нижневарт. гос. ун-та, 2020. Ч. I. С. 79-81.

REFERENCES

1. Agarkova, N.G. (2021). Rol' kadrovogo potentsiala v uspešnoj dejatel'nosti obrazovatel'noj organizacii. In *Modernizacija rossijskoj jekonomiki: prognozy i real'nost': Sbornik nauchnyh trudov III Mezhdunarodnoj nauchno-praktičeskoj konferencii*, 4-9. (in Russ.).

2. Ban'ko, N.A. (2017). Upravlenie personalom. Volgograd. (in Russ.).

3. Baranova, V.V. (2019). Nepreryvnoe obuchenie – osnova formirovanija kadrovogo potentsiala. *Vestnik mezhdunarodnogo instituta rynka*, (2), 48-57. (in Russ.).

4. Bataršev, A.V. (2003). Lichnost' delovogo cheloveka: social'no-psihologičeskij aspekt. Moscow. (in Russ.).

5. Belyh, I.V. (2018). Pravovye osnovy municipal'nogo menedzhmenta: zakonodatel'stvo o mestnom samoupravlenii, gosudarstvennaja politika podderzhki i razvitija, tipy municipal'nyh obrazovanij, osnovnye formy uchastija naselenija v mestnom samoupravlenii, osnovy normativno-pravovogo položenija organov, dolžnostnyh lic i ih polnomochij: bol'she chem obrazovanie. Moscow. (in Russ.).

6. Vesnin, V.P. (2018). Upravlenie personalom. Teorija i praktika. Moscow. (in Russ.).

7. Grevceva, T.A. (2018). Formirovanie kadrovogo potentsiala obrazovatel'nyh uchreždenij: lichnostnye rezul'taty. *Cennosti i smysly. Institut jeffektivnyh tehnologij*, (2 (30)), 129-134. (in Russ.).

8. Davydenko, A.A., & Privalova, G.F. (2019). Principy formirovanija kadrovoj politiki obrazovatel'noj organizacii v sootvetstvii s trebovanijami professional'nogo standarta pedagoga. In *Sovremennye nauchnye issledovanija: problemy i perspektivy: Sbornik statej mezhdunarodnoj nauchno-praktičeskoj konferencii*, Ufa, 143-146. (in Russ.).

9. Distverg, A. (1971). Rukovodstvo k obrazovaniju nemeckih uchitelej. Minsk, 39-54. (in Russ.).

10. Enikeev, B.I., & Galina, A.Je. (2020). Problemy formirovanija kadrovogo potentsiala organizacii. *Novaja nauka: ot idei k rezul'tatu*, (2-1 (66)), 68-72. (in Russ.).

11. Zajcev, G.G. (2018). Upravlenie chelovečeskimi resursami. Moscow. (in Russ.).

12. Zankovskij, A. N. (2002). Organizacionnaja psihologija. Moscow. (in Russ.).

13. Kvitnickaja, G.L., & Kokšarova, O.I. (2020). Sistema processov vnutriškol'nogo kontrolja kak sredstvo razvitija kadrovogo potentsiala obrazovatel'noj organizacii. In *Kar'ernyj uspeh: zakony razvitija: Materialy V Mezhdunarodnoj molodežhnoj nauchno-praktičeskoj konferencii*, 48-54. (in Russ.).

14. Kibanov, A.Ja. (2017). Osnovy upravlenija personalom. Moscow. (in Russ.).

15. Kishkel', E.N. (2002). Upravlenčeskaja psihologija. Moscow. (in Russ.).

16. Koval'čuk, E.A. (2019). Vosprijatie praktiki: Chto, po slovam uchitelej, izuchajut studenty-iskusstvovedy i čto im nužno znat'. In *Učeba v oblasti hudožestvennogo obrazovanija*, 71-82. (in Russ.).

17. Kozyrev, V.A., & Radionova, N.F. (2018). Kompetentnostnyj podhod v pedagogičeskom obrazovanii. St. Petersburg. (in Russ.).

18. Komarov, K.B. (2020). Soderzhanie i rezul'taty jeksperimental'noj aprobacii modeli razvitija kadrovogo potenciala obrazovatel'noj organizacii. *Vestnik Adygejskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija 3: Pedagogika i psihologija*, 46-55. (in Russ.).

19. Levterova, D.S. (2018). Pedagogicheskoe vzaimodejstvie – kljuchevoj faktor dlja lichnogo i professional'nogo razvitija uchitelja. In *Lichnostno-professional'noe i kar'ernoje razvitie: aktual'nye issledovanija i forsajt-proekty*, Moscow, 23-26. (in Russ.).

20. Mihajlichenko, S.A. (2018). Metody povyshenija kadrovogo potenciala obrazovatel'noj organizacii. In *Sbornik statej II Mezhdunarodnoj zaochnoj nauchno- prakticheskoj konferencii, posvjashhennoj 60-letiju BGTU im. V.G. Shuhova*, 117- 123. (in Russ.).

21. Mihajlova, S.V., & Ibragimova, L.A. (2019). Vzglyad na kommunikativnuju kul'turu professional'noj dejatel'nosti pedagoga. In *Kul'tura, nauka, obrazovanie: problemy i perspektivy: Materialy VII Vserossijskoj nauchno-prakticheskoj konferencii s mezhdunarodnym uchastiem*, 398-401. (in Russ.).

22. Toloček, V.A. (2018). Problemy lichnostnogo, professional'nogo i kar'ernogo razvitija cheloveka: social'no-psihologicheskie aspekty. In *Lichnostno-professional'noe i kar'ernoje razvitie: aktual'nye issledovanija i forsajt-proekty*, Moscow. (in Russ.).

23. Jakovenko, M.G., & Linker, G.R. (2020). Izuchenie udovletvorennosti potrebitel'ej kachestvom predostavljaemyh obrazovatel'nyh uslug uchrezhdenijami Nizhnevartovskogo rajona. In *Kul'tura, nauka, obrazovanie: problemy i perspektivy: Materialy V Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii*, Nizhnevartovsk, 79-81. (in Russ.).

Дата поступления: 11.03.2022

Дата принятия: 14.06.2022

© Ибрагимова Л.А., Сабитова Е.О., 2022