Научная статья

УДК 37.07

DOI: 10.25683/VOLBI.2025.71.1328

Svetlana Sergeevna Zotova

Candidate of Pedagogy,
Associate Professor of the Department of Pedagogy and Psychology,
Glazov Engineering and Pedagogical University
named after V. G. Korolenko
Glazov, Russian Federation
s462934@yandex.ru

Светлана Сергеевна Зотова

канд. пед. наук,
доцент кафедры педагогики и психологии,
Глазовский инженерно-педагогический университет
им. В. Г. Короленко
Глазов, Российская Федерация
s462934@yandex.ru

Tatyana Vitalevna Safonova

Doctor of Pedagogy,
Professor of the Department of Social and Humanitarian Disciplines,
State University of Land Use Planning
Moscow, Russian Federation
safonova1956@mail.ru

Татьяна Витальевна Сафонова

д-р пед. наук,
профессор кафедры социально-гуманитарных дисциплин,
Государственный университет по землеустройству
Москва, Российская Федерация
safonova1956@mail.ru

Irina Ivanovna Shirokorad

Doctor of History,
Professor of the Department of Social and Humanitarian Disciplines,
State University of Land Use Planning
Moscow, Russian Federation
shirokorad_irina@mail.ru

Ирина Ивановна Широкоград

д-р ист. наук,
профессор кафедры социально-гуманитарных дисциплин,
Государственный университет по землеустройству
Москва, Российская Федерация
shirokorad_irina@mail.ru

НОВЫЙ ПОДХОД К ПРОТИВОРЕЧИЯМ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЦИКЛА В ИНКЛЮЗИВНОМ ПРОЦЕССЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

5.8.1 — Общая педагогика, история педагогики и образования

Аннотация. Актуальность статьи определяется потребностью комплексного анализа сохраняющихся противоречий и уточнением перспективных задач по их устранению в инклюзивном процессе в образовательных организациях. Авторами выявлено ведущее противоречие между необходимостью решения проблем инклюзивного образования на всех уровнях управления образовательной системой и недостаточной разработанностью комплексно-компетентностного подхода и согласованности действий в этом направлении. Выявленные противоречия теоретического и практического характера требуют оптимизации управленческих процессов по их устранению, что отражает замысел авторов.

В статье представлен новый вариант решения противоречий, выявленных в управленческом сегменте инклюзивного процесса образовательной организации. Предложена модель, которая поддерживает целенаправленность и организованность образовательного процесса посредством последовательных стадий управленческого цикла (анализ — прогнозирование — планирование — организация и реализация деятельности — контроль — анализ) со слагаемыми формулы: потенциал + процесс = результат. На

каждой из стадий управленческого цикла выявлены противоречия теоретического и практического характера, сопоставленные со слагаемыми формулы, предполагающими необходимую последовательность действий по их устранению. Авторы предлагают в рамках разработанного конструктора распределить выделенные противоречия по стадиям управленческого цикла и объединить управленческий цикл с формулой относительно решения проблем в рамках представленных противоречий в исследуемом поле, с определением актуальных перспектив.

Предлагаемые управленческие решения в инклюзивном процессе позволят координировать необходимые изменения в связи с ростом в образовательных организациях инвалидов с посттравматическим синдромом, оперативно вносить изменения в инклюзивный процесс.

Ключевые слова: инклюзивный процесс, инвалиды, люди с ограниченными возможностями здоровья, образовательные организации, стадии управления процессом, формула управленческих решений, теоретические проблемы, практические противоречия, модель управления, субъекты образовательной инклюзии

Для цитирования: Зотова С. С., Сафонова Т. В., Широкоград И. И. Новый подход к противоречиям управленческого цикла в инклюзивном процессе образовательной организации // Бизнес. Образование. Право. 2025. № 2(71). С. 532—537. DOI: 10.25683/VOLBI.2025.71.1328.

Original article

A NEW APPROACH TO CONTRADICTIONS OF THE MANAGEMENT CYCLE IN THE INCLUSIVE PROCESS OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION

5.8.1 — General pedagogy, history of pedagogy and education

Abstract. The relevance of the article is determined by the need for a comprehensive analysis of the remaining contradictions and clarification of promising tasks for their elimination in

the inclusive process in educational organizations. The authors identify the main contradiction between the need to solve the problems of inclusive education at all levels of management

of the educational system and the insufficient development of a comprehensive competence-based approach and coordination of actions in this direction. The identified contradictions of a theoretical and practical nature require optimization of management processes for their elimination, which reflects the intention of the authors of the article. The article presents a new option for solving the contradictions identified in the management segment of the inclusive process of an educational organization (hereinafter EO). A model is proposed that supports the purposefulness and organization of the educational process through successive stages of the management cycle (analysis, forecasting, planning, organization and implementation of activities, control, analysis - hereinafter "Chain") with the terms of the formula: potential + process = result (hereinafter "Formula"). At each stage of the "Chain", contradictions of a theoretical and practical nature are identified, compared with the components of the "Formula", suggesting the necessary

sequence of actions to eliminate them. The authors propose, within the framework of the developed construct, to distribute the identified contradictions by the stages of the management cycle and to combine the management cycle ("Chain") with the "Formula" regarding the solution of problems within the framework of the presented contradictions in the field under study; with the definition of current prospects.

The proposed management solutions in the inclusive process will enable the coordination of necessary changes in connection with the growth in educational institutions of the number of persons with post-traumatic stress disorder, and the prompt introduction of changes to the inclusive process.

Keywords: inclusive process, disabled people, people with disabilities, educational organizations, stages of process management, formula for management decisions, theoretical problems, practical contradictions, management model, subjects of educational inclusion

For citation: Zotova S. S., Safonova T. V., Shirokorad I. I. A new approach to contradictions of the management cycle in the inclusive process of an educational organization. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law.* 2025;2(71):532—537. DOI: 10.25683/VOLBI.2025.71.1328.

Введение

Актуальность темы представленного исследования обусловлена тем, что авторы, занимаясь научно-практическим изучением инклюзивного образования [«Исследование ориентации на личностную модель взаимодействия с детьми как структурного компонента готовности педагогов к инклюзивному образованию» (Сафонова Т. В. с соавт., 2019); «К вопросу о дополнительных рекомендациях по обследованию детей с нарушениями зрения в ПМПК» (Сафонова Т. В. с соавт., 2021); «Адаптация студентов с ограниченными возможностями здоровья к обучению в сельскохозяйственных вузах» (Сафонова Т. В. с соавт., 2023); методические указания «Основы дефектологии в социальной и профессиональных сферах» (Сафонова Т. В., Широкопад И. И., 2022); учебно-методическое пособие «Теория и практика инклюзивного профессионального образования» (Сафонова Т. В. с соавт., 2021)], пришли к выводу о том, что устранение выявленных противоречий требует нового подхода в контексте управленческих решений. В статье представлены результаты такого решения.

Предметом нашего научно-прикладного исследования является сопоставление стадий управленческого цикла в их последовательности со слагаемыми формулы: потенциал + процесс; также в их последовательности, при рассмотрении этих слагаемых, как пролонгированных во времени и реализуемых в образовательной организации (далее — ОО). Актуальность определяется потребностью комплексного анализа сохраняющихся противоречий и уточнением перспективных задач по их устранению в инклюзивном процессе в ОО.

Целесообразность проведенного исследования состоит в том, что уточнение теоретических и практических противоречий на стадиях управленческого цикла при сопровождении формулой из теории управления позволит оптимизировать процесс устранения противоречий, выявленных в организации инклюзивного процесса в ОО.

Цель исследования состояла в оптимизации решения выявленных противоречий современного инклюзивного процесса в ОО на основе предлагаемой модели управленческого цикла.

Задачи исследования состояли в том, чтобы выявить теоретические и практические противоречия качественного

и количественного характера в их сопоставлении в инклюзивном процессе ОО; предложить модель реализации стадий управленческого цикла к исследуемому процессу в контексте предлагаемой «Формулы» в их интегративной взаимосвязи и определить перспективы оптимизации инклюзивного процесса в ОО.

Методы и методология исследования основываются на изучении научно-педагогической литературы и практики в сфере организации инклюзивного школьного и высшего образования; сравнительно-сопоставительном анализе и синтезе, обобщении полученной информации с целью теоретического моделирования и апробации разработанной модели в педагогические практики.

Научная новизна исследования определяется применением управленческого подхода к инклюзивным процессам в образовательной организации.

Теоретическая значимость определяется систематизацией теоретических и практических противоречий в исследуемом процессе и предложенной моделью постадийного управленческого конструкта; в рамках которого распределены обнаруженные противоречия и объединены в управленческий цикл («цепочку») с формулой относительно их решения с определением актуальных перспектив.

Практическая значимость исследования состоит в возможности внедрения в практику управления инклюзивными процессами ОО модели разрешения выявления присутствующих противоречий на стадиях управленческого цикла с учетом формулы, которая может найти широкое применение благодаря разработанному конструкту.

Изученность проблемы. Анализ современной литературы по проблеме исследования, показал, что обсуждаются: философские (Н. Л. Харченко [1]); общетеоретические проблемы (Е. Н. Кутепова, А. С. Суцова [2]); педагогические инновации инклюзивного образования (В. З. Кантор, Ю. Л. Проект, А. П. Антропов, И. Э. Кондракова [3]); подготовка кадров для инклюзии (Т. В. Кузьмичева [4]; О. В. Липунова [5]). С. В. Алехина, Е. В. Самсонова, А. Ю. Шеманов анализируют моделирование образовательной среды в инклюзии [6]; специальные условия его реализации находим у В. В. Мануйловой, А. А. Гусейновой [7]; проблемы высшего инклюзивного образования освещены

Л. М. Аллахвердиевой, А. Т. Гаспаривили [8]; расхождение в целевых установках субъектов инклюзивного образования отмечает Л. В. Жаворонкова [9]; роль инклюзии в социальной работе освещает Е. Г. Огольцова [10]. Обоснование управленческого аспекта инклюзией представлено в трудах Л. Ю. Вакориной [11], С. И. Кондратьевой [12]. Как видим, управление процессами инклюзивного образования требует своего исследования.

Основная часть

В ходе исследования были решены поставленные задачи, а именно:

1. Вскрыты *противоречия научно-методического характера*, к значимым отнесены следующие: между недостаточной разработанностью концептуальной модели обучения обучающихся с ограниченными возможностями здоровья (далее — ОВЗ) и инвалидов и необходимостью духовно-нравственного сопровождения, гуманизации этого процесса; между необходимостью бережного отношения к «педагогическому наследию» и разрушением исторически сложившейся системы специального (дефектологического) образования; между увеличением спроса на образовательные услуги обучающихся с ОВЗ и инва-

лидов и отсутствием, в достаточной степени, научно-теоретического сопровождения образовательного процесса и др. [13].

2. Выявлены *практические противоречия* между: потребностью в компетентных педагогических кадрах и их ограниченным количеством; необходимостью применения специальных технических средств обучения для обучающихся с ОВЗ и инвалидов с учетом разных нозологий и отсутствием такой возможности на практике; необходимостью государственной программы содействия трудоустройству выпускников с особыми потребностями и недостаточными объемами ее финансирования; необходимостью формирования благоприятного психологического климата и сложностью его формирования в неоднородной группе обучающихся; необходимостью зонирования образовательной среды для процесса инклюзивного образования и недостаточностью этих возможностей; необходимостью в создании адаптированных рабочих программ, индивидуальных маршрутов для обучающихся с ОВЗ и инвалидов и формализацией процесса по их разработке [14; 15].

3. Разработана модель управления инклюзивным процессом в ОО, основанная на противоречиях, где стадии управленческого цикла вписаны в «Формулу» (см. табл.).

Конструкт противоречий в инклюзивном процессе ОО (пример)

Составляющие формулы и «цепочки»	Теоретические противоречия	Практические противоречия
<i>Потенциал</i>		
Анализ	<i>Между необходимостью и недостаточностью:</i> – ценностного обоснования; – обоснования применения информационно-коммуникационных технологий; – эмпатии к инвалидности; – обоснованием однородности группы в обучении; – возможности трудоустройства выпускника ОО	<i>Между необходимостью и недостаточностью:</i> – безбарьерной пространственной среды; – компетентных педагогических кадров; – специальных технических средств обучения
<i>Потенциал</i>		
Прогнозирование	<i>Между необходимостью и недостаточностью:</i> – преемственности системы дефектологического образования; – научно-теоретического сопровождения обучающихся с с посттравматическим синдромом	<i>Между необходимостью и недостаточностью:</i> – государственной программы софинансирования содействия трудоустройству выпускников; – расширения штатного расписания специалистов
<i>Потенциал / Процесс</i>		
Планирование	<i>Между необходимостью и недостаточностью:</i> – единства ценностей, целей, способов средств субъектов образовательной деятельности; – развития детей с повышенными образовательными потребностями	<i>Между необходимостью и недостаточностью:</i> – методических рекомендаций унифицированного программного обеспечения для работы в неоднородной группе обучающихся
<i>Процесс</i>		
Организация и реализация деятельности	<i>Между необходимостью и недостаточностью:</i> – баланса экономической и социальной эффективности; – специалистов-практиков, имеющих наработанную методическую базу; – безбарьерной методической среды; – финансовой мотивации разработки и публикации методических материалов специалистами-практиками; – мотивации к научной деятельности в области специального образования; – лично-ориентированного подхода к обучающемуся; – оптимизации образовательного процесса в направлении его социальной эффективности; – стабильности условий для реализации образовательных проектов; – реализации принципа здоровьесбережения в рамках образовательной программы; – реализации принципа природосообразности	<i>Между необходимостью и недостаточностью:</i> – соблюдения принципа оценивания относительно индивидуальной динамики обучающихся; – возможности формирования благоприятного психологического климата; – возможности территориального зонирования пространства; – неформализованного подхода в создании образовательных программ

Составляющие формулы и «цепочки»	Теоретические противоречия	Практические противоречия
<i>Процесс / Результат</i>		
Контроль (мониторинг)	<i>Между необходимостью и недостаточностью:</i> – возможности трудоустройства выпускника ОО	<i>Между необходимостью и недостаточностью:</i> – баланса между жизненным и профессиональным самоопределением личности
Анализ	<i>Между необходимостью и недостаточностью:</i> – финансирования деятельности	<i>Между необходимостью и недостаточностью:</i> – внимания со стороны государства и общества к формированию профессионального имиджа педагога

Примечание: разработанный конструкт универсален для всех уровней в инклюзивном процессе ОО.

Выводы

Таким образом, соединив «цепочку» и формулу и вписав в стадии формулы этапы «цепочки», получим:

– потенциал включает стадии: анализ — прогнозирование — планирование;

– процесс включает стадии: планирование — организация и реализация деятельности — контроль;

– результат включает стадии: контроль и анализ — прогноз.

Обращаем внимание, что одна и та же стадия «цепочки» видна в различных составляющих формулы.

При анализе содержания таблицы делаем *вывод*, что очевидно нарушение взаимодействия составляющих формулы в том порядке, в котором это ведет к эффективности и положительной динамике результата, и формула приобретает вид: Потенциал = Результат – Процесс; Процесс = Результат – Потенциал, — т. е. предполагается изменение порядка, когда результат перестает соотноситься с потенциалом и процессом и должен возникнуть безотносительно к ним. Предполагается, что требуемый результат появится, т. к. сформирована нормативно-правовая база инклюзивного процесса. И результат есть, даже если формула в практическом процессе деятельности ОО рассыпается и данное математическое выражение приобретает вид: результат = (–потенциал) + (–процесс). Имеем ввиду недостаточную сформированность потенциала и процесса для требуемого результата. Данный результат используется в качестве комплексного понятия.

Сделаем *вывод*, что результат формируется за счет возможностей преподавателя и за счет его личных контактов. Преподаватель не может ждать потенциала, не может ждать эффективного формирования процесса, он вынужден работать здесь и сейчас в тех условиях, которые есть в данный момент времени под контролем слушателей, находящихся в аудитории и администрации ОО, требующей реализации показателей деятельности. Преподаватель должен стать эффективным управленцем (менеджером, маркетологом), способным преодолеть противоречия и проблемы всех уровней управления, начиная с федерального, и выдать требуемый каждым обучающимся личностно-ориентированный результат в инклюзивном процессе ОО.

Из вышесказанного следует *вывод*, что перенос решения множества противоречий на низовой уровень образовательной системы и возложение ответственности на преподавателя, свидетельствует о необходимости выделить основополагающее противоречие, за рамками представленной модели конструкта. Это противоречие между необходимостью решения проблем инклюзивного образования на всех уровнях управления образовательной системой и недостаточностью в этом направлении комплексно-компетентностного подхода и согласованности действий.

Очевиден *вывод*, что наличие такого противоречия требует подготовки педагогических кадров для реализации управленческих функций в инклюзивном процессе ОО. В связи с этим, с учетом модели представленного конструкта инклюзивного процесса ОО, нами разработаны учебно-методические пособия: «Прогноз рынка образовательных услуг», «Управление качеством педагогического образования», «Маркетинговые основы образовательного менеджмента в условиях ФГОС» и др. Предлагаемые учебно-методические пособия позволяют сформировать у специалистов педагогических профилей управленческий (менеджерский) подход в инклюзивном процессе ОО.

Авторы делают *вывод* о том, что количество представленных противоречий свидетельствует о проблемах организации и реализации инклюзивного образования и наличии противоречия, объединяющего все вышеперечисленные. Это противоречие между имеющимися и необходимыми объемами финансирования инклюзивного процесса ОО. Решение проблемы финансирования вызывает необходимость разработки тактических решений в направлении стратегических результатов.

Безусловен *вывод* о том, необходимо формирование имиджа педагога посредством роста уровня оплаты труда, что повысит значимость для общества педагогической профессии. Необходимо также решать проблему взаимоотношений потребителя и производителя образовательной или учебной программы. Это основополагающая проблема, ее наличие не способствует росту уровня качества образования, а сложность решения очевидна.

Заключение

Полагаем, что цель исследования достигнута предлагаемым решением выявленных противоречий современного инклюзивного процесса в ОО на основе модели управленческого цикла. В исследовании были систематизированы теоретические и практические противоречия качественного и количественного характера; предложенная модель реализации стадий управленческого цикла в исследуемом процессе в контексте предлагаемой «Формулы» в их интегративная взаимосвязь позволяет на практике оптимизировать управленческий процесс, что подтверждено апробацией в инклюзивном опыте в Глазовском инженерно-педагогическом университете им. В. Г. Короленко и Государственном университете по землеустройству.

Перспектива исследования

В связи с рядом социально-политических обстоятельств число лиц с ОВЗ и инвалидов в профессиональном образовании увеличится. Разработанная модель позволит

в кратчайшие сроки определиться с управлением процессом инклюзивного образования, осложненным посттравматическим синдромом.

Таким образом, процесс инклюзивного образования нуждается в дальнейшей рационализации с точки зрения как ресурсного потенциала, так и организации, реализации

деятельности, контроля (мониторинга) и анализа результатов. Авторы не претендуют на окончательное разрешение имеющихся противоречий, но предлагают расширить взгляд на пути их устранения посредством управленческого подхода, адаптации его требований и закономерностей к инклюзивным процессам ОО.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Харченко Н. Л. Инклюзивная образовательная философия как социально-педагогический феномен // Наука и Школа. 2020. № 2. С. 52—59.
2. Кутепова Е. Н., Сунцова А. С. Теоретический анализ проблемы инклюзивного образования в современных научных исследованиях // Вестник Череповецкого государственного университета. 2016. № 2. С. 105—110.
3. Кантор В. З., Проект Ю. Л., Антропов А. П., Кондракова И. Э. Педагогическое образование как сфера формирования инклюзивных диспозиций учителя // Образование и наука. 2023. Т. 25. № 10. С. 12—44.
4. Кузьмичева Т. В., Афонькина Ю. А., Морозова Д. А. Новая парадигма повышения квалификации педагогов: индивидуализация в инклюзивном образовании // Концепт. 2021. № 12. С. 56—71. DOI: 10.24412/2304-120X-2021-11081.
5. Липунова О. В. Готовность студентов педагогического вуза к деятельности в условиях инклюзивного образования // American Scientific Journal. 2021. № 48-2. С. 4—9.
6. Алехина С. В., Самсонова Е. В., Шеманов А. Ю. Подход к моделированию инклюзивной среды образовательной организации // Психологическая наука и образование. 2022. Т. 27. № 5. С. 69—84. DOI: 10.17759/pse.2022270506.
7. Мануйлова В. В., Гусейнова А. А. Динамика развития специальных условий в профессиональных образовательных организациях // Вестник МГПУ. Серия «Педагогика и психология». 2024. Т. 18. № 3. С. 91—104.
8. Аллаhverдиева Л. М., Гаспаршвили А. Т. Инклюзивное образование в вузах как фактор эффективной социализации людей с ограниченными возможностями здоровья // Alma mater. Вестник высшей школы. 2020. № 4. С. 15—21. DOI: 10.20339/AM.04-20.015.
9. Жаворонкова Л. В. Многоуровневое управление развитием региональной системы инклюзивного образования : автореф. дис. ... канд. пед. наук. Ярославль, 2022. 24 с.
10. Огольцова Е. Г. Роль инклюзивного образования в практике социальной работы // Молодой ученый. 2021. № 24(366). С. 346—349.
11. Вакорина Л. Ю. Инклюзивное образование в России: механизмы управления и повышения эффективности : дис. ... канд. социол. наук. М., 2019. 221 с.
12. Кондратьева С. И. Механизм управления инновационным проектом по внедрению инклюзивной модели образования в вузе : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2010. 24 с.
13. Зотова С. С. К вопросу об использовании индикативных показателей деятельности // Вестник педагогического опыта. 2019. № 46. С. 16—18.
14. Зотова С. С. Управленческий цикл и профессиональный стандарт педагога // Вестник педагогического опыта. 2019. № 46. С. 19—21.
15. Гридасова Е. А., Сафонова Т. В., Широкопад И. И., Шеломенцев В. Н. Организационно-педагогические условия профессиональной реабилитации обучающихся в среднем профессиональном и высшем образовании // Бизнес. Образование. Право. 2023. № 3(64). С. 307—310. DOI: 10.25683/VOLBI.2023.64.674.

REFERENCES

1. Kharchenko N. L. Inclusive educational philosophy as a socio-pedagogical phenomenon. *Nauka i Shkola = Science and School*. 2020;2:52—59. (In Russ.)
2. Kutepova E. N., Suntsova A. S. Theoretical analysis of the problem of inclusive education in modern scientific research. *Vestnik Cherepovetskogo gosudarstvennogo universiteta*. 2016;2:105—110. (In Russ.)
3. Kantor V. Z., Proekt Yu. L., Antropov A. P., Kondrakova I. E. Pedagogical education as an area to form teacher inclusive dispositions. *Obrazovanie i nauka = The Education and science journal*. 2023;25(10):12—44. (In Russ.) DOI: 10.17853/1994-5639-2023-10-12-44.
4. Kuzmicheva T. V., Afonkina Yu. A., Morozova D. A. New paradigm in teacher training: individualization of educational programs in inclusive education. *Kontsept = Concept*. 2021;12:56—71. (In Russ.) DOI: 10.24412/2304-120X-2021-11081.
5. Lipunova O. V. Readiness of Students of a Pedagogical University to Work in the Context of Inclusive Education. *American Scientific Journal*. 2021;48-2:4—9. (In Russ.)
6. Alekhina S. V., Samsonova E. V., Shemanov A. Yu. Approach to Modeling Inclusive Environment in Educational Organization. *Psikhologicheskaya nauka i obrazovanie = Psychological Science and Education*. 2022;27(5):69—84. (In Russ.) DOI: 10.17759/pse.2022270506.
7. Manuilova V. V., Guseynova A. A. The dynamics of the development of special conditions at vocational training organizations. *Vestnik MGPU. Seriya «Pedagogika i psikhologiya» = MCU Journal of Pedagogy and Psychology*. 2024;18(3):91—104. (In Russ.)
8. Allakhverdiyeva L. M., Gasparishvili A. T. Inclusive education at universities as a factor of effective socialization of people with health disabilities. *Alma mater. Vestnik vysshei shkoly*. 2020;4:15—21. (In Russ.) DOI: 10.20339/AM.04-20.015.
9. Zhavoronkova L. V. Multilevel management of the development of a regional inclusive education system. Abstract of diss. of the Cand. of Pedagogy. Yaroslavl, 2022. 24 p. (In Russ.)

10. Ogol'tsova E. G. The role of inclusive education in the practice of social work. *Molodoi uchenyi = Young scientist*. 2021;24(366):346—349. (In Russ.)
11. Vakorina L. Yu. Inclusive education in Russia: mechanisms for managing and improving efficiency. Diss. of the Cand. of Sociology. Moscow, 2019. 221 p. (In Russ.)
12. Kondrat'eva S. I. Mechanism for managing an innovative project to implement an inclusive education model at a university. Abstract of diss. of the Cand. of Economy. Moscow, 2010. 24 p. (In Russ.)
13. Zotova S. S. On the use of indicative performance indicators. *Vestnik pedagogicheskogo opyta = Bulletin of Pedagogical Experience*. 2019;46:16—18. (In Russ.)
14. Zotova S. S. The management cycle and the professional standard of the teacher: reality, problems, prospects. *Vestnik pedagogicheskogo opyta = Bulletin of Pedagogical Experience*. 2019;46:19—21. (In Russ.)
15. Gridasova E. A., Safonova T. V., Shirokorad I. I., Shelomentsev V. N. Organizational and pedagogical conditions for professional rehabilitation of students in secondary vocational and higher education. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law*. 2023;3(64):307—310. (In Russ.) DOI: 10.25683/VOLBI.2023.64.674.

Статья поступила в редакцию 26.04.2025; одобрена после рецензирования 23.05.2025; принята к публикации 26.05.2025.
The article was submitted 26.04.2025; approved after reviewing 23.05.2025; accepted for publication 26.05.2025.