



МЕТОДОЛОГИЯ И ТЕХНОЛОГИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ/METHODOLOGY AND TECHNOLOGY OF VOCATIONAL EDUCATION

DOI: <https://doi.org/10.60797/PED.2026.12.6> EDN: OVNTMG**ПРОФИЛИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ КАК ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РОСТОМ ПЕДАГОГОВ**

Научная статья

Небренчин А.В.^{1,*}¹ORCID : 0000-0003-0471-2411;¹Томский государственный университет, Томск, Российская Федерация

* Корреспондирующий автор (alexnebr[at]mail.ru)

Предложена: 27.02.2026; Принята: 08.04.2026; Опубликовано: 05.06.2026

Аннотация

Статья посвящена проблеме управления профессиональным развитием учителей в условиях модернизации школьной инфраструктуры. На основе авторской методики диагностики инновационно-насыщенной образовательной среды (ИНОС) обосновывается положение о том, что эффективность управления профессиональным ростом педагога определяется не столько формальным наличием ресурсов, сколько уровнем их методической интеграции. Вводится понятие профиля инновационного развития школы, определяемого соотношением трех компонентов: инфраструктурно-ресурсного, содержательно-процессуального и рефлексивно-трансляционного. Для каждого выявленного профиля (рефлексивно-демонстрационный, практико-ориентированный, ресурсно-обеспечивающий) раскрываются порождающие его причины и предлагается адекватная управленческая стратегия. Статья адресована исследователям в области педагогики, руководителям образовательных организаций и специалистам методических служб.

Ключевые слова: инновационно-насыщенная образовательная среда, диагностика, управление школой, профессиональное развитие учителя, профиль инновационного развития, диагностический треугольник, методическая работа.

PROFILES OF INNOVATIVE SCHOOL DEVELOPMENT AS A BASIS FOR MANAGING TEACHERS' PROFESSIONAL GROWTH

Research article

Nebrenchin A.V.^{1,*}¹ORCID : 0000-0003-0471-2411;¹Tomsk State University, Tomsk, Russian Federation

* Corresponding author (alexnebr[at]mail.ru)

Suggested: 27.02.2026; Accepted: 08.04.2026; Published: 05.06.2026

Abstract

The article is devoted to the problem of managing teachers' professional development in the context of the modernisation of school infrastructure. Based on the author's methodology for assessing an innovative educational environment (IEE), a claim is made that the effectiveness of managing a teacher's professional growth is determined not so much by the formal availability of resources as by the level of their methodological integration. The concept of a school's innovative development profile is introduced, defined by the interrelationship of three components: infrastructure and resources, content and process, and reflection and dissemination. For each identified profile (reflective-demonstrative, practice-oriented, resource-providing), the underlying causes are disclosed and an adequate management strategy is suggested. The paper is addressed to researchers in the field of pedagogy, heads of educational organisations and specialists in methodological services.

Keywords: innovative educational environment, assessment, school management, teacher professional development, profile of innovative development, diagnostic triangle, methodological work.

Введение

Современная образовательная политика Российской Федерации, реализуемая через национальные проекты «Образование» и «Молодежь и дети», привела к кардинальному обновлению инфраструктуры системы общего образования. Создание центров «Точка роста», «IT-кубов», «Кванториумов», оснащение школ цифровыми лабораториями и интерактивными комплексами формирует принципиально новую образовательную среду. Как отмечается в концептуальных документах, формирование инновационной инфраструктуры, включающей федеральные и региональные инновационные площадки, создает внешний запрос на обновление профессиональных компетенций педагога [6], [7]. Однако, как показывают исследования последних лет, между стремительным развитием образовательной инфраструктуры и реальным уровнем готовности учителей к ее эффективному использованию в повседневной практике сохраняется устойчивый разрыв [1], [2]. Возникает ситуация, хорошо знакомая руководителям школ: ресурсы есть, оборудование закуплено, отчеты представлены, но качественных изменений в педагогической

практике не происходит. Среда становится насыщенной, однако ее развивающий потенциал остается нереализованным.

Причина данного явления, на наш взгляд, кроется не в недостаточности ресурсов или низкой мотивации педагогов, а в отсутствии у управленцев адекватного инструмента системного анализа. Традиционный подход к оценке деятельности школы фиксирует либо наличие элементов инфраструктуры, либо количественные показатели отчетности, но не позволяет увидеть связи между ними. Управление осуществляется по принципу реагирования на отдельные проблемы, а не как целенаправленное преобразование системы. Между тем, как справедливо отмечал В.Д. Шадриков, важнейшей характеристикой любой динамической системы является ее способность к развитию во времени, что предполагает не просто накопление элементов, а изменение связей между ними [9, С. 29]. Применительно к анализу образовательной среды это означает, что ее развитие не может быть сведено к простому накоплению новых элементов; необходимо выделение тех подсистем и связей, которые обеспечивают целенаправленное изменение.

Цель данной статьи — представить авторский диагностический инструментарий, позволяющий руководителю перейти от фрагментарного управления к стратегическому, основанному на понимании внутренних причин профессиональных дефицитов коллектива, и показать, каким образом данные диагностики трансформируются в конкретные управленческие решения.

Теоретико-методологические основания исследования

В своем исследовании мы опираемся на синтез трех фундаментальных подходов. Системный подход (П.К. Анохин, В.Д. Шадриков) позволяет рассматривать школу как целостную динамическую систему, где изменение одного элемента (например, появление нового оборудования) неизбежно требует трансформации других (методической работы, системы повышения квалификации) и, что важнее, перестройки связей между ними [9]. Деятельностный и субъектно-деятельностный подходы (А.Н. Леонтьев, Е.А. Климов, Л.М. Митина) раскрывают внутреннюю активность педагога как определяющий фактор его способности выступать субъектом собственного развития. Как подчеркивает Л.М. Митина, профессиональное развитие учителя есть «активное качественное преобразование учителем своего внутреннего мира, приводящее его к принципиально новому строю и способу жизнедеятельности» [4, С. 22]. Средовой подход (В.А. Ясвин, Ю.С. Мануйлов) позволяет рассматривать образовательную среду как систему возможностей для развития личности, а само развитие происходит в процессе взаимодействия субъекта с этой средой [3], [10].

Синтез данных подходов позволяет определить инновационно-насыщенную образовательную среду школы как *целостную педагогическую систему, характеризующуюся интеграцией разнообразных новшеств, которые, будучи включенными в повседневную педагогическую практику через специально организованные формы профессиональной кооперации, создают многомерное пространство для развития всех участников образовательных отношений*. Ключевыми характеристиками такой среды выступают целостность, рефлексивно-деятельностный характер и высокий уровень структурированности, когда материальные, технологические и социальные ресурсы объединены в единую, работающую на развитие систему.

Методы исследования и результаты

Для перехода от теоретической модели к практике управления необходим был валидный диагностический инструментарий. В рамках исследования нами разработана диагностическая карта оценки уровня инновационной насыщенности образовательной среды [5]. Ключевая особенность предложенного подхода заключается в том, что он позволяет анализировать качественно разнородный инновационный опыт школ через единую систему критериев. Это дает возможность перейти от описания отдельных, зачастую уникальных практик к их сопоставимому анализу и выявлению общих закономерностей развития.

Карта включает три взаимосвязанных компонента:

1. Инфраструктурно-ресурсный компонент фиксирует наличие материально-технической базы для инновационной деятельности: специализированные пространства (коворкинги, лаборатории, трансформируемые аудитории), современное учебное оборудование, а также официальный статус, подтверждающий ведение инновационной деятельности (федеральная или региональная инновационная площадка). Это «каркас» среды, ее материальная основа, тот фундамент, на котором только и может выстраиваться инновационная практика.

2. Содержательно-процессуальный компонент оценивает не наличие, а действие: глубину интеграции новшеств в образовательный процесс, степень их превращения в инструмент решения повседневных педагогических задач. Здесь фиксируется переход от эпизодического использования нового оборудования отдельными учителями-энтузиастами к системному применению в рамках методических объединений, от локальных изменений — к межпредметной интеграции и, наконец, к формированию новой, целостной дидактической системы, пронизывающей всю деятельность школы. Для обеспечения сопоставимости данных используется уровневая шкала, где каждый уровень (точечный, локальный, комплексный, системно-преобразующий) содержит развернутое качественное описание. Это позволяет эксперту, опираясь на единые дескрипторы, идентифицировать стадию развития инновационного процесса в каждом конкретном направлении.

3. Рефлексивно-трансляционный компонент характеризует способность коллектива к осмыслению собственной деятельности и презентации ее результатов профессиональному сообществу. Он включает участие в конференциях, публикационную активность, организацию образовательных событий на базе школы, победы в конкурсах. Данный компонент выступает индикатором зрелости коллектива, свидетельствуя о том, что инновационная деятельность перестала быть стихийной и стала предметом осмысленного культивирования.

Прежде чем перейти к описанию шкалы, необходимо уточнить, в каких единицах измеряется итоговый показатель. Каждый критерий оценивается экспертами в баллах, после чего баллы суммируются по компонентам. Итоговый индекс по каждому компоненту рассчитывается как процент от максимально возможного балла по формуле: ИНК =

(Набранный балл / Максимальный балл) × 100%. Интегральный показатель вычисляется как средневзвешенное трёх индексов с весовыми коэффициентами 0,3, 0,5 и 0,2. Перевод в проценты даёт непрерывную величину в шкале отношений, что делает компоненты сопоставимыми, несмотря на разное количество входящих в них критериев.

Важно подчеркнуть, что предложенная уровневая шкала сама по себе является стандартизированным измерительным инструментом. Каждый ее уровень представляет собой не произвольное значение, а строго описанную качественную стадию развития, что позволяет отказаться от внешнего нормирования и строить оценку на содержательных, а не статистических критериях. Это соответствует современным критериально-ориентированным подходам в педагогической диагностике, где приоритет отдается не сравнению с нормой, а идентификации качественного состояния объекта.

Диагностическая карта заполняется экспертной группой образовательной организации, включающей руководителя, заместителя по учебно-воспитательной работе, руководителей методических объединений. Процедура предусматривает два этапа: индивидуальную экспертную оценку каждым членом группы и последующее согласование позиций на совместном заседании. По каждому критерию эксперты определяют уровень интеграции новшества (точный, локальный, комплексный, системно-преобразующий), опираясь на развернутые дескрипторы, содержащиеся в диагностической карте. Для каждого из трех компонентов карты предусмотрена система критериев, позволяющая зафиксировать:

- наличие и доступность специализированных пространств;
- степень использования нового оборудования в учебном процессе;
- участие педагогов в конференциях и публикационную активность.

Интегральный показатель инновационной насыщенности рассчитывается как средневзвешенное значение индексов трех компонентов с весовыми коэффициентами: 0,3 — для инфраструктурно-ресурсного, 0,5 — для содержательно-процессуального (как наиболее значимого), 0,2 — для рефлексивно-трансляционного. Такой алгоритм позволяет агрегировать разнородные данные в единую метрику, сохраняя содержательную специфику каждого аспекта инновационной деятельности

Эмпирической базой исследования выступили 13 общеобразовательных организаций Санкт-Петербурга, расположенных в различных районах города: Адмиралтейском, Красносельском, Петродворцовом и Приморском. Выборка включала школы с различным уровнем инновационной активности — от учреждений, имеющих статус региональных инновационных площадок, до школ, не имеющих формального инновационного статуса, но активно внедряющих отдельные новшества в образовательный процесс. Все школы являются городскими, что обусловлено спецификой инновационной инфраструктуры мегаполиса, однако их расположение в разных районах, включая удаленные от исторического центра и различающиеся по социально-культурным характеристикам, обеспечивает достаточную репрезентативность выборки для выявления устойчивых закономерностей. В диагностике приняли участие 180 педагогов и 14 представителей административно-методических команд школ.

Весовые коэффициенты в формуле интегрального показателя (0,3; 0,5; 0,2) отражают консенсус профессионального сообщества. В ходе апробации методики экспертные группы школ-участниц устойчиво определяли содержательно-процессуальный компонент как наиболее значимый: именно глубина интеграции новшеств в образовательный процесс, а не формальное наличие ресурсов или внешняя презентационная активность, в решающей степени определяет потенциал среды для профессионального роста педагогов.

3.1. Диагностический треугольник

При традиционном подходе каждый из компонентов оценивается изолированно, что неизбежно ведет к фрагментарной картине состояния образовательной среды. Мы предлагаем иной способ — анализ их соотношения. Для этого результаты диагностики по каждому компоненту нормируются (приводятся к процентному значению от максимально возможного балла) и наносятся на диаграмму, образуя «диагностический треугольник» (рис. 1). Его форма наглядно демонстрирует доминирующие векторы развития и точки роста. Именно асимметрия компонентов, отражающая дисбаланс между ресурсами, практикой и рефлексией, выступает в роли диагностического маркера: она указывает на зону, где формируются системные проблемы профессионального развития, и задает вектор для управленческих решений.

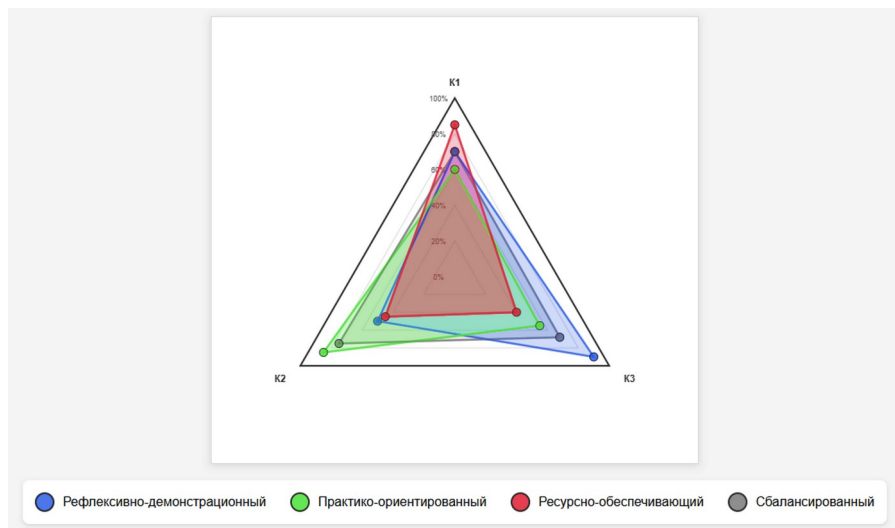


Рисунок 1 - Визуализация профилей инновационного развития школы
DOI: <https://doi.org/10.60797/PED.2026.12.6.1>

Проведенное исследование позволило выявить несколько устойчивых типов такой асимметрии (табл. 1). Наиболее распространенным (53,8% обследованных школ) оказался *рефлексивно-демонстрационный профиль*, при котором диагностический треугольник имеет выраженное смещение в сторону третьего, рефлексивного компонента. Школа активно участвует в конференциях, педагоги публикуют статьи, учреждение побеждает в конкурсах, однако реальное использование инноваций в учебном процессе (второй компонент) существенно отстает. Возникает феномен «имитации инновационной деятельности», когда отчетность о достижениях подменяет собой реальную работу по изменению педагогической практики.

Причина, как правило, коренится в сложившейся системе внешнего контроля, ориентирующей руководителя на легко учитываемые показатели. Как отмечают исследователи, в подобной ситуации «инновационная деятельность в значительной степени приобрела характер отчета о достижениях, в то время как ее преобразующее влияние на содержание и методы педагогической деятельности остается ограниченным» [8, С. 307]. Управленческая стратегия в данном случае должна быть направлена на сдерживание презентационной активности и перенос акцентов на внутреннюю работу: переформатирование деятельности школьных методических объединений (ШМО) в сторону анализа уроков, создание временных проблемных групп для разработки и апробации конкретных методических решений, переориентацию системы стимулирования с поощрения за количество публикаций на поощрение за реальные изменения в педагогической практике.

Таблица 1 - Характеристика профилей инновационного развития школы и соответствующих управленческих стратегий

DOI: <https://doi.org/10.60797/PED.2026.12.6.2>

Профиль	Диагностический признак (соотношение индексов*)	Содержательная интерпретация	Рекомендуемая управленческая стратегия
Рефлексивно-демонстрационный	ИНК3 существенно превышает ИНК2 (разница > 15 п.п.)	Внешняя презентационная активность (конференции, публикации, конкурсы) системно опережает реальную интеграцию новшеств в образовательный процесс. Возникает ситуация, при которой отчетность о достижениях подменяет работу по изменению педагогической практики	Сдерживание презентационной активности и перенос акцентов на внутреннюю, процессуальную работу
Практико-ориентированный	ИНК2 существенно превышает ИНК3 (разница > 15 п.п.)	Новшества активно внедряются в учебный процесс, педагоги	Создание «инфраструктуры выхода» для

Профиль	Диагностический признак (соотношение индексов*)	Содержательная интерпретация	Рекомендуемая управленческая стратегия
		эффективно работают, однако их опыт не рефлексруется, не обобщается и не транслируется за пределы школы. Накопленные практики остаются «вещью в себе»	накопленного опыта
Ресурсно-обеспечивающий	ИНК1 существенно превышает ИНК2 и ИНК3 (разница > 15 п.п.)	Школа располагает высокотехнологичным оснащением, статусом инновационной площадки, однако ресурсный потенциал методически не освоен: оборудование либо простаивает, либо используется без реализации заложенного в нем дидактического потенциала	Методическое освоение имеющейся инфраструктуры через коллективное проектирование
Сбалансированный	ИНК1 ≈ ИНК2 ≈ ИНК3 (разница ≤ 15 п.п.)	Все три компонента развиты гармонично: ресурсная база адекватна педагогическим задачам, инновации интегрированы в практику, рефлексивная культура позволяет осмыслять и предъявлять результаты	Поддержание достигнутого равновесия, предотвращение «сползания» в один из дисбалансов

Примечание: * ИНК (индекс компонента) — это процентное отношение набранного школой балла по компоненту к максимально возможному баллу. Разница между индексами указана в процентных пунктах

Практико-ориентированный профиль (30,8% школ) характеризуется смещением треугольника в сторону второго, содержательно-процессуального компонента. При практико-ориентированном профиле новшества активно внедряются в учебный процесс, но коллектив не рефлексует и не транслирует свой опыт. Учителя эффективно работают «для себя», однако их наработки остаются внутри школы и не проходят внешней оценки. Причина — в отсутствии у педагогов навыков обобщения и презентации опыта, а также в дефиците мотивации на этот вид деятельности. Стратегия управления здесь прямо противоположна: необходимо создавать «инфраструктуру выхода» — внутришкольные семинары для презентации опыта, активизацию работы в парах «наставник-наставляемый» по оформлению профессиональных достижений, привлечение внешних экспертов для консультирования, формирование внутришкольного банка лучших практик.

Ресурсно-обеспечивающий профиль (7,7% школ) демонстрирует смещение в сторону первого, инфраструктурного компонента. Школа располагает высокотехнологичной инфраструктурой, современными лабораториями, статусом инновационной площадки, однако данный ресурсный потенциал оказывается методически не освоен: он не приводит к изменению педагогической практики и не становится предметом профессиональной рефлексии. Оборудование либо простаивает, либо используется без реализации заложенного в нем дидактического потенциала. Причина — в методической неосвоенности ресурса. Стратегия должна быть направлена на «распредмечивание» ресурса через создание междисциплинарных методических лабораторий, объединяющих учителей-предметников, методистов и педагогов-психологов для разработки и апробации конкретных сценариев уроков с последующей коллективной рефлексией. Важнейшим элементом становится механизм передачи успешных наработок от лабораторий к предметным методическим объединениям для дальнейшего масштабирования.

Сбалансированный профиль (7,7% школ), при котором все три компонента развиты гармонично (разница между индексами не превышает 15 процентных пунктов), представляет собой не статичное состояние, а динамическое равновесие, требующее постоянного поддержания. Именно это состояние выступает тем горизонтом, к которому следует стремиться.

Заключение

Предпринятый в исследовании анализ позволяет пересмотреть устоявшееся понимание инновационно-насыщенной образовательной среды. Традиционно ее рассматривали как совокупность ресурсов — материальных, технологических, организационных. Такой подход, однако, не объясняет устойчивого феномена, наблюдаемого в практике: школы, обладающие современным оборудованием и статусом инновационных площадок, зачастую не демонстрируют качественных изменений в профессиональной деятельности учителей. Причина этого, как мы полагаем, кроется не в недостатке ресурсов, а в разрыве связей между тремя основополагающими компонентами среды: ее инфраструктурной основой, реальной педагогической практикой и рефлексивной культурой коллектива.

Предложенная в работе диагностическая методика позволяет сделать эти связи видимыми. Она базируется на оценке трех компонентов — инфраструктурно-ресурсного, содержательно-процессуального и рефлексивно-трансляционного. Их соотношение, визуализируемое в форме «диагностического треугольника», выявляет не столько уровень насыщенности среды, сколько характер ее внутренней организации. Асимметрия, смещение в сторону одного из компонентов — это и есть тот диагноз, который указывает на источник системных проблем.

Эмпирически установлено несколько устойчивых типов такой асимметрии.

Первый тип — рефлексивно-демонстрационный. В этом случае рефлексивная активность, презентация опыта существенно опережают реальные изменения в учебном процессе. Возникает феномен, который можно определить как «имитацию инновационной деятельности», где отчетность о достижениях подменяет собой работу по преобразованию педагогической практики. Управленческая стратегия здесь должна быть направлена на сдерживание внешней презентационной активности и перенос акцентов на внутренние, процессуальные формы: анализ уроков, проектирование и апробацию конкретных методических решений, коллективную рефлексию затруднений.

Второй тип — практико-ориентированный являет собой обратную картину. Новшества активно внедряются, педагоги эффективно работают, но их опыт остается внутренним делом школы, не становясь предметом осмысления и не выходя за ее пределы. Дефицит рефлексии и трансляции — главная проблема этого профиля. Управленческая задача здесь — создание условий для выявления и обобщения накопленных практик: организация внутришкольных семинаров, наставничество по оформлению профессиональных наработок, привлечение внешних экспертов. Опыт, который существует, должен быть не просто зафиксирован, но и осмыслен, что само по себе становится фактором его обогащения.

Третий тип — ресурсно-обеспечивающий. Школа обладает великолепным оснащением, статусом инновационной площадки, но этот потенциал не трансформируется ни в изменение практики, ни в рефлексию. Оборудование либо простаивает, либо используется примитивно. Причина в методической неосвоенности ресурса. Управленческая ошибка в такой ситуации — продолжать закупки. Стратегия же должна быть направлена на превращение ресурса из статичного условия в действенный инструмент: создание междисциплинарных лабораторий, объединяющих учителей-предметников, методистов и психологов для разработки и апробации конкретных сценариев уроков.

Наконец, сбалансированный профиль, при котором три компонента развиты гармонично, представляет собой не столько достижимое состояние, сколько вектор, задающий направление управленческих усилий. Он свидетельствует о том, что ресурсная база адекватна педагогическим задачам, инновации глубоко интегрированы в процесс, а рефлексивная культура позволяет коллективу осмысливать и предъявлять результаты.

Главный итог исследования, таким образом, заключается не в создании еще одного оценочного инструментария, а в обосновании подхода, в рамках которого диагностика становится способом обнаружения системных дисбалансов между компонентами образовательной среды. Выявленная асимметрия указывает на зону, где традиционные управленческие решения (наращивание ресурсов, усиление презентационной активности, формальное внедрение новшеств) оказываются неэффективными. Управленческая стратегия в таком случае должна быть направлена не на устранение следствий, а на восстановление нарушенных связей:

1) для рефлексивно-демонстрационного профиля — через перенос акцента с внешней отчетности на внутреннюю практическую работу;

2) для практико-ориентированного — через создание условий для рефлексии и трансляции накопленного опыта;

3) для ресурсно-обеспечивающего — через методическое освоение имеющейся инфраструктуры.

На основе выявленного профиля методический совет школы определяет приоритетные направления методической работы на учебный год. При рефлексивно-демонстрационном профиле такой линией может стать «Взаимопосещение уроков как инструмент профессионального роста педагога», при практико-ориентированном — «Обобщение и презентация педагогического опыта: от практики к осмыслению», при ресурсно-обеспечивающем — «Методическое освоение возможностей современной образовательной инфраструктуры». В каждом случае диагностический треугольник служит не иллюстрацией текущего состояния, а инструментом обоснования управленческих решений, позволяя перейти от фрагментарного реагирования на проблемы к стратегическому планированию методической работы.

Перспективы дальнейшего исследования связаны, на наш взгляд, с разработкой цифрового инструментария, позволяющего автоматизировать диагностическую процедуру, а также с созданием типовых управленческих сценариев для каждого из выявленных профилей, что обеспечит возможность массового применения полученных результатов в практике управления общеобразовательными организациями.

**Конфликт интересов**

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

Список литературы / References

1. Голубник А.А. Формирование готовности учителя к практической реализации цифрового обучения / А.А. Голубник, А.И. Назаров // Мир науки. Педагогика и психология. — 2022. — Т. 10. — № 3. — EDN ESQJWA.
2. Андрияшина Л.М. Готовность педагогов профессионального образования к работе в условиях цифровой образовательной среды / Л.М. Андрияшина, Н.В. Ломовцева, Н.О. Садовникова [и др.] // Современные проблемы науки и образования. — 2021. — № 2. — DOI: 10.17513/spno.30563. — EDN OKNQGH.
3. Мануйлов Ю.С. Концептуальные основы средового подхода в воспитании / Ю.С. Мануйлов // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. — 2008. — № 4. — С. 21–27. — EDN MUQJHF.
4. Митина Л.М. Психология труда учителя : учебник для вузов / Л.М. Митина. — 2-е изд. — Москва : Юрайт, 2026. — 337 с. — URL: <https://urait.ru/bcode/588056> (дата обращения: 23.02.2026).
5. Небренчин А.В. Инновационно-насыщенная образовательная среда школы как ресурс профессионального развития педагога: концептуализация и диагностика потенциала / А.В. Небренчин // Педагогическое образование в России. — 2025. — № 6. — С. 269–278. — EDN ZYJUGD.
6. О внесении изменений в Концепцию создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, утвержденную распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 16 декабря 2020 г. № Р-174 : распоряжение Минпросвещения России от 15 декабря 2022 г. № Р-303 // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. — URL: <https://docs.cntd.ru/document/1300312617> (дата обращения: 14.01.2026).
7. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24 июня 2022 г. № 1688-р «Концепция подготовки педагогических кадров для системы образования на период до 2030 года» // КонсультантПлюс. — URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=420869#c3xZGLUWMx911HR51> (дата обращения: 14.01.2026).
8. Суменко Л.В. Обеспечение профессионального роста учителей в условиях школьных методических объединений / Л.В. Суменко, И.А. Лапшова, З.А. Саидов // Проблемы современного педагогического образования. — 2023. — № 79–1. — С. 306–309. — EDN FTIISO.
9. Шадриков В.Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности / В.Д. Шадриков. — Москва : Логос, 2007. — 189 с.
10. Ясвин В.А. Образовательная среда: от моделирования к проектированию / В.А. Ясвин. — Москва : Смысл, 2001. — 365 с. — EDN OFJKFI.

Список литературы на английском языке / References in English

1. Golubnik A.A. Formirovanie gotovnosti uchitelya k prakticheskoy realizacii cifrovogo obucheniya [Formation of the teacher's readiness for the practical implementation of digital learning] / A.A. Golubnik, A.I. Nazarov // Mir nauki. Pedagogika i psikhologiya [World of Science. Pedagogy and Psychology]. — 2022. — Vol. 10. — № 3. — EDN ESQJWA. [in Russian]
2. Andryukhina L.M. Gotovnost' pedagogov professional'nogo obrazovaniya k rabote v usloviyakh cifrovoj obrazovatel'noj sredy [Readiness of teachers of vocational education for work under the conditions of digital educational environment] / L.M. Andryukhina, N.V. Lomovtseva, N.O. Sadovnikova [et al.] // Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya [Modern Problems of Science and Education]. — 2021. — № 2. — DOI: 10.17513/spno.30563. — EDN OKNQGH. [in Russian]
3. Manuilov Yu.S. Konceptual'nye osnovy sredovogo podkhoda v vospitanii [Conceptual foundations of the environmental approach in education] / Yu.S. Manuilov // Vestnik Kostromskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Pedagogika. Psikhologiya. Sociokinetika [Bulletin of Nekrasov Kostroma State University. Series: Pedagogy. Psychology. Social Work. Juvenology. Sociokinetics]. — 2008. — № 4. — P. 21–27. — EDN MUQJHF. [in Russian]
4. Mitina L.M. Psikhologiya truda uchitelya [Psychology of Teacher's Work] : textbook for universities / L.M. Mitina. — 2nd edition. — Moscow : Yurayt, 2026. — 337 p. — URL: <https://urait.ru/bcode/588056> (accessed: 23.02.2026). [in Russian]
5. Nebrenchin A.V. Innovacionno-nasyshchennaya obrazovatel'naya sreda shkoly kak resurs professional'nogo razvitiya pedagoga: konceptualizaciya i diagnostika potenciala [Innovation-saturated educational environment of the school as a resource for teacher's professional development: conceptualization and potential assessment] / A.V. Nebrenchin // Pedagogicheskoe obrazovanie v Rossii [Pedagogical Education in Russia]. — 2025. — № 6. — P. 269–278. — EDN ZYJUGD. [in Russian]
6. O vnesenii izmenenij v Konceptiyu sozdaniya edinoj federal'noj sistemy nauchno-metodicheskogo soprovozhdeniya pedagogicheskikh rabotnikov i upravlencheskikh kadrov, utverzhdennuyu rasporyazheniem Ministerstva prosveshcheniya Rossijskoj Federacii ot 16 dekabrya 2020 g. № R-174 [On Amendments to the Concept of Creating a Unified Federal System of Scientific and Methodological Support for Teaching Staff and Managerial Personnel, approved by Order of the Ministry of



Education of the Russian Federation № R-174 dated December 16, 2020] : Order of the Ministry of Education of Russia № R-303 dated December 15, 2022 // Elektronnyj fond pravovykh i normativno-tekhnicheskikh dokumentov [Electronic Fund of Legal and Regulatory-Technical Documents]. — URL: <https://docs.cntd.ru/document/1300312617> (accessed: 14.01.2026). [in Russian]

7. Rasporyazhenie Pravitel'stva Rossijskoj Federacii ot 24 iyunya 2022 g. № 1688-r "Konceptiya podgotovki pedagogicheskikh kadrov dlya sistemy obrazovaniya na period do 2030 goda" [Decree of the Government of the Russian Federation № 1688-r dated June 24, 2022 "Concept of Teacher Training for the Education System for the Period up to 2030"] // Konsul'tantPlyus [ConsultantPlus]. — URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=420869#c3xZGLUWMx911HR51> (accessed: 14.01.2026). [in Russian]

8. Sumenko L.V. Obespechenie professional'nogo rosta uchitelej v usloviyakh shkol'nykh metodicheskikh ob'edinenij [Ensuring the professional growth of teachers in the conditions of school methodological associations] / L.V. Sumenko, I.A. Lapshova, Z.A. Saidov // Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya [Problems of Modern Pedagogical Education]. — 2023. — № 79–1. — P. 306–309. — EDN FTIISO. [in Russian]

9. Shadrikov V.D. Problemy sistemogeneza professional'noj deyatel'nosti [Problems of Systemogenesis of Professional Activity] / V.D. Shadrikov. — Moscow : Logos, 2007. — 189 p. [in Russian]

10. Yasvin V.A. Obrazovatel'naya sreda: ot modelirovaniya k proektirovaniyu [Educational Environment: From Modeling to Design] / V.A. Yasvin. — Moscow : Smysl, 2001. — 365 p. — EDN OFJKFI. [in Russian]