

УДК 376 (Образование, обучение и подготовка особых групп лиц. Специальные школы)

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ

© 2020 А.М. Санько, Н.В. Соловова

Санько Альбина Михайловна, кандидат педагогических наук, доцент кафедры теории и методики профессионального образования. <https://orcid.org/0000-0001-5536-5929>

E-mail: sank-albina@rambler.ru

Соловова Наталья Валентиновна, доктор педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой управления человеческими ресурсами. <https://orcid.org/0000-0002-3280-3380>

E-mail: solovova.nata@mail.ru

ФГАОУ ВО «Самарский национальный исследовательский университет
имени академика С.П. Королева».
Самара, Россия

Статья поступила в редакцию 14.09.2020

Сфера управления институтами образования - одна из самых противоречивых во всей системе современной российской экономики, что связано с общими кризисными явлениями, которые в сфере образования приобретают особую остроту, поэтому на сегодняшний день системного подхода к управлению образовательными организациями не выработано. Так, на поддержание институтов образования выделяется 4-5 % расходов государственного бюджета России. К финансовым проблемам образования добавляются и правовые. В Российской Федерации на сегодняшний момент существует ряд взаимоисключающих законопроектов в образовательной сфере. К тому же, существуют проблемы с подготовкой профессиональных кадров для управления такими организациями в государственном масштабе. В статье рассматриваются факторы, влияющие на институциональные изменения; различные виды институциональных изменений в образовательных организациях высшего образования, а также способы, их отражения на содержательной составляющей этих изменений. При определении функций учебных структурных подразделений образовательных организаций обнаружилась взаимосвязь барьеров взаимодействия сотрудников с увеличением их функционала, что способствует повышению уровня конфликтогенности, а также смещения ценностных ориентаций с образовательной деятельности, которая направлена на обучающегося, на значимость научно-исследовательской деятельности, нацеленной на современные показатели эффективности учебных структурных подразделений, что естественным образом отражалось на степени удовлетворенности от ее выполнения. В рамках пилотажного исследования определены модели управления учебными структурными подразделениями в высшей школе, которые оказывают значительное влияние на эффективность деятельности как отдельного структурного подразделения, так и всей образовательной организации в целом.

Ключевые слова: институциональные изменения, высшее образование, трансформация образования, управление в образовании.

DOI: 10.37313/2413-9645-2020-22-74-70-76

Введение. Образование является важнейшей составляющей культурно-образовательного пространства в современном российском обществе, национальным достоянием страны, обеспечивает сохранение высочайшего уровня профессионализма во всех сферах Российской Федерации. Оно социально востребовано как образование, органично сочетающее в себе воспитание, обучение и развитие личности человека. Управленческий труд пристально рассматривается как особый предмет исследований в рамках различных концепций – как научных (Г.В. Атаманчук), так и вненаучных (Л.Б. Четырова), так как пред-

ставляет собой явление широкой социальной практики. Интерес к раскрытию сущности, структуры, характера и особенностей управленческого труда связан с тем, что именно этот вид труда оказывается организующим центром всех процессов труда (А.В. Карпов, В.А. Толочек), интегрируя разнообразные ресурсы с целью создания материальных и духовных ценностей, направленных на удовлетворение потребностей людей. Неинституциональная экономическая теория, сформировавшаяся в 1960-1970-х годах, расширила классическое понятие институтов. На сегодняшний день наиболее распространенным

является определение, которое принадлежит американскому экономисту Д. Норту, получившему в 1993 году Нобелевскую премию за исследования в области новой экономической истории – клиометрии, где история развития общества рассматривается с точки зрения эволюции институтов: «Институты – это «правила игры» в обществе, или, выражаясь более формально, созданные человеком ограничительные рамки, которые организуют взаимоотношения между людьми (политические, экономические и социальные).

Постановка задачи. Сложившаяся в последнее десятилетие ситуация в области образования характеризуется комплексом системных проблем, обусловленных внесением изменений в законодательство Российской Федерации. Функции по выработке государственной политики в области образования отнесены к компетенции Министерства образования и науки Российской Федерации. В то же время, ни в одном нормативном документе в полной мере не отражена специфика системы образования в Российской Федерации, только предпринимаются попытки рассмотрения совокупности образовательных организаций как единой системы.

Новый концептуальный подход к решению проблем образования, который позволяет определить основные направления его развития, а также роль и место в общей системе российского образования, изложен в Концепции Федеральной целевой Программы развития образования на 2016–2020 годы, утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2014 г.[6]. Процесс управления учебным структурным подразделением образовательной организации представляет собой сложную систему, от слаженности которой зависит эффективность деятельности коллектива и сохранение устойчивости к внешним воздействиям через сеть обратных связей и переход на другой эволюционный уровень.

Методология исследования. Деятельность учебного структурного подразделения и образовательной организации в целом находится в прямой зависимости от степени нестабильности социально-экономического развития общества в ходе качественных изменений институтов. Зависимость характера и траектории управления структурными подразделениями образовательной организации от ограничивающего и стимулирующего воздействия институтов на ее образовательную и научно-исследовательскую дея-

тельность требует исследования институциональных изменений. Так, суть институциональных изменений определяется появлением новых правил с надлежащими алгоритмами, обеспечивающими их соблюдение, что приводит к исчезновению старых действующих правил. Таким образом, необходима фиксация точки отсчета (институциональное равновесие), которая способствует определению и оценке институциональных изменений.

Институциональное равновесие – это ситуация, в которой при данном соотношении ресурсов образовательной организации и данном наборе способов взаимодействия с потребителями, партнерами и заказчиками структурного подразделения образовательной организации, образующих социокультурную среду, ни один из субъектов этого взаимодействия не считает себя выгодным тратить ресурсы на реструктуризацию отношений и изменение своей деятельности. Однако информационное общество увеличивает число факторов, нарушающих институциональное равновесие. Кроме, генетически наследуемых способов общечеловеческой психологии, традиций, культурного наследия, в число факторов, влияющих на институциональные изменения, включаются: во-первых, быстрый темп развития научно-технического прогресса и распространение мировой материальной культуры; во-вторых, метамодернизм современного общества, характеризующийся осцилляцией между двумя противоположностями и одновременностью их использования. Механизм институциональных изменений наиболее основательно был изложен в теории Д. Норта. Под влиянием появившихся новых знаний, родов деятельности и способов организации образовательной и научно-исследовательской деятельности происходят изменения в системе социальных и экономических отношений между субъектами в образовательных организациях высшего образования, что, в свою очередь, оказывает влияние на средства управления учебными структурными подразделениями образовательных организаций, требующих определенных личностных качеств руководителя [13].

В современном российском образовании наблюдаются как дискретные (радикальные изменения в формальных правилах), так и спонтанные (возникают и распространяются без какого-либо предварительного плана), а также целенаправленные (возникают и распространяются по плану) институциональные изменения.

Дискретные – это Болонский процесс и следующая за ним модернизация российского образования, в ходе которой происходят изменения в содержании деятельности структурных подразделений образовательной организации в сфере культуры. Спонтанные – это изменение системы ценностей и ценностных ориентаций в образовательной и культурной среде. Целенаправленные изменения – это изменения в законодательстве, принятие новых стандартов (федеральных государственных образовательных стандартов разных поколений и профессиональных стандартов) [15], что привело к увеличению объемов методической работы в образовательных организациях в целом, к чему профессорско-преподавательский состав, в большей степени, не был готов, в отличие от других категории работников в образовании.

Следовательно, в учебных структурных подразделениях образовательных организаций институциональные изменения испытывают в большей степени эффект блокировки (процесс создания препятствий в изменении правил на местах), так как исторически сложились идеологические обоснования недопустимости институциональных изменений работниками, содержание деятельности которых заключается в сохранении и трансляции социокультурных норм, правил, традиций [4]. Вместе с тем, институциональные изменения зависят от траектории предшествующего развития, жизненного цикла и направления деятельности учебного структурного подразделения образовательной организации [1]. Характер институциональных изменений в каждый данный момент времени зависит от сложившихся ранее условий.

Институциональные изменения должны приводить к конкретной победе какого-то института (в образовании – это компетентностный и процессный подходы). Они получили массовое распространение в описании любой деятельности и систематически применяется как к образовательным, так и экономическим процессам в педагогическом сообществе.

На протяжении длительной истории развития нашей страны можно привести много примеров импорта институтов. Так, современные реформы интересны в качестве комплексной институциональной трансформации российского образования по западноевропейским стандартам. В современном российском образовании институциональные изменения находятся под влиянием

разнообразных экономических интересов, что обуславливает сложность и противоречивость процесса реформирования. На противоречивый характер деятельности образовательных организаций в России влияют следующие факторы: недостаточная законодательная база и её противоречивость, национально-исторический контекст, кадровая проблема и др.

Полученные результаты. Институциональные изменения приводят к становлению внутренних и внешних институтов. Реформы последних двадцати лет в российском обществе отразились на функционировании и развитии образования. Существующие грани проблемы институциональных изменений определяются противоречивым характером статуса как культурных, так и образовательных институтов и становлением новой национальной идеологии в России. В основе реформирования образования лежит стратегия интеграции отечественного образования в европейское образовательное пространство и модернизация системы образования. Однако институциональное изменение всегда характеризуется как явление социальное, которое изменяет и систему образования в целом, и связи (отношения и зависимости) внутри нее ее элементов [5]. Любое реформирование подразумевает наряду с положительными эффектами от изменений некоторые издержки (их величина не должна превышать оптимальные параметры).

В контексте изменений в образовании конечными элементами являются: образовательный процесс, его инфраструктура и кадровое обеспечение, уровень владения выпускниками профессиональными компетенциями и их трудоустройство по профессии, квалификация преподавателей и качество их жизни (заработная плата, удовлетворенность трудом и др.) [10]. Выполнение социального заказа в части формирования профессиональной структуры общества, формирование мировоззрения, морали и ценностей современного общества, сохранение культурного кода и самоидентификации населения страны и т.п. являются первостепенной задачей образовательной организации. Динамика процессов в образовании во многом определяется социальной трансформацией нестабильного общества. Вместе с тем, профессиональное сообщество работников образования несет ответственность за качество подготовки, за воспроизводство образовательных и культурных традиций, а также

ценностей. В ходе изменений наиболее остро выделяются сложности управления учебными структурными подразделениями в образовании, что вызывает барьеры взаимодействия, которые требуют корректировки институциональных действий, обусловленные возрастающей неопределенностью целей, задач, механизмов. Так, модернизация образования в России изменила назначение образовательных организаций, которое выражалось в социализации, просвещении, трансляции национальных традиций, культурного наследия и научных школ.

Увеличение функций (успешность, как в образовательной, так и в научно-исследовательской деятельности каждого структурного подразделения), значительные объемы учебно-методической документации по обеспечению образовательной и научно-исследовательской деятельности привело к растерянности и потере ценностных ориентаций педагогических работников в сфере образования [7]. Для общества это имеет негативные последствия: на выходе выпускники образовательной организации не готовы к осознанной трансляции как системы гуманистических ценностей, так и к осознанному воспроизводству ценностей в своей профессиональной сфере, так как такая модель обучения стимулирует профанацию, симулирование образованности и научного творчества [9]. Следствием этого является не только психологическое отторжение любых нововведений, но и порой их саботирование, что усложняет процесс управления педагогическим коллективом и влияет на конфликтогенность профессиональной среды, рост социальной напряженности в педагогическом сообществе, который будет воспроизводиться в организациях негативный психологический фон.

В ходе пилотажного исследования определения способов управления персоналом учебными структурными подразделениями образовательных организаций были выявлены следующие модели управления:

- строгая иерархия подчинения, обусловленная авторитетом руководителя. Это означает, что руководитель контролирует все направления деятельности структурного подразделения [8]. Таким образом, наблюдаются риски в отсутствии должной компетентности и, соответственно, упущениях в некоторых видах деятельности структурного подразделения (например, работа в электронной образовательной среде кафедры).

Так, становится сложно отследить недоработку или ошибки в работе, что может привести к эффекту снежного кома в деятельность кафедры из-за отсутствия своевременной информации или контроля за ее изменениями;

- отсутствие рациональной организации труда. Педагогические работники не всегда уделяют должного внимания собственному рабочему пространству и даже не вполне понимают, что в него входит планирование не только учебно-воспитательной и научно-исследовательской работы, но и ведение документооборота и др., что приводит к снижению эффективности профессиональной деятельности преподавателей, ее формализации;

- делегирование большинства управленческих функций преподавателю, совмещающему функции учебно-вспомогательного персонала в силу своей вовлеченности в научно-исследовательскую деятельность или совмещение руководства учебным структурным подразделением с иной, требующей значительных временных, интеллектуальных или иных затрат, деятельностью, что приводит к увеличению сроков согласования любого документа (действия) и нарушениям трудовой дисциплины в условиях многозадачности;

- командная работа, когда возникает необходимость создать команду (специальную группу) для реализации какого-либо проекта. Руководитель учебного структурного подразделения хорошо знает возглавляемый коллектив, лидеров групп, профессиональные склонности и организаторские способности каждого преподавателя, может объединить их в психологически совместимые группы, способные добиться успеха в решении задачи.

Заключение. Таким образом, в образовательных организациях высшего образования эффективность функционирования учебных структурных подразделений зависит от ряда факторов: количественного и возрастного состава структурного подразделения; авторитета его руководителя; от направленности учебного структурного подразделения на образовательную или научно-исследовательскую деятельность; от занятости его руководителя на других видах работ; от ценностных установок и профессионализма ППС и других сотрудников структурного подразделения; от уровня управленческой компетентности руководителя структурного подразделения образовательной организации.

1. Баева, О. Н. Подготовка руководителей образовательных организаций: требования среды и варианты реагирования / О. Н. Баева, Д. И. Хлебович // Активизация интеллектуального и ресурсного потенциала регионов: новые вызовы для менеджмента компаний: материалы 2-й Всероссийской конференции в двух частях / под научной редакцией С.В. Чупрова. - Иркутск: Байкальский государственный университет, 2016. - С. 16-24. ISBN 978-5-7253-2912-4. - Текст : непосредственный
2. Байденко, В. И. Обеспечение качества высшего образования: современный опыт (статья 2) / В. И. Байденко, Н. А. Селезнева // Высшее образование в России. - 2017. - № 11. - С. 122-135. ISSN: 0869-3617- Текст : непосредственный
3. Зеер, Э. Ф. Стратегические ориентиры подготовки педагогических кадров для системы непрерывного профессионального образования / Э. Ф. Зеер, В. С. Третьякова, В. И. Мирошеченко // Образование и наука. - 2019. - Т. 21. № 6. - С. 93-121. ISSN: 1994-5639- Текст : непосредственный
4. Инновационные технологии управления персоналом образовательной организации высшего образования в условиях институциональных изменений: монография / Н. В. Соловова, И. В. Никулина, О. В. Новоселова, А. М. Санько. - Самара: Самарский университет, 2017. - 322 с. ISBN 978-5-93424-808-7- Текст : непосредственный
5. Карпов, А. В. Динамика метакогнитивных детерминант управленческой деятельности в процессе профессионализации / А. В. Карпов, А. А. Карпов, Н. Б. Карабущенко, А. В. Иващенко // Экспериментальная психология. - 2018. - Т. 11. - № 1. - С. 49-60. ISSN: 2072-7593- Текст : непосредственный
6. Концепция Федеральной целевой Программы развития образования на 2016–2020 годы. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2014 г. № 2765-р. URL: <https://docviewer.yandex.ru/view/> (дата обращения: 26.02.2020)
7. Калмыкова, О. Ю. Управление кадровыми рисками в образовательной организации / О. Ю. Калмыкова, С. Н. Парфенова, Д. А. Калмыкова // Инновационные стратегии управления человеческими ресурсами: сборник научных трудов I Всероссийской научно-практической конференции. Ответственный редактор Н.В. Соловова. - Самара: Автономная некоммерческая организация «Издательство Самарского Научного Центра», 2018. - С. 237-243. ISBN: 978-5-6042205-4-2- Текст : непосредственный
8. Лобанова, Т. Н. Психологическая модель трудовых интересов // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. - 2018. - № 2. - С. 125-140. ISSN: 2072-8514- Текст : непосредственный
9. Никулина, И. В. Мотивация научно-исследовательской деятельности преподавателей университета / И. В. Никулина, А. М. Санько // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. Социальные, гуманитарные, медико-биологические науки.- 2017. - Т. 19.-№ 5. - С. 27-32. ISSN: 2413-9645- Текст : непосредственный
10. Озерникова, Т. Г. Значение оценки компетенций персонала в системе высшего образования / Т. Г. Озерникова, Е. А. Жиперина // Управление человеческими ресурсами в условиях модернизации экономики: материалы интернет-конференции четвертого Байкальского кадрового форума / М-во образования и науки Российской Федерации, Байкальский гос. ун-т экономики и права ; [редкол.: М. А. Винокуров (отв. ред.), Т. Г. Озерникова, Н. Г. Солодова]. - Иркутск: Байкальский государственный университет экономики и права, 2012. - С. 206-211. ISBN 978-5-7253-2537-9- Текст : непосредственный
11. Поваренков, Ю. П. Психологическая характеристика индивидуальной цели профессиональной карьеры // Ярославский педагогический вестник. - 2019. - № 2. - С. 98-105. ISSN: 1813-145X- Текст : непосредственный
12. Сериков, В. В. Опыт подготовки научно-педагогических кадров высшей квалификации // Профессиональное образование. Столица. - 2019. - № 2. - С. 27-35. ISSN: 1999-2262- Текст : непосредственный
13. Соловова, Н. В. Современное состояние проблемы управления учебно-вспомогательным персоналом университета в условиях трансформации образовательного учреждения / Н. В. Соловова, А. М. Санько // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Психолого-педагогические науки. - 2017. № 4 (36). - С. 131-139. ISSN: 1991-8569- Текст : непосредственный
14. Указ Президента Российской Федерации от 01.12.2016 г. № 642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41449> (дата обращения: 26.02.2020)
15. Хуторской, А. В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования // Высшее образование в России.-2017. - № 2. - С. 58. ISSN: 0869-3617- Текст : непосредственный

INSTITUTIONAL CHANGES IN HIGHER EDUCATION

© 2020 A.M. Sanko, N.V. Solovova

Albina M. Sanko, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Theory and Methods of Professional Education. <https://orcid.org/0000-0001-5536-5929>

E-mail: sank-albina@rambler.ru

Natalya V. Solovova, Doctor of Pedagogy, Associate Professor, Head of the Department of Human Resource Management. <https://orcid.org/0000-0002-3280-3380>

E-mail: solovova.nata@mail.ru

Samara National Research University named after academician S.P. Korolyov.
Samara, Russia

The system of management of educational institutions is one of the most controversial in the entire system of the modern Russian economy, which is due to the General crisis phenomena that are becoming particularly acute in the field of education, so today a systematic approach to the management of educational organizations has not been developed. Thus, 4-5% of the Russian state budget expenditures are allocated to support educational institutions. Legal problems are also added to the financial problems of education. In the Russian Federation, there are currently a number of mutually exclusive draft laws in the field of education. In addition, there are problems with training professional personnel to manage such organizations on a national scale. The article examines the factors that influence institutional changes; various types of institutional changes in higher education institutions, as well as ways to reflect them on the content component of these changes. In determining the functions of departments of educational institutions revealed the relationship of barriers to the interaction of employees with increasing their functionality, thereby increasing the level of conflict, and a shift in value orientations of educational activities aimed student on the importance of research activities aimed at the modern performance indicators of departments, which naturally affected the degree of satisfaction from doing it well. As part of the pilot study, models of management of educational structural divisions in higher education were identified, which have a significant impact on the performance of both a separate structural division and the entire educational organization as a whole.

Keywords: institutional changes, higher education, transformation of education, management in education.

DOI: 10.37313/2413-9645-2020-22-74-70-76

1. Bayeva, O. N. Podgotovka rukovoditeley obrazovatel'nykh organizatsiy: trebovaniya sredi i varianty reagirovaniya (Training of leaders of educational organizations: environmental requirements and response options) / O. N. Bayeva, D. I. Khlebovich // Aktivizatsiya intellektual'nogo i resursnogo potentsiala regionov: novyye vyzovy dlya menedzhmenta kompaniy: materialy 2-y Vserossiyskoy konferentsii v dvukh chastyakh / pod nauchnoy redaktsiyey S.V. Chuprova. - Irkutsk: Baykal'skiy gosudarstvennyy universitet, 2016. - S. 16-24. ISBN 978-5-7253-2912-4. - Tekst : neposredstvennyy.
2. Baydenko, V. I. Obespecheniye kachestva vysshego obrazovaniya: sovremennyy opyt (stat'ya 2) (Quality assurance of higher education: modern experience (article 2)) / V. I. Baydenko, N. A. Selezneva // Vyssheye obrazovaniye v Rossii. - 2017. - № 11. - S. 122-135. ISSN: 0869-3617- Tekst : neposredstvennyy.
3. Zeyer, E. F. Strategicheskiye oriyentiry podgotovki pedagogicheskikh kadrov dlya sistemy nepreryvnogo professional'nogo obrazovaniya (Strategic guidelines for the training of teaching staff for the system of continuous professional education) / E. F. Zeyer, V. S. Tret'yakova, V. I. Miroshnechenko // Obrazovaniye i nauka. - 2019. - T. 21.- № 6. - S. 93-121. ISSN: 1994-5639- Tekst : neposredstvennyy.
4. Innovatsionnyye tekhnologii upravleniya personalom obrazovatel'noy organizatsii vysshego obrazovaniya v usloviyakh in-stitutsional'nykh izmeneniy: monografiya (Innovative technologies of personnel management of the educational organization of higher education in the context of institutional changes: monograph) / N. V. Solovova, I. V. Nikulina, O. V. Novoselova, A. M. San'ko. - Samara: Sa-marskiy universitet, 2017. - 322 s. ISBN 978-5-93424-808-7- Tekst : neposredstvennyy.
5. Karpov, A. V. Dinamika metakognitivnykh determinant upravlencheskoy deyatel'nosti v protsesse professionalizatsii (Dynamics of metacognitive determinants of managerial activity in the process of professionalization) / A. V. Karpov, A. A. Karpov, N. B. Karabushchenko, A. V. Ivashchenko // Eksperimental'naya psikhologiya. - 2018. - T. 11. - № 1. - S. 49-60. ISSN: 2072-7593- Tekst : neposredstvennyy.
6. Kontseptsiya Federal'noy tselevoy Programmy razvitiya obrazovaniya na 2016–2020 gody. Utverzhdena rasporyazheniyem Pra-vitel'stva Rossiyskoy Federatsii ot 29 dekabrya 2014 g. (Concept of the Federal Target Program for Education Development for 2016–2020. Approved by the order of the Government of the Russian Federation dated December 29, 2014) № 2765-r. - URL: [https://docviewer.yandex.ru/view/\(data obrashcheniya: 26.02.2020\)](https://docviewer.yandex.ru/view/(data obrashcheniya: 26.02.2020)).
7. Kalmykova, O. YU. Upravleniye kadrovymi riskami v obrazovatel'noy organizatsii (Human resource risk management in an educational organization) / O. YU. Kalmykova, S. N. Parfenova, D. A. Kalmykova // Innovatsionnyye strategii upravleniya chelovecheskimi resursami: sbornik nauchnykh trudov I Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. Otvetstvennyy redaktor N.V. Solovova. - Samara: Avtonomnaya nekommercheskaya organizatsiya «Izdatel'stvo Samar-skogo Nauchnogo Tsentra», 2018. - S. 237-243. ISBN: 978-5-6042205-4-2- Tekst : neposredstvennyy.
8. Lobanova, T. N. Psikhologicheskaya model' trudovykh interesov (Psychological model of labor interests) // Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo uni-versiteta. Seriya: Psikhologicheskiye nauki. - 2018. - № 2. - S. 125-140. ISSN: 2072-8514- Tekst : neposredstvennyy.

9. Nikulina, I. V. Motivatsiya nauchno-issledovatel'skoy deyatel'nosti prepodavateley universiteta (Motivation of research activities of university teachers) / I. V. Nikulina, A. M. San'ko // Izvestiya Samarskogo nauchnogo tsentra Rossiyskoy akademii nauk. Sotsial'nyye, gumanitarnyye, mediko-biologicheskiye nauki.- 2017. - T. 19.-№ 5. - S. 27-32. ISSN: 2413-9645- Tekst : neposredstvennyy.
10. Ozernikova, T. G. Znachenije otsenki kompetentsiy personala v sisteme vysshego obrazovaniya (The value of assessing the competencies of personnel in the system of higher education) / T. G. Ozernikova, Ye. A. Zhi-perina // Upravleniye chelovecheskimi resursami v usloviyakh modernizatsii ekonomiki: materialy internet-konferentsii chetvertogo Baykal'skogo kadrovogo foruma / M-vo obrazovaniya i nauki Rossiyskoy Federatsii, Baykal'skiy gos. un-t ekonomiki i prava ; [redkol.: M. A. Vinokurov (otv. red.), T. G. Ozernikova, N. G. Solodova]. - Irkutsk: Baykal'skiy gosudarstvennyy universitet ekonomiki i prava, 2012. - S. 206-211. ISBN 978-5-7253-2537-9- Tekst : neposredstvennyy.
11. Povarenkov, YU. P. Psikhologicheskaya kharakteristika individual'noy tseli professional'noy kar'yery (Psychological characteristics of the individual goal of a professional career) // Yaroslavskiy pedagogicheskiy vestnik. - 2019. - № 2. - S.98-105. ISSN: 1813-145X- Tekst : neposredstvennyy.
12. Serikov, V. V. Opyt podgotovki nauchno-pedagogicheskikh kadrov vysshey kvalifikatsii (Experience of training highly qualified scientific and pedagogical personnel) // Professional'noye obrazovaniye. Stolitsa. - 2019. - № 2. - S. 27-35. ISSN: 1999-2262- Tekst : neposredstvennyy.
13. Solovova, N. V. Sovremennoye sostoyaniye problemy upravleniya uchebno-vspomogatel'nym personalom universiteta v usloviyakh transformatsii obrazovatel'nogo uchrezhdeniya (The current state of the problem of managing the teaching and auxiliary personnel of the university in the context of the transformation of the educational institution) / N. V. Solovova, A. M. San'ko // Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Psikhologo-pedagogicheskiye nauki. - 2017. № 4 (36). - S. 131-139. ISSN: 1991-8569- Tekst : neposredstvennyy.
14. Ukaz Prezidenta Rossiyskoy Federatsii ot 01.12.2016 g. № 642 «O Strategii nauchno-tekhnologicheskogo razvitiya Ros-siyskoy Federatsii» (Decree of the President of the Russian Federation dated 01.12.2016 No. 642 "On the Strategy of Scientific and Technological Development of the Russian Federation"). - URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41449> (data obrashcheniya: 26.02.2020).
15. Khutorskoy, A. V. Klyuchevyye kompetentsii kak komponent lichnostno-oriyentirovannoy paradigmy obrazovaniya (Key competencies as a component of the personality-oriented paradigm of education) // Vyssheye obrazovaniye v Ros-sii.-2017. - № 2. - S. 58. ISSN: 0869-3617- Tekst : neposredstvennyy.