

УДК 37.07

## **ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

**Родионова О.М.**

*магистрант*

*Калужский государственный университет имени К.Э. Циолковского  
г. Калуга, Россия<sup>1</sup>*

**Аннотация.** В статье проводится теоретический анализ инновационных методов управления в общеобразовательной организации. Рассматриваются ключевые подходы современных российских исследователей к внедрению новшеств в учебный процесс и управленческую практику. Особое внимание уделяется технологическим, педагогическим и организационным аспектам инноваций, а также проблеме развития кадрового потенциала. Определяются условия успешной реализации инновационного управления, включая стратегическое лидерство, формирование мотивационной среды и создание гибких управленческих структур. Делается вывод о необходимости интеграции цифровых инструментов, персонализированных подходов и командной работы для повышения качества образования в условиях динамичных изменений.

**Ключевые слова:** инновационное управление, общеобразовательная организация, цифровизация, персонализация, управленческие команды, профессиональное развитие педагогов.

## **INNOVATIVE MANAGEMENT METHODS IN GENERAL EDUCATION ORGANIZATIONS**

**Rodionova O.M.**

*Master's Student*

---

<sup>1</sup> *Научный руководитель - Писаренко Светлана Юрьевна, преподаватель кафедры педагогики, Калужский государственный университет имени К.Э. Циолковского, г. Калуга, Россия  
Lecturer at the Department of Pedagogy - Pisarenko Svetlana Yurievna, K.E. Tsiolkovsky Kaluga State University, Kaluga*

*K.E. Tsiolkovsky Kaluga State University*

*Kaluga, Russia*

**Abstract.** This article provides a theoretical analysis of innovative management methods in a general education organization. It examines key approaches by contemporary Russian researchers to the implementation of innovations in the educational process and management practices. Particular attention is paid to the technological, pedagogical, and organizational aspects of innovation, as well as the development of human resources. The conditions for the successful implementation of innovative management are identified, including strategic leadership, the formation of a motivational environment, and the creation of flexible management structures. The study concludes that it is necessary to integrate digital tools, personalized approaches, and teamwork to improve the quality of education in a dynamically changing environment.

**Keywords:** innovative management, general education organization, digitalization, personalization, management teams, professional development of teachers.

В условиях беспрецедентно динамичных социально-экономических преобразований и глобальной технологической революции, переопределяющей основы производства, коммуникации и самого человеческого мышления, национальная система образования подвергается глубокой и всесторонней трансформации. Эта трансформация носит не столько эволюционный, сколько вынужденно-революционный характер, обусловленный необходимостью синхронизации с темпами изменений в окружающем мире. Общеобразовательные организации, выполняющие роль фундаментальных социальных институтов, ответственных не только за трансляцию знаний, но и за социализацию личности, формирование критического мышления и накопление человеческого капитала как ключевого ресурса развития страны, оказываются на передовой этих изменений. Они сталкиваются с необходимостью адаптации к

Дневник науки | [www.dnevniknauki.ru](http://www.dnevniknauki.ru) | СМЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

новым вызовам: цифровизации, изменению требований рынка труда, росту конкуренции на рынке образовательных услуг, а также повышенным ожиданиям со стороны общества, родителей и учащихся<sup>2</sup>.

В этом высокострессовом и высоко-неопределенном контексте эффективность управления общеобразовательной организацией перестает быть сугубо административной задачей и приобретает стратегическое значение для национальной безопасности и устойчивого развития. Качество управленческих решений становится прямым фактором, определяющим способность системы образования выполнять свою миссию в XXI веке. Следовательно, внедрение и системное применение инновационных методов управления – от гибкого проектного менеджмента и аналитики до построения адаптивных организационных структур и формирования культуры открытых инноваций – перерастает из факультативного усовершенствования в стратегический императив. Это единственный путь к обеспечению не просто операционной эффективности, но и долгосрочной конкурентоспособности, устойчивости и, в конечном итоге, жизнеспособности образовательных организаций в новой реальности.

Понятийный аппарат, связанный с инновационным управлением в образовании, является многогранным и развивающимся, отражая сложность и динамизм самого объекта управления. В научной литературе базовое понятие «инновация в образовании» преодолевает узкую трактовку простого нововведения и определяется как социально-педагогический процесс, интегрирующий в себе целенаправленное создание (генерацию), освоение, адаптацию и внедрение новшеств – будь то принципиально новые или усовершенствованные идеи, педагогические и управленческие методы, цифровые и инфраструктурные технологии, организационно-экономические

---

<sup>2</sup> Джабраилова, Л. Х. Проблемы и перспективы внедрения инноваций в современную школу / Л. Х. Джабраилова, Л. Р. Эльбиева // Научное обозрение. Серия 2: Гуманитарные науки. – 2024. – № 3. – С. 55-63.

формы – в целостную практику образовательной системы. Ключевым целевым вектором этого процесса является не изменение ради изменения, а достижение качественно нового, более высокого образовательного результата, который проявляется в росте академических достижений учащихся, развитии их универсальных компетенций, повышении профессиональной удовлетворенности педагогов и социальной эффективности организации в целом.

Как справедливо подчеркивает Г.Н. Гужина, системный характер инноваций предполагает их глубокую интеграцию не в отдельные, изолированные элементы, а во все сущностные подсистемы образовательной организации<sup>3</sup>. Это означает их включенность:

- в стратегию и целеполагание, где инновации становятся инструментом достижения миссии, а не тактической целью самих по себе;

- в содержание образовательной и воспитательной деятельности, обновляя учебные программы, методы оценивания и ценностные основы педагогического процесса;

- в технологический и методический инструментарий преподавания и управления, что требует пересмотра устоявшихся педагогических практик и административных процедур.

При этом, что принципиально важно, акцентируется необходимость контекстуального соответствия внедряемых инноваций. Они должны быть адекватны не абстрактным трендам, а конкретным насущным потребностям обучающихся, педагогов, родителей и общества, а также реальным внутренним возможностям и ресурсам организации (кадровым, материально-техническим,

---

<sup>3</sup> Гужина, Г. Н. Управление образованием с использованием инноваций / Г. Н. Гужина // Проблемы и перспективы развития социально-экономических и гуманитарных наук: педагогика, психология, экономика, юриспруденция : Сборник научных статей II-ой Всероссийской научно-практической конференции, Покров, 15 декабря 2022 года / Редколлегия: Д.А. Пашенцев (пред.), А.В. Пузырёв, Д.А. Баландин. – Покров: Издательство "Саратовский источник", 2023. – С. 145-150.

финансовым). Иными словами, инновация перестает быть внешним «сверху-вниз» предписанием и становится ответом на внутренние и внешние вызовы, формируя тем самым управленческую цикличность «диагностика – проектирование – внедрение – рефлексия». Это понимание расширяет понятийное поле до категории «инновационный потенциал организации» – совокупности ее способностей к восприятию, генерации и реализации новшеств, который, в свою очередь, становится ключевым объектом управления в современной парадигме.

Инновационное управление, в свою очередь, представляет собой целостную и динамичную систему принципов, методов и технологий руководства, выходящую за рамки традиционной административной функции. Оно формирует особую управленческую философию и организационную культуру, ядром которой является стратегическая ориентация на постоянный поиск, критический анализ, разработку и последовательное внедрение новшеств во все без исключения сферы жизнедеятельности образовательной организации – от учебного процесса и воспитательной работы до финансово-хозяйственной деятельности и взаимодействия с внешней средой. Конечной целью такой всепроникающей инновационной активности является не просто поддержание стабильного функционирования, а существенное повышение системной эффективности, устойчивости и, что особенно важно, адаптивности организации – ее способности предвидеть изменения, гибко и быстро на них реагировать и трансформироваться в условиях неопределенности.

Как обоснованно отмечают Ю.В. Шатайло и А.М. Салаватова, в этой парадигме инновационное управление приобретает многофункциональный инструментальный характер. Во-первых, оно выступает как ключевой механизм-инструмент для достижения высоких образовательных результатов, поскольку создает организационные, кадровые и мотивационные условия для внедрения передовых педагогических практик. Во-вторых, оно является системообразующим внутренним фактором развития качества обучения, так как

Дневник науки | [www.dnevniknauki.ru](http://www.dnevniknauki.ru) | СМЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

встраивает циклы непрерывного улучшения и оценки эффективности в самую ткань управленческих процессов. Наконец, в-третьих, такое управление служит мощным ресурсом формирования и укрепления позитивного имиджа и деловой репутации учреждения, демонстрируя его открытость, современность и ответственность перед обществом<sup>4</sup>. Таким образом, инновационное управление преодолевает статус вспомогательной функции и становится стратегическим активом организации, напрямую влияющим на ее конкурентоспособность и способность выполнять социальный заказ в меняющемся мире.

Анализ научных позиций ведущих современных российских исследователей позволяет выделить и концептуально разграничить несколько ключевых, взаимосвязанных направлений в теоретическом осмыслении и практическом конструировании инновационного управления в образовании. Эти направления отражают как многоаспектность самого феномена, так и разнообразие научных школ и исследовательских фокусов.

Так, фундаментальное исследование С.П. Киреева и А.Г. Дмитриева представляет собой комплексный, систематизирующий обзор инновационных принципов развития управления, интегрирующий педагогические, технологические и экономические аспекты. Авторы последовательно акцентируют внимание на таких практико-ориентированных элементах новой управленческой парадигмы, как проектная деятельность (переводящая учебный процесс в режим решения реальных задач), глубокая индивидуализация обучения (требующая перестройки всего образовательного маршрута), сквозное применение информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) (трансформирующее среду и коммуникации) и развитие системы внутренней

---

<sup>4</sup> Шатайло, Ю. В. Инновационные условия управления общеобразовательной организацией / Ю. В. Шатайло, А. М. Салаватова // Развитие современного образования в контексте педагогической (образовательной) компетенциологии : Материалы IV Всероссийской научной конференции с международным участием, Чебоксары, 15 апреля 2024 года. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2024. – С. 82-84. Дневник науки | [www.dnevniknauki.ru](http://www.dnevniknauki.ru) | СМЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

оценки качества (смещающей акцент с контроля на диагностику и развитие)<sup>5</sup>. В своей работе исследователи убедительно обосновывают тезис о том, что эффективность управления в конечном итоге детерминирована профессиональными компетенциями и стратегическим мышлением руководителей, а также их способностью ориентировать деятельность организации на удовлетворение актуальных потребностей общества и запросов динамичного рынка труда.

С данной центральной позицией невозможно не согласиться, поскольку в современной управленческой реальности роль руководителя образовательной организации эволюционировала от классического администратора-контролера к сложной интегральной роли, требующей совмещения функций стратега-аналитика, определяющего долгосрочные векторы развития, эффективного операционного менеджера и, что критически важно, лидера изменений (change leader), способного вдохновлять, мотивировать и вести за собой коллектив в условиях неопределенности. Однако, принимая в целом выводы авторов, считаем необходимым указать на определенную лакуну в их иначе полном анализе. На наш взгляд, в исследовании недостаточно эксплицитно раскрыта проблематика «человеческого фактора» на микроуровне организационной динамики. А именно, остаются в тени конкретные социально-психологические механизмы преодоления естественного сопротивления инновациям со стороны значительной части педагогического коллектива – сопротивление, коренящееся в ригидности профессиональных привычек, страхе перед депрофессионализацией, повышенной нагрузкой или в простом отсутствии видимых личных выгод от изменений. Между тем, именно этот аспект зачастую становится ключевым практическим барьером, сводящим на нет даже самые прогрессивные управленческие решения и технологические внедрения. Таким

---

<sup>5</sup> Киреев, С. П. Инновационные принципы развития управлением образовательными учреждениями / С. П. Киреев, А. Г. Дмитриев // Управление образованием: теория и практика. – 2023. – № 2(60). – С. 271-280.



образом, принципиальная важность кадрового фактора, обозначенная авторами, требует дополнительного углубления в сторону управления организационной культурой, коммуникацией и социально-психологическим климатом в коллективе в период трансформаций.

Исследование А.Т. Ибраевой и соавторов осуществляет важный переход от макроуровня принципов к мезо- и микроуровню конкретных инновационных методов и технологий управления учебным процессом<sup>6</sup>. Их работа углубляет и операционализирует понимание инновационного управления, делая концептуальный акцент на три взаимосвязанных столпа современной образовательной практики: глубокую персонализацию обучения как отказ от унифицированного подхода в пользу конструирования индивидуальных образовательных траекторий; управление, основанное на данных (data-driven decision making), что предполагает использование аналитики образовательных результатов и цифрового следа для принятия обоснованных педагогических и административных решений; и интеграцию иммерсивных технологий, таких как виртуальная (VR) и дополненная (AR) реальность, в качестве инструментов создания принципиально новых образовательных сред. Общий подход авторов, фокусирующийся на гибкости, адаптивности и технологической оснащенности образовательного процесса, представляется не просто актуальным, а отражающим магистральный вектор эволюции педагогических систем в цифровую эпоху.

Действительно, персонализация утвердилась в качестве ключевого тренда современной педагогики, трансформирующей роль учителя из транслятора знаний в навигатора, тьютора и проектировщика индивидуальных маршрутов, что позволяет максимально учитывать познавательные стили, темп и интересы каждого учащегося. Однако авторское отношение к данному исследованию включает необходимую критическую ремарку, вытекающую из анализа реалий

---

<sup>6</sup> Ибраева, А. Т. Инновационные методы управления в современном образовании / А. Т. Ибраева, С. Э. Иманкулова, Т. М. Бектуров // Эпоха науки. – 2024. – № 39. – С. 204-208. Дневник науки | [www.dnevniknauki.ru](http://www.dnevniknauki.ru) | СМЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327



массовой общеобразовательной школы. Несмотря на убедительное изложение потенциала высокотехнологичных методов, их успешная и тем более масштабная реализация наталкивается на комплекс системных барьеров, носящих не столько методический, сколько инфраструктурный и социально-экономический характер. К ним относятся:

1. Хроническая недостаточность технологической инфраструктуры во многих учреждениях, выражающаяся не только в отсутствии современного оборудования (шлемов VR, мощных компьютеров), но и в низкой скорости и нестабильности интернет-соединения.

2. Цифровое неравенство, проявляющееся как между регионами и школами, так и внутри классов между учащимися из семей с разным уровнем дохода и цифровой культурой, что может не сгладить, а усугубить образовательный разрыв.

3. Проблема масштабной и содержательной переподготовки педагогических кадров, для которых работа с VR/AR и big data требует освоения не просто новых инструментов, но и принципиально иной педагогической логики и цифровой гигиены.

Отрадно, что сами авторы обозначают эти вызовы, что придает их работе необходимую реалистичность. Таким образом, ценность данного исследования заключается не только в демонстрации «светлого» технологического будущего, но и в имплицитном указании на то, что инновационное управление должно в равной степени заниматься как внедрением новых методов, так и управлением ограничениями, стратегически инвестируя в инфраструктуру, профессиональное развитие и обеспечение равных образовательных возможностей.

Особый интерес представляет взгляд на управление через призму командных форм работы. И.Д. Борченко и А.Н. Мищенко убедительно обосновывают необходимость формирования разнообразных управленческих команд (самоуправляемых, кроссфункциональных, виртуальных и др.) для решения стратегических задач и генерации инноваций. Они справедливо

Дневник науки | [www.dnevniknauki.ru](http://www.dnevniknauki.ru) | СМЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

указывают, что единоличное принятие решений руководителем зачастую приводит к снижению качества и эффективности<sup>7</sup>. Поддерживая эту позицию, считаем, что развитие управленческих команд – это не просто организационный инструмент, но и элемент построения новой организационной культуры, основанной на коллаборации, распределенной ответственности и синергии. Вопрос оптимального состава и жизненного цикла таких команд, поднятый авторами, требует дальнейшей методической проработки.

Проблема кадрового обеспечения инноваций центральна и является системообразующей для всей архитектуры инновационного управления. В статье Д.В. Лавровой данная проблема подвергается детальному теоретическому анализу, что позволяет перевести ее из разряда констатируемых трудностей в плоскость управляемых процессов<sup>8</sup>. Автор не только перечисляет ключевые причины низкой инновационной активности педагогов – среди которых на первый план выходят отсутствие внутренней и внешней мотивации, устойчивые психологические барьеры (страх неудачи, когнитивная перегрузка, приверженность рутине) и объективная нехватка специальной подготовки для работы в новых условиях, – но и предлагает важную диагностическую матрицу. Выделение уровней инновационного потенциала педагогического коллектива (высокий, средний, низкий) представляет собой ценный инструмент для управленцев, позволяющий перейти от универсальных решений к адресной кадровой политике. Эта диагностика помогает дифференцировать педагогов не по принципу «хороший-плохой», а по критерию готовности к изменениям и

---

<sup>7</sup> Борченко, И. Д. Организация деятельности управленческих команд инновационных общеобразовательных организаций / И. Д. Борченко, А. Н. Мищенко // Челябинский гуманитарий. – 2025. – № 4(73). – С. 23-30.

<sup>8</sup> Лаврова, Д. В. Проблема управления развитием инновационного потенциала педагогического коллектива общеобразовательной организации / Д. В. Лаврова // Студенческие педагогические чтения : материалы Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Донецк, 27 марта 2025 года. – Донецк: Донецкий государственный университет, 2025. – С. 167-172.

способности выполнять различные роли в инновационном процессе (от генератора идей до адаптанта проверенных практик).

Солидаризируясь с выводом о том, что ключ к развитию инновационного потенциала лежит в целенаправленном создании комплексной системы мотивации и всесторонней поддержки, считаем необходимым подчеркнуть, что эффективность такой системы напрямую зависит от ее дифференцированности и гибкости. Она должна быть стратифицирована в соответствии с выявленными уровнями готовности педагогов и предлагать им различные «точки входа» и траектории роста:

- для новаторов – возможности для экспериментов и ресурсной поддержки их инициатив;
- для основного состава – четкие алгоритмы, обучение и снижение рисков;
- для скептически настроенных – доказательную базу эффективности новшеств, позитивные примеры коллег и психологическое сопровождение.

Следовательно, управление инновационным потенциалом превращается в задачу индивидуализированного сопровождения профессионального развития в контексте общих стратегических целей организации.

Необходимо отдельно отметить, что деятельность по внедрению инноваций и развитию кадрового потенциала осуществляется не в правовом вакууме. Современная нормативно-правовая база (прежде всего, Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»<sup>9</sup>, профессиональные стандарты педагога и руководителя, федеральные государственные образовательные стандарты) выполняет здесь двойственную функцию. С одной стороны, она задает рамки, цели и требования к результатам, определяя, ради чего осуществляются инновации. С другой – она напрямую поощряет вариативность и расширяет академическую и управленческую автономию образовательных организаций, предоставляя им правовые основания для

---

<sup>9</sup> Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 29.12.2025) «Об образовании в Российской Федерации» // СПС КонсультантПлюс, 2026.

самостоятельного выбора и разработки педагогических технологий, методов обучения и моделей управления, адекватных их специфике и миссии. Это создает важный баланс между единством образовательного пространства и свободой для инновационного поиска, делая управленческие решения в этой области не только целесообразными, но и легитимными.

Таким образом, инновационные методы управления в общеобразовательной организации представляют собой сложный, многокомпонентный и динамичный феномен, выходящий за рамки простого набора новых приемов. Это целостная системная практика, синтезирующая в себе технологические, педагогические, организационные и социальные новшества в единый управленческий цикл – от диагностики потребностей до оценки достигнутых эффектов. Их успешная и устойчивая имплементация не может быть результатом единичных усилий или точечных изменений; она требует создания и поддержания комплекса взаимосвязанных и взаимообусловленных условий, образующих инфраструктуру для постоянного обновления.

К числу этих ключевых условий относятся:

1. Наличие ясного стратегического видения и компетентного руководства, способного транслировать это видение, принимать взвешенные риски и выступать катализатором изменений, совмещая в себе роли стратега, лидера и менеджера.

2. Целенаправленное формирование готовности и системное развитие инновационного потенциала всего педагогического коллектива. Это достигается через построение модели непрерывного, дифференцированного образования (повышения квалификации, коучинг, профессиональные обучающиеся сообщества) и внедрение многоуровневой системы мотивации, сочетающей нематериальное признание, возможности для профессиональной самореализации и материальное стимулирование.

3. Реорганизация традиционной иерархической структуры в сторону внедрения гибких, сетевых и командных форматов управления. Создание кросс-функциональных и проектных команд позволяет распределять ответственность, аккумулировать разнообразный экспертный опыт и ускорять процессы принятия решений.

4. Сознательное культивирование открытой, доверительной организационной культуры, которая не наказывает за ошибки в ходе разумного эксперимента, поощряет профессиональный диалог, горизонтальный обмен идеями и практиками, тем самым превращая организацию в «обучающуюся организацию».

5. Обеспечение надежной и современной ресурсной базы, где приоритетное внимание уделяется не просто закупке технологического оборудования, а созданию целостной цифровой образовательной среды и обеспечению устойчивого доступа к ней для всех участников процесса.

Анализ научных взглядов современных российских исследователей демонстрирует смысловое единство в признании стратегической императивности инновационного управления для будущего образования, одновременно выявляя методологическое и акцентное многообразие в подходах к его реализации: от акцента на технологических и экономических принципах до фокуса на конкретных педагогических методах и кадровом потенциале. Это многообразие не является противоречием, а отражает многогранность самого предмета управления.

В этой связи будущее развитие конкурентоспособных и устойчивых общеобразовательных организаций видится в гармоничной и осмысленной интеграции ключевых элементов новой парадигмы:

- передовых цифровых инструментов, расширяющих образовательные возможности;

- философии и технологий персонализированных образовательных траекторий, ставящих в центр интересы и потенциал ребенка;

– проектного и продукто-ориентированного подхода к содержанию деятельности;

– а также командных и сетевых принципов организации управления и педагогического взаимодействия.

Синтез этих элементов позволит создать адаптивную, человеко-центричную и эффективную образовательную экосистему, способную не только транслировать знания, но и формировать у учащихся критическое мышление, креативность, способность к сотрудничеству и самообучению – ключевые компетенции для жизни, профессиональной реализации и гражданского участия в быстро меняющемся мире.

### **Библиографический список**

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 29.12.2025) «Об образовании в Российской Федерации» // СПС КонсультантПлюс, 2026.

2. Борченко, И. Д. Организация деятельности управленческих команд инновационных общеобразовательных организаций / И. Д. Борченко, А. Н. Мищенко // Челябинский гуманитарий. – 2025. – № 4(73). – С. 23-30.

3. Гужина, Г. Н. Управление образованием с использованием инноваций / Г. Н. Гужина // Проблемы и перспективы развития социально-экономических и гуманитарных наук: педагогика, психология, экономика, юриспруденция : Сборник научных статей II-ой Всероссийской научно-практической конференции, Покров, 15 декабря 2022 года / Редколлегия: Д.А. Пашенцев (пред.), А.В. Пузырёв, Д.А. Баландин. – Покров: Издательство "Саратовский источник", 2023. – С. 145-150.

4. Джабраилова, Л. Х. Проблемы и перспективы внедрения инноваций в современную школу / Л. Х. Джабраилова, Л. Р. Эльбиева // Научное обозрение. Серия 2: Гуманитарные науки. – 2024. – № 3. – С. 55-63.

5. Ибраева, А. Т. Инновационные методы управления в современном образовании / А. Т. Ибраева, С. Э. Иманкулова, Т. М. Бектуров // Эпоха науки. – 2024. – № 39. – С. 204-208.

6. Киреев, С. П. Инновационные принципы развития управлением образовательными учреждениями / С. П. Киреев, А. Г. Дмитриев // Управление образованием: теория и практика. – 2023. – № 2(60). – С. 271-280.

7. Лаврова, Д. В. Проблема управления развитием инновационного потенциала педагогического коллектива общеобразовательной организации / Д. В. Лаврова // Студенческие педагогические чтения : материалы Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Донецк, 27 марта 2025 года. – Донецк: Донецкий государственный университет, 2025. – С. 167-172.

8. Шатайло, Ю. В. Инновационные условия управления общеобразовательной организацией / Ю. В. Шатайло, А. М. Салаватова // Развитие современного образования в контексте педагогической (образовательной) компетенциологии : Материалы IV Всероссийской научной конференции с международным участием, Чебоксары, 15 апреля 2024 года. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2024. – С. 82-84.