

## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ РОСТ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*Sabitova E.O.*

### PROFESSIONAL GROWTH OF TEACHERS OF A GENERAL EDUCATION ORGANIZATION

**Аннотация.** Рассмотрен профессиональный рост педагога общеобразовательной организации как социально-психологический феномен. Описаны этапы профессионального роста педагога. Выделены уровни процесса профессионального роста учителя: начальное обучение и практика, индукция, самостоятельное профессиональное развитие. Автор раскрывает закономерности профессионального роста педагога. Отмечена значимость влияния условий микро- и мезосреды как образовательной организации, так и семьи. Успешность профессионального роста в результате совместной деятельности зависит от имеющихся качеств взаимодействующих субъектов и от имеющихся представлений о качествах друг друга. Формирование феномена сопряженной профессиональной карьеры осуществляется в процессе взаимодействия большого спектра детерминант, например, согласованность психофизиологических особенностей людей, сходства их стилей деятельности / поведения / общения и т. д. В статье представлен фрагмент программы развития кадрового потенциала одной из общеобразовательной организации города Нижневартовска, как одно из ключевых условий, влияющих на построение индивидуальной траектории успешного профессионального роста педагога общеобразовательной организации. В заключении автор выводит условия, обеспечивающие эффективность реализации программы формирования и повышения кадрового потенциала общеобразовательной организации. Автор приходит к выводу, что профессиональный рост преподавателя – целенаправленный двусторонний процесс, эффективность которого зависит от множества факторов.

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

**Сведения об авторе:** Сабитова Елена Олеговна, Нижневартовский государственный университет, г.Нижневартовск, Россия, lenochka-1694@mail.ru

**Abstract.** The professional growth of a teacher of a general education organization as a socio-psychological phenomenon is considered. The stages of professional growth of a teacher are described. The article presents a fragment of the human resources development program of one of the educational organizations of the city of Nizhnevartovsk, as one of the key conditions affecting the construction of an individual trajectory of successful professional growth of a teacher of a general education organization. The success of professional growth as a result of joint activities depends on the existing qualities of the interacting subjects and on the existing ideas about the qualities of each other. The formation of the phenomenon of an associated professional career is carried out in the process of interaction of a wide range of determinants, for example, the consistency of the psychophysiological characteristics of people, the similarity of their styles of activity / behavior / communication, etc. of the key conditions influencing the construction of an individual trajectory of successful professional growth of a teacher of a general education organization. In conclusion, the author deduces the conditions that ensure the effectiveness of the implementation of the program for the formation and increase of the personnel potential of a general educational organization. The author comes to the conclusion that the professional growth of a teacher is a purposeful two-way process, the effectiveness of which depends on many factors.

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

**About the author:** Sabitova Elena Olegovna, Nizhnevartovsk State University, Nizhnevartovsk Russia, lenochka-1694@mail.ru

Сабитова Е.О. Профессиональный рост преподавателей общеобразовательной организации // Вестник Нижневартковского государственного университета. 2022. №3(59). С. 86-98. <https://doi.org/10.36906/2311-4444/22-3/08>

Sabitova, E.O. (2022). Professional Growth of Teachers of a General Education Organization. *Bulletin of Nizhnevartovsk State University*, (3(59)), 86-98. (in Russ.). <https://doi.org/10.36906/2311-4444/22-3/08>

Успешный профессиональный рост преподавателей общеобразовательной организации – залог эффективного обучения школьников в современном изменяющемся мире. Как говорил выдающийся педагог А.С. Макаренко, что учитель может учить других только до тех пор, пока учится и развивается сам.

На процесс профессионального роста педагога оказывает влияние множество условий различной природы, в том числе социальных, психологических, физических [23, с. 80]. Стоит отметить, что сравнительно редко влияние на успешный профессиональный рост оказывают факторы только лишь одной природы. Однако, по мнению В.А. Толочек успешный профессиональный рост педагогического работника обусловлен или его личностными характеристиками, в частности активной жизненной позицией, имеющимися способностями, знаниями, мотивами или же профессиональный рост педагога – следствие реализации кадровой политики образовательной организации [22, с. 80]. Рассматривая профессиональный рост как социально-психологический феномен, а не характеристику конкретного субъекта, автор выделяет несколько «измерений», то есть структур пространства жизнедеятельности, основами которого являются выявленные в динамике взаимодействия существенные свойства данного процесса [21, с. 35].

В рамках временного континуума профессионального роста и социального пространства, темпоральная характеристика профессионала – первое «измерение» [6, с. 284]. В данном случае выделяют несколько закономерностей:

- процесс профессионального роста у мужчины происходит быстрее, чем у женщины [3, с. 50];
- процесс профессионального роста у молодых короче, чем у лиц более старшего возраста [7, с. 131];
- уроженцы и жители небольших поселков достигают профессионального роста за сравнительно длинный временной отрезок, чем жители больших городов [12, с. 91].

Сочетание половозрастных характеристик человека, его самореализация в семье и в работе оказывает непосредственное влияние на темпоральную характеристику профессиональной карьеры [9, с. 43]. Стоит отметить значимость влияния условий микро- и мезосреды как образовательной организации, так и семьи. К условиям образовательной организации относятся корпоративная культура, групповые нормы, стили общения сотрудников и руководителей [5, с. 46].

В рамках второго «измерения» рассматривается аспект сопряженной профессиональной карьеры. На первом уровне данного аспекта эффективность

профессионального роста зависит от непосредственного взаимодействия субъектов, на втором уровне от опосредованных отложенных по времени взаимоотношений субъекта в социуме [18, с. 45]. Успешность профессионального роста в результате совместной деятельности зависит от имеющихся качеств взаимодействующих субъектов и от имеющихся представлений о качествах друг друга. Формирование феномена сопряженной профессиональной карьеры осуществляется в процессе взаимодействия большого спектра детерминант, например, согласованность психофизиологических особенностей людей, сходства их стилей деятельности / поведения / общения и т. д. [13, с. 51].

Активность самого субъекта, которая представлена динамикой его умственной работоспособности, выделяется в качестве третьего «измерения».

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что профессиональный рост преподавателя – двусторонний процесс. Активность самого человека как уникального субъекта с одной стороны и общество, которое предлагает установленные стереотипные условия, сценарии, социальные задачи с другой стороны [11, с. 63]. В начале пути к профессиональному росту сценарии, принятые социумом являются прототипами поведения и требования согласования ценностей и целей субъекта с ценностями и ресурсами общества. В дальнейшем сценарии выступают как выбор оптимальной стратегии профессионального поведения, так социум, организации являются динамически меняющимися системами [4, с. 112].

В своем исследовании Д.С. Левтерова выделяет ряд этапов профессионального роста преподавателей общеобразовательной организации:

- допрофессиональная фаза;
- фаза предварительная;
- этап роста профессии;
- первая профессиональная фаза;
- этап переориентации по отношению к себе;
- вторая профессиональная фаза;
- фаза инерции [19, с. 24].

Процесс профессионального роста учителя осуществляется по трем уровням:

- начальное обучение и практика;
- индукция;
- самостоятельное профессиональное развитие [17, с. 23].

Е.А. Ковальчук в своей работе выделяет 3 парадигмы профессионального роста педагога общеобразовательной организации:

1) технологическое развитие: обучение, в рамках которого преподавание рассматривается как процесс приобретения новых общих умений и навыков в контексте конкретного предмета и области педагогического знания;

2) экологическая интерпретация обучения: учет факторов окружающей среды;

3) личный опыт педагога, обуславливающий принятие решений в школьной среде [16, с.71].

В научной и методической литературе выделяют шесть факторов профессионального роста преподавателей общеобразовательной организации:

- персональная перцептивная профессиональная идентичность;
- потребность в карьерном развитии;
- личные потребности в работе в сети профессионалов;
- повышение уровня знаний по определенной проблеме;
- повышение уровня знаний о процессе обучения;
- адаптация и включение имеющихся материалов в практические занятия.

Вышеперечисленные факторы можно сгруппировать по двум направлениям:

- эффективность в классе;
- профессиональная эффективность педагога [2, с. 137].

Данные направления – ключ к профессиональной деятельности педагога в качестве одной из основных организационных сил саморазвития личности учителя.

В процессе профессионального роста преподавателя образовательной организации выделяются и другие значимые аспекты: выбор и селекция политики; различный уровень подготовки и практики; разработка политики продвижения и привлечения педагогов к новым ролям; развитие партнерских отношений (профсоюзы учителей, другие организации социальной сферы) [10, с. 75].

На траекторию успешного профессионального роста педагога общеобразовательной организации оказывает влияние и педагогическое взаимодействие. Взаимодействия «учитель-ученик», «учитель – родительское сообщество» имеют прямую взаимосвязь с синергией с качеством образовательного процесса и личностно-профессиональным ростом учителя [14, с. 61]. Правильные педагогические взаимодействия способствуют достижению учителем лидерства в педагогическом процессе. Одним из ключевых аспектов педагогических взаимодействий, демонстрирующих профессиональное и личностное развитие педагога, является выбор тактик поведения и дифференцированных коммуникационных стратегий согласно контексту ситуации. Рациональный выбор способствует достижению эффективных результатов всей педагогической деятельности [20, с. 399].

Знание об особенностях профессионального роста учителя имеет большое значение для управления общеобразовательной организацией и эффективного разностороннего педагогического взаимодействия в ней [15, с. 49]. Такая закономерность обуславливает необходимость создания и внедрения в процесс управления школой программы повышения кадрового потенциала образовательной организации, которая в свою очередь даст возможность педагогам включить в свою индивидуальную траекторию профессионального роста мероприятия, обеспечиваемые школой. Следовательно, у

учителя появится внешняя поддержка, которая в свою очередь будет способствовать повышению его стремления к профессиональному росту и как следствие повышение качества процесса обучения и воспитания.

В рамках проведенного исследования была разработана программа развития кадрового потенциала одной из общеобразовательных организаций города Нижневартовска. Теоретический анализ проблемы формирования кадрового потенциала образовательной организации, позволил выделить основные критерии кадрового потенциала образовательной организации, которые взяты за основу разработки программы развития кадрового потенциала общеобразовательной организации [16, с. 27].

В качестве основных критериев изучения состояния кадрового потенциала образовательной организации были выбраны следующие: возрастная категория; уровень образования; специальность по диплому; стаж работы; квалификация [8, с. 144].

Программа развития кадрового потенциала общеобразовательной организации направлена на улучшение качества образовательного процесса путем повышения квалификации и педагогического мастерства педагогических работников, а так же целесообразным изменением количественной структуры кадрового состава.

Формирование кадрового потенциала общеобразовательной организации г. Нижневартовска – особый вид деятельности, задачей которого является обеспечение образовательного учреждения необходимым количеством квалифицированных кадров, их мотивацию к труду, а так же направлением их деятельности для достижения основных целей всей организации.

*Нормативные документы*, регламентирующие систему общего образования в рамках кадровой политики общеобразовательной организации:

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
2. Приказом Министерства образования и науки России от 24 марта 2010 г. №209 «О порядке аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений»;
3. Приказ Минтруда России от 18 октября 2013 г. №544н «Об утверждении профессионального стандарта «педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)»;
4. Указ Президента РФ «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» от 07 мая 2012 г. №597;
5. Президентская инициатива «Наша новая школа»;
6. Письмо Министерства образования и науки России от 12 мая 2016 г. №09-1086 «О единых подходах к подбору и назначению кадров в образовательных организациях»;

7. Распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. №1662-р «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года»;

8. Распоряжение Правительства РФ от 22 ноября 2014 г. №2148-р Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы;

9. Постановление Правительства ХМАО-Югры от 9 октября 2013 г. №413-п «О государственной программе ХМАО-Югры «Развитие образования в ХМАО-Югре на 2016-2020 годы» [1, с. 6].

*Цель программы:* разработать программу развития кадрового потенциала общеобразовательной организации.

*Задачи программы:*

1. Оптимизация кадрового состава общеобразовательной организации;
2. Привлечение молодых специалистов, создание условий для их закрепления, профессионального роста и мотивации к повышению качества профессиональной деятельности;
3. Улучшение условий профессиональной деятельности (качества трудовой жизни) персонала и совершенствование системы его мотивации;
4. Развитие корпоративной культуры педагогов общеобразовательной организации.

*Сроки реализации программы:* 2022-2025 годы.

*Ожидаемые результаты:*

1. Повышение эффективности деятельности общеобразовательной организации за счет его укомплектованности высококвалифицированными кадрами.
2. Омоложение кадрового состава общеобразовательной организации.
3. Закреплены наставники у более 60% молодых педагогов.
4. Профессиональное развитие и повышение внутренней мотивации молодых педагогов.
5. Повышение внутренней мотивации персонала;
6. Повышение уровня заработной платы персонала;
7. Увеличение численности педагогических работников, награжденных отраслевыми и государственными наградами на 10%;
8. Оснащенность рабочих мест современным интерактивным оборудованием (80%).
9. Повышение уровня удовлетворенности педагогов качеством трудовой жизни и предоставляемыми возможностями профессионального развития (не менее 80%).
10. Увеличение педагогов, внедряющих в свою профессиональную деятельность инновации на 10%.
11. Увеличение численности педагогов, участвующих в конкурсах профессионального мастерства (не менее 30% от общей численности кадрового состава).

12. Укрепление корпоративной культуры педагогов общеобразовательной организации.

13. Повышение уровня удовлетворенности педагогов работой в общеобразовательной организации.

14. Усиление обратной связи за счет проведения оценки удовлетворенности педагогов работой в общеобразовательной организации.

В рамках программы был разработан План повышения квалификации и формирования кадрового резерва педагогов общеобразовательной организации на 2022-2025 гг. (табл. 1). Ниже представлен фрагмент таблицы.

Таблица 1

План повышения квалификации и формирования кадрового резерва педагогов общеобразовательной организации на 2022-2025 гг.

№ п/п	Работник	Уровень образования	Резерв	Возраст	Плановое прохождение аттестации/к категория	План прохождения курсов повышения квалификации в 2022-2025 гг.			
						2022	2023	2024	2025
1	Учитель начальных классов 1	100%	-	48	2022 высшая категория	-	-	+	-
2	Учитель начальных классов 2	100%	Экономика, Психолог	23	2023	-	-	+	-
3	Учитель начальных классов 3	100%	-	48	2024 высшая категория	-	-	+	-
4	Учитель начальных классов 4	100%	-	51	2024 высшая категория	-	-	+	-
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

На основе анализа представленной таблицы «План повышения квалификации и формирования кадрового резерва педагогов общеобразовательной организации на 2022-2025 гг.» был разработан план набора педагогического состава в общеобразовательной организации на 2022-2025 гг. (табл. 2). Ниже представлен фрагмент таблицы.

Таблица 2

План набора педагогов в общеобразовательной организации на 2022-2025 гг.

№ п/п	Квалификация	Возраст	Ставка
1	учитель по изобразительному искусству	до 44 лет	1 ставка
2	учитель физики	до 44 лет	1 ставка
3	учитель географии	до 44 лет	1 ставка
	ИТОГО		3 ставки
...	...	...	...

На основе анализа представленной таблицы «План повышения квалификации и формирования кадрового резерва педагогов общеобразовательной организации на 2022-2025 гг.» был разработан план прохождения аттестации педагогов общеобразовательной организации на 2022-2025 гг. (табл. 3). Ниже представлен фрагмент таблицы.

Таблица 3

План прохождения аттестации педагогов общеобразовательной организации на 2022-2025 гг.

№ п/п	Сотрудник	Год
1	Учитель начальных классов 2	2022
2	Учитель начальных классов 8	2022
3	Социальный педагог 1	2022
4	Педагог-психолог 1	2022
...	...	...

На основе анализа представленной таблицы «План повышения квалификации и формирования кадрового резерва педагогов общеобразовательной организации на 2022-2025 гг.» был разработан план прохождения аттестации педагогов общеобразовательной организации на 2022-2025 гг. (табл. 4). Ниже представлен фрагмент таблицы.

Таблица 4

План повышения квалификации педагогических работников общеобразовательной организации на 2022-2025 гг.

№ п/п	Квалификация	Направление
	<i>2022 год</i>	
1	Учитель музыки	КПК по специальности
2	Педагог-психолог 2	КПК по специальности
3	Преподаватель-организатор ОБЖ, допризывной подготовки	КПК по специальности
4	Учитель по физической культуре 4	КПК по специальности
5	Педагог дополнительного образования 1	КПК по специальности
6	Учитель немецкого и английского языков 2	КПК по специальности
7	Учитель иностранного языка 2	КПК по специальности
8	Учитель русского языка и литературы 1	КПК по специальности
9	Учитель русского языка и литературы 5	КПК по специальности
10	Учитель русского языка и литературы 7	КПК по специальности
11	Учитель русского языка и литературы 8	КПК по специальности
12	Учитель математики 3	КПК по специальности
13	Учитель математики 5	КПК по специальности
14	Педагог-организатор 1	КПК по специальности
15	Педагог-организатор 3	КПК по специальности
16	Педагог-организатор 4	КПК по специальности
17	Учитель информатики 1	КПК по специальности
18	Учитель физики	КПК по специальности
19	Воспитатель ГПД	КПК по специальности
20	Учитель математики 2	Профессиональная переподготовка на учителя физики
...	...	...

Эффективность – относительный эффект, результативность программы, процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение.

Критерии эффективности реализации программы конструирования индивидуальной траектории успешного профессионального роста преподавателей МБОУ «СШ № 40»:

1) количественные: участие молодых педагогов в конкурсах профессионального мастерства; участие педагогов в конкурсах профессионального мастерства; численность педагогических работников, награжденных отраслевыми и государственными наградами; уровень заработной платы педагогов.

2) качественные: эффективность деятельности МБОУ «СШ №40», удовлетворенность молодых педагогов профессиональной деятельностью; оснащенность рабочих мест современным интерактивным оборудованием; уровень сформированности корпоративной культуры; уровень обратной связи; уровень удовлетворенности педагогов работой в МБОУ «СШ №40».

На период 2022 года внедрены следующие мероприятия:

1. Включены в план участия в конкурсах профессионального мастерства 10 педагогов, из которых 5 молодые педагоги.

2. Создана рабочая группа педагогов по разработке анкет на выявление уровня удовлетворенности молодых педагогов профессиональной деятельностью и оценки удовлетворенности педагогов работой в МБОУ «СШ №40».

3. Введена система мониторинга повышения квалификации и формирования кадрового резерва педагогов.

4. Разработан план набора педагогов в МБОУ «СШ №40» на 2022-2025 гг.

5. По итогам 2021-2022 учебного года поощрен персонал за эффективность профессиональной деятельности в форме благодарностей, почетных грамот, благодарственных записей в трудовую книжку, стимулирующих выплат.

6. Организована работа по формированию персональных страниц педагогов на сайте МБОУ «СШ №40».

7. Сформирован заказ на создание корпоративного стиля с символикой МБОУ «СШ №40» (нагрудный значок, флеш-накопитель, ручка, блокнот).

8. Проходит профессиональную переподготовку учитель математики на учителя физики.

9. Включены в план повышения квалификации 25% (19 человек) педагогических работников.

Подводя итоги описания организации и проведения экспериментальной работы по формированию кадрового потенциала образовательной организации можно подчеркнуть, что успешность данной программы формирующего эксперимента обеспечивается детальной проработкой программы формирования кадрового потенциала образовательной

организации и тщательным подбором диагностических процедур для анализа ее эффективности. Эффективность программы обеспечивается: логикой построения; адекватностью организационных характеристик цикла программных мероприятий цели и задачам формирования кадрового потенциала образовательной организации; соответствием методов и приемов формирования кадрового потенциала образовательной организации.

Кадровый потенциал образовательной организации может появиться лишь при определенном уровне организации работы по его формированию на всех этапах и на основе выделенных критериев.

### 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. Бауэр Е.А. О формировании и развитии профессионального педагогического мировоззрения бакалавра первого курса // Проблемно-информационный подход к организации содержания современного образования: вопросы теории и практики: Материалы XII Всероссийской заочной научно-практической конференции с международным участием «Образование на грани тысячелетий». 2017. С. 112-113.
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, 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. Еникеев Б.И., Галина А.Э. Проблемы формирования кадрового потенциала организации // Новая наука: от идеи к результату. Уфа: Агентство международных исследований, 2020. № 2-1 (66). С. 68-72.
10. Зайцев Г.Г. Управление человеческими ресурсами. М.: Академия, 2018. 296 с.
11. Квитницкая Г.Л. 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.

12. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2017. 304 с.
13. Козырев В.А., Радионова Н.Ф. Компетентностный подход в педагогическом образовании. СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И.Герцена, 2018. 73 с.
14. 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.
15. 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.
16. Кругликова Г.Г., Линкер Г.Р. Изучение кадрового потенциала образовательной организации // Социальное и педагогическое образование: векторы развития: Материалы Международной научно-практической конференции. 2019. С. 27-30.
17. 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.
18. Мальцева Т.И. Система управления персоналом образовательного учреждения // Проблемы и перспективы развития образования: Материалы II междунар. науч. конф. Пермь: Меркурий, 2017. С. 43-44.
19. Михайличенко С.А. Методы повышения кадрового потенциала образовательной организации // Сборник статей по материалам II Международной заочной научно-практической конференции, посвященной 60-летию БГТУ им. В.Г. Шухова. 2018. С. 117-123.
20. 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.
21. 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. С. 35-38.
22. Яковенко М.Г., Линкер Г.Р. Изучение удовлетворенности потребителей качеством предоставляемых образовательных услуг учреждениями Нижневартковского 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.
23. Galton M., Moon B. (ed.). Handbook of teacher training in Europe (1994): Issues and trends. Routledge, 2018.

## 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 formirovaniya 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 polozhenija organov, dolzhnostnyh 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 uchrezhdenij: 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 nauchnoprakticheskoi konferencii*, Ufa, 143-146. (in Russ.).
9. 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.).
10. Zajcev, G.G. (2018). Upravlenie chelovecheskimi resursami. Moscow. (in Russ.).
11. Kvitnickaja, G.L., & Koksharova, O.I. (2020). Sistema processov vnutrishkol'nogo kontrolja kak sredstvo razvitija kadrovogo potentsiala obrazovatel'noj organizacii. In *Kar'ernyj uspeh: zakony razvitija: Materialy V Mezhdunarodnoj molodezhnoj nauchno-prakticheskoi konferencii*, 48-54. (in Russ.).
12. Kibanov, A.Ja. (2017). Osnovy upravlenija personalom. Moscow. (in Russ.).
13. Kozyrev, V.A., & Radionova, N.F. (2018). Kompetentnostnyj podhod v pedagogicheskom obrazovanii. St. Petersburg. (in Russ.).
14. Koval'chuk, E.A. (2019). Vosprijatie praktiki: Chto, po slovam uchitelej, izuchajut studentyiskusstvovedy i chto im nuzhno znat'. In *Ucheba v oblasti hudozhestvennogo obrazovanija*, 71-82. (in Russ.).
15. Komarov, K.B. (2020). Soderzhanie i rezul'taty jeksperimental'noj aprobacii modeli razvitija kadrovogo potentsiala obrazovatel'noj organizacii. *Vestnik Adygejskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija 3: Pedagogika i psihologija*, 46-55. (in Russ.).
16. Kruglikova, G.G., & Linker, G.R. (2019). Izuchenie kadrovogo potentsiala obrazovatel'noi organizatsii. In *Sotsial'noe i pedagogicheskoe obrazovanie: vektory razvitiya: Materialy Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii*, 27-30. (in Russ.).
17. 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.).
18. Mal'tseva, T.I. (2017). Sistema upravlenija personalom obrazovatel'nogo uchrezhdeniya. In *Problemy i perspektivy razvitiya obrazovanija: Materialy II mezhdunar. nauch. konf. Perm'*, 43-44. (in Russ.).
19. Mikhailichenko, S.A. (2018). Metody povysheniya kadrovogo potentsiala obrazovatel'noi organizatsii. In *Sbornik statei po materialam II Mezhdunarodnoi zaochnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, posvyashchennoi 60-letiju BGTU im. V.G. Shukhova*, 117-123. (in Russ.).
20. Mikhailova, S.V., & Ibragimova, L.A. (2019). Vzgljad na kommunikativnyy kul'turu professional'noi deyatel'nosti pedagoga. In *Kul'tura, nauka, obrazovanie: problemy i perspektivy: Materialy VII Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem*, 398-401. (in Russ.).

21. Tolocek, V.A. (2018). Problemy lichnostnogo, professional'nogo i kar'ernogo razvitiya cheloveka: sotsial'no-psikhologicheskie aspekty. In *Lichnostno-professional'noe i kar'ernoje razvitie: aktual'nye issledovaniya i forsait-proekty*, 35-38. (in Russ.).

22. Yakovenko, M.G., & Linker, G.R. (2020). Izuchenie udovletvorennosti potrebitel'ei kachestvom predostavlyaemykh obrazovatel'nykh uslug uchrezhdeniyami Nizhnevartovskogo raiona. In *Kul'tura, nauka, obrazovanie: problemy i perspektivy: Materialy V Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii*, Nizhnevartovsk, I, 79-81. (in Russ.).

23. Galton, M., & Moon, B. (Eds.). (2018). *Handbook of teacher training in Europe (1994): Issues and trends*. Routledge.

Дата поступления: 19.07.2022

Дата принятия: 21.09.2022

© Сабитова Е.О., 2022