Научная статья

УДК 37.086

https://doi.org/10.31862/1819-463X-2026-1-102-110

5.8.7. Методология и технология профессионального образования

ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ЦИФРОВОЙ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

Т. Ю. Щипкова, С. К. Сергеева
Московский педагогический государственный университет

Аннотация. *Статья посвящена разработке и апробации цифровой модели оценки профессиональной деятельности педагогических работников. Актуальность темы обусловлена необходимостью адаптации процедур оценки в условиях цифровизации и системных изменений в образовании. Теоретической основой являются современные подходы к управлению качеством образования, в том числе труды сотрудников кафедры управления образовательными системами Московского педагогического государственного университета (МПГУ). Авторы разработали модель оценки профессиональной деятельности педагогических работников в виде веб-ресурса, который включает инструменты самооценки, экспертной оценки и визуализации результатов. Особое внимание уделяется индивидуализации оценки и возможности интеграции ИИ-инструментов. Апробация модели подтвердила ее практическую функциональность. Модель может быть использована также в реализации управления профессиональным развитием педагогов и повышения эффективности внутренних процедур оценки.*

Ключевые слова: *оценка профессиональной деятельности, педагогические работники, цифровая модель, внутренняя система оценки качества образования, управление персоналом, самооценка, экспертная оценка, цифровизация образования, профессиональное развитие, образовательная организация*

Для цитирования: *Щипкова Т. Ю., Сергеева С. К.* Основы проектирования и реализации цифровой модели оценки профессиональной деятельности педагогических работников // Наука и школа. 2026. № 1. С. 102–110. https://doi.org/10.31862/1819-463X-2026-1-102-110.

© Щипкова Т. Ю., Сергеева С. К., 2026

Контент доступен по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International License
The content is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

FUNDAMENTALS OF DESIGNING AND IMPLEMENTING A DIGITAL MODEL FOR ASSESSING PROFESSIONAL ACTIVITIES OF TEACHING STAFF

T. Yu. Shchipkova, S. K. Sergeeva
Moscow Pedagogical State University

Abstract. *The article is devoted to the development and testing of a digital model for evaluating professional activities of teaching staff. The relevance of the topic stems from the need to adapt assessment procedures in the context of digitalization and systemic changes in education. The theoretical basis is formed by modern approaches to quality management of education, including the works of the staff of the Educational Systems Management Department at Moscow Pedagogical State University. The authors have developed a model for evaluating the professional activities of teaching staff in the form of a web resource that includes tools for self-assessment, expert review, and visualization of results. Special attention is paid to the individualization of assessment and the possibility of integrating AI tools. The testing of the model has confirmed its practical functionality. The model can also be used to manage teachers' professional development and improve the effectiveness of internal assessment procedures.*

Keywords: *assessment of professional activity, teaching staff, digital model, internal educational quality assessment system, personnel management, self-assessment, expert assessment, digitalization of education, professional development, educational organization*

Cite as: Shchipkova T. Yu., Sergeeva S. K. Fundamentals of Designing and Implementing a Digital Model for Assessing Professional Activities of Teaching Staff. *Nauka i shkola.* 2026, No. 1, pp. 102–110. https://doi.org/10.31862/1819-463X-2026-1-102-110.

В современных условиях активного развития технологий, подходов в управлении образовательной деятельностью педагогических работников процессы оценки и контроля динамики компетентности и профессионализма персонала становятся критически важными для обеспечения качества образования.

Тенденция к необходимости концентрации и рациональному использованию ресурсов в сфере образования наблюдается повсеместно. Повышение качества образования является ключевым интересом для административно-управленческой команды образовательных учреждений, всех участников образовательного процесса. Процедуры оценки и контроля профессиональной деятельности и их результаты рассматриваются как важные показатели, на которые ориентируются люди при выборе конкретной образовательной организации.

Анализ текущих потребностей сферы образования в контексте повышения качества процедур оценки и контроля профессиональной деятельности педагогических работников позволил сделать вывод о необходимости разработки новых инструментов в обеспечении комплексной системы оценки. Подобная разработка особенно актуальна в свете нарастающего внимания к психоэмоциональному благополучию педагогов, что требует внедрения комплексных систем оценки, учитывающих не только профессиональные, но и личностные аспекты их деятельности. Возрастающая потребность в индивидуализированном подходе к определению актуальных направлений профессионально-личностного развития, в том числе и в рамках реализации

корпоративного обучения, также требует более точных и гибких методов контроля и оценки, позволяющих выявлять состояние и определять траектории совершенствования профессиональных компетенций каждого педагога. Учитывая глобальные вызовы, развитие цифровых технологий и цифровую трансформацию образования возникла необходимость быстрой адаптации к цифровым образовательным ресурсам, дистанционным формам обучения, что послужило мотивирующим основанием для разработки и апробации цифрового инструмента оценки педагогической эффективности профессиональной деятельности педагогических работников.

Разработка цифровой модели оценки была сопряжена с решением следующих задач:

1) проанализировать существующие модели контроля и оценки, определить оптимальную совокупность объективных критериев и показателей для оценки профессиональной деятельности педагогических работников в общеобразовательных организациях;
2) изучить актуальные потребности педагогических работников в условиях динамично меняющейся образовательной среды и проанализировать полученные данные для определения ключевых факторов, влияющих на удовлетворенность педагогов в профессиональной деятельности;
3) разработать и обосновать цифровую модель контроля и оценки профессиональной деятельности педагогических работников;
4) апробировать разработанную цифровую модель и оценить ее влияние на образовательный процесс и мотивацию педагогов.

Учитывая обозначенные вызовы и задачи, встает необходимость анализа существующих теоретико-методологических оснований оценки профессиональной деятельности педагогов, которые стали базой для построения цифровой модели. Научная проработка этой сферы позволяет не только обосновать актуальность создания нового инструмента, но и определить ключевые принципы, на которых должна строиться современная система оценки в условиях цифровизации образования.

Современная система оценки профессиональной деятельности педагогов основывается на ряде методологических подходов, обеспечивающих комплексный анализ как профессиональных, так и личностных характеристик работника. Среди них ключевыми выступают системный, аксиологический, функциональный и диагностический подходы. Системный подход позволяет рассматривать деятельность педагога как важнейший элемент сложной, многокомпонентной образовательной системы, в которой результат зависит от взаимодействия множества факторов [1]. Аксиологический подход подчеркивает актуальность ценностно-ориентированного подхода к измерению труда педагога – не только по результативности и основным показателям качества образования (обученность, социализация, воспитанность, здоровье обучающихся), но и по вкладу в обеспечение качества образовательной среды и грамотного управления качеством образовательного процесса [2]. Диагностический подход ориентирован на выявление проблем и зон роста, что особенно важно в контексте формирования индивидуальных траекторий непрерывного профессионального развития педагогических работников [3].

Теоретической базой служат современные исследования в области оценки квалификаций, внедрения профессиональных стандартов и цифровизации управления образованием. В трудах О. А. Айгуновой, С. Н. Вачковой, О. М. Кальмай, Е. С. Юдиной подчеркивается значимость комплексной и гибкой системы, учитывающей как формальные требования, так и индивидуальные особенности педагогов. Особое внимание уделяется адаптации модели контроля и оценки профессиональной дея-

тельности педагогических работников к условиям, вызванными изменениями вследствие цифровой трансформации образования, активному использованию дистанционных и смешанных форм в организации обучения [4–6].

Полагаем объективной позицию Г. А. Жаляловой, которая отмечает, что существующие практики оценки часто страдают от формальности и избыточной бюрократизации, не обеспечивая полноценной обратной связи и не способствуя профессиональному росту педагогов [7]. В этой связи необходим переход к моделям, в которых оценка – не только средство контроля, но и инструмент для определения траектории последующего развития, обратной связи и самоанализа. А. В. Красюк, Г. С. Киселева отмечают, что в настоящее время особенно востребованы модели, сочетающие количественные и качественные методы, такие как метод «360 градусов», анализ образовательных результатов, экспертные оценки, самооценка, элементы ассесмент-центра [8].

Еще одним основанием для разработки цифровой модели контроля и оценки профессиональной деятельности педагогических работников послужило выявленное в ходе проводимого исследования противоречий между существующими регламентами контрольно-оценочных процедур и реальными потребностями педагогов, между выраженной потребностью в использовании инструментов, обеспечивающих гибкость и объективность в зависимости от реальной ситуации и устойчивостью, косностью формальных процедур. Кроме того, цифровизация управления актуализирует интеграцию процедур оценивания в электронную среду, обеспечение оперативности и достаточной полноты полученных результатов, визуализацию индивидуальных достижений, проблемных зон как основания при разработке образовательных траекторий.

При осмыслении процессов оценки профессиональной деятельности педагогов и качества образования в системе общего образования были рассмотрены работы Н. Л. Галеевой, О. П. Осиповой, С. Г. Поддуба, П. И. Третьякова, Т. И. Шамовой, Т. Ю. Щипковой и других представителей научной школы управления образовательными системами, рассматривающих внутреннюю систему оценки не только как инструмент контроля, но и как полноценный механизм в управлении развитием образовательной организации.

Г. А. Козлова, Т. Ю. Щипкова в работе «Корпоративное обучение как ресурс профессионального развития кадров» подчеркивают значение командного подхода и корпоративного обучения в условиях системных изменений в образовании. Авторы отмечают, что сегодня важны не только индивидуальные достижения педагогов, но и их готовность к сотрудничеству, принятию общих целей и участию в инновационной деятельности. Корпоративное обучение рассматривается как ключевой ресурс формирования партисипативной культуры и мотивации к профессиональному росту [9].

Как отмечают Н. Л. Галеева и О. П. Осипова, внутренняя система оценки качества образования (ВСОКО) выступает сегодня не просто как инструмент контроля, а как полифункциональный механизм управления качеством образовательного процесса, основанный на сочетании количественных и качественных подходов к анализу данных. При этом особое внимание уделяется «эвалюации» – метаоценке самой системы оценивания, что позволяет повысить уровень управленческих решений в образовательной организации [10].

Понимание теоретико-методологических оснований оценки профессиональной деятельности педагогов позволило перейти от осмысления научно-теоретических трактатов к разработке практического решения, ориентированного на интересы, потребности современной практики образования. Обобщение научных подходов, а также анализ существующих затруднений в реализации оценки профессиональной деятельности педагогических работников в реальных условиях стали основой

для разработки цифровой модели, способной не только фиксировать конкретные показатели, позволяющие судить об эффективности, но и служить инструментом в управлении процессом развития педагогического потенциала образовательной организации. Важным этапом стала трансформация теоретических положений в конкретный цифровой продукт, интегрируемый в образовательную среду и способный повысить прозрачность, доступность, мотивационную составляющую и обоснованность в принятии последующих управленческих решений.

Разработанная цифровая модель (рис. 1) представляет собой электронный ресурс, предназначенный для комплексной оценки профессиональной деятельности педагогических работников образовательной организации. Модель построена с учетом современных требований к прозрачности, валидности и практической значимости оценки, а также адаптирована под условия цифровой среды.

Рис. 1. Модель оценки профессиональной деятельности педагогических работников[1]

[1] Платформа создания – Canva, домен модели: https://ssok.my.canva.site/assessment. Авторское право на содержание и оформление ресурса принадлежит разработчику С. К. Сергеевой.

Модель представлена в формате веб-ресурса и включает пять структурных страниц с более чем 20 информационными блоками. В ней представлены: методология оценки, пошаговая процедура ее проведения, визуализация этапов оценки, а также интерактивный профиль сотрудника для анализа и интерпретации результатов. Используемые инструменты самооценки – это структурированные опросники, рейтинговые шкалы и элементы поведенческого анкетирования, что обеспечивает точность данных и вовлеченность респондентов [11].

Особенностью модели является наличие интерактивных элементов: кликабельных кнопок и переходов, обеспечивающих удобную навигацию и доступ к каждому этапу процедуры оценки. Отдельное внимание уделено дизайну ресурса: интерфейс выдержан в современной стилистике, адаптирован к различным устройствам и обеспечивает интуитивное взаимодействие пользователя с цифровой средой.

В апробации модели приняли участие административно-управленческие команды и педагогические работники ГБОУ Романовская школа, ГБОУ школа № 2030, ГБОУ Школа № 1529 им. А. С. Грибоедова г. Москвы, которые отметили соответствие оценочной системы принципам эффективности:

- ***комплексность и многомерность*** – система охватывает все аспекты работы педагога: образовательную деятельность, воспитательную работу, организационные навыки и профессиональное развитие;
- ***критериальная ясность*** – критерии четко сформулированные, прозрачные и измеримые, соответствуют профессиональными стандартами (например, базовые педагогические компетенции), обеспечивают объективность оценки и понимание педагогом ожиданий;
- ***сочетание внешней оценки и самоанализа*** – данное оценивание, основанное на признании результатов коллегами и администрацией, дополненное развитием у педагога навыков самоанализа и адекватной самооценки, стимулирует личную ответственность работника за профессиональный рост;
- ***ориентацию на развитие и поддержку*** – составление дорожной карты индивидуального развития педагога по результатам оценивания позволяет педагогу воспринимать эту систему как полезный инструмент для развития, квалифицированную помощь, а не как карательную меру.

Кроме того, респонденты отметили достаточную простоту, доступность, информативность предложенного цифрового продукта для оценки профессиональной деятельности педагогических работников, а также его высокую значимость, что способствовало не только валидизации самой оценки, но и выстраиванию эффективной дорожной карты по дальнейшему совершенствованию развития педагога как личности, как профессионала и как члена команды.

Благодаря визуализации, гибкости структуры и универсальности методик, модель может быть адаптирована под специфику любой образовательной организации и использоваться как в целях текущей оценки, так и в рамках процедуры аттестации, формирования индивидуальных образовательных маршрутов и повышения мотивации педагогов к профессиональному росту.

Ключевым этапом разработки системы стала ее презентация команде HR, операционному директору, а также специалистам отдела обучения и развития, осуществляющим образовательную деятельность на базе Научно-исследовательского центра компании ООО «Кросстех Солюшнс Групп». Целью встречи стало не только информирование заинтересованных сторон о структуре цифровой модели оценки, но и получение обратной связи от экспертов, непосредственно вовлеченных

в процессы управления персоналом и развития профессиональных компетенций. В ходе презентации были поэтапно продемонстрированы ключевые элементы модели: от формирования индивидуального профиля сотрудника до алгоритмов проведения самооценки, внешней оценки и последующего анализа результатов.

В ходе встречи были детально раскрыты структура и логика работы модели, функциональные блоки, этапы оценки, а также алгоритмы формирования индивидуального профиля сотрудника. Особое внимание вызвало то, как в модели сочетаются разные уровни и формы оценки – от самооценки до экспертной оценки, а также способы аналитического интерпретирования результатов с возможностью визуализации.

После презентации участники получили доступ к тестовой версии модели и смогли самостоятельно оценить ее функциональность в рамках практического использования. В процессе обсуждения прозвучало немало положительных откликов: отмечалась четкая и логичная структура этапов, интуитивно понятный интерфейс, удобство восприятия результатов, а также адаптивность к специфике образовательной деятельности. Это особенно важно для компании, которая активно развивает собственное образовательное направление – как внутреннее обучение, так и внешние образовательные проекты. Именно поэтому сотрудники подчеркнули актуальность заложенного в модель акцента на оценку персонала, занятого в сфере образования.

Особое внимание сотрудники уделили потенциалу интеграции технологий искусственного интеллекта. Так IT-компания, ООО «Кросстех Солюшнс Групп» рассматривает возможность расширения функциональности модели за счет автоматизации этапов анализа данных, формирования персонализированных рекомендаций и внедрения элементов предиктивной аналитики. Представители HR-отдела и подразделения обучения предложили включить ИИ-инструменты в модуль интерпретации результатов, что позволит повысить эффективность и управленческую значимость оценки, особенно в условиях масштабной образовательной деятельности компании.

В подтверждение результатов встреч, тестирования и пробного использования модели организации предоставили официальные документы. Так, в акте о внедрении от IT-компании дана положительная оценка модели и ее соответствие актуальным задачам управления персоналом. Подчеркнуто, что инструмент обладает практической значимостью, особенно в части оценки педагогического и методического персонала, и способен быть внедрен в текущие процессы.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Подготовка научно-педагогических кадров: разработка и представление диссертационного исследования: учебно-методическое пособие для магистрантов, аспирантов и соискателей / Н. Л. Галеева, О. П. Осипова, Е. В. Савенкова [и др.]; под ред. О. П. Осиповой. М.: МПГУ, 2022. 266 с.
2. *Шамова Т. И.* Развитие профессиональной компетентности участников образовательного процесса как ведущее условие обеспечения качества образования // Развитие профессиональной компетентности участников образовательного процесса как ведущее условие обеспечения качества образования: сб. материалов IX Междунар. науч.-практ. конф. М.; Тамбов: ТОИПКРО, 2005. С. 12–19.
3. *Гусарева Н. Б., Царитова К. Г., Дятлова О. В.* Оценка персонала на основе модели компетенций // Проблемы экономики и юридической практики. 2016. № 6. С. 280–283.
4. *Айгунова О. А., Саликова Э. М. В., Мкртчян В. А.* Метод опроса «360 градусов» в оценке профессиональной деятельности учителя // Вестник ТГПУ. 2018. № 5 (194). С. 232–241.
5. *Андриенко А. В., Калачикова О. Н.* Разработка модели компетенций преподавателей вуза для задач управления персоналом // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 1 (101). С. 10–16.

6. Кадровый резерв как фактор повышения конкурентоспособности современного университета / О. М. Кальмай, Е. С. Юдина, О. А. Шерина, А. С. Латышев // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 1 (101). С. 98–108.
7. *Жалялова Г. А.* Как организовать внутреннюю систему оценки качества образования в современной образовательной // Система оценки качества образования в школе: направления, инструментарий, программное обеспечение. Н. Новгород: Нижегородский ин-т, 2020. С. 5–13.
8. *Красюк А. В., Киселева Г. С.* Применение современных методов деловой оценки персонала как необходимое условие развития организации // Colloquium-Journal. 2021. № 3–4 (90). С. 34–36.
9. *Щипкова Т. Ю., Козлова Г. А.* Корпоративное обучение как ресурс профессионального развития кадров // Перспективы развития современного образования: от дошкольного до высшего: сб. ст. IX Всерос. Шамовских педагогических чтений науч. школы Управления образовательными системами. В 2 ч., Москва, 25 января 2017 г. / отв. ред. С. Г. Воровщиков, О. А. Шклярова. Ч. 2. М.: МПГУ, 2017. С. 199–201.
10. *Осипова О. П., Галеева Н. Л.* Внутренняя система оценивания качества образования как объект исследования на кафедре управления образовательными системами им. Т. И. Шамовой (МПГУ) // Наука и школа. 2022. № 6. С. 79–88.
11. Оценка профессиональной деятельности учителя в соответствии с профессиональным стандартом педагога / О. А. Айгунова, С. Н. Вачкова, И. М. Реморенко [и др.] // Вестник МГПУ. Сер.: Педагогика и психология. 2017. № 2 (40). С. 8–23.
12. *Долматов А. В., Долматов Е. А.* Методы и средства оценки человеческих ресурсов образовательных организаций // Вестн. С.-Петерб. юрид. академии. 2014. № 2 (23). С. 91–100.
13. *Лескина И. Н.* Модель организации управления эффективностью профессиональной деятельности педагога на основе работы с большими данными // Человек и образование. 2021. № 4 (69). С. 103–115.
14. *Орлова Н. Н.* Повышение эффективности труда научно-педагогических работников в условиях цифровых трансформаций: автореф. дис. … канд. экон. наук. Симферополь, 2022.
15. *Уткина Ю. С.* Система KPI для управления персоналом в сфере образования // Технологии образования. 2021. № 1 (11). С. 123–131.

REFERENCES

1. Galeeva N. L., Osipova O. P., Savenkova E. V. et al. Podgotovka nauchno-pedagogicheskikh kadrov: razrabotka i predstavlenie dissertatsionnogo issledovaniya: uchebno-metodicheskoe posobie dlya magistrantov, aspirantov i soiskateley. Ed. By O. P. Osipova. Moscow: MPGU, 2022. 266 p.
2. Shamova T. I. Razvitie professionalnoy kompetentnosti uchastnikov obrazovatelnogo protsessa kak vedushchee uslovie obespecheniya kachestva obrazovaniya. In: Razvitie professionalnoy kompetentnosti uchastnikov obrazovatelnogo protsessa kak vedushchee uslovie obespecheniya kachestva obrazovaniya. Proceedings of the IX International scientific-practical conference. Moscow; Tambov: TOIPKRO, 2005. Pp. 12–19.
3. Gusareva N. B., TSaritova K. G., Dyatlova O. V. Otsenka personala na osnove modeli kompetentsiy. *Problemy ekonomiki i yuridicheskoy praktiki.* 2016, No. 6, pp. 280–283.
4. Aygunova O. A., Salikova E. M. V., Mkrtchyan V. A. Metod oprosa “360 gradusov” v otsenke professionalnoy deyatelnosti uchitelya. *Vestnik TGPU.* 2018, No. 5 (194), pp. 232–241.
5. Andrienko A. V., Kalachikova O. N. Razrabotka modeli kompetentsiy prepodavateley vuza dlya zadach upravleniya personalom. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz.* 2016, No. 1 (101), pp. 10–16.
6. Kalmay O. M., Yudina E. S., Sherina O. A., Latyshev A. S. Kadrovyy rezerv kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti sovremennogo universiteta. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz.* 2016, No. 1 (101), pp. 98–108.
7. Zhalyalova G. A. Kak organizovat vnutrennyuyu sistemu otsenki kachestva obrazovaniya v sovremennoy obrazovatelnoy. In: Sistema otsenki kachestva obrazovaniya v shkole: napravleniya, instrumentariy, programmnoe obespechenie. N. Novgorod: Nizhegorodskiy in-t, 2020. Pp. 5–13.

8. Krasyuk A. V., Kiseleva G. S. Primenenie sovremennykh metodov delovoy otsenki personala kak neobkhodimoe uslovie razvitiya organizatsii. *Colloquium-Journal.* 2021, No. 3–4 (90), pp. 34–36.
9. Shchipkova T. Yu., Kozlova G. A. Korporativnoe obuchenie kak resurs professionalnogo razvitiya kadrov. In: Perspektivy razvitiya sovremennogo obrazovaniya: ot doshkolnogo do vysshego. *Proceedings of the IX All-Russian Shamovsky Pedagogical Readings of the Scientific School of Educational Systems Management*. Moscow, 25 Jan. 2017. Ed. by S. G. Vorovshchikov, O. A. Shklyarova. Part 2. Moscow: MPGU, 2017. Pp. 199–201.
10. Osipova O. P., Galeeva N. L. Vnutrennyaya sistema otsenivaniya kachestva obrazovaniya kak obyekt issledovaniya na kafedre upravleniya obrazovatelnymi sistemami im. T. I. Shamovoy (MPGU). *Nauka i shkola.* 2022, No. 6, pp. 79–88.
11. Aygunova O. A., Vachkova S. N., Remorenko I. M. et al. Otsenka professionalnoy deyatelnosti uchitelya v sootvetstvii s professionalnym standartom pedagoga. *Vestnik MGPU. Ser.: Pedagogika i psikhologiya.* 2017, No. 2 (40), pp. 8–23.
12. Dolmatov A. V., Dolmatov E. A. Metody i sredstva otsenki chelovecheskikh resursov obrazovatelnykh organizatsiy. *Vestn. S.-Peterb. yurid. akademii.* 2014, No. 2 (23), pp. 91–100.
13. Leskina I. N. Model organizatsii upravleniya effektivnostyu professionalnoy deyatelnosti pedagoga na osnove raboty s bolshimi dannymi. *Chelovek i obrazovanie.* 2021, No. 4 (69), pp. 103–115.
14. Orlova N. N. Povyshenie effektivnosti truda nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov v usloviyakh tsifrovykh transformatsiy. *Extended abstract of PhD dissertation (Economics).* Simferopol, 2022.
15. Utkina Yu. S. Sistema KPI dlya upravleniya personalom v sfere obrazovaniya. *Tekhnologii obrazovaniya.* 2021, No. 1 (11), pp. 123–131.

Щипкова Татьяна Юрьевна, кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления образовательными системами им. Т. И. Шамовой, институт социально-гуманитарного образования, Московский педагогический государственный университет

Shchipkova Tatiana Yu., PhD in Education, Assistant Professor, Educational Systems Management Department named after T. I. Shamova, Institute of Social and Humanitarian Education, Moscow Pedagogical State University

e-mail: shchipkova@mail.ru

Сергеева Светлана Константиновна, магистрант кафедры управления образовательными системами им. Т. И. Шамовой, институт социально-гуманитарного образования, Московский педагогический государственный университет

Sergeeva Svetlana K., Student in the Master's Program, Educational Systems Management Department named after T. I. Shamova, Institute of Social and Humanitarian Education, Moscow Pedagogical State University

e-mail: SvetaSergeeva2001@yandex.ru

Статья поступила в редакцию 25.06.2025; принята к публикации 01.09.2025
The article was submitted 25.06.2025; accepted for publication 01.09.2025