

---

# ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПОДГОТОВКИ СОТРУДНИКОВ МЧС РОССИИ

---

Аналитическая статья

УДК 373; DOI: 10.61260/2074-1618-2025-3-6-15

## **ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕДАГОГОВ КАК ПРЕДМЕТ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАТИВНЫМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

✉ Евдокимова Виолетта Владимировна.

МКОУ «ООШ Нурменский ЦО», д. Нурма, Ленинградская обл., Россия;

ГАОУ ВО ЛО ЛГУ им. А.С. Пушкина, Санкт-Петербург, Россия.

Смолонская Анна Николаевна.

ГАОУ ВО ЛО ЛГУ им. А.С. Пушкина, Санкт-Петербург, Россия

✉ [Timofeevavioletta9@gmail.com](mailto:Timofeevavioletta9@gmail.com)

*Аннотация.* Рассмотрены вопросы совершенствования управленческих решений в сфере образования посредством эффективного управления коммуникативным взаимодействием педагогов общеобразовательных организаций.

Раскрыты сущность и особенности внутриорганизационного повышения квалификации в системе образования. Рассматриваются теоретические аспекты повышения профессиональной компетентности педагогических кадров методами внутриорганизационного обучения.

Анализируются модели и технологии управления коммуникативным взаимодействием педагогов средствами повышения квалификации, способствующими развитию межличностного общения, формированию благоприятного психологического климата среди педагогического коллектива и повышению качества образовательного процесса.

*Ключевые слова:* учебно-воспитательный процесс, коммуникативная компетенция учителя, управление коммуникативным взаимодействием, межличностное общение, внутриорганизационное повышение квалификации

**Для цитирования:** Евдокимова В.В., Смолонская А.Н. Внутриорганизационное повышение квалификации педагогов как предмет управления коммуникативным взаимодействием в общеобразовательной организации // Психолого-педагогические проблемы безопасности человека и общества. 2025. № 3 (68). С. 6–15. DOI: 10.61260/2074-1618-2025-3-6-15.

Analytical article

## INTERNAL ORGANIZATIONAL TRAINING OF TEACHERS AS A TOOL FOR MANAGING COMMUNICATION INTERACTION IN GENERAL EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

✉Evdokimova Violetta V.

Basic secondary school «Nurmen education center», Nurma village, Leningrad region, Russia;  
SAEI HE LSU named after A.S. Pushkin, Saint-Petersburg, Russia.

Smolonskaya Anna N.

SAEI HE LSU named after A.S. Pushkin, Saint-Petersburg, Russia

✉[Timofeevavioletta9@gmail.com](mailto:Timofeevavioletta9@gmail.com)

*Abstract.* The article addresses the issues of improving managerial decisions in education through effective management of communication interaction among teachers at general educational institutions. This paper examines the concept of «communication interaction between teachers within an educational organization». Communication interaction is presented as a subject for management in an educational institution.

The essence and specifics of internal organizational training are revealed within the context of the education system. Theoretical aspects of enhancing pedagogical staff's professional competence using methods of internal organizational training are considered.

Models and technologies for managing communication interactions among teachers by means of advanced training programs are analyzed. These approaches contribute to developing interpersonal communication skills, creating a favorable psychological climate within the teaching community, and improving the quality of the educational process.

*Keywords:* educational process, teacher's communicative competence, communication interaction management, interpersonal communication, internal organizational training

**For citation:** Evdokimova V.V., Smolonskaya A.N. Internal organizational training of teachers as a tool for managing communication interaction in general educational organizations // Psychological and pedagogical safety problems of human and society = Psychological and pedagogical safety problems of human and society. 2025. № 3 (68). P. 6–15. DOI: 10.61260/2074-1618-2025-3-6-15.

### Введение

Современный этап развития российского образования характеризуется комплексными трансформационными процессами, обусловленными активной цифровизацией образовательного пространства, изменением требований к профессиональной деятельности педагогов. В этих условиях эффективность деятельности образовательной организации во многом определяется качеством профессионального взаимодействия коллектива, способностью педагогов к продуктивной коммуникации, обмену инновационным опытом, координации совместной деятельности.

Корнеева О.Д. отмечает, что управление в организации представляет собой, прежде всего, общение с людьми, где обмен информацией становится необходимым условием для достижения поставленных целей. При этом в школе коммуникативные процессы имеют свою специфику, обусловленную особенностями педагогической деятельности и необходимостью постоянного взаимодействия не только внутри педагогического коллектива, но и с обучающимися, их родителями, социальными партнерами.

Анализ современной образовательной практики выявляет ряд противоречий в сфере управления коммуникативным взаимодействием педагогов:

— между возрастающими требованиями к качеству профессиональных коммуникаций в условиях реализации инновационных образовательных проектов и недостаточной

разработанностью механизмов управления коммуникативными процессами в образовательной организации;

— между потенциалом внутриорганизационного повышения квалификации для развития коммуникативных компетенций педагогов и отсутствием научно обоснованных программ их использования в управлении коммуникативным взаимодействием.

Внутриорганизационное повышение квалификации обладает значительными преимуществами для развития коммуникативного взаимодействия педагогов: оперативность реагирования на актуальные потребности конкретной образовательной организации, возможность использования внутреннего кадрового потенциала для взаимообучения, непосредственная связь с практической деятельностью, а также создание единого коммуникативного пространства.

### **Аналитическая часть**

Современная образовательная организация представляет собой сложную социальную систему, эффективность функционирования которой во многом определяется качеством коммуникативных процессов, протекающих между всеми участниками образовательных отношений. Текущий этап развития образования характеризуется совокупностью изменений, обусловленных внедрением обновленных федеральных государственных образовательных стандартов, активной цифровизацией образовательного пространства, изменением требований к профессиональной деятельности педагогов. Особую актуальность приобретает проблема управления коммуникативным взаимодействием педагогических работников.

Рассматривая сущность коммуникативного взаимодействия в образовательной среде, необходимо обратиться к базовым теоретическим основам данного термина. Коммуникация в системе образования, по мнению О.Б. Даутовой, предполагает взаимодействие субъектов образования в процессе переработки информации, направленное на ценностно-смысловое согласование и понимание содержания образования. Данное определение подчеркивает комплексный характер коммуникативных процессов в образовательной организации, которые охватывают все уровни и направления деятельности учреждения [1].

Характер педагогической деятельности учителя отличается тем, что он постоянно находится в ситуации общения, это требует от него эффективного проявления коммуникативной компетентности. Изучение коммуникативной компетентности педагога, ее функций и структуры привлекало многих исследователей (Н.В. Ключева, В.Н. Куницына, Н.В. Казаринова, Л.А. Петровская и др.), которые выделяют ее основные составляющие:

— мотивационно-ценностная (готовность педагога к профессиональному совершенствованию, потребность в профессиональном росте, стремление к саморазвитию и самореализации)

— когнитивная (что специалист знает по данному вопросу);

— операциональная (как специалист реализует свои знания на практике);

— позиционно-ценностная (отношение специалиста к данной сфере своей деятельности).

Все составляющие коммуникативной компетентности взаимосвязаны.

Высокий уровень данной компетенции педагога подразумевает гармоничное развитие всех её составляющих, однако на практике наиболее значимым оказывается операциональный компонент, обеспечивающий реализацию остальных элементов коммуникативной компетенции. И основой его является педагогическое общение.

Педагогическое общение – система ограниченного социально- психологического взаимодействия педагога и воспитуемых, содержанием которого является обмен информацией, оказание воспитательного воздействия, организация взаимоотношений с помощью коммуникативных средств [2, с. 190].

Исследователи выделяют основные компоненты профессионально-педагогического общения: коммуникативный, интерактивный, перцептивный [3, с. 238–247]:

1. Коммуникативный компонент. Педагогическое общение – это, прежде всего, передача информации, обмен ею между участниками общения.

2. Перцептивный компонент. Эффективность общения в профессиональной педагогической деятельности во многом зависит и от того, как педагог воспринимает и насколько хорошо знает своих воспитанников. Механизмом познания и осознания уникальности воспитанников служит педагогическая эмпатия, проявляющаяся в способности воспитателя внутренне прочувствовать позицию ребенка, осознать его эмоциональное состояние и разделить переживания.

3. Интерактивный компонент. Организованное и продуманное педагогическое общение способствует эффективному использованию различных видов деятельности на занятиях. Взаимодействие представляет собой совместное участие педагогов и учеников в достижении общих целей, сопровождающееся взаимным влиянием обеих сторон друг на друга. По мнению В.А. Кан-Калика, эффективность внедрения интерактивного компонента зависит от ряда важных аспектов:

— общение должно выступать как предпосылка, настрой к любому виду деятельности, формирует положительную установку;

— формы, методики и инструменты совместного взаимодействия определяются учителем и учениками в ходе творческого сотрудничества;

— взаимодействие педагогов и учащихся и при завершении деятельности, подведении итогов. При этом важно сочетание оценки и самооценки совместных действий;

— необходимо учитывать индивидуальные особенности каждой стороны, степень их развития и возможности активизации личного потенциала участников образовательного процесса [4, с. 18].

Особую значимость приобретает понимание коммуникативного взаимодействия педагогов именно как объекта управления. Такие процессы необходимо осуществлять осознанно и управлять ими целенаправленно, чтобы обеспечить наилучшие результаты в образовательной практике.

В контексте управления образовательной организацией коммуникативное взаимодействие педагогов выполняет несколько важнейших функций. Во-первых, оно обеспечивает координацию совместной деятельности педагогического коллектива при решении образовательных задач. Во-вторых, способствует обмену профессиональным опытом и распространению инновационных практик. В-третьих, создает условия для формирования благоприятного психологического климата в коллективе. В-четвертых, является механизмом согласования педагогических позиций и выработки единых подходов к обучению и воспитанию [5].

Рассматривая коммуникативное взаимодействие педагогов как объект управления, необходимо учитывать его многоуровневый характер. Как отмечает В.С. Новиков, коммуникативная компетентность менеджера образования проявляется в нескольких аспектах: эффективное построение прямой и обратной связи с коллективом, налаживание контакта с обучающимися и родителями, умение организовывать коллектив, способность отстаивать свою точку зрения и грамотно излагать мысли. Все эти аспекты в равной степени важны и для управления коммуникативным взаимодействием педагогического коллектива [6].

Особое внимание при управлении коммуникативным взаимодействием педагогов следует уделять преодолению коммуникационных барьеров. Эти трудности включают как личностные факторы, обусловленные индивидуальными различиями в восприятии информации, проблемами невербального общения и понимания смысла сообщений, так и организационные сложности, возникающие при обмене информацией между разными уровнями руководства. Как можно заметить на практике, сложнее поддаются корректировке межличностные барьеры, так как они обусловлены личностными характеристиками педагогов.

Таким образом, коммуникативное взаимодействие педагогов в современной образовательной организации представляет собой сложный многоуровневый феномен, требующий целенаправленного управленческого воздействия, эффективность которого зависит не столько от индивидуальных коммуникативных навыков каждого педагога, сколько от общей системы управления коммуникациями, действующей на уровне всей образовательной организации.

При быстром изменении образовательной системы и требований к профессиональным качествам педагогов возрастает значение внутриорганизационных программ повышения квалификации. Эта форма профессионального роста превращается в ключевой инструмент обеспечения непрерывного обучения педагогов прямо на рабочих местах.

Как отмечает Е.С. Рассельбаева, повышение квалификации представляет собой «подготовку кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или повышением в должности», а также «обучение в целях получения новых знаний и практических навыков, необходимых для новой профессиональной деятельности» [7, с. 53; 8].

Внутриорганизационная система обучения и повышения квалификации персонала, по мнению исследователя, имеет особую актуальность, поскольку «в современном мире сфера качества играет существенную роль для успешного функционирования организации» [7, с. 51]. При этом постоянное обучение и развитие сотрудников позволяет не только повысить уровень знаний и навыков персонала, но и создать атмосферу постоянного роста и развития внутри организации [9].

Специфика внутриорганизационного повышения квалификации в образовательных организациях определяется рядом факторов. Во-первых, это интегрированная структура, включающая подходы и процессы, применяемые для обучения сотрудников, планирование, разработку, реализацию и оценку образовательных программ и инициатив, направленных на повышение профессиональных навыков и знаний персонала. Во-вторых, такая система напрямую связана с концепцией тестирования в контексте оценки знаний и навыков сотрудников – процессом определения уровня компетентности педагогических работников. Также важнейшей особенностью внутриорганизационного повышения квалификации является его непосредственная связь с реальными потребностями конкретной образовательной организации [10, 1111].

Рассматривая методы внутриорганизационного обучения персонала, Е.С. Рассельбаева приводит классификацию Р. Марра и Г. Шмидта, которая включает следующие параметры: организация обучения (внешнее, внутриорганизационное); практико-ориентированность (обучение на рабочем месте (наставничество, производственный инструктаж) и вне рабочего места (в обучающей организации, приглашенными преподавателями); организация обучения (организованное, неорганизованное); содержание обучения (повышение квалификации в профессиональной области, проблемно-ориентированное обучение, тренинг); целевые группы (руководители, работники, все желающие) [7, 12, 13].

Одним из значимых инструментов внутриорганизационного обучения сотрудников в образовательных учреждениях выступает разработка обучающих программ, учитывающих ряд ключевых факторов, влияющих на выбор конкретной программы. Среди таких факторов выделяются следующие аспекты: согласованность учебной программы с долгосрочными целями и кадровой политикой организации; необходимость обучения (например, устаревание имеющихся знаний и навыков, адаптация персонала к новым направлениям деятельности); содержательная составляющая курса; применяемые принципы обучения (включая обратную связь между преподавателями и слушателями); характеристики участников обучения; экономическая целесообразность обучающего проекта [14].

Особое значение во внутриорганизационном повышении квалификации имеет использование современных технологий. Как отмечает Е.С. Рассельбаева, особое внимание следует уделять применению современных технологий в обучении, таких как электронное

обучение, которое позволяет сотрудникам получать знания гибко и в удобное для них время. Такие методы помогают организациям экономить время и ресурсы, обеспечивая при этом высокий уровень подготовки персонала [77].

В современном мире для повышения квалификации руководящих кадров в России часто используют следующие активные методы обучения: тренинги, программированное обучение, компьютерные курсы, групповые учебные дискуссии, анализ конкретных деловых ситуаций (case-study) и проведение ролевых игр. Эти методы могут успешно применяться и во внутриорганизационном повышении квалификации педагогических работников [15–17].

Таким образом, внутриорганизационное повышение квалификации в образовании – это комплексная система профессионального развития педагогических работников. Сущность внутриорганизационного повышения квалификации заключается в целенаправленном, систематическом обновлении и совершенствовании профессиональных знаний, умений и компетенций педагогов в соответствии с актуальными требованиями образовательной практики и спецификой конкретной организации. Эффективность данной системы во многом зависит от создания благоприятной организационной культуры, поддерживающей непрерывное профессиональное развитие, и грамотного управления процессами обмена знаниями между педагогами [18, 19].

Рассматривая модели внутриорганизационного повышения квалификации педагогических кадров, следует обратить внимание на исследование Л.И. Аббасовой, которая подчеркивает, что содействие организации процесса повышения квалификации педагогов на управленческом уровне требует создания в образовательной системе комплекса организационно-педагогических условий социально-правового, перспективно-целевого, потребностно-стимулирующего, а также коммуникативно-информационного характера [20].

Система управления повышением квалификации педагогов, согласно исследованию Л.И. Аббасовой, базируется на следующих принципах: принцип плановости; принцип систематичности и непрерывности расширения знаний; принцип периодичности и обязательности обучения; принцип дифференциации учебных планов и программ по категориям работников. Реализация данных принципов обеспечивает целостность и эффективность процесса профессионального развития педагогических кадров [20].

Особый интерес представляет модернизированная модель повышения квалификации педагогических кадров, разработанная Н.Н. Раджабовой на основе использования современных педагогических технологий. Целью создания данной модели является формирование профессионала в своей области, умеющего совершенствовать педагогическую деятельность на основе приобретенных знаний и умений. Модель предусматривает выполнение следующих задач: развитие профессиональных компетенций педагогических кадров; формирование мотивации к непрерывному образованию; активизация процесса саморазвития и самообразования педагогических кадров; совершенствование технологий диагностики результатов повышения квалификации; обеспечение творческого подхода в применении педагогами в профессиональной деятельности приобретенных знаний и умений [21].

Как отмечает Н.Н. Раджабова, особенность предлагаемой модели заключается в том, что наряду с теоретическими знаниями о новых педагогических технологиях обучающиеся усваивают механизм их практического применения. Положительная сторона данного процесса состоит в обеспечении теоретической и технологической подготовки педагогов на курсах повышения квалификации. Помимо этого, в межкурсовой период проводятся регулярные консультации по актуальным вопросам, демонстрируются открытые уроки, сопровождающиеся их обсуждением [21].

Процесс повышения квалификации педагогов предполагает использование разнообразных форм образования с применением традиционных и инновационных приемов и методов работы. По мнению Л.И. Аббасовой, подобные формы могут быть представлены: тренингами личностного и профессионального роста; групповыми и индивидуальными консультациями; собеседованием с обсуждением индивидуальной образовательной

программы профессионального развития педагога; открытыми уроками; групповым психолого-педагогическим анализом презентаций и видеозаписей; проектной коллективной деятельностью в творческих группах с последующей защитой проектов; выставками и презентациями методических разработок; распространением и внедрением инновационных наработок; консультациями, круглыми столами, ролевыми играми, семинарами, лекциями, дискуссиями, педагогическими мастер-классами [20, 22].

Важным элементом внутриорганизационной системы повышения квалификации является наличие научно-методического центра. Как подчеркивает Л.И. Аббасова, для целесообразно организованной системы повышения квалификации педагогических сотрудников в дошкольной образовательной организации необходим такой центр. Им является методический кабинет, работа которого направлена на ознакомление педагогов с современными методиками, педагогическими технологиями и образовательными программами [20].

### **Выводы**

Таким образом, проведенный теоретический анализ проблемы управления коммуникативным взаимодействием педагогов в образовательной организации позволяет сформулировать следующие выводы.

Коммуникативное взаимодействие педагогов – сложный объект управления, который представляет собой многоуровневую систему, включающую индивидуальный (коммуникативная компетентность отдельных педагогов), групповой (взаимодействие в методических объединениях, творческих группах, проектных командах) и организационный (система коммуникационных каналов и процессов) уровни.

Современные модели и технологии управления коммуникативным взаимодействием педагогов средствами повышения квалификации представляют собой комплексные системы, интегрирующие различные подходы, методы и формы организации профессионального развития. Их эффективность определяется системностью подхода, учетом специфики образовательной организации и индивидуальных особенностей педагогов, использованием современных технологий и созданием условий для непрерывного профессионального роста.

### **Список источников**

1. Даутова О.Б. Образовательная коммуникация. Традиционные и инновационные технологии. М.: КАРО, 2018. 140 с.
2. Бодалев А.А. Личность и общение. М., 2003. 190 с.
3. Столяренко Л.Д. Педагогическое общение. Ростов н/Д.: Феникс, 2004. С. 238–247.
4. Кан-Калик В.А. Грамматика общения. М.: Роспедагенство, 1995. С. 18.
5. Мудрик А.В. Социальная педагогика: учеб. для студентов. 9-е изд., испр. и доп. М.: Академия, 2021. 448 с.
6. Козилова Л.В. Роль студенческо-преподавательских коммуникаций в обогащении профессионально-ориентирующего потенциала вуза // Педагогический журнал. 2020. Т. 10. № 3А. С. 494–504.
7. Рассельбаева Е.С. Внутриорганизационная система обучения и повышения квалификации персонала в области качества // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2024. Т. 20. № 2. С. 51–58.
8. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б., Кибанова Л.Н. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2020. 695 с.
9. Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество. М.: Управление персоналом, 2019. 216 с.
10. Кахаров А.С., Ярычев Н.У. Возможности внутриорганизационного обучения в обеспечении подготовки молодого преподавателя колледжа к проектированию индивидуальной методической системы // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 4.

11. Егоршин А.П. Управление персоналом: учеб. для вузов. 7-е изд., доп. и перераб. Н. Новгород: НИМБ, 2021. 1100 с.
12. Бабич О.В., Кожухова Ю.Э. Обучение как эффективный метод профессионального развития персонала в организации // Среднерусский вестник общественных наук. 2022. № 1.
13. Беляев Т.К., Долина А.В., Сурнина Е.А. Этапы и инструменты адаптации новых сотрудников в профессиональную деятельность в условиях наставничества // Проблемы современного педагогического образования. 2024. № 85-1.
14. Ильясова О.А. Условия повышения эффективности внутрикорпоративного обучения педагогов общеобразовательных организаций // KANT. 2023. № 4 (49). С. 318–324.
15. Практические рекомендации по использованию активных и интерактивных методов обучения: методические рекомендации: Государственное автономное учреждение дополнительного профессионального образования «Пермский краевой институт развития образования». Пермь, 2021.
16. Проблемы и перспективы развития системы дополнительного профессионального образования научно-педагогических кадров вузов России / В.Н. Ирхин [и др.] // Вопросы журналистики, педагогики, языкознания. 2023. Т. 42. № 2. С. 242–251.
17. Десслер Г. Управление персоналом. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Лаборатория знаний, 2020. 800 с.
18. Герасимова М.А. Актуальные направления развития муниципальных систем методического сопровождения профессионального развития педагогических работников (на примере Свердловской области) // Уральский вестник образования: сетевое издание. 2023. № 2. С. 5–12.
19. Рагожина О.А. Профессиональное развитие педагогов негосударственного образовательного учреждения // Международный научно-исследовательский журнал. 2021. № 10 (112).
20. Аббасова Л.И. Сущность управления повышением квалификации педагогических кадров в дошкольной образовательной организации // Проблемы современного педагогического образования. 2021. № 72-2.
21. Раджабова Н.Н. Модель повышения квалификации педагогических кадров на основе использования современных педагогических технологий // Современное образование взрослых: состояние, проблемы и перспективы: материалы науч.-практ. конф. Минск, 2015. С. 74–76.
22. Селиванова Е.А., Ильясова О.А. Использование возможностей внутриорганизационного обучения для совершенствования психолого-педагогических знаний учителей с целью профилактики учебной неуспешности в школе // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2022. № 3 (52).

## References

1. Dautova O.B. Obrazovatel'naya kommunikaciya. Tradicionnye i innovacionnye tekhnologii. M.: KARO, 2018. 140 s.
2. Bodalev A.A. Lichnost' i obshchenie. M., 2003. 190 s.
3. Stolyarenko L.D. Pedagogicheskoe obshchenie. Rostov n/D.: Feniks, 2004. S. 238–247.
4. Kan-Kalik V.A. Grammatika obshcheniya. M.: Rospedagenstvo, 1995. S. 18.
5. Mudrik A.V. Social'naya pedagogika: ucheb. dlya studentov. 9-e izd., ispr. i dop. M.: Akademiya, 2021. 448 s.
6. Kozilova L.V. Rol' studenchesko-prepodavatel'skih kommunikacij v obogashchenii professional'no-orientiruyushchego potentsiala vuza // Pedagogicheskij zhurnal. 2020. T. 10. № 3A. S. 494–504.
7. Rassel'baeva E.S. Vnutriorganizacionnaya sistema obucheniya i povysheniya kvalifikacii personala v oblasti kachestva // Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy. 2024. T. 20. № 2. S. 51–58.



8. Kibanov A.Ya., Durakova I.B., Kibanova L.N. *Upravlenie personalom organizacii: ucheb. / pod red. A.Ya. Kibanova. 5-e izd., pererab. i dop. M.: INFRA-M, 2020. 695 s.*
9. Magura M.I., Kurbatova M.B. *Obuchenie personala kak konkurentnoe preimushchestvo. M.: Upravlenie personalom, 2019. 216 s.*
10. Kaharov A.S., Yarychev N.U. *Vozmozhnosti vnutriorganizacionnogo obucheniya v obespechenii podgotovki molodogo prepodavatelya kolledzha k proektirovaniyu individual'noj metodicheskoy sistemy // Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya. 2012. № 4.*
11. Egorshin A.P. *Upravlenie personalom: ucheb. dlya vuzov. 7-e izd., dop. i pererab. N. Novgorod: NIMB, 2021. 1100 s.*
12. Babich O.V., Kozhuhova Yu.E. *Obuchenie kak effektivnyj metod professional'nogo razvitiya personala v organizacii // Srednerusskij vestnik obshchestvennyh nauk. 2022. № 1.*
13. Belyaev T.K., Dolina A.V., Surnina E.A. *Etapy i instrumenty adaptacii novyh sotrudnikov v professional'nyu deyatel'nost' v usloviyah nastavnichestva // Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya. 2024. № 85-1.*
14. Il'yasova O.A. *Usloviya povysheniya effektivnosti vnutrikorporativnogo obucheniya pedagogov obshcheobrazovatel'nyh organizacij // KANT. 2023. № 4 (49). S. 318–324.*
15. *Prakticheskie rekomendacii po ispol'zovaniyu aktivnyh i interaktivnyh metodov obucheniya: metodicheskie rekomendacii: Gosudarstvennoe avtonomnoe uchrezhdenie dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya «Permskij kraevoj institut razvitiya obrazovaniya». Perm', 2021.*
16. *Problemy i perspektivy razvitiya sistemy dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya nauchno-pedagogicheskikh kadrov vuzov Rossii / V.N. Irhin [i dr.] // Voprosy zhurnalistiki, pedagogiki, yazykoznaniya. 2023. T. 42. № 2. S. 242–251.*
17. Dessler G. *Upravlenie personalom. 4-e izd., pererab. i dop. M.: Laboratoriya znaniy, 2020. 800 s.*
18. Gerasimova M.A. *Aktual'nye napravleniya razvitiya municipal'nyh sistem metodicheskogo soprovozhdeniya professional'nogo razvitiya pedagogicheskikh rabotnikov (na primere Sverdlovskoj oblasti) // Ural'skij vestnik obrazovaniya: setevoe izdanie. 2023. № 2. S. 5–12.*
19. Ragozhina O.A. *Professional'noe razvitie pedagogov negosudarstvennogo obrazovatel'nogo uchrezhdeniya // Mezhdunarodnyj nauchno-issledovatel'skij zhurnal. 2021. № 10 (112).*
20. Abbasova L.I. *Sushchnost' upravleniya povysheniem kvalifikacii pedagogicheskikh kadrov v doskol'noj obrazovatel'noj organizacii // Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya. 2021. № 72-2.*
21. Radzhabova N.N. *Model' povysheniya kvalifikacii pedagogicheskikh kadrov na osnove ispol'zovaniya sovremennyh pedagogicheskikh tekhnologij // Sovremennoe obrazovanie vzroslyh: sostoyanie, problemy i perspektivy: materialy nauch.-prakt. konf. Minsk, 2015. S. 74–76.*
22. Selivanova E.A., Il'yasova O.A. *Ispol'zovanie vozmozhnostej vnutriorganizacionnogo obucheniya dlya sovershenstvovaniya psihologo-pedagogicheskikh znaniy uchitelej s cel'yu profilaktiki uchebnoj neuspeshnosti v shkole // Nauchnoe obespechenie sistemy povysheniya kvalifikacii kadrov. 2022. № 3 (52).*

**Информация о статье:** статья поступила в редакцию: 07.07.2025; принята к публикации: 06.08.2025

**Information about the article:** the article was submitted to the editorial office: 07.07.2025; accepted for publication: 06.08.2025

*Сведения об авторах:*

**Евдокимова Виолетта Владимировна**, учитель МКОУ «ООШ Нурменский ЦО» (187029, Ленинградская обл., д. Нурма, д. 10); обучающийся ГАОУ ВО ЛО ЛГУ им. А.С. Пушкина (196605, Санкт-Петербург, Петербургское шоссе, д. 10А), e-mail: timofeevavioletta9@dmil.com

**Смолонская Анна Николаевна**, заведующий кафедрой педагогики и педагогических технологий ГАОУ ВО ЛО ЛГУ им. А.С. Пушкина (196605, Санкт-Петербург, Петербургское шоссе, д. 10А), кандидат педагогических наук, доцент, SPIN-код: 2696-0721

*Information about the authors:*

**Evdokimova Violetta V.**, teacher of Basic secondary school «Nurmen education center» (187029, Leningrad region, Nurma village, 10); student of SAEI HE LSU named after A.S. Pushkin (196605, Saint-Petersburg, Peterburgskoe shosse, 10A), e-mail: timofeevavioletta9@dmil.com

**Smolonskaya Anna N.**, head of the department of pedagogy and pedagogical technologies of SAEI HE LSU named after A.S. Pushkin (196605, Saint-Petersburg, Peterburgskoe shosse, 10A), candidate of pedagogical sciences, associate professor, SPIN: 2696-0721