

Научно-методическое сопровождение профессионально-личностного развития педагогов методической службой дошкольной образовательной организации

Scientific and methodological support for the professional and personal development of teachers by the methodological service of a preschool educational organization

УДК 373.21

DOI: 10.12737/2500-3305-2026-11-2-184-193

Матвеева М.В.

Канд. пед. наук, доцент, методист, ГБДОУ Детский Сад № 93 Красносельского района Санкт-Петербурга, г. Санкт-Петербург
e-mail: zavkab@mail.ru

Matveeva M.V.

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Methodologist, Kindergarten No. 93, Krasnoselsky District, St. Petersburg, St. Petersburg
e-mail: zavkab@mail.ru

Положенцева Е.Г.

Заведующий ГБДОУ детский сад № 93 Красносельского района Санкт-Петербурга, г. Санкт-Петербург
e-mail: zavkab@mail.ru

Polozhentseva E.G.

Head of Kindergarten No. 93, Krasnoselsky District, St. Petersburg, St. Petersburg
e-mail: zavkab@mail.ru

Аннотация

Введение. В представленной научной статье рассматривается актуальная проблема образования – организация научно-методического сопровождения профессионально-личностного развития педагогов методической службой ГБДОУ детский сад № 93 Красносельского района СПб. Для решения данного вопроса необходима разработка адресного механизма помощи и поддержки каждому педагогу и всему педагогическому коллективу в преодолении профессионально-личностных дефицитов, содействие в развитии профессионального мастерства. Целью исследования является разработка системы научно-методического сопровождения профессионально-личностного развития педагогов методической службой ГБДОУ детский сад № 93 Красносельского района СПб. Материалы и методы исследования. В ходе исследования применялись теоретические методы (анализ, сравнение, обобщение, систематизация) и эмпирические (анкетирование, наблюдение, OSINT-методы). В качестве материалов и источников исследования использовались данные открытых источников информации, проводилось анкетирование, осуществлялось наблюдение за непосредственной деятельностью педагогов ГБДОУ детский сад № 93 Красносельского

района СПб. Результаты исследования. Для создания системы научно-методического сопровождения методической службой ГБДОУ детский сад № 93 Красносельского района СПб была произведена диагностика профессиональных дефицитов и мониторинг профессионально-личностных компетенций педагогов. Полученные результаты позволили разработать индивидуальную образовательную траекторию для педагогов, построенную на принципах открытости и вариативности, отбора содержания для профессионального образования педагогов, фундаментализации содержательного компонента, усилении гуманистической составляющей. Авторами статьи проработан вопрос мониторинга результатов реализации системы научно-методического сопровождения, произведена оценка прямых и косвенных эффектов. Обсуждение и заключение. Полученные в результате исследования материалы позволяют организовать методической службой ГБДОУ детский сад № 93 Красносельского района СПб адресную помощь педагогам по преодолению собственных профессионально-личностных дефицитов и формированию специалиста новой формации.

Ключевые слова: научно-методическое сопровождение, профессионально-личностное развитие педагогов, методическая служба, профессиональные дефициты, индивидуальная образовательная траектория.

Abstract

Introduction. This research article examines a pressing educational issue: the organization of scientific and methodological support for the professional and personal development of teachers by the methodological service of State Budgetary Preschool Educational Institution Kindergarten No. 93 in the Krasnoselsky District of St. Petersburg. To address this issue, it is necessary to develop a targeted mechanism for assistance and support for each teacher and the entire teaching staff in overcoming professional and personal deficiencies and promoting the development of professional skills. The aim of the study is to develop a system of scientific and methodological support for the professional and personal development of teachers by the methodological service of State Budgetary Preschool Educational Institution Kindergarten No. 93 in the Krasnoselsky District of St. Petersburg. **Research Materials and Methods.** The study utilized theoretical methods (analysis, comparison, generalization, systematization) and empirical methods (questionnaires, observation, OSINT methods). The materials and sources of the study included open source data, a questionnaire, and observation of the direct activities of teachers at State Budgetary Preschool Educational Institution Kindergarten No. 93 in the Krasnoselsky District of St. Petersburg. **Research Results.** To create a system of scientific and methodological support, the methodological service of State Budgetary Preschool Educational Institution Kindergarten No. 93 in the Krasnoselsky District of St. Petersburg conducted a diagnostic of professional deficiencies and monitored the professional and personal competencies of teachers. The results allowed for the development of an individual educational trajectory for teachers, built on the principles of openness and variability, content selection for professional teacher education, a fundamental focus on the content component, and a strengthening of the humanistic component. The authors of this article examined the issue of monitoring the results of the implementation of the scientific and methodological support system and assessed its direct and indirect effects. **Discussion and Conclusion.** The results of this study enable the methodological service of State Budgetary Preschool Educational Institution Kindergarten No. 93 in the Krasnoselsky District of St. Petersburg to provide targeted support to teachers to overcome their own professional and personal deficiencies and develop new specialists.

Keywords: scientific and methodological support, professional and personal development of teachers, methodological service, professional deficiencies, individual educational trajectory.

Введение

Реализация различных социально-экономических реформ дошкольного образования возможна только при условии реформирования системы подготовки кадров. Для повышения эффективности профессионального образования педагогов необходима разработка системы научно-методического сопровождения специалистов не только на федеральном и региональном уровнях, но и в рамках работы образовательного учреждения.

На уровне законодательства решение этой проблемы нашло отражение в ряде нормативно-правовых актов федерального и регионального уровней [7, 10, 12, 13].

На сегодняшний день дошкольные образовательные учреждения сталкиваются с целым рядом проблем в области кадрового обеспечения, таких как нехватка опытных кадров, малый приток молодых специалистов в дошкольное образование, «старение» коллектива, высокая нагрузка (переполненные группы, бумажная работа, включение обучающихся с ОВЗ и пр.), низкая мотивация и эмоциональное выгорание, несоответствие результатов подготовки молодого специалиста темпам обновления системы образования [11].

Обозначенные выше проблемы позволяют определить требования к профессионально-личностным компетенциям педагогов современного, трансформируемого, инновационного образования. Эти требования нашли отражение в профессиональном стандарте «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» [6].

Профессиональный стандарт педагога является независимым измерителем уровня квалификации специалистов, в котором представлены средства реализации стратегии развития образовательной среды, инструменты роста качества российского образования, определены трудовые функции работников. Но при этом в стандарте не конкретизированы профессионально-личностные компетенции специалистов системы дошкольного образования.

Актуальность специального обращения к изучению вопросов профессионально-личностных дефицитов и уровня развития профессионального мастерства педагогов методической службой дошкольного образовательного учреждения связано с требованиями федеральных стандартов и программ, профессионального стандарта педагога дошкольного образования.

Основным критерием успешности решения поставленной задачи является ее целенаправленное, системное и конкретное решение, предполагающее глубокий анализ образовательной ситуации в конкретном учреждении - ГБДОУ детский сад № 93 Красносельского района СПб.

Целью настоящего исследования является разработка системы научно-методического сопровождения профессионально-личностного развития специалистов методической службой ГБДОУ детский сад № 93 Красносельского района СПб.

Обзор литературы

Анализ проблем подготовки кадров для системы дошкольного образования показал, что достаточно много научных работ посвящено вопросам становления и формирования систем методической деятельности образовательных учреждений по сопровождению педагогов.

Значительный вклад в разработку общих и частных вопросов формирования профессионально-личностного развития педагогов внесли такие современные ученые и исследователи-практики, как Ю.А. Баталова [1], О.В. Давлятшина [3], О.А. Ильясова [4], Е.К. Гитман, О.В. Власова [2].

На современном этапе развития дошкольного образования решаются вопросы управления методической деятельностью педагогов в школьном округе. Так, в работах Ю.А. Баталовой представлена система управления методической деятельностью, посредством нелинейности взаимодействия субъектов процесса, содержательности активностей педагогов, специфической структуры организации методической деятельности. Ученым в практическую деятельность школьных округов внедрена модель управления методической деятельностью

педагогов, в основе которой лежит идентификационный потенциал оценки качества образования, и определены организационно-педагогические условия ее реализации [2, с. 7].

В исследованиях О.В. Давлятшиновой представлена структурно-содержательная модель сопровождения профессионально-личностного развития педагогов общеобразовательной организации. Автор предлагает включать педагогов в инновационную деятельность путем использования различных методов, технологий и форм сопровождения, индивидуализации обучения, использования уровневого содержания и алгоритма сопровождения [3, с. 8].

О.А. Ильясова изучает организационно-педагогические условия развития системы внутрикорпоративного обучения педагогов в общеобразовательной организации. Автор подходит к процессу подготовки специалистов через изменение содержания и проектирования планов и программ профессионального обучения общеобразовательных учреждений, неформальный подход к данному процессу [4, с. 47].

Корпоративное обучение как инструмент непрерывного образования педагогов исследуется в работах Е.К. Гитман и О.В. Власовой. Авторами проводится анализ роли корпоративного обучения в системе непрерывного профессионального образования педагогов Пермского края, построенного на основе социологического опроса. Результаты проведенного исследования позволили выявить ряд направлений работы, таких как усиление методической работы в школе; наполнение системы методической работы практико-ориентированными и интерактивными формами обучения [2, с. 133]. Е.К. Гитман и О.В. Власовой предложено рассмотреть образовательное учреждение как самообучающуюся организацию, способную создать собственную систему корпоративного обучения педагогов в организациях общего образования Пермского края [2, с. 136].

Таким образом, проведенный анализ научной литературы позволил сделать вывод о том, что исследуемая проблема научно-методического сопровождения профессионально-личностного развития педагогов актуальна, своевременна и требует дополнительного исследования в контексте конкретных образовательных учреждений и специалистов.

Материалы и методы

Исследование проводилось посредством использования теоретических методов (анализ, сравнение, обобщение систематизация) и эмпирических (анкетирование, наблюдение, OSINT-методы). Для выявления профессиональных дефицитов были реализованы следующие мероприятия: анкетирование специалистов ГБДОУ детский сад № 93 Красносельского района СПб, наблюдение за деятельностью педагогов в естественных условиях, OSINT-исследование, основанное на анализе данных открытых источников информации.

Для реализации первого мероприятия была разработана анкета для специалистов, позволяющая определить профессионально-личностные дефициты. При разработке анкеты опирались на сущность трудовых функций, их характеристику, представленную в профессиональном стандарте «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» [6]. Обработка результатов анкеты производилась посредством качественного и количественного анализа.

Результаты исследования

В ходе исследования была обработана 51 анкета, из них: 38 анкет воспитателей, 4 инструкторов по физической культуре, 4 музыкальных руководителей, 2 учителей-логопедов, 1 педагога-психолога. Распределение респондентов представлено в табл. 1.

Распределение специалистов, принимавших участие в анкетировании по должностям

№ п/п	Должность	Всего	
		Чел.	%
1.	Воспитатель	38	75
2.	Инструктор по физической культуре	4	8
3.	Музыкальный руководитель	4	8
4.	Учитель-логопед	3	5
5.	Педагог-психолог	2	4

Ключевыми вопросами анкетирования считались вопросы профессионального образования специалистов (стаж работы по специальности, прохождение курсов профессиональной переподготовки/повышения квалификации в течение 3 лет, качества профессионального обучения), с целью разработки направлений научно-методического сопровождения профессионально-личностного развития педагогов.

Анализируя показатели стажа в области дошкольного образования, следует отметить, что большую часть респондентов имеют стаж педагогической работы более 10 лет – 59 %, от 4 до 10 лет – 15%, от 1 до 3 лет – 14%, до 1 года – 12% (рис. 1).

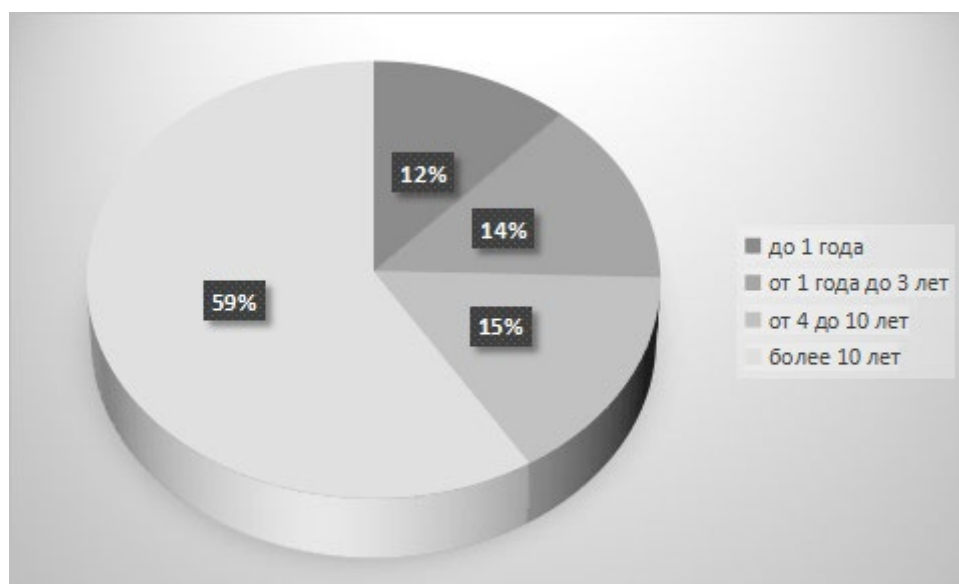


Рис. 1. Распределение специалистов ГБДОУ детский сад № 93 Красносельского района СПб по стажу работы (%)

Данные, представленные на рис. 1, позволяют сделать вывод о том, что у сотрудников ГБДОУ детский сад № 93 Красносельского района СПб накоплен достаточный профессиональный опыт.

Анализируя такой показатель анкеты как «профессиональное обучение (повышение квалификации/профессиональная переподготовка)» отмечаем, что с 2022 по 2025 г. специалистами ГБДОУ детский сад № 93 Красносельского района СПб были получены 3 диплома о профессиональной переподготовке. Это говорит о том, что сотрудники имеют профильное образование (или ими пройдена профессиональная переподготовка не в изучаемый период) и не нуждаются в профессиональной подготовке.

За период 2022-2025 гг. специалисты прошли 78 курсов повышения квалификации, их интересовали такие направления теории и практики дошкольного образования как применение социоигровых технологий в дошкольном учреждении, пространственное

моделирование в полифункциональной среде, вопросы инклюзивного образования, инновационный потенциал дошкольного образования, проектная деятельность в дошкольном образовании, игровые технологии.

Однако лишь 64% специалистов считают полученные в процессе обучения компетенции достаточными, а более трети педагогов (36%) дали отрицательный ответ о достаточности своих компетенций в области методического сопровождения и инновациям в дошкольном образовании. В разделе «Иное» были отмечены такие дефициты, как изучение большего количества эффективных практик обучения, конкретных технологий обучения дошкольников, методик работы с детьми с ограниченными возможностями здоровья.

Исследование компетенций специалистов по вопросам теории и практики дошкольного образования позволило сделать следующие выводы: на эффективность профессиональной деятельности специалистов большое влияние, по мнению опрошенных, оказывают:

- способность приобретать новые профессиональные знания, воспринимать и анализировать новую информацию, развивать новые идеи;
- практические знания, умения, необходимые для профессиональной деятельности в теории и практики дошкольного образования;
- способность эффективно представлять себя и результаты своего труда;
- способность находить нестандартные решения типовых задач или умение решать нестандартные профессиональные задачи.

Изучение и анализ вопроса, касающегося «проблем, с которыми сталкиваются специалисты в своей работе» показал, что 25 педагогов отметили, как проблему «несоответствие своего базового образования и квалификационных требований профстандарту профессии», 17 педагогов указали на недостаток профессиональных компетенций (проектировочная и методическая компетенция: умение планировать деятельность, применять современные технологии); 9 педагогов затруднились ответить на поставленный вопрос.

Проведённое исследование состояния профессионально-личностного развития педагогов позволило определить общие тенденции и наметить пути осуществления научно-методического сопровождения методической службой дошкольной образовательной организации.

Принципы построения научно-методического сопровождения:

- открытость и вариативность содержания образования, предполагающая динамичность изменений в соответствии с требованиями ФГОС ДО [8] и ФОП ДО [9];
- вариативность и инвариативность содержания образовательного модуля программ. В основе данного принципа лежит возможность самореализации и самоопределения специалистов в части реализации ФОП ДО [6] и построения образовательной программы ГБДОУ детский сад №93 Красносельского района СПб [5];
- фундаментализация содержательного компонента с систематической актуализацией практической направленности подготовки специалистов конкретного образовательного учреждения;
- усиление гуманистической составляющей, усиливающей формирование собственного личностного отношения к воспитательно-образовательной деятельности;
- ориентация при выборе содержания образования педагога на инновационность и креативность каждого педагога.

Основой научно-методического сопровождения профессионально-личностного развития является определение и выбор содержательного компонента образования через переориентацию смысла и организацию воспитательно-образовательного процесса, выраженного в способности принять решение в новых ситуациях, в диалогичности взаимодействия «педагога-обучающегося», нестандартного мышления при разрешении практических задач.

Построение содержательного компонента научно-методического сопровождения базируется на следующих направлениях:

- интеграции теоретических, научных компетенций в практическую плоскость деятельности педагога (знакомство с успешными практиками, обмен опытом, тиражирование собственного опыта и т.д.);

- внедрении в работу образовательного учреждения института наставничества в различных формах: методическая служба-педагог, молодой специалист – молодой специалист, опытный педагог-молодой специалист, опытный педагог – команда специалистов и пр.);

- развитии мягких компетенций (умение работать с детским коллективом, коллективом коллег, адаптироваться к современным условиям, решать оперативно сложные задачи и т.д.).

Научно-методическое сопровождение профессионально-личностного развития педагогов основывается на реализации 4 этапов: проведении диагностических процедур выявления профессионально-личностных дефицитов; составлении ИОТ - адресные образовательные маршруты специалистов; профессионального обучения – практикоориентированное обучение и мониторинга – анализ уровня профессионально личностного развития.

При организации научно-методического сопровождения профессионально-личностного развития педагога методической службой на первом этапе проводится диагностика профессионально-личностных дефицитов, анализируются полученные результаты.

На втором этапе методической службой разрабатывается индивидуальная образовательная траектория (ИОТ), оказывается адресная помощь, поскольку при более тщательном наблюдении за практической деятельностью педагогов и подробном опросе, выявляются точечные проблемы и дефициты.

Третий этап строится на организации деятельностно-личностной работы с педагогом по разработанной ИОТ. Рассмотрим ее реализацию на одном из примеров.

ИОТ педагога С*К*В*, стаж работы 1 год. В ходе диагностики были выявлены следующие дефициты:

- способность находить нестандартные решения типовых задач или умение решать нестандартные профессиональные задачи;

- умение работать с детьми с ограниченными возможностями здоровья;

- способность к проектной деятельности в профессиональной сфере.

Исходя из дефицитов, методической службой разрабатывается план работы с педагогом, в котором отражаются цели, задачи, конкретные мероприятия и производится оценка эффективности реализованных мероприятий (табл. 2)

**План научно-методического сопровождения педагога С*К*В*
на период с 01.09.2025 по 31.05.2026**

Цель	Задачи	Мероприятия	Оценка эффективности
Компетенция - способность находить нестандартные решения типовых задач или умение решать нестандартные профессиональные задачи			
Развитие умения творчески мыслить и нестандартно решать профессиональные ситуации	1. Знакомство с формами и методами решения профессиональных задач 2. Формирование гибкости мышления, креативности	Решение кейсов ситуаций с проработкой возможных решений, разработка интеллектуальных карт по тематике образовательных областей; использование техник мозгового штурма; решение задач через опыт	Умение педагога генерировать новые идеи и находить подходы в работе
Компетенция - умение работать с детьми с особыми образовательными потребностями			
Развитие умения работать с детьми с особыми образовательными потребностями (на примере обучающихся с РАС)	1. Формирование умения работать с детьми в период адаптации 2. Изучение возможностей применения метода «наблюдения» в работе с детьми с особыми образовательными потребностями 3. Проектирование развивающей предметно-пространственной среды 4. Изучение психолого-педагогических элементов эффективных практик	Посещение: практикоориентированных семинаров для воспитателей ДОУ, работающих с детьми с ОВЗ; научно-практических конференций в рамках заданной тематики; серии консультаций руководителем службы психолого-педагогического сопровождения ДОУ	Увеличение доли участия педагога во внутренних и внешних научно-практических мероприятиях
Компетенция - способность к проектной деятельности в профессиональной сфере			
Формирование способности к самостоятельной теоретической и практической деятельности по разработке и реализации проектов	1. Развитие творческого мышления, самостоятельности; 2. Умение систематизировать полученные знания и умения 3. Умение работать в команде	Использование практико-ориентированного обучения, интерактивных форм обучения, использование методов проблемного обучения	Преломление теоретических основ обучения в практическое проектное поле

По результатам работы методической службой проводится мониторинг уровня профессионально-личностного развития педагогов. Он позволяет выявить прямой и косвенный эффект о сформированности профессионально-личностных компетенций педагогов.

Прямой эффект - непосредственный измеримый результат работы методической службы по научно-методическому сопровождению педагогов ДООУ. Он включает в себя достижение поставленных целей плана научно-методической работы.

Косвенный эффект – не явный вторичный эффект активности педагога, т.е. это неосознанное усвоение знаний в процессе деятельности: возможность применить полученные знания в разных практических ситуациях.

При необходимости внесения дополнений представленные показатели могут быть расширены и дополнены знаниями, необходимыми конкретному педагогу. Преломление теоретических знаний через практическое применение, позволяет более глубоко погрузиться в процесс образования и улучшить качество образовательно-воспитательного процесса дошкольной образовательной организации.

Таким образом, реализация всех направлений по научно-методическому сопровождению педагогов методической службой ГБДОУ детский сад № 93 Красносельского района СПб будет способствовать профессиональному развитию, росту компетенций и преодолению дефицитов.

Обсуждение и заключение

Подводя итоги вышесказанного, следует отметить, что:

- научно-методическое сопровождение профессионально-личностного развития педагогов методической службой ГБДОУ детский сад № 93 Красносельского района СПб позволяет организовать эффективную систему непрерывного профессионального образования для каждого специалиста учреждения;

- своевременное выявление профессиональных дефицитов позволяет индивидуализировать и персонализировать процесс обучения специалистов на рабочем месте;

- качественное восполнение профессионально-личностных дефицитов способствует повышению мотивации, росту профессионального мастерства педагогов, формированию специалиста новой формации.

В целом, следует отметить, что представленные материалы исследования не являются исчерпывающими и в настоящее время продолжается процесс внедрения в практику работы ГБДОУ детский сад № 93 Красносельского района СПб разработанной системы научно-методического сопровождения профессионально-личностного развития педагогов, происходит модернизация нормативно-правовых актов учреждения, регламентирующих работу методической службы по данному направлению деятельности.

Литература

1. Баталова Ю.А. Управление методической деятельностью педагогов в школьном округе [Текст]: автореф. дис... канд. пед. наук / Ю.А. Баталова. - Киров, 2025. - 24 с.
2. Гитман Е.К., Власова О.В. Корпоративное обучение как инструмент непрерывного образования педагогов (по результатам социологического опроса) [Электронный ресурс]/ Е.К. Гитман, О.В. Власова // Вестник ПНИПУ. Проблемы языкознания и педагогики. 2024. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnoe-obuchenie-kak-instrument-neprepryvnogo-obrazovaniya-pedagogov-po-rezultatam-sotsiologicheskogo-oprosa> (дата обращения: 23.01.2026).

3. Давлятшина О.В. Научно-методическое сопровождение профессионально-личностного развития педагогов общеобразовательной организации [Текст]: автореф.дис... канд. пед. наук/ О.В. Давлятшина. - Киров, 2017. – 24 с.
4. Ильясова О.А. Организационно-педагогические условия развития системы внутрикорпоративного обучения педагогов в общеобразовательной организации [Электронный ресурс]/ О.А. Ильясова // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2024. №4 (61). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionno-pedagogicheskie-usloviya-razvitiya-sistemy-vnutri korporativnogo-obucheniya-pedagogov-v-obshchobrazovatelnoy> (дата обращения: 23.01.2026).
5. Образовательная программа дошкольного образования ГБДОУ детский сад № 93 Красносельского района СПб: [Электронный ресурс]// URL: <https://93krsl.dou.spb.ru/svedeniya-ob-oo/obrazovanie> (дата обращения: 02.02.2026).
6. Пономарь Д.В. Тенденции к унификации педагогического образования в России: подходы и ограничения [Электронный ресурс]/ Д.В. Пономарь // Профессиональное образование и рынок труда. 2024. №3 (58). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-k-unifikatsii-pedagogicheskogo-obrazovaniya-v-rossii-podhody-i-ogranicheniya> (дата обращения: 29.01.2026).
7. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 06.11.2024 № 779 «Об утверждении перечня документов, подготовка которых осуществляется педагогическими работниками при реализации основных общеобразовательных программ, образовательных программ среднего профессионального образования» (Зарегистрирован 04.12.2024 № 80454) [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202412050007>(дата обращения: 29.01.2026).
8. Приказ Минобрнауки России от 17.10.2013 N 1155 (ред. от 08.11.2022) "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования" (Зарегистрировано в Минюсте России 14.11.2013 N 30384) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_154637/1ad1a834f2604827f926f8d5cce7251c500a26cd/.
9. Приказ Минпросвещения России от 25.11.2022 N 1028 «Об утверждении федеральной образовательной программы дошкольного образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 28.12.2022 N 71847) [Электронный ресурс]// URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_435832/bd991b8dc2f873841470d7d5580dfaba74717da7/.
10. Распоряжение Комитета по образованию Санкт-Петербурга от 29 ноября 2023 года N 1520-р «Положение о создании и функционировании региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров Санкт-Петербурга» [Электронный ресурс]// URL: <https://docs.cntd.ru/document/350212785> (дата обращения: 29.01.2026).
11. Распоряжение Минпросвещения России от 16.12.2020 N P-174 (ред. от 16.01.2024) «Об утверждении Концепции создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_403234/ (дата обращения: 29.01.2026).
12. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 N 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_380244/95306fd63c6d78809f4ae93a22b776b264fcb0d7/ (дата обращения: 29.01.2026).
13. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 29.01.2026).