

*Я.И. Верховская,  
О.Г. Прикот, д.п.н., профессор,  
НИУ ВШЭ  
Санкт-Петербург, Россия*

### **ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕНЕДЖЕРОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В КОНТЕКСТЕ МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ**

***Аннотация.** В исследовательской работе проведен анализ образовательных запросов менеджеров среднего звена современной образовательной организации, а также мотивов их возникновения. Предложены основные направления образовательных программ удовлетворения выявленных «слабых» актуальных компетенций менеджеров формирующих квалификационные дефициты, а также рекомендации по формированию проектной деятельности по основным направлениям деятельности образовательной организации на основе «сильных» актуальных компетенций. Практическое значение результатов проведенного исследования заключается в решении проблем управленческого учета эффективности профессиональных взаимодействий менеджеров при переходе на проектный вид деятельности для получения дополнительных ресурсов развития образовательной организации.*

***Ключевые слова:** управление знаниями, образовательные организации, дефицит квалификации, образовательный запрос, требования к квалификации, компетенции, профессиональный стандарт, проектное управление образовательной организацией, менеджер.*

*I.I. Verkhovskaia,  
O.G. Prikot Dr. PhD, Professor,  
Higher School of Economics  
St. Petersburg, Russia*

### **PROFESSIONAL INTERACTION OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS MANAGERS IN CONTEXT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT METHODOLOGY**

***Abstract.** In research the analysis of the educational needs of middle managers of modern educational organizations, as well as the reasons for their occurrence. The main directions of educational programs of satisfaction of the revealed "weak" actual competences of managers forming qualification deficiencies, and also recommendations on formation of project activity in the main directions of activity of the educational organization on the basis of "strong" actual competences are offered. The practical significance of the results of the study is to solve the problems of management accounting of the effectiveness of professional interactions of managers in the transition to the project activity to obtain additional resources for the development of the educational organization.*

***Keywords:** research activities, professional training, student, education, potential, risks.*

Системные изменения, происходящие в сфере управления образованием, в последнее время связаны, прежде всего, с внедрением принципов и механизмов проектного управления [6–7] означает, что роль проектной деятельности (как «внешней, так и «внутренней») резко возрастает. На этой основе строятся профессиональные взаимодействия менеджеров современной образовательной организации. Получается, что управлять проектами и с помощью проектов – это управлять профессиональными знаниями менеджеров. Кроме того, для управления

современной российской образовательной организацией характерны такие контексты как переход к рыночным отношениям и услугам, формирование конкуренции в сфере образования, борьба за качество образования, интеграция системы образования Российской Федерации с системами образования других государств, введение профстандартизации [11,12], деятельности менеджеров за счет внедрения квалификационных требований к занимаемым должностям. Все указанное способствовало развитию такого направления в системе управления как стратегическое планирование развития образовательной организации, нашедшее свое отражение в программах развития [1]. Разработка планов действий, проектных мероприятий, направленных на достижение стратегических задач и получение эффективных результатов, в настоящее время является не столько обязанностью руководства, сколько жизненной необходимостью, так как в контексте идеологии проектного управления дает возможность участия в разнообразных конкурсах по привлечению дополнительных ресурсов (прежде всего – финансовых), осуществляемых в рамках реализации Государственной Программы «Развитие образования в Российской Федерации» на 2018 – 2025 гг [6].

Естественно, что в контексте представленной выше ситуации организация командной работы в рамках реализации идеологии проектного управления является основной целью диверсификации управления и реинжиниринга организационных бизнес – процессов.

Основой проектно-функциональной структуры управления являются высококвалифицированные сотрудники, способные к реализации длительных, сложных проектов. Таким образом, высокая компетентность специалистов является основой эффективного и продуктивного функционирования образовательной организации, которая позволяет снизить риски ошибочных управленческих решений, дублирования управленческих функций и расширяет возможности оперативного управления организаций.

Введение профессиональной стандартизации деятельности сотрудников образовательных организаций, в частности управленческих категорий, в краткосрочной, среднесрочной перспективе связан с оптимизацией организационной структуры и диверсификацией административно-управленческой, хозяйственной деятельности. Перед руководством появляются новые вызовы, например, в проведении управленческого учета эффективности профессиональных взаимодействий менеджеров для получения на этой основе дополнительных ресурсов развития образовательных организаций.

Профессиональный стандарт – это характеристика квалификации работника для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, включающая в себя такие атрибуты как компетенция сотрудника, а именно уровень знаний, умений, профессиональных навыков, мотивационных факторов, личностных качеств, ситуационных намерений и квалификация [2], т.е. готовность работника к качественному выполнению конкретных функций в рамках определенного вида трудовой деятельности.

Соответственно, под термином квалификационный дефицит понимается разница («дельта») между востребованными должностью компетенциями и теми, чем обладает в настоящий момент сотрудник. Таким образом, под квалификационным запросом понимается формулирование необходимости приобретения недостающего практического опыта, самообразования и обучения для повышения квалификационного уровня [3], что включает восполнение дефицита специфических знаний, как основы компетенций и атрибута квалификационного уровня сотрудника.

Информация и знания имеют кумулятивный характер, а инфраструктура их передачи по уровням должностной иерархии в образовательной организации горизонтально и вертикально ориентирована, т.е. линейно между отделами и от

подчиненного к руководителю. Таким образом, глубина профессионального опыта и знаний каждого сотрудника о специфических особенностях управления образовательной организацией присущих научной и образовательной среде оказывают большое влияние на конечный результат, т.к. знания топ– менеджеров обобщают знания менеджеров, а те, в свою очередь, обобщают знания специалистов и т.д.

Актуализация компетенций, как у подчиненных, так и у руководителей любого уровня и зависят от уровня квалификации [10] и осуществляется повышением уровня квалификации [13] путем обучения по краткосрочным и дополнительным профессиональным программам, а также по программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре, ординатуре и ассистентуре, которые в свою очередь отождествлены с наименованиями должностей [8], профессий и специальностей [9], содержащихся в едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих и в профессиональных стандартах [4].

Таким образом, далее нами описана исследовательская работа по выявлению существующих квалификационных дефицитов и природы их появления, образовательных запросов менеджеров среднего звена современной образовательной организации, а также мотивов их возникновения с целью определения образовательных программ удовлетворения «слабых» актуальных компетенций и выявления «сильных» актуальных компетенций, способствующих формированию специфики профессиональных взаимодействий менеджеров образовательной организации по основным направлениям её деятельности.

Теоретической и методологической базой исследования послужили труды исследователей в области социологии и социологических исследований, концепций теории управления знаниями (knowledge management) и управления персоналом (human resources management), основ теории управления, организации и практик в сфере менеджмента.

Исследование проведено в три этапа. Первый этап заключался в анкетировании 310 респондентов из 8 Федеральных округов Российской Федерации, 12 профилей образовательных организаций высшего образования, которые представлены специалистами, менеджерами среднего, топ – менеджерами, а также преподавательским составом. Программными требованиями достижения репрезентативности выборки послужили половозрастной, социально-профессиональный состав обследуемых и их пространственная локализация с ограничениями по профессиональному и квалификационному составу. Планируемые выводы исследования направлены в большей степени на качественное представительство выборочной совокупности.

Вторым этапом стала обработка полученных данных, анализ результатов и их интерпретация. Третьим – проведение 2 фокус–опросов в академических кругах с участием 5 респондентов-экспертов, 4 респондентов-участников для интерпретации полученных результатов и интервьюировании 10 экспертов– руководителей образовательных организаций для получения экспертной оценки полученных результатов.

Анализ первичных анкетных данных проведен при помощи математической статистики одномерного, двумерного описательного анализа, полученные результаты обработаны с применением регрессионного, факторного и кластерного анализов социологических данных с применением пакетов компьютерного обеспечения SPSS, Microsoft Office, а в части открытых вопросов проведен количественный контент–анализ с помощью программного обеспечения QDA Miner Lite и Wordstat.

Одной из задач анализа анкетных данных стало определение запроса об необходимых образовательных программах с точки зрения менеджеров образовательных организаций. Осуществлялось также решение задачи по выявлению причин их возникновения. Таким образом, было выделено 10 основных программ по

основным направлениям требований к менеджерам любого уровня: теория менеджмента, маркетинга, делопроизводство, работа с ИАС, психология, конфликтология, деловая и межэтническая коммуникации, социальные сети и профориентация. Однако, полученные предпочтения были отмечены лишь у 50 % опрошенных, поэтому фокус поиска причин возникновения переместился в анализ ответов о недостатках квалификации, которые отмечают респонденты у руководства, у себя и у своих подчиненных. В результате выделены 7 направлений у 60% респондентов, которые не совпали с ранее 10 запрошенными программами. Согласно результатам опроса об имеющихся квалификационных дефицитах у менеджеров выделено 7 программ их преодоления: теория менеджмента, в том числе, стратегического, знания функционирования организации, в том числе, контроль, аналитика информации, психология, самоменеджмент, в том числе, управление рабочим временем, принятие управленческих решений, управление изменениями.

Для решения поставленной задачи определения причин возникновения квалификационных запросов был проведен факторный анализ, согласно методике которого проведен анализ 28 вопросов на семантическом дифференциале по шкале «не изменилось – не сильно – очень заметно – мне трудно ответить (этим не занимаюсь)».

В результате выделены 5 факторов со статистически достоверным результатом ( $1 > p > 0,5$ ,  $p=0,712$ ) соотнесенных с концептуальными уровнями знаний по Виигу [14] и такими областями профессиональной деятельности менеджера согласно теории управления: первый фактор связан со стратегическим менеджментом внешнего развития образовательной организации, второй – со стратегическим менеджментом внутреннего развития, третий – с организационными процессами, четвертый – с производственными, пятый – с аналитикой профессиональной деятельности менеджера.

Далее проведен расчет факторных значений для каждого опрошенного по возрасту, по опыту работы, по типу и уровню должности, по профилю профессиональной деятельности, по статусу и профилю образовательной организации. При проведении расчета были выделены как «слабые» так и «сильные» знания менеджеров образовательной организации.

С помощью расчета полученных факторных значений определено, что квалификационные дефициты менеджеров на момент анкетирования не связаны ни с профилем профессиональной деятельности, ни типом и уровнем должности, ни со статусом образовательной организации, а связаны с возрастом, опытом работы менеджера и профилем образовательной организации. При этом в каждой из 5 областей направлений деятельности существуют определенные диапазоны формирования недостатка знаний:

1. стратегического менеджмента внешнего развития образовательной организации у менеджеров с опытом работы 8-12 лет или юридического профиля;
2. стратегического менеджмента внутреннего развития образовательной организации – в возрасте 60-64 лет или с опытом работы 3-8 лет;
3. организационных процессов – в возрасте 50-54 года, или с опытом работы 1-3 года, или юридического, социально-экономического профилей;
4. производственных процессов – в возрасте 40-44, 60-64 лет, или с опытом работы до 1 года, или юридического, творческих профилей;
5. аналитика профессиональной деятельности - в возрасте 25-29, 40-44 лет, или с опытом работы до 1 года, или социально-экономического профиля.

Таким образом, полученные факторные значения позволяют выделить направления развития образовательных программ. Но что же послужило причиной возникновения подобных квалификационных дефицитов?

Для определения мотивов, на основе факторных значений, проведен кластерный анализ методом анализа кластерных центров, в результате которого выделены 3 группы

респондентов, мотивы которых можно интерпретировать как: обеспечение базовых процессов деятельности, ресурсное обеспечение деятельности и формирование корпоративной культуры образовательной организации.

С помощью полученных данных был проведен расчет и анализ принадлежности мотивов у респондентов.

Информативными оказались значения, рассчитанные на основании данных, характеризующих профиль деятельности и статус образовательной организации и получилось, что мотивы возникновения квалификационных дефицитов у менеджеров архитектурного, строительного профиля (100%) лежат в области обеспечения основных процессов деятельности образовательной организации, но отсутствуют в ресурсном обеспечении её деятельности (0%) и формировании корпоративной культуры (0%), когда как в образовательных организациях культуры и искусства (86%), научно-исследовательских, федеральных и опорных (58%) мотивы лежат в области ресурсного обеспечения деятельности образовательной организации, но отсутствуют в обеспечении базовых процессов, а у военных, морских (50%), научно-исследовательских, федеральных и опорных (42%) лежат в области формирования корпоративной культуры образовательной организации, но также отсутствуют в обеспечении базовых процессов.

Можно констатировать, что полученные значения позволяют сформулировать не только направления развития образовательных программ, но и определить целевую аудиторию.

Таким образом, профессиональные взаимодействия менеджеров теперь формируются на основе проектно-функциональных взаимодействиях и высокая продуктивность специалистов является основой эффективного функционирования образовательной организации.

Однако, эффективность проекта во много зависит от того как будут сформированы и продуктивны проектные команды: на основе определенных навыков, опыте или специализации?

Мы полагаем, что проектную команду целесообразно формировать, опираясь на ранее выявленные «сильные» знания менеджеров. На основании этого имеет смысл распределять и роли внутри команды. При этом стоит ввести разделение на внутриорганизационные и межорганизационные проекты образовательной организации.

Во внутриорганизационном проекте также и как и меж организационном команды можно формировать на основе направлений их деятельности: внешнее и внутреннее развитие, организационное и производственное сопровождение, а так же аналитическая деятельность, основываясь на представленных выше расчетах «сильных» актуальных знаний, основанных на возрастных характеристиках и опыте работы (рис. 1а). Проектные команды можно также формировать исходя профиля образовательной организации (рис. 1б).

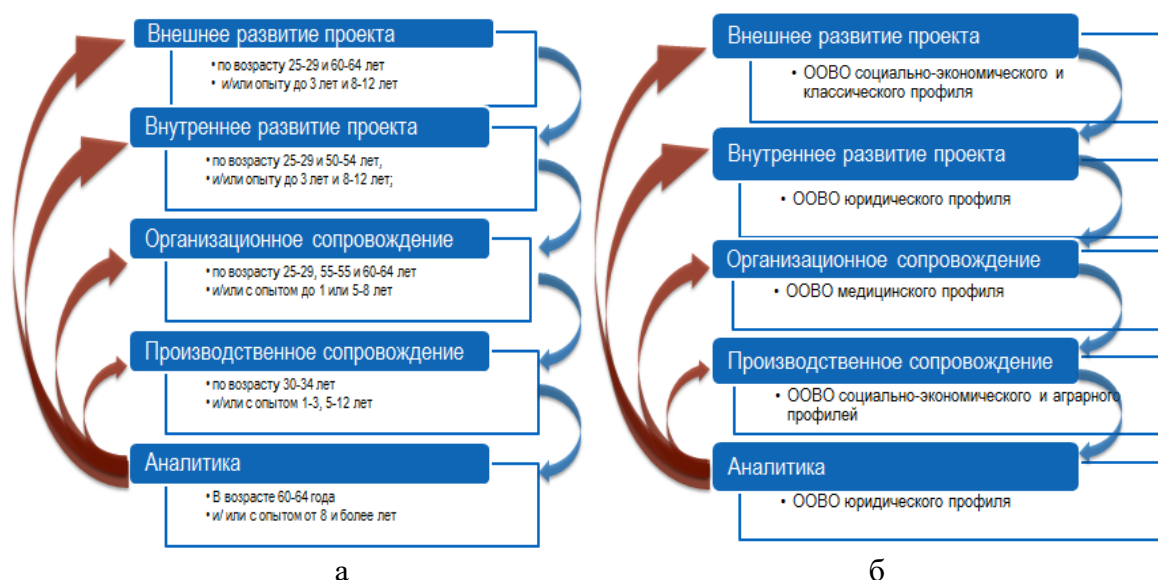


Рисунок 1. Формирование проектных команд в соответствии с направлением деятельности, возрастом, опытом работы и профилем образовательной организации

Взаимодействие таких проектных команд происходит на разных этапах подготовки и исполнения проекта, например проектная команда внешнего развития ведет аналитику причин внешних изменений и полученные данные соотносят со стратегическими задачами развития образовательной организации, формируют проблемные вопросы и на следующем этапе происходит взаимодействие с командой – внутреннего развития – обмен данными, информацией и знаниями, далее формируется аналитика внешнего и внутреннего развития проекта, на последующем этапе происходит анализ реализации проекта и путей развития и передача полученных и накопленных знаний соответствующей команде- организационное сопровождение, которая в свою очередь проводит анализ организационных процессов и полученную информацию передает далее для анализа налаживания производственных процессов. Что касается команды – аналитиков, то они могут проводить аудит и экспертизу проекта на любой стадии реализации – они составляют ядро образовательной организации могут быть узкоспециализированными специалистами разных областей.

**Выводы:** Анализ данных социологического исследования управленческой среды образовательных организаций установил, что наиболее существенные изменения в профессиональной деятельности произошли во внутренней организационной работе, увеличилось количество внешней и внутренней отчетности, сильно изменилась программно-методическая работа и учебная деятельность, произошло усиление вертикальной координационной связи подчинения при принятии решений и уменьшилось сетевое взаимодействие, в то время как квалификационные требования к специалистам, научным сотрудникам и менеджерам практически не изменились.

Также, в результате проведенного исследования, получены и свидетельства активного включения менеджеров среднего звена в упомянутые выше глубинные изменения в характере управленческой деятельности. Об этом говорит, в первую очередь, изменение сущности их профессиональных взаимодействий и нарастание тенденции “менеджеризации”, то есть, усиление роли менеджера при реализации стратегий и процедур стратегического управления, которые характеризуются, вместе с тем, реструктуризацией функций управленческих уровней, подразделений и отделов, внедрение системы стратегического и целевого планирования на основе формализованных количественных и качественных критериев эффективности.

Изменение парадигм, норм и условий труда, порядка формирования, срок полномочий, компетенции органов управления образовательной организацией, порядок

принятия ими решений, применение квалификационных требований к номенклатуре должностей руководителей, специалистов, служащих и праву их замещения и соответствие их профессиональным стандартам и (или) квалификационным справочникам способствует формированию принципиальной управленческой и организационной структуры образовательных организаций высшего образования.

Стоит отметить, что в инновационную и информационную эпоху -управление знаниями стало неотъемлемой частью стратегического управления организацией. Для обеспечения взаимодействия сотрудников и смежных подразделений как единой системы управления, существует необходимость в коммуникативных связях с целью передачи информации либо знаний друг другу, т.к. в основе формирования квалификационных дефицитов заложены либо недостаточность получаемой информации, либо недостаток знаний.

### **Литература**

1. Двенадцать решений для нового образования: доклад Центра стратегических разработок и Высшей школы экономики [Текст] / под ред. Я. И. Кузьмина, И. Д. Фрумина; Центр стратегических разработок ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М., 2018.
2. НАРК РСПП «Макет профессионального стандарта» [Электронный ресурс]//— Режим доступа: <http://nspkrf.ru/> (дата обращения: 09.01.2017)
3. Национальная рамка квалификаций Российской Федерации: Рекомендации / О.Ф. Батрова, В.И. Блинов, И.А. Волошина [и др.] – М.: Федеральный институт развития образования, 2008. – 14 с.
4. О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статью 1 Федерального закона "О техническом регулировании" (с изменениями и дополнениями. Федеральный закон от 3 декабря 2012 г. N 236-ФЗ ": принят Гос. Думой Федер. Собр. Рос. Федерации 23 ноября 2012 г.: одобр. Советом Федерации Федер. Собр. Рос. Федерации 28 ноября 2012 г.// Рос. Газ.–2012– 7 декабря
5. Об образовании в Российской Федерации: закон Рос. Федерации Федеральный закон от 29 декабря 2012 N 273-ФЗ: принят Гос. Думой Федер. Собр. Рос. Федерации 21 декабря 2012 г.: одобр. Советом Федерации Федер. Собр. Рос. Федерации 26 декабря 2012 г.// Рос. Газ.–2012– 31 декабря
6. Постановление Правительства Российской Федерации от 12.10.2017 № 1242 (О разработке, реализации и об оценке эффективности отдельных государственных программ Российской Федерации) // Собрание законодательства Российской Федерации.2017.N 43. ст. 6323 (часть II).
7. Постановление Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1642 (Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования") // Собрание законодательства Российской Федерации. 2018. N 1, ст. 375 (часть II).
8. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (Минздравсоцразвития России) от 26 августа 2010 г. N 761н г. Москва (Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей работников образования), ред. от 31.05.2011 Зарегистрирован в Минюсте РФ 6.10.2010 N 18638
9. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (Минздравсоцразвития России) от 11 января 2011 г. N 1н г. Москва (Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного

профессионального образования) Зарегистрирован в Минюсте РФ 23 марта 2011 г. N 20237

10. Приказ Минтруда России от 12 апреля 2013 N 148н (Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов) Зарегистрировано в Минюсте России 27.05.2013 N 28534

11. Приказ Минтруда РФ от 08.09.2015 N 608н (Об утверждении профессионального стандарта "Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования) Зарегистрировано в Минюсте РФ 24.09.2015. N 38993.

12. Проект Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ "Об утверждении проекта профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации" (подготовлен Минтрудом России 23.06.2016)

13. Формирование Национальной системы квалификаций: сборник нормативных документов. – М.: Издательство «Перо», 2014. – с. 14.

14. Wiig K. Knowledge Manegment: Where did it Come and Where will it Go? Expert System with Applications/ K. Wiig. Elsevier–Vol.14 Fall. London: Pergamon Press, 1997.

УДК 377

*Э.Р. Гайнеев, к.п.н.*

*Ульяновский государственный педагогический университет им. И.Н. Ульянова,  
Ульяновск, Россия*

### **ФОРМИРОВАНИЕ ОПЫТА БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В ПОДГОТОВКЕ ПЕДАГОГА ПРАКТИЧЕСКОГО ОБУЧЕНИЯ**

*Аннотация.* Статья посвящена формированию и развитию практически освоенного опыта освоения технологии бережливого производства (*lean production*), рационализации технологического процесса на основе микроэкономического подхода в трудовой деятельности при проведении занятий практического обучения в подготовке педагога практического обучения учителя технологии общеобразовательной школы, мастера профессионального обучения системы среднего профессионального образования.

*Ключевые слова:* бережливое производство, (*lean production*), педагог практического обучения, микроэкономический подход в деятельности, рационализация.

*E. R. Gaineyev, PhD,*

*Ulyanovsk state pedagogical University they. I. N. Ulyanov,  
Ulyanovsk, Russia*

### **THE FORMATION OF THE EXPERIENCE OF LEAN PRODUCTION IN THE PREPARATION OF THE TEACHER OF PRACTICAL TRAINING**

*Abstract.* The article is devoted to the formation and development of practical experience in the development of lean production technology (*lean production*), rationalization of the technological process on the basis of microeconomic approach in working life during practical training in the training of teachers of practical training of teachers of secondary school technology, masters of vocational training of secondary vocational education.

*Keywords:* lean production, (*lean production*), teacher of practical training, microeconomics approach in activity, rationalization.

Практическое, трудовое обучение обладает значительными потенциальными возможностями в активизации учебно-познавательной и творческой деятельности