

УДК 005.96

DOI:10.34670/AR.2024.98.28.050

## Принципы формирования и особенности моделирования системы управления персоналом в образовательной организации

**Эльгайтарева Наргиз Тахировна**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры «Бухгалтерский учет»,  
Северо-Кавказская государственная академия,  
109386, Российская Федерация, Черкесск, ул. Ставропольская, 36;  
e-mail: elgaytarova@mail.ru

**Джабраилов Дени Хамзатович**

Ассистент,  
Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова,  
364093, Российская Федерация, Грозный, ул. Асланбека Шерипова, 32;  
e-mail: Denito\_95@mail.ru

**Хасиева Хеда Алиевна**

Преподаватель,  
Грозненский государственный нефтяной технический университет,  
364024, Российская Федерация, Грозный, пр. Исаева, 100;  
e-mail: head-hasieva@mail.ru

### Аннотация

В образовательной организации именно персонал является тем звеном, которое создает атмосферу и впечатления для обучающихся при предоставлении образовательной услуги. Соответственно, существует потребность в разработке и совершенствовании важнейших функциональных подсистем управления персоналом в современной образовательной организации. Актуальность проблемы функционирования системы управления персоналом в современных условиях требует качественно нового уровня подготовленности персонала. Проблемы кадровой политики остаются по сей день злободневными, несмотря на неоднократные попытки разработать и реализовать концепцию государственной кадровой политики и как ее продолжения – кадровой политики организации. Для разработки эффективных управленческих решений и не менее эффективной, своевременной их реализации в современной быстро меняющейся внешней среде необходим высокий уровень компетенции педагога. Исходя из данной потребности, существует компетентностный метод, согласно которому на смену узкой квалификации приходит оценка кадров по диапазону имеющихся навыков и знаний, которые можно применять в различных областях деятельности. Согласно этому методу применяется технология ассесмента, суть которой заключается в проведении деловых игр на актуальные темы. Данная технология позволяет не только оценить имеющиеся знания и навыки педагога, но и обменяться опытом работы.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Эльгайтарова Н.Т., Джабраилов Д.Х., Хасиева Х.А. Принципы формирования и особенности моделирования системы управления персоналом в образовательной организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 2А. С. 547-556. DOI:10.34670/AR.2024.98.28.050

**Ключевые слова**

Организация, учреждение, потенциал, образование, воспитанники.

**Введение**

Одной из приоритетных задач системы образования и образовательных учреждений заключается в осуществлении поиска и внедрения организационных и структурных инноваций, которые позволят построить новую систему образования, соответствующую сложившимся современным условиям. Для формирования и реализации современной системы образования необходим детально разработанный научный подход, комплексная национальная программа развития ее потенциала, в первую очередь, кадрового. Недостаточность внутри отдельных организаций систематизации информационных потоков способствует снижению возможности рассматривать показатели деятельности образовательных учреждений в их взаимосвязи и взаимовлиянии [Корзникова, 2018].

**Основная часть**

Учитель – это ответственная профессия, но степень этой ответственности понимают не все трудящиеся в сфере образования. Также не было рабочего инструмента, с помощью которого удалось бы объективно оценить профпригодность кадров в образовательных учреждениях, мотивировать их повышать уровень знаний, осваивать современные методы обучения и воспитания школьников и воспитанников [Бурцева, Лысова, 2016].

Профессионал в сфере образования должен быть готов к качественному выполнению функций в соответствии с условиями функционирования образовательной организации и запросом потребителя образовательной услуги; самосовершенствоваться на протяжении всей жизни, заниматься самообразованием, повышать квалификацию, овладевать системой специальных знаний, профессиональных умений и навыков; проявлять интерес к профессиональной деятельности своего профиля и многое другое.

Актуальность проблемы функционирования системы управления персоналом в современных условиях требует качественно нового уровня подготовленности персонала. Проблемы кадровой политики остаются по сей день злободневными, несмотря на неоднократные попытки разработать и реализовать концепцию государственной кадровой политики и как ее продолжения – кадровой политики организации. Система управления персоналом обеспечивает реализацию способностей и характеристик работников как главного ресурса образовательной организации, которая связана с успешным исполнением порученных ему функций и эффективным достижением целей развития организации в перспективе.

Совершенствование системы образования осуществляется комплексно, а направление развития персонала имеет особое значение. Содержание ее нацелено на обеспечение высоких показателей эффективности как формирования кадрового состава, так и функционирования его

в образовательной организации за счет раскрытия профессионального потенциала и расширения мотивации педагогического персонала. В рамках реализации данного направления сформирован комплекс форм и методов, включающий, как традиционные меры – профессиональная подготовка, переподготовка, курсы повышения квалификации, так и инновационные – это вебинары, дистанционное обучение и консультирование, позволяющие учитывать индивидуальные потребности в профессиональном развитии персонала.

Профессиональное развитие персонала образовательной организации во многом зависит, прежде всего, от личностных качеств и характеристик, внутреннего побуждения педагога и его индивидуальных способностей. Только личная заинтересованность и нацеленность способны обеспечить профессиональное освоение необходимых знаний и навыков. Эти аспекты должны быть приняты во внимание при поступлении на работу и учтены при оценке потенциала для личного и профессионального развития педагога и формирования кадрового резерва [Василькова, Минина, 2019].

Развитие профессиональных способностей персонала образовательной организации в современных реалиях считается недостаточным. Все большую роль начинают играть личностные характеристики работников, а именно: коммуникативные способности, эмоциональная и психологическая устойчивость, способность аналитически мыслить. Важное место среди личностных качеств занимает этика. Для совершенствования этих качеств, необходимо повсеместно организовывать тренинги, мастер-классы, направлять слушателей на конференции, организовывать круглые столы и т.д. Важным направлением в деятельности образовательной организации является работа по подбору, расстановке и воспитанию кадров, ведь выполнение задач зависит как от работы всего коллектива работников, так и конкретно от каждого педагога.

Целесообразно организовать и осуществлять работу кадровой службы по следующим основным направлениям:

- совершенствование нормативной базы по вопросам кадровой работы;
- формирование кадрового резерва, организация комплексной работы его подготовки;
- развитие системы стажировок, наставничества;
- мотивация эффективной работы персонала;
- постоянное повышение профессионализма персонала.

Именно стратегические цели и тактические задачи развития системы образования принципиально влияют на определение приоритетных направлений деятельности кадровой службы образовательной организации.

Качественная разработка теоретической модели системы кадрового менеджмента в образовательной организации становится в настоящее время насущной необходимостью. Совершенствование разработки кадрового менеджмента достижимо за счет нескольких факторов:

- четкое целеполагание данной системы с точки зрения качественной и эффективной реализации целей образовательной организации, высокой результативности развития значимых для местного сообщества направлений жизнедеятельности;
- повышение престижа работы педагога и достойное вознаграждение достойного, обеспечение прозрачности процедуры должностного роста;
- активизации мер поощрительного свойства осуществляется в рамках социально-трудовых отношений;

- определение признаков заслуг, то есть осуществление профессиональной деятельности определенным образом, соответствующим высоким критериям моделей заслуженного поведения;
- формирование перечня критериев профессионально-трудовых заслуг;
- принятие положительного решения как основы поощрения.

Повышение профессиональной компетентности педагога предполагает постоянное систематическое накопление и обновление знаний. Основой такой подготовленности является построение иерархической системы организации образовательной деятельности с учетом индивидуальных профессиональных планов развития. На сегодняшний день становится совершенно ясно, что ни новые концепции, ни реформы не принесут результата, если кардинально не изменится отношение к старой проблеме «человеческого фактора» или подготовки кадров [Василькова, Минина, 2019]. В этой связи важно извлечь опыт из прошлого, при разработке современной кадровой политики, чтобы не возникали повторные просчеты в будущем.

Внутри организации создаются такие условия для работника, которые заставляют его делать то, что нужно для достижения общей цели, то есть главенствуют цели организации. Еще одной характерной особенностью является способность увязать цели и количество ресурсов, которое имеется в распоряжении муниципалитета. На фоне вышеперечисленного не признается проявление непрофессионализма в каком бы то ни было виде, что выражается в умении оценить требуемый объем кадровых, временных, материальных и финансовых ресурсов.

Следует обозначить еще одно направление совершенствования системы управления персоналом – система оценки эффективности работы персонала образовательной организации непосредственно потребителями и получателями конечных результатов их деятельности – обучающимися и их родителями.

Подходы к подготовке кадров и формированию новых компетенций специалистов сохранили свою значимость и в условиях цифровой управления образовательной системой. Уровень конкурентоспособности инновационной экономики России в прогнозный период до 2030 года определяется качеством подготовки профессиональных кадров с учетом государственных приоритетов развития экономики. Этому будет способствовать внедрение инноваций, повышение уровня кооперации, разработка и внедрение новых технологий, изменение форматов взаимодействия среди предприятий и организаций повышения производительности труда и его качество.

Процессы цифровизации управления вызывают необходимость развития у персонала визуального мышления, развития способности работника за виртуальной информацией и графическими символами видеть и анализировать процессы. Соответственно, задачи управления усложняют требования к их компетенциям, в том числе, полученным на уровне базовой подготовки, инженерной и компьютерной грамотности. Вместо послушания и вертикали власти возрастает запрос на креативное мышление, потенциал личности, работа в команде, лидерство. Прежде всего, это внедрение новых образовательных технологий, способствующих развитию инновационного потенциала системы образования в рамках реализации скоординированных задач государственной образовательной политики, а также формирование востребованной системы оценки качества образования и образовательных результатов.

Разработка кадровой политики организации возлагается на генерального директора, хозяина предприятия (если он единоличный), совет акционеров (если владельцев несколько), топ-

менеджеров, администрацию, кадровую службу.

Элементами кадровой политики выступают [Шацкий, 2022]:

- качественное и количественное планирование персонала;
- обучение персонала;
- занятость персонала;
- маркетинг персонала;
- контроль персонала;
- высвобождение персонала;
- политика стимулирования персонала;
- социальная политика;
- информационно-коммуникационная политика;
- содействие в экономической и общественной деятельности и т.д.

Эффективность кадровой политики в управлении образовательной организации сказывается на успешности труда, прежде всего, на социально-экономических показателях, а также на уровне удовлетворенности работников своим трудом и морально-психологической атмосферой в коллективе. Для этого необходима подготовка и переподготовка кадров руководителей для приобретения и обогащения знаний в области экономики, менеджмента, маркетинга, для формирования навыков, умений управления людьми, а значит разработка и наличие соответствующих программ [Кулаков, 2022]. Они должны быть рассчитаны на историческую перспективу развития предприятия, отрасли производства, а разработка таких программ – систематически и очень оперативной соответственно условиям, которые от воздействия рыночных законов меняется очень быстро.

Именно стратегические цели и тактические задачи развития организации принципиально влияют на определение приоритетных направлений системы управления персоналом, включая подбор, отбор, обучение и повышение квалификации; внедрение современных информационно-аналитических технологий кадровой работы; создание условий для реализации целостной политики в области формирования, использования и развития кадров организации в современных условиях.

Для создания эффективной системы управления персоналом, образовательная организация должна определить, какое профессиональное поведение нужно в достижении поставленных целей, а также какие методы являются стимулами для сотрудников в обретении компетенций, необходимых для усвоения данного поведения. Эффективность управления персоналом и реализация поставленной цели зачастую зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом организации, понимания механизмов его функционирования, выбора наилучших методов и технологий работы с людьми.

Педагогическим персоналом образовательной организации называют группу педагогов с профильным профессиональным образованием, сформированных штатным расписанием, имеющих своей целью предоставление образовательных услуг, ориентирующихся на действующие стандарты образования. Педагогический персонал является главным интеллектуальным ресурсом образовательной организации.

Учитывая высокий рост экономических изменений, и, следовательно, быстро меняющихся потребностей в кадрах разного профиля, развитие и изменение структуры образовательного процесса, применяемых систем обучения и образовательных технологий является важным условием реализации концепции непрерывного формирования профессиональных компетенций

учащихся.

В широком смысле слова, обучение – это целенаправленный процесс формирования и развития у людей знаний, навыков и умений с учетом требований современной жизни и деятельности.

Сущность обучения наиболее полно и ярко проявляется в его функциях.

1. Формирование у людей знаний, навыков и умений.
2. Формирование мировоззрения человека.
3. Развитие личности и самостоятельного мышления.
4. Профориентационная функция обучения.
5. Подготовка к непрерывному образованию.
6. Функция креативности.

Профессиональные задачи педагога в образовательной организации заключаются в [Писарева, Тряпицына, 2020]:

- разрешении профессиональных ситуаций, определении вектора эффективной управленческой деятельности и корректного ведения аналитической и исследовательской работы;
- прогнозировании путей развития образовательного процесса на основе концепций, методов и подходов, с учетом законодательной базы и мировых тенденций на основе применения новейших, информационно-коммуникационных технологий [Образцов, 2022];
- творческом отношении к профессиональным обязанностям;
- поиска новых, нестандартных решений профессиональных задач;
- консультировании студентов по различным вопросам;
- повышении квалификации, постоянном саморазвитии;
- самосовершенствовании, обучении в течение профессиональной деятельности.

Управление педагогическим коллективом осуществляется на двух уровнях: управления коллективной деятельностью и деятельностью каждого педагога в частности, что необходимо учесть в специфике и разработке стратегии управления персоналом образовательной организации.

Исходя из специфики педагогической профессии, управление персоналом образовательной организации может включать следующие мероприятия:

#### 1. Организационные:

- реализация ожидаемых результатов с помощью профессионального развития работников;
- совершенствование работы по созданию соответствующих условий для развития и формирования кадрового резерва образовательных организаций;
- разработка новейших подходов к формированию преподавательского состава, вспомогательного состава;
- привлечение к научно-педагогической деятельности талантливой и одаренной молодежи.

#### 2. Перспективное развитие:

- обеспечение эффективности стажировки и повышения квалификации сотрудников;
- совершенствование системы формирования педагогической компетентности работников;
- внедрение системы объективных показателей оценки их деятельности.

С целью обеспечения экономических и социальных гарантий работников необходимо решать следующие задачи:

- на организационном этапе – создание условий для эффективной профессиональной деятельности работников;
- на этапе перспективного развития – совершенствование механизмов стратегического планирования и реализации программ управления персоналом, основанных на сохранении научных школ, их научного потенциала.

Этапы и методы управления персоналом образовательной организации представлены в таблице 1.

**Таблица 1 - Этапы и методы управления персоналом образовательной организации**

| Этап                   | Методы  |
|------------------------|---|
| Организационный        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- создание условий для развития и поддержки существующих и открытия новых направлений научных исследований учебного заведения;</li> <li>- расширение номенклатуры научных специальностей в докторантуре и аспирантуре;</li> <li>- в соответствии с направлениями подготовки специалистов с высшим образованием;</li> <li>- проведение постоянного мониторинга программ подготовки и научного поиска, повышение эффективности системы аспирантуры и докторантуры.</li> </ul>  |
| Перспективное развитие | <ul style="list-style-type: none"> <li>- стимулирование участия работников учебного заведения в ученых советах, экспертных советах и т. п.;</li> <li>- совершенствование механизмов финансового и морального стимулирования профессионального самосовершенствования;</li> <li>- распространение практики целевого направления в аспирантуру и докторантуру ведущих научных учреждений и высших учебных заведений;</li> <li>- привлечение к работе талантливых выпускников педагогических вузов;</li> <li>- формирования кадрового резерва из студентов педагогических вузов.</li> </ul> |

Преследуя цель модернизации Российской Федерации в соответствии с такими требованиями к демократическому правовому государству, как реальное, постоянное и качественное осуществление защиты и реализации прав и интересов граждан, а также в соответствии с возможностями, которые предоставляет век информационных технологий, последовательным фактором является ответная реакция государства в виде надлежащей организации и обновления содержания деятельности образовательной организации, что влечет за собой изменение характера рабочей нагрузки, обновление знаний и навыков персонала, а также расширение применения технического образовательного инструментария. Эти преобразования способствуют достижению целей образовательной организации.

Тем не менее, современное управление в образовательных организациях невозможно осуществлять без кадровых ресурсов и соответствующих технологий, которые являются особой частью социальных технологий, способствующих достижению модернизации российского государства.

Внедрение и развитие социальных технологий в системе управления персоналом образовательной организации представляет собой уникальный метод совершенствования построения отношений с персоналом, а соответственно, и повышения качества управления, призванного активно, постоянно и ненавязчиво влиять на персонал для того, чтобы оптимизировать их деятельность, мобилизовать возможности и навыки каждого из них, способствовать приобретению новых знаний и навыков, а также способствовать наиболее полному их задействованию в рабочий процесс, развитию не только внутренних

профессиональных коммуникаций, но и простых человеческих отношений, которые способствуют развитию самых разных сторон личности обучающегося [Писарева, Тряпицына, 2020].

Внедрение и использование кадровых социальных технологий позволяет не только усовершенствовать внутриорганизационные отношения, повышающие качество климата в образовательной организации, и управление уже имеющимися кадрами, но и создают возможность развития методов отбора и подготовки кадров для замещения на вакантную должность, работы с резервом кадров, оценки персонала и многое другое.

Все разнообразие технологий кадрового управления подразделяют на две группы: традиционные и инновационные. Традиционные кадровые технологии закреплены в законодательстве государства [Андруник, Суглобов, Руденко, 2020; Блинов, 2020; Блинов, Сергеев, 2020], отраслевых органов управления [Бурцева, Лысова, 2016] и самой организации. Наиболее перспективными представляются инновационные, представляющие из себя синтез кадровой ситуации в образовательной организации и новшества внешней среды, требующей соответствия себе. Наглядным примером инновационной кадровой технологии является HR-менеджмент, согласно которому управление персоналом рассматривается как управление человеческими ресурсами на региональном, национальном, международном уровнях. HR-менеджмент призван сменить взгляд на сотрудников как на источник расходов и затруднений, который являлся наиболее распространенным в стране.

## Заключение

Для разработки эффективных управленческих решений и не менее эффективной, своевременной их реализации в современной быстро меняющейся внешней среде необходим высокий уровень компетенции педагога. Исходя из данной потребности, существует компетентностный метод, согласно которому на смену узкой квалификации приходит оценка кадров по диапазону имеющихся навыков и знаний, которые можно применять в различных областях деятельности. Согласно этому методу применяется технология ассесмента, суть которой заключается в проведении деловых игр на актуальные темы. Данная технология позволяет не только оценить имеющиеся знания и навыки педагога, но и обменяться опытом работы.

Основным условием при поступлении на работу в образовательной организации является наличие профессиональных знаний, умений и навыков, важных для исполнения педагогической деятельности, с учетом специфики избранного направления. Молодой специалист должен владеть навыками пользования современными средствами, методами и технологиями работы с информацией, владеть официально-деловым стилем современного делового языка, уметь ввести на должном методическом уровне занятия с обучающимися, определять мотивацию поведения учащихся, взаимодействовать с ними, родителями, администрацией образовательной организации.

## Библиография

1. Андруник А.П., Суглобов А.Е., Руденко М.Н. Кадровая безопасность. инновационные технологии управления персоналом. М.: Дашков и Ко, 2020. 508 с.
2. Блинов В.И. Развитие среднего профессионального образования в современной России // Техник транспорта: образование и практика. 2020. № 1 (4). С. 269-277.

3. Блинов В.И., Сергеев И.С. Веер возможностей: профессиональное образование 2020-2035 // Образовательная политика. 2020. № 1 (81). С. 76-86.
4. Бурцева Т.А., Лысова Е.А. Особенности управления предприятиями сферы услуг // Вестник НГИЭИ. 2016. № 9 (64). С. 46-53.
5. Василькова В.В., Минина В.Н. Коммуникативные барьеры в практиках оказания гражданам государственных услуг // Социологические исследования. 2019. № 1. С. 75-84.
6. Корзникова Г.Г. Менеджмент в образовании. М.: ИНФРА-М, 2018. 352 с.
7. Кулаков В.В. Баланс интересов работника и работодателя // Вестник Томского государственного университета. 2022. № 475. С. 215-221.
8. Образцов П.И. Методология педагогического исследования. М.: Юрайт, 2022. 156 с.
9. Писарева С.А., Тряпицына А.П. Методологические аспекты перехода к новой организации образовательного процесса // Известия Саратовского университета. 2020. № 3 (35). Т. 9. С. 281-288.
10. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» (от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 07.10.2022 № 397-ФЗ).
11. Шацкий С.Т. Педагогика. Избранные сочинения в 2 т. Том 2. М.: Юрайт, 2022. 360 с.

## **Principles of formation and features of modeling the personnel management system in an educational organization**

**Nargiz T. El'gaitarova**

PhD in Economics,  
Associate Professor of the Department of Accounting,  
North Caucasus State Academy,  
109386, 36, Stavropol'skaya str., Cherkessk, Russian Federation;  
e-mail: elgaytarova@mail.ru

**Deni Kh. Dzhabrailov**

Assistant,  
Chechen State University,  
364049, 32, Sheripova str., Grozny, Russian Federation;  
e-mail: Denito\_95@mail.ru

**Kheda A. Khasieva**

Lecturer,  
Grozny State Oil Technical University,  
364024, 100, Isaeva ave., Grozny, Russian Federation;  
e-mail: head-hasieva@mail.ru

### **Abstract**

In an educational organization, it is the staff that is the link that creates the atmosphere and impressions for students when providing educational services. Accordingly, there is a need to develop and improve the most important functional subsystems of personnel management in a modern educational organization. The relevance of the problem of functioning of the personnel management system in modern conditions requires a qualitatively new level of personnel training. The problems of personnel policy remain topical to this day, despite repeated attempts to develop

and implement the concept of state personnel policy and, as its continuation, the personnel policy of the organization. To develop effective management decisions and no less effective, timely implementation in a modern rapidly changing external environment, a high level of teacher competence is required. Based on this need, there is a competency-based method, according to which narrow qualifications are replaced by personnel assessment based on the range of available skills and knowledge that can be applied in various fields of activity. According to this method, assessment technology is used, the essence of which is to conduct business games on current topics. This technology allows not only to assess the existing knowledge and skills of the teacher, but also to exchange work experience.

### For citation

El'gaitarova N.T., Dzhabrailov D.Kh., Khasieva Kh.A. (2024) Printsipy formirovaniya i osobennosti modelirovaniya sistemy upravleniya personalom v obrazovatel'noi organizatsii [Principles of formation and features of modeling the personnel management system in an educational organization]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (2A), pp. 547-556. DOI:10.34670/AR.2024.98.28.050

### Keywords

Organization, institution, potential, education, pupils.

### References

1. Andrunik A.P., Suglobov A.E., Rudenko M.N. (2020) *Kadrovaya bezopasnost'. innovatsionnye tekhnologii upravleniya personalom* [Personnel security. innovative technologies for personnel management]. Moscow: Dashkov i Ko Publ.
2. Blinov V.I. (2020) Razvitie srednego professional'nogo obrazovaniya v sovremennoi Rossii [Development of secondary vocational education in modern Russia]. *Tekhnika transporta: obrazovanie i praktika* [Transport technician: education and practice], 1 (4), pp. 269-277.
3. Blinov V.I., Sergeev I.S. (2020) Veer vozmozhnostei: professional'noe obrazovanie 2020-2035 [Fan of opportunities: professional education 2020-2035]. *Obrazovatel'naya politika* [Educational policy], 1 (81), pp. 76-86.
4. Burtseva T.A., Lysova E.A. (2016) Osobennosti upravleniya predpriyatiyami sfery uslug [Features of management of service sector enterprises]. *Vestnik NGIEI* [Bulletin NGIEI], 9 (64), pp. 46-53.
5. *Federal'nyi zakon «Ob obrazovanii v Rossiiskoi Federatsii» (ot 29.12.2012 № 273-FZ (red. ot 07.10.2022 № 397-FZ))* [Federal Law "On Education in the Russian Federation" (dated December 29, 2012 No. 273-FZ (as amended on October 7, 2022 No. 397-FZ))].
6. Korznikova G.G. (2018) *Menedzhment v obrazovanii* [Management in education]. Moscow: INFRA-M Publ.
7. Kulakov V.V. (2022) Balans interesov rabotnika i rabotodatelya [Balance of interests of employee and employer]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of Tomsk State University], 475, pp. 215-221.
8. Obraztsov P.I. (2022) *Metodologiya pedagogicheskogo issledovaniya* [Methodology of pedagogical research]. Moscow: Yurait Publ.
9. Pisareva S.A., Tryapitsyna A.P. (2020) Metodologicheskie aspekty perekhoda k novoi organizatsii obrazovatel'nogo protsesssa [Methodological aspects of the transition to a new organization of the educational process]. *Izvestiya Saratovskogo universiteta* [News of Saratov University], 3 (35), 9, pp. 281-288.
10. Shatskii S.T. (2022) *Pedagogika. Izbrannye sochineniya v 2 t. Tom 2* [Pedagogy. Selected works in 2 volumes. Volume 2]. Moscow: Yurait Publ.
11. Vasil'kova V.V., Minina V.N. (2019) Kommunikativnye bar'ery v praktikakh okazaniya grazhdanam gosudarstvennykh uslug [Communication barriers in the practices of providing public services to citizens]. *Sotsiologicheskie issledovaniya* [Sociological Research], 1, pp. 75-84.