

*Л. А. Шибанкова*

## **СТРУКТУРНАЯ МОДЕЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ**

*Федеральный научный центр психологических и междисциплинарных исследований  
(Казанский филиал), г. Казань, Россия*

### **Благодарность**

Статья подготовлена в рамках государственного задания № 0599-2021-0004 «Проблема современной методологии изучения формирования и развития человека в эпоху цифровизации»

**Аннотация.** Обращение автора к теме профессионального развития преподавателя высшей школы обусловлено объективной потребностью в управленческом прогнозировании направлений развития образовательной организации высшего образования в период трансформации с особым фокусом на кадровый потенциал университета. Целью исследования является проектирование структурной модели профессионального развития преподавателя высшей школы, что предполагает выявление компонентов этой модели, а также связей и отношений между ними. В основе методологии профессионального роста преподавателя высшей школы лежат системно-деятельностный подход и совокупность принципов, определенных автором с опорой на метапринципы современной когнитивной педагогики. В статье представлены проектно-стратегический, методологический, организационный компоненты структурной модели профессионального развития преподавателя высшей школы, выявлены связи между этими компонентами. Автор акцентирует внимание на организационный компонент модели, выделяя в нем группы условий: организационно-педагогические, организационно-управленческие и дидактические условия. Представленная структурная модель профессионального развития преподавателя высшей школы может быть использована при проектировании и реализации профессионального развития профессорско-преподавательского состава вуза при условии адаптации модели к ресурсному пласту образовательной организации, ее региональным особенностям и задачам профессионального развития преподавателей.

**Ключевые слова:** *университет, профессиональное развитие, преподаватель высшей школы, структурная модель, трансформация образования, когнитивная педагогика*

*L. A. Shibankova*

## **STRUCTURAL MODEL OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF A HIGHER EDUCATION TEACHER**

*Federal Scientific Center for Psychological and Interdisciplinary Research (Kazan Branch),  
Kazan, Russia*

### **Acknowledgement**

The article was prepared within the framework of State Task No. 0599-2021-0004 “The Problem of Modern Methodology for Studying Human Formation and Development in the Era of Digitalization”.

**Abstract.** The author’s appeal to the topic of professional development of a higher education teacher is due to the objective need for managerial forecasting of the directions of development of an educational

organization of higher education in the period of transformation with a special focus on the personnel potential of the university. The purpose of the study is to design a structural model of professional development of a higher education teacher, which involves identifying the components of a structural model of professional development of a higher education teacher, connections and relationships between the components of the object under study. The methodology of professional growth of a higher education teacher is based on a system-activity approach and a set of principles defined by the author based on the meta-principles of modern cognitive pedagogy. The article presents the project-strategic, methodological, organizational components of the structural model of higher education teacher's professional development and reveals the links between these components. The author focuses on the organizational component of the structural model of higher education teacher's professional development, distinguishing groups of conditions: organizational-pedagogical, organizational-managerial and didactic conditions. The structural model of higher education teacher's professional development presented by the author can be used in the design and implementation of professional development of university teaching staff, provided that the model is adapted to the resource layer of the educational organization, its regional characteristics and the objectives of teachers' professional development.

**Keywords:** *university, professional development, higher education teacher, structural model, transformation of education, cognitive pedagogy*

**Введение.** Обоснование обращения к исследованию профессионального развития преподавателя высшей школы является многослойным. *Непрерывное профессиональное образование* стоит на повестке дня последнего десятилетия. Развитие педагогического коллектива наряду с другими ресурсами и капиталами университета является необходимым условием достижения стратегических целей образовательной организации, решения задач программы развития вуза. Профессиональная деятельность преподавателя высшей школы есть подготовка будущего специалиста к жизнедеятельности и профессиональной социализации в неопределенном мире с растущими рисками, в котором живет и осуществляет педагогическую деятельность сам преподаватель высшей школы, что обуславливает необходимость достаточно широкого и глубокого спектра всех групп компетенций, постоянного развития и обновления профессионально-трудовых и социально-трудовых характеристик [11]. Высокопрофессиональный профессорско-преподавательский состав вуза выступает одним из важных компонентов, определяющих *конкурентоспособность университета*. Эта аксиома обуславливает обращение к организационному капиталу университета, который через систему «правильных» организационно-управленческих решений направлен на создание групп условий, позволяющих эффективно раскрывать педагогический потенциал преподавателя высшей школы. *Социокультурный контур* исследования проблемы в современных условиях акцентирует многофункциональность и многозадачность преподавателя высшей школы в подготовке Человека и специалиста будущего и напоминает о том, что образование выступает базовым институтом социокультурного воспроизводства [13]. В структуре экосистемы современного университета на ведущую позицию выходит осуществляемый на идее «бесшовности» воспитательный процесс, успешная результативность которого предполагает подготовленных педагогов.

Целью нашего исследования является проектирование структурной модели профессионального развития преподавателя высшей школы, что подразумевает выявление компонентов этой модели, а также связей и отношений между ними.

**Актуальность исследуемой проблемы.** Особую актуальность исследованию профессионального развития преподавателей высшей школы придает включенность университетов в трансформационные процессы современного образования. Поиск новых направлений стратегического развития университета есть перманентный процесс, осуществляемый при быстро меняющихся условиях социально-экономического развития общества.

Вызовы современного мира, всех его институтов выступают «маяками» для определения стратегий развития высшей школы, нового позиционирования современного вуза в образовательном пространстве, понимания необходимого профессионального уровня преподавателя высшей школы, всего педагогического коллектива университета и соответствия его требованиям времени, производства, рынка труда, социокультурного фона. Ибо, как отметил Джек Уэлч, «если скорость изменений снаружи превышает скорость изменений внутри, конец близок».

**Материал и методы исследования.** Нами был проведен теоретический анализ научного массива в фокусе исследуемой проблемы профессионального развития преподавателя высшей школы, изучены тренды развития высшего образования, выступающие предпосылками трансформации университетов, требования к преподавателю высшей школы, обуславливающие необходимость его профессионального развития в современных условиях. В процессе исследования использовались теоретические методы: анализ научных трудов, обобщение, сравнение, систематизация полученных результатов.

**Результаты исследования и их обсуждение.** Профессиональное развитие преподавателя высшей школы предполагает комплекс взаимосвязанных действий со стороны университета: разработку стратегии профессионального развития; прогнозирование и планирование преподавательского пула, отвечающего требованиям современного образования; управление профессиональным развитием преподавателя; организацию процесса дополнительного профессионального образования. Полнота структурной модели профессионального развития преподавателя высшей школы определяется фиксацией методологического подхода и принципов, ключевых компонентов модели и связей между смысловыми компонентами. Мы определяем следующие компоненты структурной модели профессионального развития преподавателя университета.

**1 компонент – «проектно-стратегический».** Определение стратегий профессионального развития преподавателя вуза и, как следствие, успешной капитализации университета обуславливает необходимость обращения к факторам, определяющим требования и к преподавателю высшей школы, и к современному университету. Одним из таких факторов выступают *тренды развития высшего образования*. Мегатренд современного социального развития «рост сложности и неопределенности» меняет содержание известных мировых трендов: тренд «глобализация», обусловивший рождение глобального образовательного пространства, перешел в сегмент неопределенности («деглобализации» или «островизации»), на фоне которого тренд «ускоряющееся технологическое развитие» характеризуется новым курсом на укрепление технологического суверенитета [4] и усиливает внутреннюю интеграцию и регионализацию; качественный информационный скачок тренда «цифровизация» выявил «минусы» эпохи цифровизации. При достаточно ровном развитии «модели компетенций» усиливается роль «soft»-компетенций в сфере подготовки лидеров технологических проектов. Не теряет актуальности тренд «обучение в течение всей жизни», предполагая развитие не только в профессиональной деятельности человека [8], [16]. Совокупность трендов развития высшего образования находит отражение в стратегии развития университета. Следующий фактор, определяющий основные задачи, стоящие перед университетом и преподавателем высшей школы, – *это агенты образования*. Создание условий для качественного высшего образования обуславливает необходимость синхронизации целей всех агентов образования (внешних и внутренних) [12], отражения их в кадровой политике университета. Исследование *международного опыта* профессионального развития преподавателя высшей школы, направленное на определение адаптационного потенциала зарубежной практики, выступает как дополнительная возможность совершенствования системы профессионального развития и усиления *отечественного опыта* [3]. Отечественный опыт положительной практики профессионального

развития педагога дает возможность, опираясь на традиционные российские подходы, проектировать модели профессионального роста на новом уровне развития высшего образования. *Потенциал системы высшего образования и когнитивный капитал образовательной организации* в сумме составляют ресурсный пласт университета. Университет определяет задачи своего развития на определенном этапе, особенности кадровой политики, контуры развития профессорско-преподавательского состава, где в обязательном порядке должно найти отражение видение самого преподавателя высшей школы в определении поля педагогической карьеры и роста.

**II компонент – «методологический».** В основе методологии профессионального роста преподавателя высшей школы лежит *системно-деятельностный подход*. Полно описывая структуру профессионального развития преподавателя (как совокупность взаимосвязанных компонентов), адекватного современным требованиям периода трансформации университета, данный подход обеспечивает формирование условий и механизмов профессионального развития преподавателя высшей школы через непрерывное разностороннее дополнительное профессиональное образование и активную педагогическую деятельность [10]. Опираясь на метапринципы современной когнитивной педагогики [6], мы определяем следующие принципы организации процесса профессионального развития преподавателя высшей школы. *Принцип человекообразности* как методологический инструмент задает гуманистический вектор профессионального развития преподавателя высшей школы; обуславливает ориентацию на человека, его возможности, способности, потребности, жизненную миссию, учет личностных ценностей; профессиональное развитие рассматривается как реализация возможностей [1], [14]. *Принцип социосообразности* предусматривает соответствие профессионального уровня преподавателя высшей школы запросам общества, адекватность его профессиональных компетенций и личностных качеств уровню и направлениям социально-экономического развития общества [2]. На взаимопроникновение образования и культуры ориентирован *принцип культуросообразности*, содействующий формированию и развитию личностных характеристик преподавателя высшей школы, смыслов и ценностей педагогической деятельности [7]. *Принцип природосообразности* ориентирован на проектирование «экологичного» процесса профессионального развития преподавателя с учетом его внутренней природы при соблюдении законов окружающей среды. Применение *принципа комплементарности* к профессиональному развитию преподавателя высшей школы обеспечивает избирательное накопление опыта, предполагая взаимодополняемость агентов образования; обеспечивает «движение» знаний и капитализацию университета; способствует исследованию явлений во всех их проявлениях и связях [15].

**III компонент – «организационный»** – включает группу условий, необходимых для раскрытия педагогического потенциала преподавателя высшей школы и, как результат, качественного решения задач университета по подготовке специалиста для новой экономики при успешной профессиональной социализации преподавателя.

*Группа организационно-педагогических условий.*

Сохраняя многолетние традиции, обретает новые смыслы *институт наставничества*. Новые условия функционирования университета обуславливают необходимость анализа используемых моделей наставничества и форм взаимодействия в сопровождении и поддержке преподавателя вуза. Многообразие задач профессионального роста преподавателя, поэтапная реализация его карьерной стратегии, пролонгированное сопровождение, новые горизонтальные и вертикальные позиции преподавателя вуза определяют роли наставника. На передовую позицию выходит роль «наставника-навигатора» в процессе реализации индивидуальных задач профессионального развития преподавателя. Актуализированная культура горизонтальных связей обуславливает расширение профессиональной

среды коммуникации от линейного формата взаимодействия «наставник – подопечный» к формату малой коммуникационной сети, способствуя уходу от патернализма к партнерству. Следующим организационно-педагогическим условием выступает *сообщество*, имеющее обновленный статус более высокого уровня. Особое место сообщества на арене профессиональных взаимосвязей и отношений обусловлено тем, что профессиональные сообщества функционирует на основе системы ценностей, происходит осознание общности через цели, ценности, формируется профессиональная идентичность; общая педагогическая деятельность ведет к совместному профессиональному и личностному развитию, а доверительные связи способствуют открытому обмену знаниями; развитие педагогических сообществ, профессиональных комьюнити и других социальных «кругов» позволяет уйти от монополизации профессиональных отношений и развивает профессиональные взаимодействия в горизонтальной плоскости. И, наконец, участие в профессиональном сообществе способствует формированию личного профессионального бренда. Определение *личного бренда преподавателя высшей школы* одним из организационно-педагогических условий его профессионального развития обусловлено тем, что личный бренд преподавателя вуза есть инструмент трансляции своей значимости, уникальности и экспертности; бренд преподавателя способствует повышению его социального статуса и является инструментом для выстраивания успешной профессиональной карьеры; узнаваемые преподаватели создают конкурентное преимущество для университета и повышают престиж образовательной организации [9]; личный бренд педагога способствует капитализации университета, равно как и собственной капитализации преподавателя вуза, способствующей увеличению «портфеля занятости».

Эффективная реализация *группы организационно-управленческих условий* профессионального развития преподавателя предполагает новое управленческое видение руководителя университета, а именно новую идеологию профессионального взаимодействия, формирование культуры управления на основе данных; наличие ясных карьерных треков, прозрачной информации и доступных ресурсов; понимание того, что профессиональное развитие способствует удовлетворенности преподавателем профессиональной деятельностью и дальнейшей ее мотивации. Результатом *инвестиции* в человеческий капитал вуза является развитие человеческого капитала страны через знания. Инвестиции в человеческий капитал осуществляются через инвестирование в обучение преподавателя университета по дополнительным профессиональным программам, академическую мобильность педагогов, разнохарактерные стажировки. Инвестиции имеют «многопрофильный» характер, обусловленный разновекторной стратегией профессионального развития и карьерного роста преподавателя [5]. Инвестиции в социальный капитал способствуют генерации знаний, усилению педагогического взаимодействия, построению новых профессиональных связей. Развитие *сетевого взаимодействия университета* в фокусе профессионального развития преподавателя рассматривается с точки зрения повышения качества дополнительного профессионального образования, что предполагает расширение образовательного пространства, вовлечение новых акторов образования и их интеграцию; обогащение образовательных ресурсов через комплементарность площадок; симбиоз внутренних факторов системы образования и взаимообмен между образованием и внешней общественной средой; расширение спектра дополнительных профессиональных программ, удовлетворяющих запросы многовариативных треков профессионального развития; вовлечение в реализацию образовательных программ экспертов и специалистов соответствующих предметных областей. К организационно-управленческим условиям профессионального развития преподавателя высшей школы мы относим также *мониторинг (аналитику) дополнительных профессиональных программ* и обосновываем это тем, что проведение анализа влияния дополнительных профессиональных программ на развитие

компетенций через измерение прогресса в навыках позволит проводить коррекцию программ, обеспечивая тем самым их эффективность; опросы слушателей помогают оценить удовлетворенность содержанием образовательной программы, образовательными технологиями, полезность программы для решения задач индивидуальной траектории профессионального развития и влияние обучения преподавателей на реализацию программы развития университета; анализ дает возможность планировать целевую группу слушателей, темы и модули программ не только согласно регламентирующим документам, но и по запросу слушателей.

*В группу дидактических условий* профессионального развития преподавателя высшей школы входит *отбор содержания пакета дополнительных профессиональных программ*. Пакет образовательных программ, во-первых, ориентирован на преподавателей разного профессионального уровня, с педагогическим опытом от позиции «старт» до позиции «мастер». Во-вторых, он направлен на формирование всех компетенций треугольника модели «hard»-, «soft»- и «self»-компетенций. В-третьих, обучение по дополнительным профессиональным программам способствует карьерному росту и расширению поля занятости и профессиональной социализации. *Создание индивидуальных треков профессионального развития преподавателя высшей школы* предполагает определение направлений профессионального развития по запросу преподавателя вуза согласно реализации программы развития университета. Исходя из индивидуального трека осуществляется выбор комплекса дополнительных профессиональных программ, форм обучения по образовательным программам. *Непрерывность и последовательность* как дидактическое условие профессионального развития преподавателя высшей школы предполагают поэтапное движение по индивидуальному треку профессионального роста, прирост знаний, совершенствование умений, формирование необходимых навыков и обеспечивает гибкость и быструю адаптацию преподавателя к перманентно изменяющимся условиям функционирования и развития университета.

**Выводы.** Таким образом, нами определены основные компоненты структурной модели профессионального развития преподавателя высшей школы: проектно-стратегический, методологический, организационный. В процессе моделирования мы выявили четкие связи между компонентами исследуемого объекта. Информация, содержащаяся в структурной модели, может быть использована при проектировании и реализации профессионального развития преподавателя вуза в современных условиях развития высшего образования. Предлагаемую структурную модель возможно адаптировать к ресурсному плану образовательной организации, региональным особенностям университета и задачам профессионального развития преподавателя высшей школы, корректировать в логически завершенных промежуточных этапах реализации. Данное исследование не является исчерпывающим в проблемном поле профессионального развития преподавателя высшей школы и предполагает дальнейшее изучение в фокусе когнитивного моделирования.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Генезис когнитивной парадигмы образования : коллективная монография / Е. Ю. Левина Р. Х. Гильмеева, А. Р. Камалеева, А. С. Кац, Л. Ю. Мухаметзянова, Е. Н. Прокофьева, О. В. Стукалова, Т. М. Трегубова, Л. А. Шибанкова ; под науч. ред. Е. Ю. Левиной. – Казань : Институт педагогики, психологии и социальных проблем, 2021. – 240 с.
2. *Гильмеева Р. Х., Шибанкова Л. А.* Доминанты социообразности в системе высшего педагогического образования // Казанский педагогический журнал. – 2022. – № 4. – С. 34–40.
3. *Кац А. С.* Адаптационный потенциал зарубежных практик профессионального развития преподавателей высшей школы (на примере Канады) // Казанский педагогический журнал. – 2023. – № 1(156). – С. 46–56.
4. Концепция технологического развития на период до 2030 года (утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 20 мая 2023 г. № 1315-п) [Электронный ресурс]. – URL : <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202305250050?index=3> (дата обращения: 10.10.2023).

5. Краковская И. Н. Инвестиции в человеческий капитал инновационного вуза: системный подход к управлению // Креативная экономика. – 2011. – Т. 5, № 2. – С. 52–61.
6. Левина Е. Ю., Камалева А. Р., Стукалова О. В. Концептуальные основания когнитивной педагогики // Казанский педагогический журнал. – 2023. – № 3. – С. 27–35.
7. Левина Е. Ю., Стукалова О. В., Прокофьева Е. Н. Культуросообразность как целевой ориентир развития высшего педагогического образования // Казанский педагогический журнал. – 2022. – № 3(152). – С. 8–17.
8. Левина Е. Ю., Шибанкова Л. А. Эволюция трендов образования и новые шаги развития российских университетов // Вестник Чувашского государственного педагогического университета им. И. Я. Яковлева. – 2023. – № 2(119). – С. 107–116.
9. Мантуленко В. В., Зотова А. С. Персональный бренд преподавателей вузов в цифровом пространстве // Профессиональное образование и рынок труда. – 2020. – № 4. – С. 105–113.
10. Медведев А. М., Жуланова И. В. Деятельностный подход как ориентир современного образования: исходное содержание и риски редукции [Электронный ресурс] // Мир науки. Педагогика и психология. – 2021. – № 2. – URL : <https://mir-nauki.com/PDF/20PSMN221.pdf> (дата обращения: 10.10.2023).
11. Научно-методическое обеспечение профессионального роста педагога по подготовке кадров : научно-методическое пособие / Р. Х. Гильмеева, Е. Ю. Левина, Т. М. Трегубова, Л. А. Шибанкова ; под науч. ред. В. Е. Козлова, С. В. Хусаиновой. – Казань : Институт педагогики, психологии и социальных проблем, 2019. – 156 с.
12. Саввинов В. М. О влиянии стейкхолдеров на управление образованием в условиях неопределенности среды // Управление образованием: теория и практика. – 2020. – № 4(40). – С. 4–11.
13. Ситников А. П. Архаизация российского общества: культурные детерминаты, формы проявления и перспективы развития : автореф. дис. ... д-ра филос. наук : 5.7.7. – Новочеркасск, 2023. – 40 с.
14. Хуторской А. В. Научная школа человекообразного образования: концепция и структура // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. – 2009. – № 6. – С. 4–11.
15. Шибанкова Л. А. Применение принципа комплементарности к развитию педагогического коллектива университета // Актуальные проблемы психологической деятельности и пути их решения : материалы III Всероссийской научно-практической конференции, Казань, 06 октября 2022 года ; под ред. д-ра психол. наук С. В. Хусаиновой. – Казань : Институт педагогики, психологии и социальных проблем, 2022. – С. 127–130.
16. Шибанкова Л. А. Профессиональное развитие современного педагога высшей школы: новый взгляд // Яковлевские чтения: патриотизм, гражданственность, духовность в аспекте современных социокультурных процессов : сборник статей по материалам международной научно-практической конференции, посвященной 175-летию со дня рождения И. Я. Яковлева / отв. ред. Е. Г. Хрисанова. – Чебоксары : Чуваш. гос. пед. ун-т, 2023. – С. 952–956.

Статья поступила в редакцию 25.10.2023

#### REFERENCES

1. Genesis kognitivnoj paradigmy obrazovaniya : kollektivnaya monografiya / E. Yu. Levina R. H. Gil'meeva, A. R. Kamaleeva, A. S. Kac, L. Yu. Muhametzyanova, E. N. Prokofeva, O. V. Stukalova, T. M. Tregubova, L. A. Shibankova ; pod nauch. red. E. Yu. Levinoj. – Kazan' : Institut pedagogiki, psihologii i social'nyh problem, 2021. – 240 s.
2. Gil'meeva R. H., Shibankova L. A. Dominantnyy sosioobraznosty v sisteme vysshego pedagogicheskogo obrazovaniya // Kazanskij pedagogicheskij zhurnal. – 2022. – № 4. – S. 34–40.
3. Kac A. S. Adaptacionnyj potencial zarubezhnyh praktik professional'nogo razvitiya prepodavatelej vysshej shkoly (na primere Kanady) // Kazanskij pedagogicheskij zhurnal. – 2023. – № 1(156). – S. 46–56.
4. Konceptsiya tekhnologicheskogo razvitiya na period do 2030 goda (utv. rasporyazheniem Pravitel'stva Rossijskoj Federacii ot 20 maya 2023 g. № 1315-r) [Elektronnyj resurs]. – URL : <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202305250050?index=3> (data obrashcheniya: 10.10.2023).
5. Krakovskaya I. N. Investicii v chelovecheskij kapital innovacionnogo vuza: sistemnyj podhod k upravleniyu // Kreativnaya ekonomika. – 2011. – Т. 5, № 2. – С. 52–61.
6. Levina E. Yu., Kamaleeva A. R., Stukalova O. V. Konceptual'nye osnovaniya kognitivnoj pedagogiki // Kazanskij pedagogicheskij zhurnal. – 2023. – № 3. – С. 27–35.
7. Levina E. Yu., Stukalova O. V., Prokofeva E. N. Kul'turosoobraznost' kak celevoj orientir razvitiya vysshego pedagogicheskogo obrazovaniya // Kazanskij pedagogicheskij zhurnal. – 2022. – № 3(152). – С. 8–17.
8. Levina E. Yu., Shibankova L. A. Evolyuciya trendov obrazovaniya i novye shagi razvitiya rossijskih universitetov // Vestnik Chuvashskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. I. Ya. Yakovleva. – 2023. – № 2(119). – С. 107–116.
9. Mantulenko V. V., Zotova A. S. Personal'nyj brend prepodavatelej vuzov v cifrovom prostranstve // Professional'noe obrazovanie i rynek truda. – 2020. – № 4. – С. 105–113.

10. Medvedev A. M., Zhulanova I. V. Deyatel'nostnyj podhod kak orientir sovremennogo obrazovaniya: iskhodnoe sodержanie i riski redukcii [Elektronnyj resurs] // Mir nauki. Pedagogika i psihologiya. – 2021. – № 2. – URL : <https://mir-nauki.com/PDF/20PSMN221.pdf> (data obrashcheniya: 10.10.2023).

11. Nauchno-metodicheskoe obespechenie professional'nogo rosta pedagoga po podgotovke kadrov : nauchno-metodicheskoe posobie / R. H. Gil'meeva, E. Yu. Levina, T. M. Tregubova, L. A. Shibankova ; pod nauch. red. V. E. Kozlova, S. V. Husainovoj. – Kazan' : Institut pedagogiki, psihologii i social'nyh problem, 2019. – 156 s.

12. Savvinov V. M. O vliyanii stejkhoderov na upravlenie obrazovaniem v usloviyah neopredelennosti sredy // Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika. – 2020. – № 4(40). – S. 4–11.

13. Sitnikov A. P. Arhaizaciya rossijskogo obshchestva: kul'turnye determinaty, formy proyavleniya i perspektivy razvitiya : avtoref. dis. ... d-ra filos. nauk : 5.7.7. – Novocheboksak, 2023. – 40 s.

14. Hutorskoj A. V. Nauchnaya shkola chelovekosoobraznogo obrazovaniya: koncepciya i struktura // Izvestiya Volgogradskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta. – 2009. – № 6. – S. 4–11.

15. Shibankova L. A. Primenenie principa komplementarnosti k razvitiyu pedagogicheskogo kollektiva universiteta // Aktual'nye problemy psihologicheskoy deyatel'nosti i puti ih resheniya : materialy III Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Kazan', 06 oktyabrya 2022 goda ; pod red. d-ra psihol. nauk S. V. Husainovoj. – Kazan' : Institut pedagogiki, psihologii i social'nyh problem, 2022. – S. 127–130.

16. Shibankova L. A. Professional'noe razvitie sovremennogo pedagoga vysshej shkoly: novyj vzglyad // Yakovlevskie chteniya: patriotizm, grazhdanstvennost', duhovnost' v aspekte sovremennyh sociokul'turnyh processov : sbornik statej po materialam mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, posvyashchennoj 175-letiyu so dnya rozhdeniya I. Ya. Yakovleva / otv. red. E. G. Hrisanova. – Cheboksary : Chuvash. gos. ped. un-t, 2023. – S. 952–956.

The article was contributed on October 25, 2023

#### **Сведения об авторе**

*Шибанкова Люция Ахметовна* – кандидат педагогических наук, доцент, старший научный сотрудник Федерального научного центра психологических и междисциплинарных исследований (Казанского филиала), г. Казань, Россия, <https://orcid.org/0000-0002-8112-3728>, [luz7@yandex.ru](mailto:luz7@yandex.ru)

#### **Author Information**

*Shibankova, Lyutsia Akhmetovna* – Candidate of Pedagogics, Associate Professor, Senior Researcher, at the Federal Scientific Center for Psychological and Interdisciplinary Research (Kazan Branch), Kazan, Russia, <https://orcid.org/0000-0002-8112-3728>, [luz7@yandex.ru](mailto:luz7@yandex.ru)