

**ОСОБЕННОСТИ ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГА
ДЛЯ СЕЛЬСКОЙ ШКОЛЫ**

Научная статья

УДК 371.113

DOI: 10.20323/2686-8652-2024-1-19-115

EDN: SPPRCK

**Проблемы и возможности профессионального развития кадрового
потенциала в современных условиях муниципальной системы
образования**

Ангелина Викторовна Золотарева

Доктор педагогических наук, член-корреспондент РАО, профессор кафедры педагогических технологий, Ярославский государственный университет имени К. Д. Ушинского. 150000, г. Ярославль, ул. Республиканская, д. 108/1
ang_gold@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7096-1005>

Аннотация. В данной статье представлены результаты исследования возможностей и проблем профессионального развития кадрового потенциала в условиях построения единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров в аспекте особенностей муниципальной системы образования (МСО). Исследование проводилось в 2023 году, в нем участвовало 7343 респондента из 5 регионов РФ, в том числе, новых регионов – Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, а также Республики Карелия, Кировской и Ярославской областей.

Автор статьи приводит теоретический анализ исследований функционирования и развития муниципальной системы образования как составной части региональной и федеральной систем образования; показывает особенности построения МСО как совокупности всех образовательных учреждений, независимо от их форм собственности и административного подчинения, находящихся на территории данного муниципального образования, взаимодействующих между собой и с муниципальными органами управления образованием в интересах населения. В статье предложен анализ документов федерального уровня, регламентирующих формирование единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических кадров (ЕФС НМС), показаны возможности МСО для реализации государственной образовательной политики, а также для построения муниципальной системы научно-методического сопровождения педагогических кадров (МС НМС) как сегмента региональной системы (РС НМС).

© Золотарева А. В., 2024

В статье предложено описание и спецификация инструмента исследования анкет-опросников для педагогических работников и руководителей системы образования. Показаны данные, полученные в процессе анализа общих результатов исследования с учетом особенностей управления и функционирования муниципальной системы образования в сфере подготовки и профессионального развития педагогических кадров: принципов и ценностей построения МС НМС; направлений совершенствования МС НМС; возможностей использования объединений, служб, ресурсов на муниципальном уровне для профессионального развития кадров. На основе выявленных в процессе исследования проблем, имеющих наибольшее значение для МСО, предложены некоторые эффективные способы и первоочередные задачи муниципального органа управления образованием по совершенствованию процесса профессионального развития кадрового потенциала.

Ключевые слова: муниципальная система образования; научно-методическое сопровождение профессионального развития педагогических кадров; педагогические работники; управленческие кадры; федеральная система научно-методического сопровождения педагогических кадров

Для цитирования: Золотарева А. В. Проблемы и возможности профессионального развития кадрового потенциала в современных условиях муниципальной системы образования // Педагогика сельской школы. 2024. № 1 (19). С. 115–137. <http://dx.doi.org/10.20323/2686-8652-2024-1-19-115>. <https://elibrary.ru/SPPRCK>.

FEATURES OF TEACHER TRAINING FOR RURAL SCHOOL

Original article

Problems and opportunities of professional development of personnel potential in modern conditions of the municipal education system

Angelina V. Zolotareva

Doctor of pedagogical sciences, corresponding member of RAE, professor of department of pedagogical technologies, Yaroslavl state university named after K. D. Ushinsky. 150000, Yaroslavl, st. Republican, 108/1
ang_gold@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7096-1005>

Abstract. This article presents the results of the study on possibilities and problems of professional development of personnel potential in the context of building a unified federal system of scientific and methodological support for teachers and management personnel in terms of the features of the municipal education system (MES). The study was conducted in 2023, 7343 respondents from 5 regions of the Russian Federation participated in it, including new regions – the Donetsk People's Republic, the Lugansk People's Republic, as well as the Republic of Karelia, Kirov and Yaroslavl regions.

The author of the article provides a theoretical analysis of studies on functioning and development of the municipal education system as part of the regional and federal education systems; shows the peculiarities of the construction of the MES as a combination of all educational institutions, regardless of their forms of ownership and administrative subordination, located on the territory of this municipality, interacting with each other and with municipal educational authorities in the interests of the population. The article proposes the analysis of federal-level documents regulating the formation of a unified federal system for scientific and methodological support of pedagogical personnel (UFS SMS), shows the capabilities of the MES for implementing state educational policy, as well as for building a municipal system for scientific and methodological support of pedagogical personnel (MS SMS) as a segment of the regional system (RS SMS).

The article proposed a description and specification of the questionnaire research tool for teachers and educational system managers. The data obtained in the process of analyzing the general results of the study are shown, taking into account the peculiarities of the management and functioning of the municipal education system in the field of training and professional development of pedagogical personnel: the principles and values of building the SMS MS; directions of improving SMS MS; opportunities to use associations, services, resources at the municipal level for the professional development of personnel. On the basis of the problems identified during the study that are of greatest importance for the MES, some effective methods and priorities of the municipal body of education management to improve the process of professional development of human resources have been proposed.

Key words: municipal education system; scientific and methodological support for the professional development of pedagogical personnel; teachers; management personnel; federal system of scientific and methodological support of pedagogical personnel

For citation: Zolotareva A. V. Problems and opportunities of professional development of personnel potential in modern conditions of the municipal education system. *Pedagogy of rural school*. 2024; 1(19): 115–137. (In Russ.). <http://dx.doi.org/10.20323/2686-8652-2024-1-19-115>. <https://elibrary.ru/SPPRCK>.

Введение

Система управления образованием в Российской Федерации (далее – РФ) выстраивается на всех уровнях: от федерального к региональному и муниципальному. Следует отметить, что федеральная система образования (ФСО), региональная система образования (РСО) и муниципальная система образования (МСО) составляют единое образовательное пространство РФ и находятся в опреде-

ленной иерархической зависимости. При этом, органы местного (муниципального) самоуправления организуют деятельность, направленную на реализацию общегосударственных и региональных задач в сфере образования, но при этом, могут выполнять лишь часть задач в соответствии со своими социальными, экономическими, территориальными, поликультурными особенностями. [Курапов, 2003, с. 60–61].

К муниципальным образованиям в РФ относят сельские и городские поселения, муниципальные районы, городские округа и внутригородские территории городов федерального значения. Органам местного самоуправления переданы государственные полномочия в области общего образования, которые реализуются в городских округах и муниципальных районах, основная часть которых представлена сельскими образовательными организациями. В соответствии с нормативной базой, МСО имеет особенности структуры и построения, которые отличаются от федеральной и региональной системы образования, так как представляют собой форму самоорганизации общества в виде местного самоуправления [Братановский, 2003, с. 25–27]. Такое построение МСО создает благоприятные условия для включения педагогической общественности в процессы творческого преобразования деятельности образовательных организаций, входящих в МСО, как составной части федеральной и региональной систем, но, в то же время, имеет риски и проблемы, обусловленные усложнением процесса управления.

Анализ современных исследований МСО позволяет рассматривать ее как совокупность всех образовательных учреждений, независимо от их форм собственности и административного подчинения, находящихся на территории данного муниципального образования, вза-

имодействующих между собой и с муниципальными органами управления образованием в интересах населения [Волхонская, 2018; Лунев, 2014]. Кроме того, исследователи предлагают рассматривать МСО как совокупность взаимосвязанных образовательных программ и государственных образовательных стандартов различного уровня и направленности, сети реализующих их образовательных учреждений, находящихся на территории муниципального образования, взаимодействующих между собой в интересах населения территории данного муниципального образования, ее комплексного развития [Система муниципального управления..., 2005].

Управление муниципальной системой образования отличается от управления федеральной или региональной системами образования, так как они должны обеспечить взаимодействие с образовательными организациями, расположенными на территории МСО, но не находящимися в прямом ведении местного самоуправления. Это ведомственные дошкольные образовательные учреждения, учреждения СПО, высшего образования и др. общеобразовательные учреждения областного подчинения. По отношению к ним муниципальная администрация не имеет рычагов прямого управленческого воздействия: она не может их создавать или ликвидировать, изменять их организационную структуру, вли-

ять на руководство и т. д., однако, она имеет право взаимодействовать с ними в интересах обеспечения необходимого качества образования в МСО. Тогда на муниципальном уровне принимаются и выполняются важные управленческие и административные решения, направленные на организацию деятельности педагогических и управленческих работников образовательных организаций, а также на реализацию сетевого взаимодействия образовательных учреждений разной ведомственной и уровневой подчиненности [Коротина, 2017].

Таким образом, главной чертой муниципального уровня образования является интеграция различных типов и видов образовательных учреждений, разнообразных учебных планов, программ, учебников, технологий образования. При этом, основной целью муниципальной систем образования является создание на конкретной административной территории средств и условий для удовлетворения образовательных потребностей населения, повышения качества образования за счет развития кадрового потенциала МСО, а также создания единого муниципального образовательного и методического пространства [Золотарева, 2023].

Одной из задач образовательной политики в РФ является создание новых условий для подготовки и профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров всех уровней систе-

мы образования. Эта задача сформулирована в ряде стратегических документов, утвержденных Президентом РФ, Правительством РФ и Министерством просвещения РФ: ФЗ от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Федеральный закон...]; «Основные принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников РФ, включая национальную систему учительского роста [Основные принципы национальной системы...]; «Концепция создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров» [Концепция создания единой...]; «Концепция подготовки педагогических кадров для системы образования на период до 2030 года» [Концепция подготовки педагогических кадров...], Национальный проект «Образование» [Паспорт Национального проекта «Образование»].

При этом следует отметить, что, наряду с обязательными для исполнения, законодательными и другими нормативными актами федерального и регионального уровней, на территории муниципального образования разрабатываются и действуют нормативно-правовые акты муниципального значения, обязательные для исполнения всеми расположенными на территории муниципального округа образовательными организациями, независимо от подчиненности и форм

собственности, а также должностными лицами и гражданами.

Анализ документов федерального уровня указывает на то, что в РФ идет формирование единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических кадров (далее – ЕФС НМС) как единого научно-методического пространства в сфере непрерывного развития профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров. Условия для формирования ЕФС НМС должны быть созданы на всех уровнях системы образования: федеральном, региональном и муниципальном.

Единая федеральная система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров рассматривается как совокупность взаимосвязанных и интегрированных между собой субъектов научно-методической деятельности, обеспечивающих сопровождение педагогических работников и управленческих кадров в непрерывном развитии профессионального мастерства, в том числе – в рамках повышения квалификации и (или) профессиональной переподготовки с учетом выявленных профессиональных дефицитов, построения на их основе индивидуальных образовательных маршрутов непрерывного профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров, а также использования стажировочных

площадок и внедрения механизмов наставничества [Распоряжение Минпросвещения России].

Региональная система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров (далее – РС НМС) как региональный сегмент ЕФС НМС должна представлять собой совокупность взаимосвязанных и интегрированных между собой, но при этом относительно самостоятельных субъектов научно-методической деятельности регионального уровня, обеспечивающих сопровождение педагогических работников и управленческих кадров в непрерывном развитии профессионального мастерства, в том числе – в рамках повышения квалификации и (или) профессиональной переподготовки с учетом выявленных профессиональных дефицитов, построения на их основе индивидуальных образовательных маршрутов непрерывного профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров, а также использования стажировочных площадок и внедрения механизмов наставничества [Распоряжение Минпросвещения России].

Актуальность создания РС НМС обусловлена наличием в российской системе образования комплекса проблем, связанных с недостаточным уровнем профессионального мастерства педагогических работников, в том числе отсутствием регионального заказа на подготовку кадров и согласованности ориентации на формирующиеся вызовы и

задачи российского образования между региональными органами управления образованием и организациями, реализующими программы подготовки и профессионального развития педагогических кадров; отсутствием преемственности и непрерывности профессионального развития педагогических кадров на разных этапах реализации педагогической профессии; отсутствием единого подхода к организации методической деятельности на региональном уровне для обеспечения процесса повышения профессионального педагогического мастерства; недостаточной ориентацией научных исследований на актуальные проблемы педагогической и управленческой практики; отсутствием опыта реализации индивидуальных программ непрерывного профессионального развития педагогических работников; «сопротивлением» педагогической обществу внедрению инновационных форм и технологий педагогической деятельности и другие проблемы [Концепция и вариативные модели...].

Таким образом, построение региональных и муниципальных систем НМС как элемента ЕФС НМС является новой задачей, которая предполагает выявление отношения педагогических кадров к приоритетам и принципам новой государственной кадровой политики в сфере образования, учета особенностей, традиций, возможностей организации процесса непрерывного профессио-

нального развития педагогических работников в муниципальных региональных условиях, изучения и реализации запросов педагогических кадров на профессиональную подготовку и профессиональное развитие; определение образовательных организаций региональной (муниципальной) системы образования, которые могут стать субъектами научно-методической деятельности; а также разработки и реализации путей и средств модернизации системы профессионального развития педагогических работников в условиях интеграции региональной и муниципальной систем образования в ЕФС НМС [Совершенствование региональных систем].

Следует отметить, что, если на федеральном и региональном уровнях задача создания условий для научно-методического сопровождения профессионального развития педагогических кадров определена [Коряковцева, 2023], то на муниципальном уровне, пока нет достаточно регламентированных требований и рекомендаций по созданию муниципальной системы научно-методического сопровождения профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров (МС НМС). В связи с этим возникает вопрос: каковы особенности, возможности, проблемы и новые задачи научно-методического сопровождения профессионального развития педагогических работников на муниципальном уровне как сегменте РС НМС в ЕФС НМС?

В данной статье будут представлены некоторые результаты исследования проблемы состояния и возможностей профессионального развития кадрового потенциала муниципальной системы образования как сегмента РС НМС, проведенного группой ярославских ученых ЯГПУ им. К.Д. Ушинского. В исследовании приняло участие 7343 респондента из 5 регионов Российской Федерации, в первую очередь, новых регионов РФ – Донецкой Народной Республики (ДНР) и Луганской Народной республики (ЛНР), а также Кировской и Ярославской областей, республики Карелия, в том числе: управленческие кадры и руководители – 727 человек, преподаватели организаций среднего профессионального, высшего и дополнительного профессионального образования – 202 человека, педагоги организаций общего и дополнительного образования – 6414 человек; в том числе, работники как городских, так и сельских образовательных организаций.

Методология и методы исследования

Ведущим методом исследования состояния, возможностей и проблем профессионального развития кадрового потенциала в условиях ЕФС НМС стал опрос педагогических работников на предмет выявления эффективных способов их профессионального развития в условиях интеграции муниципальной и региональной системы образования в ЕФС НМС. Для сбора эмпирических данных исследования были использова-

ны анкеты-опросники, разработанные на основе компаративного анализа нормативно-правовых документов РФ, определяющих концептуальные основания построения ЕФС НМС, а также целевые и организационные ориентиры проектирования процесса непрерывного профессионального развития педагогических работников.

Цель диагностического инструментария: выявить возможности, проблемы, пути и средства модернизации системы профессионального развития педагогических работников в условиях интеграции образовательной системы в единое образовательное пространство РФ.

Структура диагностического инструментария.

Для проведения опроса были сформированы две анкеты-опросника, ориентированные на определенную категорию респондентов – «преподаватели и педагоги» и «управленцы и руководители». Каждый вопрос ориентирован на получение информации по отдельным аспектам построения РС НМС в условиях интеграции в ЕФС НМС и отношение педагогических работников и управленческих кадров к предлагаемым форматам профессионального развития и сопровождения данного процесса.

В таблицах 1 и 2 представлена спецификация вопросов в соответствии с обозначенными выше исследовательскими задачами и группами участников опроса – управленцев и руководителей; педагогов и преподавателей.

Таблица 1.

Спецификация вопросов анкеты-опросника «Управленцы и руководители»

Задача	Вопрос
Выявление региональных ценностей, особенностей, традиций и достижений в системе образования ДНР и ЛНР, готовность руководителей и методистов поддерживать региональный опыт подготовки и профессионального развития кадров, которые необходимо сохранить, развивать и транслировать в другие регионы.	В Вашей образовательной организации ведется работа по выявлению педагогически одаренной молодежи и ориентации обучающихся на педагогическую профессию?
	Какие формы и методы работы по выявлению педагогически одаренной молодежи и ориентации обучающихся на педагогическую профессию Вы считаете наиболее эффективными?
	В Вашей организации ведется работа по проектированию и реализации программ по профессиональному развитию педагогических кадров?
	Какие формы и методы профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров внутри организации Вы считаете наиболее эффективными?
	Каким опытом управления процессом непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических кадров Вашей организации Вы готовы поделиться с представителями других регионов РФ?
	Вы участвуете в работе профессионального общественного объединения педагогов?
	Сотрудники Вашей организации участвуют в работе профессионально-общественных объединений педагогов?
	Укажите наименование профессионально-общественного объединения, в деятельности которого Вы участвуете.
Выявление знаний приоритетов государственной политики РФ в отношении профессионального развития педагогических кадров (с учетом современной нормативной базы РФ), отношение к этим приоритетам, знание дефицитов относительно государственной политики РФ, готовность к взаимодействию (с организациями РФ), и реализации новых задач.	Вы принимаете участие в работе экспертного сообщества (работа в жюри конкурсов профессионального мастерства, рецензирование, экспертиза программ профессиональной переподготовки и т. п.)?
	В каких формах Вы принимаете участие в работе экспертного сообщества?
	Вы считаете целесообразным создать в Вашем регионе объединения, службы, ресурсы, которые педагоги могут использовать для своего профессионального развития?
	Какими принципами, по Вашему мнению, необходимо руководствоваться в первую очередь при построении системы подготовки и профессионального развития педагогических кадров?
	Какие направления совершенствования системы подготовки и профессионального развития педагогических кадров Вы считаете наиболее перспективными?
	Готовы ли Вы работать с большими объемами данных и использовать их для принятия управленческих решений, диагностики предметных, метапредметных, методических компетенций педагогических работников и т. д.?

Задача	Вопрос
	Какая помощь может быть Вам необходима для работы с большими объемами данных?
Выявление возможности интеграции ЛНР и ДНР в единое образовательное пространство РФ на основе модернизации системы подготовки и профессионального развития педагогических кадров.	Какие организации Вашего региона, по Вашему мнению, наиболее эффективно решают проблемы подготовки и профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров?
	Наличие каких региональных объединений, служб, ресурсов поможет Вашей организации в процессе профессионального развития?
Определение проблем (что не устраивает, препятствует, тормозит, какие есть дефициты региональной системы), решение которых необходимо для реализации возможностей интеграции ЛНР и ДНР в единое образовательное пространство РФ на основе модернизации системы подготовки и профессионального развития педагогических и управленческих кадров.	Вы участвовали в последнее время в диагностике (исследовании) своих профессиональных потребностей и дефицитов?
	Какие профессиональные дефициты Вы для себя актуализировали?
	Вы хотели бы поучаствовать в диагностике (исследовании) своих профессиональных потребностей и дефицитов?
	В Вашем регионе открыты стажировочные площадки для педагогов и преподавателей?
	Являлась ли Ваша организация стажировочной площадкой по приоритетным направлениям государственной политики в области образования?
	Перечислите тематику опыта Вашей образовательной организации, который был представлен на стажировочных площадках.
	Вы участвовали в проведении прикладных исследований развития системы образования в регионе? Являлась ли Ваша организация базой для проведения прикладных исследований образовательных систем по приоритетным направлениям государственной политики в области образования?
	Назовите темы прикладных исследований, в которых Вы участвовали в последние 5 лет.
	Какие исследования, по вашему мнению, обязательно надо провести в регионе для повышения качества образования и профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров?
	Что, по Вашему мнению, может затруднять развитие системы подготовки и повышения квалификации педагогических кадров?
Оцените с точки зрения значимости и приоритетности решения проблемы систему подготовки и профессионального развития педагогических кадров в вашем регионе.	
Выявление состояния и отношения (потребности, возможности, проблемы и т. д.) к субъектам РС НМС системы подготовки и профессионального развития педагогических кадров (пед.вуз, пед. колле-	Вы как руководитель участвуете в формировании регионального заказа на подготовку и профессиональное развитие педагогических работников и управленческих кадров?
	Какие задачи, на Ваш взгляд, являются приоритетными в подготовке и профессиональном развитии педагогических работников и управленческих кадров?
	Сотрудники Вашей образовательной организации явля-

Задача	Вопрос
<p>джи, ИРО/ИПК, ЦПРПК, ММС, проф. сообщества и др.)</p> <p>Установление противоречий, несогласованностей, нестыковок в содержательных и организационных компонентах образования, в подготовке и проф. развитии педагогических кадров.</p>	<p>ются регулярными участниками общесистемных мероприятий международного, федерального, регионального уровней (международных научно-практических конференций, форумов, съездов)?</p>
	<p>Назовите мероприятия международного, федерального, регионального уровней, в которых Вы участвовали в последние 5 лет.</p>
	<p>Сотрудники Вашей образовательной организации являются регулярными участниками конкурсов профессионального мастерства?</p> <p>В каких конкурсах профессионального мастерства и какого уровня (уровень организации, муниципалитета, региона, всероссийский, международный) чаще всего принимают участие педагогические работники?</p>
<p>Определение запроса педагогов на профессиональную подготовку, на основные направления профессионального развития педагогических кадров.</p>	<p>Выберите актуальные для вас направления профессионального развития и задачи, для решения которых Вы хотели бы повысить свою управленческую компетентность.</p>
<p>Обоснование путей и средств модернизации системы профессионального развития педагогических работников в условиях интеграции образовательной системы регионов в единое образовательное пространство РФ.</p>	<p>Оцените, в какой мере положительно влияет в настоящее время на качество подготовки педагогических кадров пути и средства модернизации системы профессионального развития педагогических работников в условиях интеграции региональной образовательной системы в единое образовательное пространство РФ.</p>

Таблица 2.

Спецификация анкеты-опросника «Педагоги и преподаватели»

Задача	Вопрос
<p>Выявление региональных ценностей, особенностей, традиций и достижений в системе образования ДНР и ЛНР, готовности педагогов и преподавателей поддерживать региональный опыт подготовки и профессионального развития кадров, которые необходимо сохранить, развивать и транслировать в другие регионы.</p>	<p>Какие возможности для своего профессионального развития Вы используете ?</p>
	<p>Что помогает Вам в профессиональном развитии ?</p>
	<p>В образовательной организации, в которой Вы работаете, систематически оказывается методическая помощь в решении проблем организации образовательного процесса?</p>
	<p>Какую методическую помощь оказали Вам и Вашей организации в последнее время?</p>
	<p>Вам и Вашей организации требуется систематическая методическая помощь в решении проблем организации образовательного процесса?</p>
<p>Какая методическая помощь систематически требуется Вам и Вашей организации?</p>	

Задача	Вопрос
	Вы участвуете в работе профессионального общественного объединения педагогов?
	Укажите наименование профессионального общественного объединения, в деятельности которого Вы участвуете.
Выявление знания приоритетов государственной политики РФ в отношении профессионального развития педагогических кадров (с учетом современной нормативной базы РФ), отношения к этим приоритетам, знаний дефицитов относительно государственной политики РФ, готовности к взаимодействию (с организациями РФ) и реализации новых задач.	Наличие каких объединений, служб, ресурсов поможет Вам в процессе профессионального развития?
	В Вашем регионе созданы и функционируют объединения, службы, ресурсы, которые Вы можете использовать для своего профессионального развития?
	Вы считаете целесообразным создать в Вашем регионе объединения, службы, ресурсы, которые педагоги могут использовать для своего профессионального развития?
	Какими принципами, по Вашему мнению, необходимо руководствоваться в первую очередь при построении системы подготовки и профессионального развития педагогических кадров?
	Какие направления совершенствования системы подготовки и профессионального развития педагогических кадров Вы считаете наиболее перспективными?
Определение проблем (что не устраивает, препятствует, тормозит), решение которых необходимо для реализации возможностей интеграции ЛНР и ДНР в единое образовательное пространство РФ на основе модернизации системы подготовки и профессионального развития педагогических кадров.	У Вас есть индивидуальный образовательный маршрут непрерывного профессионального развития?
	Какие мероприятия Вы включили в свой индивидуальный образовательный маршрут непрерывного профессионального развития?
	Вы участвовали в последнее время в диагностике (исследовании) своих профессиональных потребностей и дефицитов?
	Какие профессиональные дефициты Вы для себя актуализировали?
	Вы хотели бы поучаствовать в диагностике (исследовании) своих профессиональных потребностей и дефицитов?
	В каких организациях Вы чаще всего проходите курсы повышения квалификации?
	В Вашем регионе открыты стажировочные площадки для педагогов и преподавателей?
	Какие стажировочные площадки Вашего региона Вы знаете?
	В Вашем регионе целесообразно открыть стажировочные площадки для педагогов и преподавателей?
	Если Вы утвердительно ответили на предыдущий вопрос, укажите, какие стажировочные площадки необходимо создать, если нет – переходите к следующему вопросу.
	Вы участвовали в проведении прикладных исследований развития системы образования в регионе?
	В каких исследованиях Вы участвовали?
	Вы хотели бы поучаствовать в проведении прикладных исследований развития системы образования в регионе?
Какие прикладные исследования Вы считаете необходимо провести в Вашем регионе?	
Вы участвовали в проектировании и реализации программ	

Задача	Вопрос
	профессионального развития педагогических работников?
	Укажите наименования программ, в проектировании и реализации которых Вы участвовали.
	Вы хотели бы поучаствовать в проектировании и реализации программ профессионального развития педагогических работников?
	Укажите примерные темы программ, в проектировании и реализации которых Вы хотели бы участвовать.
	Что, по Вашему мнению, может затруднять развитие системы подготовки и повышения квалификации педагогических кадров?
	Оцените с точки зрения значимости и приоритетности решения проблемы системы подготовки и профессионального развития педагогических кадров.
Определение запроса педагогов на профессиональную подготовку, на основные направления профессионального развития педагогических кадров.	Выберите актуальные для вас направления профессионального развития и задачи, для решения которых Вы хотели бы повысить свою профессиональную компетентность.
	Какая проблема в Вашей профессиональной деятельности наиболее актуальна для Вас сейчас и требует адресной методической помощи?
	Какие формы профессионального развития являются для Вас наиболее комфортными?
Обоснование путей и средств модернизации системы профессионального развития педагогических работников в условиях интеграции образовательной системы регионов в единое образовательное пространство РФ.	Оцените, что и в какой мере положительно влияет в настоящее время на качество подготовки педагогических кадров, пути и средства модернизации системы профессионального развития педагогических работников в условиях интеграции региональной образовательной системы в единое образовательное пространство РФ.

Техническая реализация диагностического инструментария.

Анкетно-опросники были размещены в сети Интернет в доступном для участников формате на базе сервиса Google Forms. В содержание опросников были включены вопросы следующих типов:

– комбинированные (каждый вопрос предусматривал как наличие вариантов ответов для выбора, так и возможность для респондента предложить свой вариант ответа);

– закрытые (респондентам предлагалось выбрать наиболее предпочтительный для них вариант ответа из предложенных);

– открытые (участникам предоставлялась возможность предложить свой вариант ответа на вопрос);

– шкалированные (ответ на вопрос предусматривал оценку предлагаемых вариантов по определенной шкале).

По вопросам закрытого и комбинированного типа подсчитывается процент респондентов каждой кате-

гории, выбравших определенные варианты ответов. Вопросы открытого и комбинированного (в части варианта свободного ответа) типа предусматривают контент-анализ, выявление перечня предложенных респондентами вариантов и их классификацию. Шкалированные вопросы предполагают определение средних арифметических показателей для каждого предлагаемого в вопросе варианта ответа.

В результате исследования были выявлены потребности и дефициты региональной системы образования относительно реализации образовательной политики в РФ; выявлен потенциал образовательных организаций для интеграции в единое образовательное пространство РФ [Золотарева, 2023]. При анализе общих результатов исследования, были выявлены возможности и проблемы научно-методического сопровождения профессионального развития кадров МСО как элемента РСО с учетом следующих особенностей управления и функционирования муниципальной системы образования в сфере подготовки и профессионального развития педагогических кадров:

- возможностей муниципалитета реализовать требования государственной образовательной политики в сфере подготовки и профессионального развития педагогических кадров;

- особенностей создания единого муниципального образовательного пространства, структуры му-

ниципальной системы образования, состоящей из организаций разных ведомств, форм собственности, уровней административного подчинения;

- особенностей формирования единого методического пространства МСО на основе взаимодействия разных формальных и неформальных структур, объединяющих субъектов методического сопровождения профессионального развития кадров;

- возможностей создания единой информационно-технологической базы системы оценки качества образования и уровня профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров для сбора объективной информации и обеспечения мониторинга МСО;

- механизмов обеспечения доступности образовательных услуг с учетом территориальных, социальных, институциональных, финансовых, кадровых возможностей МСО;

- моделей создания образовательных сетей в рамках МСО, которые будут объединять учреждения различных типов, уровней образования для достижения необходимого качества образования;

- способов координации деятельности отличных друг от друга ведомств, субъектов муниципальной образовательной сети, территориальных сообществ и др.;

- условий для обеспечения непрерывного профессионального

развития работников сферы образования в условиях МСО;

– факторов, влияющих на развитие образования (изменение возрастной структуры населения; миграции; демографии; статистики МСО) и др.

Результаты исследования

Анализ результатов исследования в части развития кадрового потенциала муниципальной системы образования в условиях интеграции в единое образовательной пространство РФ позволил выявить ряд проблем и возможностей, учет которых позволит создавать более эффективные модели научно-методического сопровождения педагогических работников в МСО.

Педагоги и руководители образовательных организаций единодушно поддержали следующие **принципы построения** системы научно-методического сопровождения подготовки и профессионального развития педагогических кадров, которые можно реализовать на муниципальном уровне: активное сетевое взаимодействие между субъектами научно-методической деятельности в вопросах профессионального развития педагогических работников (поддерживают 33 % педагогов и 42 % руководителей); совместное планирование использования имеющихся кадровых, инфраструктурных и финансовых ресурсов (поддерживают 53 % педагогов и 64 % руководителей); ориентация и оперативное реагирование на профессиональные дефици-

ты и запросы педагогических работников и управленческих кадров в условиях быстрого развития общества и системы образования (поддерживают 35 % педагогов и 48 % руководителей); взаимная ответственность и доверие между методическими службами (поддерживают 38 % педагогов и 34 % руководителей); координация и интеграция деятельности методических служб различных уровней (поддерживают 30 % педагогов и 33 % руководителей).

Участники исследования готовы поддержать следующие **направления совершенствования** системы научно-методического сопровождения подготовки и профессионального развития педагогических кадров: разработка актуальных программ непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров (поддерживают 48 % педагогов и 48 % руководителей); формирование методического актива (поддерживают 33 % педагогов и 32 % руководителей); ориентация педагогической науки на решение актуальных проблем образования (поддерживают 31 % педагогов и 22 % руководителей); изучение и учет потребностей обучающихся и родителей (поддерживают 28 % педагогов и 22 % руководителей). Вместе с тем следует отметить, что есть направления, которые респонденты оценили очень низко, вероятно, не понимая их особой значимости для совер-

шенствования системы научно-методического сопровождения педагогических кадров на муниципальном уровне, в том числе: развитие форм неформального образования и горизонтального обучения (поддерживают только 12 % педагогов и 8 % руководителей); изучение и распространение передовых педагогических практик (поддерживают только 14 % педагогов); учет запроса работодателей (поддерживают только 10 % педагогов и 21 % руководителей).

При оценке *возможностей объединений, служб, ресурсов*, инициированных Минпросвещения РФ, и которые можно использовать на муниципальном уровне для профессионального развития, мнения педагогов и управленцев разошлись: руководители поддерживают их в целом очень высоко (93 %), педагоги оказались несколько сдержаннее в оценках (67 %). При этом, создается впечатление, что руководители образовательных организаций более информированы о новых задачах развития кадров системы образования и поддерживают такие новые формы и структуры как региональный центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников (56 %); единый региональный портал дополнительного профессионального образования (50 %); региональная система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров (50 %). Педагоги выражают более консерва-

тивное мнение и поддерживают известные и понятные им ресурсы методического сопровождения: методическую службу (41 %); педагогические профессиональные сообщества (ассоциация, клуб и т. д. (30 %)).

Участники опроса указывают на *ценности*, которые они более всего поддерживают и которые потенциально могут оказать наибольшее положительное влияние на качество профессионального развития педагогов: выявление педагогически одаренной молодежи и ориентации обучающихся на педагогическую профессию (63 %); систематическая методическая помощь в решении проблем организации образовательного процесса (61 %); проектирование и реализация программ профессионального развития педагогических кадров (53 %); участие в работе профессионально-общественных объединений педагогов (61 %). Вместе с тем, респонденты недостаточно поддерживают такую ценность, как работа в экспертных сообществах (33%). Таким образом, становится понятно, какие ценности надо продолжать поддерживать, а какие формировать и развивать.

Проведенное исследование позволило выявить *проблемы*, имеющие наибольшее значение для совершенствования процесса профессионального развития педагогических кадров, в том числе: только 10% руководителей образовательных организаций участвуют в формировании регионального заказа на

подготовку и профессиональное развитие педагогических работников и управленческих кадров; только 15 % педагогов и 14 % руководителей имеют опыт участия в диагностике своих профессиональных дефицитов, при этом, готовы участвовать в диагностике 25 % педагогов и 32 % руководителей; на наличие индивидуальной программы профессионального развития указывают только 14 % педагогов; на создание стажировочных площадок указывают 16 % педагогов и 7 % руководителей и только 19 % педагогов видят целесообразность в их открытии; в прикладных исследованиях по приоритетным направлениям государственной образовательной политики РФ участвовали только 2 % педагогов и 5 % руководителей, готовы участвовать в исследовательской деятельности только 6 % педагогов; необходимость совершенствования процесса сопровождения и поддержки молодых педагогических работников до 35 лет в первые 3 года работы поддерживают 33 % педагогов и 40 % руководителей.

Знакомство с результатами проведенного исследования позволило увидеть наиболее *эффективные средства*, которые, по мнению респондентов, могли бы повлиять в ближайшем будущем на качество подготовки педагогических кадров. Далее эти средства выстроены в порядке убывания их значимости для педагогического сообщества. Это: 1) разнообразные средства стимулирования профессионально-

го развития педагогических кадров (материального и морального); 2) обмен опытом на федеральном уровне, курсы повышения квалификации федерального уровня, методическая работа в образовательной организации, организация стажировок в другие регионы России; 3) участие в инновационной деятельности, курсы повышения квалификации регионального уровня, наставничество в образовательной организации, проведение мастер-классов; 4) тиражирование лучших практик через публикации, посещение и анализ открытых мероприятий, организация деятельности методических объединений, организация стажировок педагогов на муниципальном и региональном уровне, участие в инновационной деятельности.

Особо следует отметить, что в рамках МСО каждая образовательная организация может стать субъектом научно-методической деятельности по сопровождению профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров и выполнять при этом особые функции. Образовательные организации (школа, организация дополнительного образования, организация дошкольного образования) – вести работу по допрофессиональной педагогической подготовке школьников, внутриорганизационному обучению, стажировке, наставничеству, реализации индивидуальных программ профессионального роста и др. [Байбородова, 2023; Серафимович, 2023];

организации среднего профессионального и высшего образования – вести подготовку кадров для системы образования, реализовать научные и прикладные исследования по актуальным вопросам развития образования, курсы повышения квалификации педагогического и профессорско-преподавательского состава и др. [Коряковцева, 2023; Харисова, 2023]; организации дополнительного профессионального образования – вести курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки кадров, конкурсы профессионального мастерства, общественно-значимые в сфере образования мероприятия и др. [Шляхтина, 2023; Серафимович, 2023]; профессиональные педагогические сообщества – предлагать горизонтальное обучение, неформальные способы профессионального взаимодействия и взаимообучения и др.

Заключение

Таким образом, реализация предложенного в данной статье диагностического инструментария позволила получить информацию о состоянии профессионального развития кадрового потенциала МСО, сформировать прогноз, определить новые задачи, приоритеты, пути и средства по его совершенствованию. Так, например, по результатам проведенного исследования можно определить не-

которые первоочередные задачи муниципального органа управления образованием по совершенствованию процесса профессионального развития кадрового потенциала, с учетом выявленных возможностей и проблем, в том числе: разработка «дорожные карты» совместных мероприятий организаций, находящихся на территории муниципалитета и готовых принять участие в научно-методическом сопровождении профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров; создание условий (материально-технических, финансовых, кадровых и иных) для достижения показателей уровня профессионализма педагогических кадров; проведение диагностики профессиональных потребностей и дефицитов педагогических кадров МСО, а также мониторинга эффективности их научно-методического сопровождения; формирование запроса на дополнительное профессиональное образование организациям федерального, регионального и муниципального уровня, организация и проведение на муниципальном уровне образовательных общественно-значимых мероприятий для педагогических работников и управленческих кадров, направленных на реализацию государственной кадровой политики в сфере образования и другие мероприятия.

Библиографический список

1. Байбородова Л. В. Взаимодействие субъектов в процессе допрофессиональной педагогической подготовки школьников // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Акмеология образования. Психология развития. 2023. Т. 12. Вып. 2. С. 169–179.
2. Братановский С. Н. Муниципальная система образования в России: правовые основы организации и деятельности / С. Н. Братановский, Ю. Н. Царев. Москва : Арт-Пресс, 2013. 224 с.
3. Волхонская К. В. Муниципальная система образования как объект управления: характеристика, структура // Молодой ученый. 2018. № 24 (210). С. 124–126.
4. Золотарева А. В. Организация методической деятельности региона: приоритеты, возможности, проблемы // IV Авдеевские чтения : сб. мат. Всероссийской научно-практич. конф. Якутск : Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова, 2023. С. 21–27.
5. Золотарева А. В. Обеспечение единства федеральной системы научно-методического сопровождения профессионального развития педагогических кадров: возможности и риски / А. В. Золотарева, Л. В. Байбородова, М. В. Груздев, И. Г. Харисова // Образование и наука. 2023. Т. 25. № 9. С. 12–43.
6. Концепция и вариативные модели построения региональных систем научно-методического сопровождения профессионального развития педагогических кадров : коллективная монография / под науч. ред. А. В. Золотаревой, М. В. Груздева. Ярославль : РИО ЯГПУ, 2023. 429 с.
7. Концепция подготовки педагогических кадров для системы образования на период до 2030 года (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 24 июня 2022 г. № 1688-р). URL: <http://government.ru/docs/all/141781/> (дата обращения: 20.08.2023).
8. Концепция создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров (Утверждена распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 16 декабря 2020 г. № Р-174). URL: <https://rulaws.ru/acts/Rasporyazhenie-Minprosvescheniya-Rossii-ot-16.12.2020-N-R-174/> (дата обращения: 20.08.2023).
9. Коротина К. С. Особенности муниципального управления образованием и его нормативно-правовое регулирование // Вопросы экономики и управления. 2017. № 4 (11). С. 10–12.
10. Коряковцева О. А. Модернизация системы профессионального развития научно-педагогических работников в условиях вуза // Ярославский педагогический вестник. 2023. № 6 (135). С. 8–17.
11. Коряковцева О. А. Навигатор нормативно-правовой базы системы образования Российской Федерации как инструмент профессионального развития педагогических кадров новых регионов Российской Федерации / О. А. Коряковцева, Н. В. Шляхтина // Вестник Саратовского обл. института развития образования. 2023. № 3(33). С. 55–64.
12. Куранов А. К. Полномочия органов местного самоуправления в области образования : монография. Липецк : Липецкий гос. пед. ун-т, 2003. 241 с.
13. Лунев А. Н. Стратегии и тенденции развития муниципальной системы образования / А. Н. Лунев, Н. Б. Пугачева, Л. З. Стуколова // Концепт. 2014. № 02. С. 1–7.

14. Основные принципы Национальной системы профессионального роста педагогических работников РФ, включая национальную систему учительского роста (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 31 декабря 2019 года № 3273-р). URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/73284005/> (дата обращения: 20.08.2023).

15. Паспорт Национального проекта «Образование» (утвержден Президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 3 сентября 2018 г. № 10). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_319308/ (дата обращения: 17.11.23).

16. Распоряжение Минпросвещения России от 15 декабря 2022 г. № Р-303 «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» // Банк документов Министерства просвещения Российской Федерации. URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/3fc484bc2dcf592bee7e324ca2bfda90/download/5420/> (дата обращения: 17.11.23).

17. Серафимович И. В. Социально-психологическое сопровождение конкурсного движения как формата непрерывного профессионального образования: практикум / И. В. Серафимович, Г. В. Отрошко, Е. В. Таттыбаева. Ярославль : ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2023. 62 с.

18. Серафимович И. В. Горизонтальное обучение педагогов в профессиональных обучающих сообществах : учебное пособие / И. В. Серафимович, О. В. Тихомирова. Ярославль : ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2022. 140 с.

19. Серафимович И. В. Ресурсность управленческого мышления при организации наставничества в образовательных организациях / И. В. Серафимович, Н. В. Шляхтина // Стратегия развития образования для будущего России : мат. Междун. научно-практ. конф., приуроченной к Году педагога и наставника в РФ. Владимир, 2023. С. 371–380.

20. Система муниципального управления : учебник для вузов / под редакцией В. Б. Зотова. Санкт-Петербург : Лидер, 2005. 493 с.

21. Совершенствование региональных систем научно-методического сопровождения профессионального развития педагогических работников в условиях интеграции в единое образовательное пространство Российской Федерации : учебное пособие / под ред. А. В. Золотаревой, Л. В. Байбородовой. Ярославль : РИО ЯГПУ, 2023. 387 с.

22. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 20.08.2023).

23. Шляхтина Н. В. Чему и как учить педагогов и управленцев: исследование запросов на направления повышения квалификации и профессионального развития / Н. В. Шляхтина, Е. В. Владимирова // Современное образование на пути от теории к практике: векторы развития : мат. межрег. научно-практ. конф. Ярославль : ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2023. С. 224–230.

Reference list

1. Bajborodova L. V. Vzaimodejstvie subektov v processe doprofessional'noj pedagogicheskoj podgotovki shkol'nikov = Interaction of subjects in the process of pre-professional pedagogical training of schoolchildren // Izvestija Saratovskogo universiteta. Novaja serija. Serija Akmeologija obrazovanija. Psihologija razvitija. 2023. T. 12. Vyp. 2. S. 169–179.
2. Bratanovskij S. N. Municipal'naja sistema obrazovanija v Rossii: pravovye osnovy organizacii i dejatel'nosti = Municipal system of education in Russia: legal basis of organization and activities / S. N. Bratanovskij, Ju. N. Carev. Moskva : Art-Press, 2013. 224 s.
3. Volhonskaja K. V. Municipal'naja sistema obrazovanija kak obekt upravlenija: harakteristika, struktura = Municipal education system as a management object: characteristic, structure // Molodoj uchenyj. 2018. № 24 (210). S. 124–126.
4. Zolotareva A. V. Organizacija metodicheskoi dejatel'nosti regiona: priority, vozmozhnosti, problemy = Organization of methodological activities of the region: priorities, opportunities, problems // IV Avdeevskie chtenija : sb. mat. Vserossijskoj nauchno-praktich. konf. Jakutsk : Severo-Vostochnyj federal'nyj universitet im. M. K. Ammosova, 2023. S. 21–27.
5. Zolotareva A. V. Obespechenie edinstva federal'noj sistemy nauchno-metodicheskogo soprovozhdenija professional'nogo razvitija pedagogicheskikh kadrov: vozmozhnosti i riski = Ensuring the unity of the federal system of scientific and methodological support for the professional development of teachers: opportunities and risks / A. V. Zolotareva, L. V. Bajborodova, M. V. Gruzdev, I. G. Harisova // Obrazovanie i nauka. 2023. T. 25. № 9. S. 12–43.
6. Koncepcija i variativnye modeli postroenija regional'nyh sistem nauchno-metodicheskogo soprovozhdenija professional'nogo razvitija pedagogicheskikh kadrov = Concept and variable models for constructing regional systems for scientific and methodological support of professional development of teachers : kollektivnaja monografija / pod nauch. red. A. V. Zolotarevoj, M. V. Gruzdeva. Jaroslavl' : RIO JaGPU, 2023. 429 s.
7. Koncepcija podgotovki pedagogicheskikh kadrov dlja sistemy obrazovanija na period do 2030 goda (utverzhdena Rasporjazheniem Pravitel'stva RF ot 24 ijunja 2022 g. № 1688-r) = The concept of training teachers for the education system for the period until 2030 (approved by Order of the Government of the Russian Federation dated from June 24, 2022 № 1688-r). URL: <http://government.ru/docs/all/141781/> (data obrashhenija: 20.08.2023).
8. Koncepcija sozdanija edinoj federal'noj sistemy nauchno-metodicheskogo soprovozhdenija pedagogicheskikh rabotnikov i upravlencheskikh kadrov (Utverzhdena rasporjazheniem Ministerstva prosveshhenija Rossijskoj Federacii ot 16 dekabnja 2020 g. № R-174) = The concept of creating a unified federal system of scientific and methodological support for teachers and management personnel (Approved by order of the Ministry of Education of the Russian Federation of December 16, 2020 № R-174). URL: <https://rulings.ru/acts/Rasporjazhenie-Minprosveshheniya-Rossii-ot-16.12.2020-N-R-174/> (data obrashhenija: 20.08.2023).

9. Korotina K. S. Osobnosti municipal'nogo upravlenija obrazovaniem i ego normativno-pravovoe regulirovanie = The peculiarities of the municipal administration of the formation and its regulatory and legal regulation // Voprosy jekonomiki i upravlenija. 2017. № 4 (11). S. 10–12.

10. Korjakovceva O. A. Modernizacija sistemy professional'nogo razvitija nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov v uslovijah vuza = Modernization of the system of professional development of scientific and pedagogical workers in the conditions of the university // Jaroslavskij pedagogicheskij vestnik. 2023. № 6 (135). S. 8–17.

11. Korjakovceva O. A. Navigator normativno-pravovoj bazy sistemy obrazovanija Rossijskoj Federacii kak instrument professional'nogo razvitija pedagogicheskikh kadrov novyh regionov Rossijskoj Federacii = Navigator of the regulatory legal framework of the education system of the Russian Federation as a tool for the professional development of pedagogical personnel of new regions in the Russian Federation / O. A. Korjakovceva, N. V. Shljahina // Vestnik Saratovskogo oblastnogo instituta razvitija obrazovanija. 2023. № 3(33). S. 55–64.

12. Kuranov A. K. Polnomochija organov mestnogo samoupravlenija v oblasti obrazovanija = Powers of local governments in the field of education: monografija. Lipeck : Lipeckij gos. ped. un-t, 2003. 241 s.

13. Lunev A. N. Strategii i tendencii razvitija municipal'noj sistemy obrazovanija = Strategies and trends in the development of the municipal education system / A. N. Lunev, N. B. Pugacheva, L. Z. Stukolova // Koncept. 2014. № 02. S.1–7.

14. Osnovnye principy Nacional'noj sistemy professional'nogo rosta pedagogicheskikh rabotnikov RF, vkljuchaja nacional'nuju sistemu uchitel'skogo rost (utverzhdjena Rasporjazheniem Pravitel'stva RF ot 31 dekabnja 2019 goda № 3273-r) = The basic principles of the national system of professional development of teachers in the Russian Federation, including the national system of teacher development (approved by Order of the Government of the Russian Federation of December 31, 2019 № 3273-r). URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/73284005/> (data obrashhenija: 20.08.2023).

15. Pasport Nacional'nogo proekta «Obrazovanie» (utverzhdjen Prezidiumom Soveta pri Prezidente Rossijskoj Federacii po strategicheskomu razvitiju i nacional'nym proektam, protokol ot 3 sentjabnja 2018 g. № 10) = Passport of the National Project «Education» (approved by the Presidium of the Council under the President of the Russian Federation for Strategic Development and National Projects, Protocol of September 3, 2018 № 10). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_319308/ (data obrashhenija: 17.11.23).

16. Rasporjazhenie Minprosveshhenija Rossii ot 15 dekabnja 2022 g. № R-303 «O vnesenii izmenenij v koncepciju sozdaniya edinoj federal'noj sistemy nauchno-metodicheskogo soprovozhdenija pedagogicheskikh rabotnikov i upravlencheskikh kadrov, utverzhdennuju rasporjazheniem Ministerstva prosveshhenija Rossijskoj Federacii ot 16 dekabnja 2020 g. № R-174» = Decree of the Ministry of Education of Russia dated from December 15, 2022 № R-303 «On Amendments to the Concept of Creating a Unified Federal System for Scientific and Methodological Support of Teachers and Management Personnel, approved by Order of the Ministry of Education of the Russian Federation of December 16, 2020 № R-174» // Bank dokumentov Ministerstva prosveshhenija Rossijskoj Federacii. URL:

<https://docs.edu.gov.ru/document/3fc484bc2dcf592bee7e324ca2bfda90/download/5420/> (data obrashhenija: 17.11.23).

17. Serafimovich I. V. Social'no-psihologicheskoe soprovozhdenie konkursnogo dvizhenija kak formata nepreryvnogo professional'nogo obrazovanija: praktikum = Social and psychological support of the competition movement as a format of continuing professional education: workshop / I. V. Serafimovich, G. V. Otroshko, E. V. Tattybaeva. Jaroslavl' : GAU DPO JaO IRO, 2023. 62 c.

18. Serafimovich I. V. Gorizontal'noe obuchenie pedagogov v professional'nyh obuchajushhihsja soobshhestvah = Horizontal educator training in professional learning communities : uchebnoe posobie / I. V. Serafimovich, O. V. Tihomirova. Jaroslavl' : GAU DPO JaO IRO, 2022. 140 s.

19. Serafimovich I. V. Resursnost' upravlencheskogo myshlenija pri organizacii nastavnichestva v obrazovatel'nyh organizacijah = Resource management thinking in the organization of mentoring in educational organizations / I. V. Serafimovich, N. V. Shljahtina // Strategija razvitija obrazovanija dlja budushhego Rossii : mat. Mezhdun. nauchno-prakt. konf., priurochennoj k Godu pedagoga i nastavnika v RF. Vladimir, 2023. S. 371–380.

20. Sistema municipal'nogo upravlenija = Municipal management system: uchebnik dlja vuzov / pod redakciej V. B. Zotova. Sankt-Peterburg : Lider, 2005. 493 s.

21. Sovershenstvovanie regional'nyh sistem nauchno-metodicheskogo soprovozhdenija professional'nogo razvitija pedagogicheskikh rabotnikov v uslovijah integracii v edinoe obrazovatel'noe prostranstvo Rossijskoj Federacii = Improvement of regional systems for scientific and methodological support of professional development of teachers in conditions of integration into a single educational space of the Russian Federation: uchebnoe posobie / pod red. A. V. Zolotarevoj, L. V. Bajborodovoj. Jaroslavl' : RIO JaGPU, 2023. 387 s.

22. Federal'nyj zakon ot 29.12.2012 № 273-FZ «Ob obrazovanii v Rossijskoj Federacii» = Federal Law of 29.12.2012 № 273-FZ «On Education in the Russian Federation». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (data obrashhenija: 20.08.2023).

23. Shljahtina N. V. Chemu i kak učit' pedagogov i upravlencev: issledovanie zaprosov na napravlenija povyshenija kvalifikacii i professional'nogo razvitija = What and how to teach teachers and managers: research of requests for areas of advanced training and professional development / N. V. Shljahtina, E. V. Vladimirova // Sovremennoe obrazovanie na puti ot teorii k praktike: vektory razvitija : mat. mezhhreg. nauchno-prakt. konf. Jaroslavl' : GAU DPO JaO IRO, 2023. S. 224–230

Статья поступила в редакцию 23.01.2024; одобрена после рецензирования 25.02.2024; принята к публикации 07.03.2024.

The article was submitted 23.01.2024; approved after reviewing 25.02.2024; accepted for publication 07.03.2024.