

Ибрагимова Л.А., Мезенова С.А. К вопросу о профессиональной подготовке бакалавров экономического направления к предпринимательской деятельности в современных условиях // Вестник Нижневартковского государственного университета. 2019. № 1. С. 43–50.

Ibragimova L.A., Mezenova S.A. On professional training of bachelor of economics to entrepreneurship in contemporary conditions // Bulletin of Nizhnevartovsk State University. 2019. No. 1. P. 43–50.

УДК 37

О.А. Иванова, Н.В. Антонов  
Москва, Россия

## ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕДАГОГОВ В УСЛОВИЯХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Аннотация.** Стремительные изменения, происходящие в современном мире, по своей силе, масштабности, динамичности и вариативности являются сущностной характеристикой современной действительности. Они касаются всех сфер человеческой жизнедеятельности и тем самым диктуют необходимость изменений в образовании, а также осмысления, рефлексии существующей системы подготовки и переподготовки педагогических кадров. В условиях реализации идеи непрерывного образования остро встает вопрос профессионального развития педагогов, подготовки их к изменениям в профессиональной педагогической деятельности.

Внутришкольная система повышения квалификации строится с учетом потенциала учителей, работающих в данной школе, ресурсов образовательной организации, особенностей субъектов образовательных отношений и потенциала социума. Она является гибкой, мобильной, способной быстро реагировать на потребности и запросы общества, учитывать отличительные черты и условия современной образовательной организации. Современные образовательные организации способны обучать школьные команды педагогов с учетом их профессионального опыта, запросов образовательной организации и социума.

В данной статье представлены результаты исследования проблемы профессионального развития педагогов в условиях образовательной организации. Авторы рассматривают различные подходы к проблеме профессионального развития педагогов, выделяют компоненты, критерии и показатели профессионального развития, обосновывают возможности и этапы социально-педагогического проектирования как основы профессионального развития педагогов и описывают механизм разработки индивидуальной траектории профессионального развития педагогов образовательной организации.

**Ключевые слова:** профессиональное развитие; образовательная организация; социально-педагогическое проектирование; индивидуальный образовательный маршрут профессионального развития; условия профессионального развития.

**Сведения об авторах:** Ольга Анатольевна Иванова<sup>1</sup>, доктор педагогических наук, профессор, профессор кафедры профессионального развития педагогических работников; Николай Викторович Антонов<sup>2</sup>, заместитель директора Городского методического центра Департамента образования г. Москвы.

**Место работы:** Московский городской педагогический университет<sup>1</sup>; Городской методический центр Департамента образования г. Москвы<sup>2</sup>.

**Контактная информация:** <sup>1</sup>129226, Россия, г. Москва, 2-ой Сельскохозяйственный проезд, д. 4, каб. 201; тел.: 8(926)225-36-55, e-mail: Ivanova\_msc@mail.ru; <sup>2</sup>109044, Россия, г. Москва, ул. Воронцовская, д. 6А; тел.: 8(926)571-16-33, e-mail: Antonovnv80@mail.ru.

Стремительные изменения, происходящие в современном мире, по своей силе, масштабности, динамичности и вариативности являются сущностной характеристикой современной действительности. Они касаются всех сфер человеческой жизнедеятельности и тем самым диктуют необходимость изменений в образовании, а также осмысления, рефлексии существующей системы подготовки и переподготовки педагогических кадров. В условиях реализации идеи непрерывного образования остро встает вопрос профессионального разви-

тия педагогов, подготовки их к изменениям в профессиональной педагогической деятельности.

Современный учитель, готовый эффективно работать в XXI в., должен менять свои убеждения, нередко ломать сложившиеся профессиональные и повседневные стереотипы, быть включенным в систему непрерывного профессионального обучения и развития в интеграции формального, неформального и информального образования в мировом педагогическом сообществе. Важнейшая миссия в ре-

шении проблемы согласования требований современности с педагогической деятельностью, проблемы подготовки педагога к изменениям в современном мире в большей степени лежит на системе дополнительного профессионального образования, призванного, по меньшей мере, сопровождать педагога в меняющемся мире. Программы повышения квалификации, стажировки, профессиональной переподготовки направлены, с одной стороны, на удовлетворение потребностей личности в совершенствовании знаний, умений и навыков в какой-либо сфере деятельности, с другой стороны, учитывают требования общества в подготовке кадров необходимой квалификации (Махутов, Бауэр, Зименков 2014). Изучение изменений, влияния изменений на педагогическую деятельность, анализ существующих мировых практик, согласованность действий всех социальных институтов государственного и межгосударственного социального взаимодействия, безусловно, являются прерогативой системы дополнительного профессионального педагогического образования (Сериков 2016: 1).

Однако существующая система формального образования, осуществляемая различными организациями повышения квалификации, не решает в полной мере проблему профессионального развития педагогов в соответствии с индивидуальными потребностями отдельной общеобразовательной организации, запросов участников образовательных отношений.

В настоящее время образовательные организации имеют ряд особенностей и преимуществ, которые позволяют им самостоятельно выявлять профессиональные дефициты, определять индивидуальные запросы, потребности и разрабатывать индивидуальную траекторию развития педагога в соответствии со своими особенностями, традициями и миссией общеобразовательной организации и конкретного педагога.

Внутришкольная система повышения квалификации строится с учетом потенциала учителей, работающих в данной школе, ресурсов образовательной организации, особенностей субъектов образовательных отношений и потенциала социума. Она является гибкой, мобильной, способной быстро реагировать на потребности и запросы общества, учитывать отличительные черты и условия современной образовательной организации. Современные образовательные организации способны обучать школьные команды педагогов с учетом

профессионального опыта педагогов, запросов образовательной организации и социума.

В данной статье представлены результаты исследования проблемы профессионального развития педагогов в условиях образовательной организации.

Социально-педагогическое проектирование как одно из направлений проектирования объединяет социальную и педагогическую теорию и практику с целью интеграции методов, средств, форм, видов деятельности для решения актуальных проблем педагогической практики, что позволяет использовать социально-педагогическое проектирование как основу профессионального развития педагога в условиях общеобразовательной организации.

Социально-педагогическое проектирование профессионального развития рассматривается как ценностно-ориентированная, целенаправленная, мотивированная, осознанная, планируемая, продуктивная деятельность, направленная на профессиональное развитие педагога на разных этапах его профессионального становления (Антонов 2015: 12).

В психолого-педагогической литературе существуют различные подходы к пониманию профессионального развития педагогов. Так, например, Л.М. Митина под профессиональным развитием понимает качественное активное преобразование педагогом своего внутреннего мира, внутреннюю детерминацию активности учителя, которая приводит к принципиально новому способу профессиональной самореализации и жизнедеятельности (Митина 2005: 7).

В педагогических акмеологических исследованиях нередко используется такое понятие, как «личностно-профессиональное развитие». В частности, В.А. Слостенин понимает под ним процесс формирования личности, который ориентирован на высокие профессиональные достижения, овладение профессионализмом и осуществляется в профессиональной деятельности, профессиональных взаимодействиях и саморазвитии (Слостенин 2005).

Представители деятельностного подхода рассматривают профессиональную деятельность как решающее условие, средство, основу профессионального развития педагога, достижение им высшего уровня педагогической деятельности и самореализации (Б.Г. Ананьев, Е.М. Иванова, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн и др.). При этом подчеркивается, что важным условием результативности и продуктивности профессиональной педагогической деятель-

ности является творческий уровень ее осуществления.

В рамках комплексного подхода (А.А. Деркач, В.А. Сластенин, Н.Ф. Талызина и др.) в основе профессионального развития рассматривают такие его компоненты, как самоактуализационный, процессуально-технологический, индивидуально-личностный. Работы в этом направлении ориентированы на изучение самоактуализации как основы профессионального развития педагога.

В рамках личностного подхода профессиональное развитие педагога рассматривается с позиции анализа таких личностных качеств, как индивидуальный стиль деятельности, ценностные ориентации, смысловые образования, целеустремленность, ответственность, эмпатия, коммуникативность и т. д. Конструирование и осуществление процесса профессионального развития педагога обозначает ориентацию на его личность как субъект, цель, ценность, главный критерий эффективности и результата. Педагог как личность и субъект педагогической деятельности самостоятельно определяет для себя приоритеты самовыражения и саморазви-

тия, делая выбор в пользу профессионального роста (Б.Г. Ананьев, К.А. Абульханова-Славская, В.А. Петровский, В.И. Слободчиков и др.) (Сериков 2016: 1).

В данной работе профессиональное развитие рассматривается как процесс активного преобразования личностью своего внутреннего мира посредством формирования и развития профессионально значимых в педагогической деятельности знаний, умений и навыков; способностей и качеств личности; мотивации, деятельности, коммуникативности и рефлексии, которые оказывают влияние на успешную творческую самореализацию педагога в его профессиональной деятельности в условиях работы в конкретной общеобразовательной организации с учетом потребностей и запросов всех участников образовательных отношений и социума.

В ходе проведенного исследования были определены структурные компоненты профессионального развития личности педагога: мотивационно-ценностный, проектировочный, деятельностный, организационно-коммуникативный, рефлексивно-оценочный (рис. 1).



Рис. 1. Компоненты профессионального развития педагога

Мотивационно-ценностный компонент включает систему мировоззренческих установок, нравственных качеств личности, мотивов, интересов, потребностей в непрерывном профессиональном развитии и самосовершенствовании, которые отражают как профессиональную и личностную жизненную позицию, так и отношение к педагогической профессии.

Целью данного компонента является формирование системы ценностей, мотивирующих педагогов на деятельность и формирующих позитивное отношение к ней (Салаватова 2013).

Проектировочный компонент предполагает готовность педагога к определению целей профессионального развития в зависимости от социальной ситуации и проектирование индивидуальной траектории профессионального

развития с учетом запросов субъектов образовательных отношений.

Деятельностный компонент характеризует активную деятельность педагога по собственному профессиональному развитию и его коррекции.

Организационно-коммуникативный компонент включает умение педагога организовывать собственную деловую активность и личное профессиональное развитие; коммуникативная сторона отражает особенности и специфику его коммуникативной деятельности и взаимодействия.

Рефлексивно-оценочный компонент характеризует осмысление педагогом собственной педагогической деятельности, профессиональных дефицитов и перспектив личностного

профессионального развития с учетом потребностей социума.

Для каждого компонента в ходе исследования определены критерии и показатели профессионального развития, которые представлены в таблице 1, а также диагностический инструментарий их определения.

Социально-педагогическое проектирование профессионального развития педагогов осуществлялось поэтапно:

*1 этап* «Диагностический», на котором выявлялся уровень профессионального развития педагогов общеобразовательных организаций, происходило определение замысла проекта, выявление социального заказа на профессиональное развитие педагога; осуществлялся выбор вариантов решения проблемы;

*2 этап* «Мотивационный», осуществлялся анализ личностных мотивов, профессиональных интересов, запросов, дефицитов и перспектив профессионального развития педагогов;

*3 этап* «Проектирование индивидуальной траектории профессионального развития», здесь осуществлялось непосредственное проектирование (ИТПР): определение целей, задач, педагогических условий, ресурсов, методов, средств и результата проекта;

*4 этап* «Реализация», на котором проект ИТПР внедрялся в практику, а также осуществлялось формирование эффективных взаимосвязей и оценка промежуточных результатов;

*5 этап* «Коррекция», связан с выявлением проблем в ходе реализации проекта и коррекцией деятельности по необходимости;

*6 этап* «Рефлексия», на данном этапе проводился анализ и осмысление качественных изменений, самооценка уровня профессионального развития, внесение необходимых изменений, дополнений и определение целей дальнейшего профессионального развития.

Приведем пример механизма разработки ИТПР педагога на основе социально-педагогического проектирования. На диагностическом этапе (после диагностики и самодиагностики) педагоги заполняли матрицу профессиональных компетенций педагога (таблица 2), в которой выделены профессиональные компетенции, которые предполагает развивать педагог и которые лягут в основу ИТПР.

В таблице 3 представлена матрица курсов (занятий), которые необходимо посетить педагогу для того, чтобы ликвидировать собственные профессиональные дефициты и соответствовать запросам образовательной организации.

Таблица 1

### Критерии и показатели профессионального развития педагога

Критерии профессионального развития педагога					
Показатели профессионального развития педагога	Мотивационный	Проектировочный	Деятельностный	Коммуникативный	Рефлексивный
	Внутренний мотив непрерывного профессионального развития	Целеполагание Анализ ситуации Планирование	Саморегуляция Коррекция Волевые усилия	Коммуникативные умения Организационные умения	Педагогическая позиция Профессионально-личностные качества Профессиональные знания и умения Самооценка
	Познавательный мотив				
	Мотив избегания				
	Состязательный мотив и др.				

Таблица 2

### Матрица профессиональных компетенций педагога общеобразовательной организации

Компетенции	Дефицит	Запросы социума	Запросы ОО	Запросы участников образовательных отношений	ИТР
Содержание предметное на продвинутом уровне					
Коммуникация					
IT/VR-технологии					

Командообразование					
Проектирование					
МЭШ/Цифровая школа					
и т. д.					

Таблица 3

## Матрица курсов (занятий) для педагогов

Компетенции/Ф.И.О.	МЭШ/Цифровая школа	Проектирование	Коммуникация	Командообразование	Саморегуляция	IT/VR-технологии	Содержание
1. Педагог 1							
2. Педагог 2							
3. ....							
и т. д.							

На основе данной матрицы каждым педагогом составляется индивидуальная траектория профессионального развития, которая может быть построена на долгосрочный или краткосрочный период. В рамках профессионального развития педагога образовательной организации рекомендовано выстраивать индивидуальную траекторию сроком на один учебный год. Далее составляется расписание занятий и организуются курсы.

Содержательное наполнение профессионального развития педагогов в условиях образовательной организации строилось вокруг программы «Педагог будущего», целью которой является создание оптимальных условий для профессионального развития педагога на разных этапах профессиональной деятельности, в зависимости от опыта педагогической деятельности, потребностей, запросов. Большинство заявок от молодых педагогов было на темы, связанные с адаптацией к педагогической деятельности; умением работать в команде; взаимодействием с детьми, родителями и коллегами; поддержанием дисциплины на занятиях; разработкой школьной документации и т. д.

Учителя со стажем выбирали курсы, направленные на повышение уровня профессиональной компетентности в вопросах, связанных с использованием инновационных технологий, ресурсов Московской электронной школы (МЭШ), а также с использованием ресурсов социума при организации образовательного процесса.

В ходе реализации Индивидуального маршрута профессионального развития

(ИМПР) педагогам предлагается использование ресурсов социума – это:

- методическое обеспечение (разработанное общеобразовательными организациями и авторское);

- курсы повышения квалификации (федеральные, городские, в рамках общеобразовательной организации);

- корпоративное обучение (обучение школьных команд, тренинг-сессии);

- Московская электронная школа (МЭШ) – новая платформа электронного интерактивного методического обеспечения и др.

Основными формами реализации ИМПР педагогов выступают проблемные группы, инновационное проектирование, методическое объединение-мастерская, педагогические мастерские, стажерская площадка, педагогический совет, научно-методический совет, индивидуальная стажировка педагогов, методические объединения, тьюторское сопровождение, семинары, вебинары, интерактивные лекции, тренинги, деловые игры и индивидуальное консультирование (Антонов 2018: 1).

Включение модели неформального образования «Mentoring» в организацию повышения квалификации педагогов позволяет использовать ресурсы и потенциал педагогов образовательной организации, поскольку идеей данной модели является организация консультирования на рабочем месте. Консультации, как правило, осуществляют более опытные коллеги, эксперты или те, кто более компетентен в том или ином вопросе. Безусловно, «наставничество» является эффективным ресурсом неформального образования, который используется

для повышения профессионализма педагогов в условиях образовательной организации. Наставничество предполагает целенаправленную совместную деятельность наставника (более опытного и сведущего) и менее опытного специалиста по усвоению им определенных компетенций, необходимых для выполнения трудовых функций педагога (Афанасьев, Иванова 2016: 1).

Таким образом, социально-педагогическое проектирование позволяет повысить эффективность профессионального развития педагогов общеобразовательных организаций за счет:

- использования потенциала социума (ресурсы поддержки и совершенствования);
- организации единой системы сопровождения процесса профессионального развития

педагога (индивидуальная траектория развития педагога);

- учета особенностей профессионального развития специалиста на всех этапах его педагогической деятельности в общеобразовательной организации;

- участия педагога в новых для него формах профессиональной педагогической деятельности (научно-методической, управленческой, исследовательской (проектной) и т. д.);

- обеспечения сетевого взаимодействия социальных институтов.

Проблема профессионального развития педагогов общеобразовательных организаций на основе социально-педагогического проектирования является перспективной для теории и практики непрерывного образования и требует дальнейшего изучения, осмысления и поиска новых решений.

#### ЛИТЕРАТУРА

Антонов Н.В. 2015. Специфика этапов социально-педагогического проектирования профессионального развития педагогов в постоянно изменяющихся условиях системы общего образования // Современные наукоемкие технологии 12, 58–63.

Антонов Н.В., Иванова О.А., Бочарова Н.В. 2018. Особенности построения индивидуальной траектории профессионального развития педагогов // Образование. Наука. Научные кадры 1, 205–210.

Афанасьев В.В., Иванова О.А. 2016. Использование ресурсов неформального образования в системе дополнительного профессионального образования педагогов // Вестник НВГУ, 14–19.

Кандаурова А.В. 2016. Сравнительный анализ требований, предъявляемых к современному педагогу в российском обществе и в Европе, в условиях изменения социального взаимодействия (по материалам учительского манифеста для XXI в. «Образование – для изменений. Изменения – для образования») // Вестник НВГУ 1, 46–50.

Махутов Б.Н., Бауэр Е.А., Зименков А.Н. 2014. Развитие профессиональной компетентности специалиста в современных правовых условиях дополнительного профессионального образования // Концепт: Научно-методический электронный журнал 20, 4376–4380.

Митина Л.М. 2005. Профессиональное развитие и здоровье педагога: проблемы и пути решения // Вестник образования России 7, 33–49.

Салаватова А.М. 2013. Подготовка будущих бакалавров педагогики к профессиональной деятельности в школах с этнокультурным компонентом // Казанская наука 4, 218–220.

Сериков В.В. 2016. Личностный подход в образовании: Концепция и технология // Вестник Тюменского государственного университета. Гуманитарные исследования. Humanitates. Т. 2. № 1, 201–215.

Сластенин В.А. 2005. Рефлексивная культура и профессионализм учителя // Профессионализм педагога: сущность, содержание, перспективы развития: Материалы Юбилейной международной научно-практической конференции, приуроченной к 10-летию МАНГО: В 2 ч. Ч. 1.1. М.: МАНПО, 5–14.

#### REFERENCES

Antonov N.V. 2015. Specifica etapov social'no-pedagogicheskogo proektirovaniya professional'nogo razvitiya pedagogov v postoyanno izmenyayushchihsiya usloviyah sistemy obshchego obrazovaniya [Peculiarities of the stages for the teachers' professional development in the constantly changing conditions of the compulsory education]. In: Sovremennye naukoemkie tekhnologii [Modern knowledge-intensive technologies]. Vol. 12. P. 58–63. (In Russian).

Antonov N.V., Ivanova O.A., Bocharova N.V. 2018. Osobennosti postroeniya individual'noj traektorii professional'nogo razvitiya pedagogov [Features of building an individual trajectory of professional development of teachers]. In: Obrazovanie. Nauka. Nauchnye kadry [Education. Science. Academic manpower]. Vol. 1. P. 205–210. (In Russian).

Afanas'ev V.V., Ivanova O.A. 2016. Ispol'zovanie resursov neformal'nogo obrazovaniya v sisteme dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya pedagogov [Use of resources of non-formal education in the system of additional

professional education of teachers]. In: Vestnik NVGU [Bulletin of Nizhnevartovsk State University]. Vol. 1. P.14–19. (In Russian).

*Kandaurova A.V.* 2016. Sravnitel'nyj analiz trebovanij, pred'yavlyayemyh k sovremennomu pedagogu v rossijskom obshchestve i v Evrope, v usloviyah izmeneniya social'nogo vzaimodejstviya (po materialam uchitel'skogo manifesta dlya XXI v. «Obrazovanie – dlya izmenenij. Izmeneniya – dlya obrazovaniya») [Comparative analysis of the requirements for modern teachers in Russian society and in Europe, in the face of changing social interaction (according to the materials of the teacher manifest for the XXI century. "Education – for changes. Changes – for education")]. In: Vestnik NVGU [Bulletin of Nizhnevartovsk State University]. Vol. 1. P. 46–50. (In Russian).

*Makhtov B.N., Bauer E.A., Zimenkov A.N.* 2014. Razvitiye professional'noj kompetentnosti specialista v sovremennykh pravovykh usloviyah dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya [Development of professional competence of a specialist in modern legal conditions of additional professional education]. In: Koncept: Nauchno-metodicheskij elektronnyj zhurnal [Concept: Scientific research e-journal]. Vol. 20. P. 4376–4380. (In Russian).

*Mitina L.M.* 2005. Professional'noe razvitiye i zdorov'e pedagoga: problemy i puti resheniya [Professional development and health of the teacher: problems and solutions]. In: Vestnik obrazovaniya Rossii [Bulletin of Russian education]. Vol. 7. P. 33–49. (In Russian).

*Salavatova A.M.* 2013. Podgotovka budushchih bakalavrov pedagogiki k professional'noj deyatel'nosti v shkolah s etnokul'turnym komponentom [Preparation of future bachelors of pedagogy for professional activities in schools with an ethnocultural component]. In: Kazanskaya nauka [Kazan Science]. Vol. 4. P. 218–220. (In Russian).

*Serikov V.V.* 2016. Lichnostnyj podhod v obrazovanii: Konceptiya i tekhnologiya [Personal approach in education: Concept and technology]. In: Vestnik Tyumenskogo gosudarstvennogo universiteta. Gumanitarnye issledovaniya. Humanitates [Bulletin of Tumen State University]. Vol. 2. No. 1. P. 201–215. (In Russian).

*Slastenin V.A.* 2005. Refleksivnaya kul'tura i professionalizm uchitelya [Reflexive culture and professionalism of the teacher]. In: Professionalizm pedagoga: sushchnost', sodержanie, perspektivy razvitiya: Materialy Yubilejnoj mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, priurochennoj k 10-letiyu MANGO [Professional Educator: Proceedings of the 10<sup>th</sup> anniversary MANGO research conference]. Vol. 2. Part I: 5-14. Moscow: MANPO. (In Russian).

*O. A. Ivanova, N.V. Antonov*  
Moscow, Russia

## SOCIAL AND PEDAGOGICAL PLANNING OF TEACHERS' PROFESSIONAL DEVELOPMENT IN EDUCATIONAL ORGANIZATION

**Abstract.** The rapid changes of the modern world, their strength, scale, dynamism and variability are essential characteristics of contemporary reality. They relate to all spheres of human activity and, thus, determine the need for changes in education, as well as understanding the current system of training and professional development of teaching staff. In the context of life-long learning, teachers' further education and professional development become crucial for their career.

The intra-school system of professional development is based on the potential of the teaching staff, resources of the educational organization, unique characteristics of the counterparts and the society's potential. It is flexible, mobile, quickly responding to the needs and demands of the society and is able to take into account the distinctive features and conditions of a modern educational organization. Modern educational organizations are able to educate school teaching staff with due regard to their professional experience and needs of the educational organization and the society.

This article presents the results of the research of teachers' professional development at their workplace. The authors consider various approaches to the issues of teachers' professional development, identify components, criteria and indicators of professional development, justify the possibilities and stages of social and pedagogical planning as the basis for the professional development of teachers and describe the model for designing an individual trajectory of teachers' professional development at the place of employment.

**Key words:** professional development; educational organization; social and pedagogical planning; individual educational plan of professional development; conditions for professional development.

**About the authors:** Olga Anatolievna Ivanova<sup>1</sup>, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department for Professional Development of Educators; Nikolai Antonov<sup>2</sup>, Deputy Director of the City Resource Center of the Moscow Department for Education.

**Place of employment:** Moscow City Pedagogical University<sup>1</sup>; City Resource Center of Moscow Department for Education<sup>2</sup>.

---

Иванова О.А., Антонов Н.В. Профессиональное развитие педагогов в условиях образовательной организации // Вестник Нижневартковского государственного университета. 2019. № 1. С. 51–57.

Ivanova O.A., Antonov N.V. Social and pedagogical planning of teachers' professional development in educational organization // Bulletin of Nizhnevartovsk State University. 2019. No. 1. P. 51–57.

---