

# **Интегративно-дифференцированный подход к организации образовательной деятельности студентов педагогического вуза в условиях гибридного обучения**

## **Integrative and differentiated approach to the organization of educational activities of pedagogical university students in the context of hybrid learning**

УДК 378.147

DOI: 10.12737/2500-3305-2025-10-5-80-88

### **Ярулов А.А.**

Канд. психол. наук, доцент, д-р пед. наук, профессор кафедры управления образовательными системами им. Т.И. Шамовой, Институт социально-гуманитарного образования, ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный университет», г. Москва  
e-mail: YarulovAA@mail.ru

### **Yarulov A.A.**

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Department of Educational Systems Management named after T.I. Shamova, Institute of Social and Humanitarian Education, Moscow State Pedagogical University, Moscow  
e-mail: YarulovAA@mail.ru

### **Чжао Цзяхэн**

Аспирант кафедры управления образовательными системами им. Т.И. Шамовой, ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный университет», г. Москва  
e-mail: jiaheng.zhao@mail.ru

### **Zhao Jiaheng**

Postgraduate student at the T.I. Shamova Department of Educational Systems Management, Moscow State Pedagogical University, Moscow  
e-mail: jiaheng.zhao@mail.ru

### **Аннотация**

Рассматриваются характеристики реализации интегративно-дифференциированного подхода организации образовательной деятельности студентов педагогического вуза в условиях гибридного обучения.

**Ключевые слова:** интеграция, дифференциация, интегративно-дифференцированный подход, гибридное обучение, гибридная образовательная среда, программно-целевой способ.

### **Abstract**

The characteristics of the implementation of an integrative-differentiated approach to the organization of educational activities of students of a pedagogical university in the context of hybrid learning are considered.

**Keywords:** integration, differentiation, integrative-differentiated approach, hybrid learning, hybrid educational environment, program-targeted method.

Проникновение и использование информационно-коммуникационных технологий определяют современный этап функционирования и развития отечественной системы образования. В связи с этим идет осмысленный поиск путей, форм и методов организации образовательной деятельности студентов, в том числе получающих педагогическую профессию.

При этом доминирующим инструментом становится технология гибридного обучения, которая в основном рассматривается в качестве смешанных онлайн- и офлайн-форматов организации образовательного процесса [2; 3].

Стоит обратить внимание на тот факт, что, находясь на первоначальном (адаптирующем) этапе применения информационно-коммуникационных средств обучения студентов, профессорско-преподавательский состав педагогических университетов начинает постепенно осознавать, что гибридное обучение — это не только сочетание онлайн- и онлайн-форматов. Оно требует значительного совершенствования процессов организации всей преподавательской и образовательной деятельности студентов на интегративно-дифференцированной основе.

Интегративно-дифференцированный подход в профессиональном образовании не имеет единой трактовки.

Так, в профессиональной педагогике его характеристики связаны с познанием и преобразованием педагогического образования посредством установления динамического равновесия между процессами интеграции и дифференциации в отборе, проектировании и реализации профессиональной подготовки специалистов [17].

В управлении образовательными процессами данный подход рассматривается как научно-практическое направление, характеризующее системно-организованные действия по совершенствованию культуры управления профессиональным, в том числе и педагогическим образованием. Он содержит в себе теоретико-методологические и практико-ориентированные положения организации профессиональной подготовки специалистов педагогического профиля в единстве процессов интеграции и дифференциации [4; 5; 14].

Отмечается, что интегративно-дифференцированный подход, обладая мощным, обогащающим педагогическую деятельность, потенциалом позволяет: системно и целостно формулировать и реализовывать цели, задачи, принципы, формы и методы организации процессов профессионально-личностного развития обучающихся; находить оптимальные механизмы и способы осуществления и преобразования практико-ориентированной подготовки специалистов педагогического профиля [5; 20].

Условиями применения интегративно-дифференцированного подхода в профессиональной подготовке специалистов педагогической направленности, по мнению исследователей, выступают: формирование целостного представления об окружающем мире; обновление содержания образования за счет расширения и углубления предмета познания; актуализация новых механизмов и способов познавательной деятельности; развитие рациональных и оптимальных приемов достижения поставленной цели; совершенствование учебно-методических и научно-методических комплексов; повышение качества профессионального образования посредством объединения кадровых, информационных и материально-технических ресурсов, формирование научного мировоззрения и дивергентности мышления; развитие способности к самоконтролю и самореализации; развитие стремления к регулярному обновлению профессиональных знаний и умений; формирование интегральных качеств личности – активности, самостоятельности, рефлексивности, ответственности и др. [6; 14].

Проведя анализ проблем применения интегративно-дифференцированного подхода в профессионально-личностной подготовке специалистов педагогических профессий, мы установили, что, по мнению ученых, существенными недостатками выступают:

– незавершенность созидания целостной научной концепции. Интегративно-дифференцированный подход пока не сложился как единая концепция профессионального

педагогического образования, что затрудняет его применение в практике подготовки специалистов;

– недостаточная разработанность взаимно увязанных принципов реализации. Имеются научно разработанные основания о разумном потенциале применения интеграционного и дифференцированного подходов в профессиональном педагогическом образовании, но общеметодологические, частно-научные (педагогические) и практико-ориентированные принципы их реализации в системе подготовки специалистов оказываются несогласованными и непроработанными;

– отчасти непродуманность применения организационно-технологического и ресурсного обеспечения. Имеется потребность в концептуально обоснованном организационно-ресурсном обеспечении интегративно-дифференцированной подготовки, однако в профессиональной педагогике оно разработано недостаточно;

– доминирование применения дифференцированного подхода в организации обучения студентов. Преподавание в основном базируется на предметной, функциональной основе, что выстраивает процесс формирования педагога как специалиста в некоторой степени фрагментарно.

– эклектический характер педагогического управления образовательной деятельностью студентов, выражающийся, как правило, в отсутствии четкой структуры организации преподавания, неопределенности в выборе форм и методов обучения и т.д. В результате у студентов не возникает потребности в интеграции и дифференциации целостного научно-методического знания, в необходимости формирования способности к его реализации на практике. Как следствие - наблюдается слабая динамика развития целостных (интегративных) характеристик личности студентов [6,15;16;23].

Перечисленные проблемы, выступающие в формах противоречий, особенно отражаются на применении научно-методической системы организации гибридного обучения в образовательном процессе подготовки специалистов педагогической направленности.

Гибридное обучение в профессиональном образовании рассматривается с позиций:

– обучающих систем, представляющих собой синтез обучения «лицом к лицу» и обучения с использованием компьютера;

– преподавания, при котором дистанционное обучение в его различных формах сочетается с более традиционными форматами, такими, как аудиторные занятия;

– четырех измерений, в которых гибридное обучение возникает на основе интеграции (сочетания) его полюсов. Это место обучения студента: учебная аудитория и локация вне кампуса (реальная и виртуальная образовательные среды); среда (средство, источник) передачи учебного материала: преподаватель и технология; тип занятия: лекция и практическое учебное занятие; степень синхронности обучения: темп обучения всей группы (синхронный) и индивидуальный темп обучения (асинхронный);

– смешанного обучения как синергетической области, которая позволяет эффективно использовать преимущества как традиционного, так и распределенного обучения, и нивелировать или взаимно компенсировать недостатки каждого из них;

– любого сочетания всех существующих в настоящее время учебных сред, которые создают благоприятные условия для приобретения студентами необходимых знаний и компетенций и делают их самостоятельными обучающимися;

– как полноценный вектор, сочетающий в себе синхронный и асинхронный форматы обучения, т.е. контактное преподавание и онлайн-обучение [8;9;15;16;21].

Несмотря на разность определения значений гибридного обучения, мы руководствуемся установкой, что гибридное обучение следует трактовать с позиций педагогически правильного сочетания лекционного, практического и самоорганизованного обучения в онлайн- и офлайн-форматах с применением информационно-коммуникативных технологий.

В качестве основы определения концептов теоретико-методологической и практико-деятельностной интегративно-дифференциированной подготовки специалистов педагогических профессий мы предлагаем применить теорию триединства,

предусматривающую рассмотрение целостного представления триединой сущности процессов образования: человека – государства – общества; индивида – личности – индивидуальности; развития – обучения – воспитания и т.д. [23].

Квинтэссенцией данного направления деятельности выступает положение о том, что в каждом изучаемом явлении либо предмете присутствует взаимосвязанное наличие признаков общего, особенного и конкретного. В рассматриваемой нами проблематике, к примеру, речь идет о следующей структурно-логической взаимосвязанной цепочке: общие признаки: организация профессионально-личностного обучения студентов; особенные признаки: организация профессионально-личностного обучения студентов педагогических вузов; конкретный уровень - организация профессионально-личностного обучения студентов педагогических вузов в условиях применения технологий гибридного образования.

Следующим существенным концептом в применении интегративно-дифференцированного подхода выступают концептуальные положения, позволяющие профессорско-преподавательскому составу педагогических вузов рассматривать интеграцию и дифференциацию в смысловых значениях единого организационно-содержательного механизма формирования процессов профессионально-личностного развития студентов педагогического вуза в условиях гибридного обучения.

Так, интеграцию следует рассматривать с позиций стратегической линии, направленной на успешную реализацию единой согласованной политики и программы действий по организации целостного управления целостным образовательным процессом.

Дифференциацию необходимо характеризовать как тактику осуществления интеграционных процессов, содержащую в себе комплекс дифференцированных решений, учитывающих условия организации деятельности конкретной образовательной организации и определяющих оптимальный способ достижения стратегических целей.

Способ организации интеграционно-дифференцированных процессов в образовании, по мнению ученых, должен содержать в себе ориентиры, опирающиеся на практическое воплощение в профессионально организованную педагогическую практику системно действующих условий природной, социокультурной, личностной сообразности организации гибридного обучения [17; 22].

Таким образом, решая исследовательскую задачу конструирования интегративного способа, мы избираем программно-целевой метод совершенствования образовательной деятельности студентов педагогического вуза в условиях гибридного обучения.

Программно-целевой метод организации педагогической деятельности в условиях гибридного обучения представляет собой построение образовательного процесса, основанного на четком определении целей профессионально-личностной подготовки специалистов, и разработку программ их достижения с учетом специфики гибридной образовательной среды [10;14].

Особенностями программно-целевого способа организации гибридного обучения выступают:

- интеграция педагогических технологий, обеспечивающих сочетание онлайн- и офлайн-компонентов для достижения образовательных целей;
- гибкость обучающих программ, предусматривающих возможность адаптации учебных материалов под различные форматы взаимодействия;
- персонализированный учет особенностей как очных, так и дистанционных участников образовательного процесса;
- многоуровневость реализации функций контроля: система оценки результатов должна сочетать в себе учет результативности обучения как в реальном времени, так и в асинхронном режиме.

Существенной чертой применения программно-целевого способа организации гибридного обучения выступает его целевая направленность на созидание образовательной среды, предусматривающей многообразие системно-действующих условий подготовки специалистов педагогического профиля.

Гибридная образовательная среда представляет многомерную систему, сочетающую в себе интерактивно действующие коммуникативные условия организации аудиторного, внеаудиторного и асинхронного взаимодействия [11].

Процесс созидания гибридной образовательной среды, предусматривающий многообразие системно-действующих условий подготовки специалистов педагогического профиля, включает несколько ключевых аспектов. Среди них необходимо предусмотреть создание условий для профессионально-личностного развития – важного процесса, направленного на совершенствование профессиональных навыков и личностных качеств будущего специалиста, способствующего его профессиональному росту и самореализации. Этот интегративный процесс включает в себя аспекты профессионального (освоение новых знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональных задач) и личностного (обладание качествами со- и самоорганизации, самосовершенствования, креативности, умений воздействующего мотивирования и т.д.) развития.

Следовательно, созидая гибридную образовательную среду подготовки специалистов педагогического профиля, профессорско-преподавательскому составу необходимо решать задачи:

- обеспечения интеграционно-дифференцированного применения современных образовательных и цифровых технологий, объединяющих различные методы обучения, и цифровые инструменты для создания гибко действующей образовательной среды;
- реализации междисциплинарных связей и отношений, предусматривающих использование материала и методов одного учебного предмета при изучении другого, что требует создания программ, которые объединяют различные дисциплины;
- системно организованной поддержки проектно-исследовательской деятельности студентов, предусматривающей использование многообразного комплекса мер, способствующих развитию у обучающихся креативности поиску оптимальных, порой инновационных решений, важных в педагогической практике;
- созидания пространства профессионально-личностного взаимодействия, направленного на сохранение и укрепление психологически правильно организованной атмосферы и формирования климата морально-нравственных деловых отношений.

Ориентирами созидания гибридной образовательной среды выступают критерии соблюдения вариативности, персонифицированной, оптимальной организации образовательного процесса.

Критерий вариативности предусматривает разные аспекты организации взаимодействия преподавателей со студентами. Они зависят от четкой вариативной согласованности специфики целей и задач преподаваемого предмета с общими целями и задачами профессионально-личностной подготовки специалистов педагогического профиля.

Критерий личной продуктивности, при реализации которого обеспечивается персональное включение студентов в процессы самореализации, саморазвития и самосовершенствования, когда сам обучающийся, учитывая собственные психофизиологические и личностные особенности, обеспечивает достижение поставленных целей и задач изучаемого предмета.

Критерий оптимальной организации образовательного процесса включает в себя реализацию согласованного и взаимосвязанного комплекса мер, обеспечивающих достижение максимально возможных результатов при рациональных затратах ресурсов.

Целевыми параметрами созидания гибридной образовательной среды выступают следующие компоненты организации образовательного процесса.

Компонент формирования организационной культуры образовательного взаимодействия. Организационную культуру следует рассматривать как сильнейший мотиватор, регулятор и индикатор деятельности не только сотрудников, работающих в организации, но и всех участников образовательного процесса, в том числе и обучающихся.

Под её непосредственным воздействием формируется институционально-ролевое поведение членов образовательной организации.

Отличительной особенностью формирования организационной культуры образовательного взаимодействия выступает интегративный характер развивающего образования, при котором действуют условия для усвоения участниками образовательных взаимоотношений социально-культурных норм конструктивного взаимодействия, выстроенных на интегративно действующем механизме идентификации с лучшими опытными образцами взаимодействия, обособления данных образцов в программах собственной жизнедеятельности и отчуждения от неконструктивных образцов взаимодействия с самим собой и окружающей действительностью.

Компонент обогащения субъектных потенциалов профессионально-личностного развития студентов, являющийся важным аспектом организации их подготовки к осуществлению педагогической деятельности.

В условиях гибридного обучения особо востребованными личностными качествами, позволяющими студентам быть успешными в освоении образовательных программ, выступают актуальные способности к саморегуляции, самоорганизации, самоконтролю, самосовершенствованию. Низкий уровень развития данных субъектных качеств личности, как показывают результаты проведенных эмпирических исследований, снижает эффективность образовательной деятельности. Поэтому необходимо предусмотреть систему мер по формированию у студентов культуры со- и самоорганизации.

Организационно-инструментальный компонент реализации образовательного процесса. Так как технология организации гибридного обучения требует особого подхода к организации образовательного процесса, необходимо обеспечить в гибридной образовательной среде наличие и успешное комплексное использование технических средств и цифровых платформ, методической поддержки преподавательской деятельности и организационно-содержательной реализации образовательного процесса.

Только в условиях оптимального сочетания всех компонентов, выступающих основаниями реализации программно-целевого способа, становится возможным рассматривать систему организации гибридного обучения как интегративно-дифференциированной технологии, представляющей собой комплекс средств и приемов практической реализации процессов обогащающего образования специалистов педагогических профессий.

На кратко изложенных научно-методических основаниях приступаем к реализации научно-исследовательского проекта «Организационно-управленческие условия совершенствования технологий гибридного обучения в педагогических вузах КНР и РФ».

На первоначальном этапе реализации проводимого исследования был организован опрос, в котором приняли участие 180 студентов, обучающихся в двух вузах педагогического профиля в Столичном педагогическом университете (СПУ) КНР и Московском педагогическом государственном университете (МПГУ) РФ, планируемых к участию в реализации научно-исследовательского проекта.

Студентам было предложено ответить на совокупный ряд утверждений, касающихся организации гибридного обучения.

Анализ статистических данных о понимании сути реализации гибридного обучения показывает, что большинство студентов высоко оценивают его содержание и обладают разнообразным пониманием этой формы обучения.

Так, на утверждение «Гибридное обучение как форма сочетания онлайн- и офлайн-форматов» 104 студента (57,8%) выбрали вариант «Полностью согласен». Поддержка других трактовок, таких как «полностью дистанционное обучение» и «интеграция внутри - и внеаудиторных форматов», составила соответственно 55% и 65%. Это свидетельствует о необходимости более четкого донесения до студентов концептуальных основ и целей данного формата во избежание организационного беспорядка и методических отклонений в реализации из-за смысловой неопределенности.

Результаты исследования способов организации образовательного взаимодействия показывают, что студенты в целом положительно относятся к «распределённой» и

«интерактивной» структуре преподавания. Так, 101 чел. (56,1%) полностью поддержали распределённый формат; 110 чел. (61,1%) выразили полное согласие с необходимостью организации обучения в режиме «живого» взаимодействия; 135 студентов (75%) высоко оценили модель сочетания онлайн- и офлайн-компонентов. Это говорит о том, что такие формы, как поэтапная организация, разделение на синхронные и асинхронные модули, наиболее соответствуют ритму и когнитивным потребностям студентов, способствуют росту вовлечённости и удовлетворённости.

Что касается непосредственной организации гибридного обучения в конкретных педагогических вузах КНР и РФ, данные показывают достаточно высокий уровень формализации гибридного обучения. Так, 65,5% студентов полностью согласны с тем, что в вузе разработаны нормативные документы и стандарты управления, касающиеся смешанного обучения; 54,4% признают наличие электронных регламентов; 57,2% осведомлены о положениях, касающихся электронных портфолио студентов. Эти цифры свидетельствуют о том, что вузы осуществили начальную институционализацию перехода от традиционного формата к гибридному. Однако настораживает наличие значительного числа студентов, выразивших «неуверенность», что указывает на недостаточную информированность и слабое внедрение регламентов.

Общая оценка применения платформы Moodle, использования её ресурсов при организации гибридного обучения: 73,3% студентов «полностью согласны» с тем, что на платформе представлен обширный перечень практических материалов, 54–55% респондентов положительно оценивают содержание образовательных и организационных ресурсов. Однако значительная доля студентов выразила «неуверенность» или «частичное несогласие» по поводу механизмов распределения заданий и обратной связи.

С точки зрения изучения влияния гибридного обучения на личностное развитие студентов, подчеркивается наличие положительных тенденций: 56,7% студентов отметили, что при организации образовательного процесса учитываются их индивидуальные темпы и интересы; 51,7% зафиксировали улучшение качества взаимодействия с преподавателями; 48,3% заявили о росте собственной организованности и самодисциплины. Однако необходимо учесть, что свыше 40% студентов не почувствовали значительного улучшения в плане самоорганизации и самоуправления.

Проведенный анализ существующих проблем организации гибридного обучения показывает, что студенты отмечают: недостаточную ИКТ-компетентность преподавателей (подтверждено 54,4% респондентов); несогласованность в реализации стандартов гибридного обучения (48,3%); слабый контроль за учебным процессом со стороны студентов (61,1%).

В этой связи нами предполагается включить в разработку и содержание научно-исследовательского проекта по реализации организационно-управленческих условий совершенствования технологий гибридного обучения совокупный ряд задач, целевым образом решающих:

- определение концептов теоретико-методологической и практико-деятельностной интегративно-дифференцированной подготовки специалистов педагогических профессий;
- конструирование модели интегративно-дифференцированной реализации управленческих действий, направленных на воплощение всех составляющих компонентов организации гибридного обучения;
- разработку и апробирование программы конкретного осуществления преподавательской деятельности в условиях гибридной подготовки специалистов педагогических профессий;
- осуществление цикла веб-семинаров для преподавателей и студентов по проблемам организации гибридного обучения при изучении дисциплин.

Таким образом, мы выражаем уверенность, что осуществление перехода на интегративно-дифференцированную модель организации гибридного обучения позволит обеспечить качественное совершенствование системы подготовки специалистов в педагогических вузах КНР и РФ.

## **Литература**

1. Алканова О.Н., Ананин Д.П., Байзаров А.Е., Баранников К.А. и др. Белая книга. Гибридное обучение. М.: Грин Принт.
2. Ананин Д.П., Кашкарова Е.В. Модели и дидактика гибридного обучения. Томск: Изд-во Томского государственного университета. Доступно по ссылке: <http://docs.io.tsu.ru/wordpress/wp-content/uploads/modeli-i-di-dakticheskie-praktiki-gibridnogo-obucheniya.pdf>.
3. Ананин Д.П., Стрикун Н.Г. Гибридное обучение в структуре высшего образования: между онлайн и офлайн. Преподаватель XXI век, № 4, ч. 1, сс. 60–74.
4. Баранников К, и др. Гибридное обучение: российская и зарубежная практика//Вопросы образования, №2,2023 с.33-69.
5. Гибридное обучение: как подружить онлайн с офлайн //СберУниверситет EduTech. 2021. № 7 (45). URL: <https://clock.ru/33SqDC>.
6. Исаев И.Ф., Закусило А.С. Эффективность гибридного обучения в процессе формирования образовательной мобильности // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2021. Т. 10, № 3 (36). С. 125–128.
7. Калинина С.Д. Предпосылки использования дистанционных образовательных технологий в системе высшего профессионального образования // Педагогическое образование в России. 2015. № 1. С. 11–15.
8. Козилова Л.В. Теоретические и методологические основы формирования профессиональной культуры педагога в условиях образовательной среды педагогического университета //Современное педагогическое образование. № 8, 2019.
9. Козилова Л.В. Современные образовательные среды и проблемы профессиональной самореализации педагогов. Монография. – Петрозаводск.: Изд-во Международный центр научного партнерства «Новая Наука», 2020. – 160.
10. Логинова А.В. Смешанное обучение: преимущества, ограничения и опасения // Молодой учёный. 2015. №7.
11. Лычагина Е.Б., Титова О.Р. Гибридное обучение: проблемы, возможности, перспективы.
12. Мартынова Ю.В. Методические особенности использования гибридного обучения в условиях пандемии // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2022. Т. 11, № 2. С. 21–26.
13. Нагаева И.А., Кузнецов И.А. Гибридное обучение как потенциал современного образовательного процесса // Отечественная и зарубежная педагогика. 2022. Т. 1, № 3 (84). С. 126–139.
14. Осипова О.П. Менеджмент образования в условиях информатизации: Монография / О.П. Осипова, А.Б. Баймаханов, Е.А. Балабаева и др; под ред. О.П. Осиповой; М-во просвещения РФ, ФГБОУ ВО МПГУ. – Москва: МПГУ, 2021. – 438, 1 с.: ил., табл. – Авт. указаны перед вып. дан. – Библиогр.: с. 412-436. – На рус. яз. – ISBN 978-5-4263-0943-2.
15. Осипова О.П. Цифровая образовательная среда в практике деятельности общеобразовательных организаций. О.П. Осипова, С.Г. Поддуба /Антропологическая дидактика и воспитание/ 2022. Том 5, № 3. с. 144 – 163. С. 239.
16. Осипова О.П., Васильев, Ю.Н. Использование ИКТ в образовании: обзор научно-педагогических исследований за последние 25 лет // Преподаватель XXI век. 2025. № 2. Часть 1. С. 11–21. DOI: 10.31862/2073-9613-2025-2-11-21.
17. Осипова О.П., Ярулов А.А. Научно-практическая организация труда преподавателей в условиях кафедральной деятельности // Наука и школа. 2023. № 3. С. 96–106. DOI: 10.31862/1819-463X-2023-3-96-106.
18. Рудинский И.Д., Давыдов А.В. Гибридные образовательные технологии: анализ возможностей и перспективы применения // Вестник науки и образования Северо-Запада России. 2021. Т. 7, № 1. С. 1–9.
19. Система электронного обучения и тестирования Moodle: обзор возможностей [Электронный ресурс] URL: <https://www.ispriring.ru/elearning-insights/moodle>.

20. Формирование цифровых компетенций педагогических работников: учебно-методическое пособие / С.А. Наумченко, О.П. Осипова, Д.Е. Васильева, А.В. Яковлева, К.С. Дворядкина, Н.П. Харина, С. Ван, Ж. ОУ, С.Г. Поддуба, А.П. Крылова, А.В. Белан под ред. проф. О.П. Осиповой. – Брянск: Дубльлайн, 2022. – 408 с. (2,55 п. л.).
21. Чошанов М.А. Инженерия дистанционного обучения. Москва: Лаборатория знаний, 2021. 304 с.
22. Ярулов А.А. Психология управления образовательными системами: уч. пособие. — М.: Народное образование, 2022. — 288 с. ISBN 978-5-87953-633-1.
23. Ярулов А.А. Смысловые позиции интегративного управления общеобразовательной организацией: монография – М.: ИД «Народное образование», 2019 г. 271 с. ISBN 978-5-87953-508-2.