

УДК 33 DOI: 10.14451/1.234.630

Современные практики менеджмента образования

© 2024 Лоскутова Майя Алексеевна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры Менеджмент. Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, Санкт-Петербург.

E-mail: Maaloskutova@fa.ru

Ключевые слова: менеджмент образования, цифровые технологии, онлайн-обучение, проектно-ориентированный подход, непрерывное обучение, микрообучение.

В статье рассматриваются современные практики менеджмента образования, представлены его типы и элементы. Выделены составные части стратегии развития человеческого капитала в организациях образовательной сферы. Обозначены актуальные тренды, влияющие на процесс управления вузом или другим типом образовательного учреждения. Особое внимание уделяется влиянию цифровых технологий, онлайн-обучения, проектно-ориентированного подхода, непрерывного обучения и микрообучения на менеджмент образовательных организаций. Выявлены проблемы, связанные с внедрением современных подходов, такие как высокая стоимость технического персонала, дополнительные расходы на инфраструктуру, сопротивление изменениям и недостаточный уровень цифровых компетенций преподавателей. Предложены пути решения указанных проблем на уровне отдельной организации, включая воспитание собственных кадров, перераспределение расходов, реорганизацию и повышение квалификации преподавателей.

Менеджмент образования следует признать разносторонним и разноуровневым понятием, поэтому целесообразно говорить о его различных типах и практических проявлениях (составлено автором по материалам [8, с. 337]):

- Стратегическое.
- Управление процессами (развитием, функционированием, инновационное управление).
- Управление структурными преобразованиями.
- Управление персоналом.
- Управление ресурсами (материально-техническим обеспечением, информационными ресурсами).

Стратегическое управление в образовании играет ключевую роль в определении долгосрочных целей и путей их достижения. Процесс предполагает разработку и реализацию комплексного долгосрочного плана развития образовательной организации, учитывающей внутренние и внешние факторы, а также потребности всех заинтересованных сторон. Обеспечивается согласованность действий на различных уровнях и направлениях деятельности, что способствует эффективному распределению ресурсов и повышению конкурентоспособности организации.

Управление процессами в образовании включает в себя управление развитием, функцио-

нированием и инновационной деятельностью. Первое направление касается непрерывного совершенствования образовательного процесса, внедрение новых методов и технологий обучения, повышение качества образовательных услуг. Управление функционированием подразумевает стабильную и эффективную работу образовательной организации, координацию деятельности всех ее подразделений. Инновационное управление, в свою очередь, способствует внедрению передовых идей и практик, стимулирует творческую активность педагогов и обучающихся, повышает адаптивность образовательной системы к меняющимся условиям.

Управление структурными преобразованиями в образовании направлено на оптимизацию организационной структуры организации, создание условий для эффективного взаимодействия между различными уровнями и подразделениями. Оно предполагает анализ существующей структуры, выявление ее сильных и слабых сторон, разработку и реализацию мер по ее совершенствованию. Структурные преобразования могут включать в себя создание новых подразделений, перераспределение функций и полномочий, внедрение матричных или проектных форм организации деятельности.

Управление персоналом в образовании играет важнейшую роль в обеспечении качества образовательного процесса. Оно включает в себя подбор, отбор, мотивацию, развитие и оценку педагогических кадров, и в меньшей мере административных, создание условий для их профессионального роста и самореализации. Эффективное управление персоналом предполагает использование современных методов и технологий работы с кадрами, таких как компетентностный подход, управление талантами, наставничество, коучинг. Важными задачами управления персоналом являются формирование корпоративной культуры, поддержание благоприятного психологического климата в коллективе, профилактика профессионального выгорания, решение других задач, которые могут возникать как ежедневно, так и не системно.

Управление ресурсами в образовании направлено на обеспечение педагогического процесса необходимыми материально-техническими и информационными ресурсами. Планирование, организация, координация и контроль процессов материально-технического снабжения, эксплуатации и ремонта зданий, сооружений и оборудования, управление информационной инфраструктурой формируют его основу.

Ю. А. Филенко указывает, что система менеджмента в высшем образовании считается эффективной при внедрении в образовательный процесс новых технологий, инновационных методов преподавания, грамотного управления человеческим капиталом, при использовании новых цифровых платформ и оснащении материальной базы современным оборудованием [9, с. 102]. Проанализировав данное определение следует сказать, что интересы конкретной организации могут значительно отличаться. Например, существует ряд зарубежных вузов, роль которых состоит только в том, чтобы выдать диплом студенту, при этом само качество знаний не имеет значения. Целевую аудиторию может интересовать конкретный документ, который дает им право работы в течение периода обучения, например, пяти лет, а после – право остаться проживать в стране благодаря получению соответствующих услуг от местного университета или другой организации. Таким образом, не следует однозначно утверждать, что именно усиление человеческого капитала является ключевым.

Несмотря на это, все же для большинства организаций, которые не занимают отдельную специфическую нишу, а желают усилить свое положение на рынке услуг, наращивать количество студентов и влиять на общество положительным образом, действительно, внимание к цифровизации, управлению талантами, привлечению необходимого современного оборудования является важным. Также в этом контексте повышается роль управления качеством образовательных услуг [1, с. 17], как непрерывный процесс поиска возможностей актуализации знаний и навыков студента. Достичь системности при реализации

такой задачи можно только в случае непрерывного развития собственного капитала. В контексте менеджмента этот процесс содержит следующие элементы (составлено автором по материалам [9, с. 105]):

1. Стратегия привлечения высококвалифицированных преподавателей.
 - высокая привлекательность с точки зрения работодателя;
 - наем амбициозных лиц, стремящихся к качественному предоставлению образовательных услуг.
2. Стратегия повышения уровня квалификации.
 - создание механизма взаимодействия с ведущими предприятиями;
 - в качестве одного из КПЭ использование критерия повышения квалификации.
3. Стратегия мотивирования преподавателей.
 - формирование комфортной психологической, трудовой среды для обеспечения условий работы и развития;
 - составление индивидуальных карьерных путей и программ лояльности.
4. Стратегия удержания талантов преподавательского состава.
 - усиленное поощрение преподавателей высокого уровня;
 - привлечение талантов к управлению вузом в случае наличия интереса к административному процессу;
 - управление преподавателями, как клиентами.

Стратегия привлечения высококвалифицированных преподавателей является одним из ключевых элементов общей стратегии управления образованием для обеспечения развития человеческого капитала. Она предполагает создание условий для высокой привлекательности образовательной организации как работодателя, что включает в себя не только достойную оплату труда и социальные гарантии, но и возможности для профессионального роста, реализации творческого потенциала, участия в научных исследованиях. Важной составляющей данной стратегии является целенаправленный найм амбициоз-

ных и талантливых специалистов, ориентированных на качественное предоставление образовательных услуг и постоянное совершенствование своих профессиональных компетенций.

Стратегия повышения уровня квалификации преподавателей направлена на обеспечение непрерывного профессионального развития педагогических кадров в соответствии с требованиями современного рынка труда. Важным в этом контексте является создание эффективных механизмов взаимодействия образовательной организации с ведущими предприятиями отрасли, что позволяет сотрудникам получать актуальные знания и навыки, участвовать в реальных производственных процессах, разрабатывать и внедрять инновационные образовательные программы, проявлять свои таланты другим конструктивным и выгодным с точки зрения вуза образом.

Стратегия удержания талантов преподавательского состава обеспечивает устойчивость развития образовательной организации и повышение ее конкурентоспособности. Она предполагает создание комплексной системы поощрения и мотивации преподавателей высокого уровня, включающей в себя не только материальные стимулы, но и возможности для карьерного роста, участия в управлении вузом, реализации собственных научных и педагогических проектов. Важным аспектом данной стратегии выступает управление преподавателями как клиентами, что предполагает индивидуальный подход к каждому сотруднику, учет его потребностей и интересов, создание условий для максимальной самореализации и удовлетворенности работой.

Стратегия мотивирования преподавателей направлена на создание благоприятной психологической и трудовой среды, обеспечивающей высокий уровень вовлеченности и лояльности педагогических кадров. Она предусматривает формирование комфортных условий работы и развития, включающих в себя эргономичные рабочие места, современное оборудование, доступ к информационным ресурсам, возможности для обмена опытом и профессионального общения.

Менеджмент организаций направлен не только во внутрь своей организационной структуры, но и вовне, например, важными элементами являются GR-менеджмент [4, с. 35], маркетинговый менеджмент [3, с. 98] и т.д.

Национальные особенности в части менеджмента образования существенно не проявляются. Н. Р. Куркина, Л. Н. Потапова и Т. В. Мальтисова указывают, что для США характерны демократические практики менеджмента, а для РФ – авторитарные [5, с. 36]. Все же с таким мнением сложно согласиться. Организация сферы науки и образования или ее отдельных ячеек часто формируются или трансформируются вокруг известных ученых и педагогов, поэтому имеет место тяготение к осязимо более значимой роли отдельных личностей как в США, так и в РФ. В целом наблюдаются похожие свойства и тренды для образовательных организаций различных стран, в том числе и в практике менеджмента образования, так как общемировой контекст оказывает более сильное воздействие (COVID-19, глобализация, цифровизация), чем отдельные национальные особенности.

Следовательно, как для менеджмента образования США, так и РФ можно выделить следующие современные тренды и ожидаемые изменения в практике менеджмента образования:

- Повышение роли цифровых технологий и индивидуализация обучения [6].
Формирование собственных технологических подразделений образовательными учреждениями для применения цифровых технологий в образовании. Например, использование современных больших языковых моделей (ИИ) позволяет один и тот же результат объяснить на уровне ребенка / человека любого возраста и даже если объяснение не является понятным, то всегда можно снизить сложность объяснения или применить другой подход. В контексте менеджмента образования это означает и необходимость значимого изменения компетенций привлекаемого персонала, и проведение реструктуризации организационной структуры учебного заведения для

обеспечения необходимого уровня технологических мощностей.

- Онлайн-обучение.
От управленцев требуется создание необходимой инфраструктуры для производства и реализации собственных онлайн-курсов или переноса части обычного процесса обучения в онлайн-пространство. Важными являются компетенции в сфере цифровой логистики [10, с. 514].
- Проектно-ориентированный подход [7, с. 361].
Необходимы компетенции организации сотрудничества компаний и других субъектов с учебными заведениями для привлечения учащихся к реализации практического проекта от момента его планирования до завершения с постконтрольным анализом результатов.
- Непрерывное обучение.
От менеджмента образования в современных условиях требуются компетенции и в части маркетинга (для выявления не только потребностей студентов в возрасте до 25 лет, но и студентов в возрасте от 25 до 65 лет для интенсификации развития их карьеры или использования знаний и навыков в ежедневной жизни), управления образовательным процессом, адаптации образовательных программ и управления талантами (сами педагоги-таланты могут привлекаться на короткий промежуток времени в течение года для закрытия конкретной потребности).
- Обучение на основе компетенций.
Адаптация части процесса воспитания у обучающихся фундаментальных знаний на максимальное их вовлечение в практическую (реальную или тренировочную) деятельность для максимально быстрого получения необходимого уровня навыков для получения первой работы или повышения по карьерной лестнице.
- Микрообучение [2, с. 246].
Требуются навыки организации микрообучения для достижения определенных быстрых результатов.

Повышение роли цифровых технологий и индивидуализация обучения оказывают значитель-

ное влияние на практику менеджмента образования. Образовательные организации вынуждены формировать собственные технологические подразделения для эффективного применения цифровых технологий в образовательном процессе. Использование современных больших языковых моделей (ИИ) позволяет адаптировать объяснение материала под уровень восприятия конкретного обучающегося. Данный тренд требует от менеджмента образования значимого изменения требований к компетенциям привлекаемого персонала, проведения реструктуризации организационной структуры учебного заведения для обеспечения необходимого уровня технологических мощностей.

Онлайн-обучение становится неотъемлемой частью современного образовательного ландшафта. От управленцев в сфере образования требуется создание необходимой инфраструктуры для производства и реализации собственных онлайн-курсов или переноса части традиционного процесса обучения в онлайн-пространство. Важными компетенциями в этом контексте являются навыки цифровой логистики, обеспечивающие эффективное управление потоками информации, ресурсов и взаимодействием участников образовательного процесса в виртуальной среде. Также маркетинг онлайн-обучения необходим для формирования устойчивого денежного потока от реализации услуг.

Проектно-ориентированный подход также приобретает все большую значимость в современном образовании. Менеджмент образования должен обладать компетенциями организации сотрудничества между учебными заведениями, компаниями и другими субъектами для привлечения учащихся к реализации практических проектов, бизнес-кейсов, научных исследований и т.д. Важно активное вовлечение студентов на всех этапах проекта – от планирования до завершения, с последующим анализом результатов. Данный подход способствует развитию у учащихся практических навыков, критического мышления и способности к командной работе, а также позволяет добавить первые строки в их

резюме, что уже значимо выделяет на фоне прочих претендентов на начальные должности в компаниях и прочих организациях.

Концепция непрерывного обучения ставит перед менеджментом образования новые задачи. Управленцы должны обладать компетенциями в области маркетинга для выявления потребностей не только традиционных студентов в возрасте до 25 лет, но и более зрелых обучающихся в возрасте от 25 до 65 лет, стремящихся к интенсификации развития своей карьеры или применению знаний и навыков в повседневной жизни. Кроме того, требуются навыки управления образовательным процессом, адаптации образовательных программ и управления талантами. Привлечение педагогов-талантов на краткосрочной основе для закрытия конкретных потребностей становится распространенной практикой в рамках непрерывного обучения.

Обучение на основе компетенций предполагает смещение фокуса с получения обучающимися фундаментальных знаний на максимальное их вовлечение в практическую деятельность. Речь идет как о реальной, так и о тренировочной практике, направленной на быстрое получение необходимого уровня навыков для успешного начала карьеры или продвижения по служебной лестнице. Менеджмент образования должен адаптировать образовательный процесс таким образом, чтобы обеспечить эффективное формирование и развитие ключевых компетенций у обучающихся.

Существуют группы потенциальных клиентов, которых интересует микрообучение. Оно предполагает организацию обучения в виде коротких, целенаправленных модулей, ориентированных на достижение конкретных быстрых результатов. От менеджмента образования требуются навыки эффективной организации микрообучения, включая разработку содержания, выбор оптимальных форматов и технологий, а также обеспечение своевременной обратной связи и оценки результатов.

Такие тренды формируют определенные пробле-

мы в сфере управления образованием.

Проблемы в контексте современных подходов менеджмента образования и пути их решения на уровне отдельной организации:

- Требуемый технический персонал является одним из наиболее дорогих на рынке труда РФ.
Воспитание собственного персонала в количестве, достаточном для налаживания и поддержки технических систем организации.
- Дополнительные расходы на создание технической инфраструктуры и прочие трансформационные мероприятия.
Перекалывание расходов на клиентов – обучающихся.
- Сопротивление изменениям со стороны персонала.
Реорганизация, убеждение, применение других управленческих методов.
- Недостаточный уровень цифровых компетенций у преподавательского состава.
Организация обучения и повышения квалификации преподавателей в области цифровых технологий.

Проблема высокой стоимости технического персонала на рынке труда означает, что объем затрат на оплату труда резко увеличится в случае развертывания собственных подразделений ИТ и реализации попытки наполнить его компетентными кадрами за счет привлечения непосредственно с конкурентного рынка. Одним из возможных путей решения данной проблемы является воспитание собственного персонала в количестве, достаточном для налаживания и поддержки технических систем организации. Такой подход предполагает целенаправленную работу по выявлению, развитию и удержанию талантливых специалистов внутри организации, что позволяет снизить зависимость от внешнего рынка труда и обеспечить стабильность функционирования технической инфраструктуры.

Создание технической инфраструктуры и проведение трансформационных мероприятий, необходимых для внедрения современных подходов

менеджмента образования, сопряжены с дополнительными расходами для образовательной организации. Необходимо включение в стоимость образовательных услуг затрат на развитие и поддержку технической инфраструктуры, что позволяет распределить финансовую нагрузку и обеспечить устойчивость организации в долгосрочной перспективе. Однако при реализации этого подхода необходимо соблюдать баланс между финансовыми интересами организации и доступностью образования для потенциальных обучающихся.

Сопротивление изменениям со стороны персонала является распространенной проблемой при внедрении новых подходов менеджмента образования. Для его преодоления необходимо применение комплекса управленческих методов, включая реорганизацию структуры и процессов, убеждение сотрудников в необходимости изменений и создание условий для их профессионального развития. Реорганизация предполагает оптимизацию организационной структуры, перераспределение функций и ответственности, а также внедрение новых форм взаимодействия между подразделениями. Убеждение сотрудников базируется на открытом диалоге, разъяснении целей и преимуществ изменений, а также вовлечении персонала в процесс принятия решений. Профессиональное развитие, в свою очередь, способствует повышению их компетентности, уверенности в своих силах и готовности к переменам.

Недостаточный уровень цифровых компетенций у преподавательского состава является серьезным препятствием для эффективного внедрения современных подходов менеджмента образования. Решение этой проблемы требует организации системного обучения и повышения квалификации преподавателей в области современных технологий. Данный процесс должен носить непрерывный характер и охватывать как базовые, так и специализированные цифровые навыки, необходимые для успешной реализации образовательных программ в условиях цифровой трансформации. Необходимо создание усло-

вий для самообразования и профессионального общения преподавателей, обмена опытом и лучшими практиками использования современных технологий в образовательном процессе.

Таким образом, актуальными трендами в менеджменте образования являются повышение роли цифровых технологий и индивидуализация обучения, онлайн-обучение, проектно-ориентированный подход, непрерывное обучение, обучение на основе компетенций, микрообучение. Выделены проблемы, связанные с современными подходами в менеджменте образования, а именно требуемый технический персонал является одним из наиболее дорогих на

рынке труда РФ, формируются дополнительные расходы на создание технической инфраструктуры и прочие трансформационные мероприятия, проявляется сопротивление изменениям у персонала, имеется недостаточный уровень цифровых компетенций у преподавательского состава. Поэтому предложены такие меры, как воспитание собственного персонала в количестве, достаточном для налаживания и поддержки технических систем организации, реорганизация, убеждение, применение других управленческих методов по отношению к сотрудникам, сопротивляющимся преобразованию, организация обучения и повышения квалификации преподавателей в области цифровых технологий.

Библиографический список

1. Беденко Н. Н., Сергеева М. Г. Менеджмент образовательных услуг в системе высшего образования // *Профессиональное образование и общество*. – 2020. – 4 (36). – С. 15–127.
2. Золотухин С. А. Микрообучение как центральная концепция электронного обучения // *Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета*. – 2020. – 4 (56). – С. 246–250.
3. Исследование возможностей применения принципов стратегического менеджмента в системе высшего образования на региональном уровне / В. Ю. Дудина [и др.] // *Вестник педагогических наук*. – 2023. – № 7. – С. 97–102.
4. Кайль Я. Я., Епинина В. С. Концептуальная модель взаимодействия образовательной организации высшего образования с органами государственной власти в рамках GR-менеджмента // *Известия Волгоградского государственного педагогического университета*. – 2020. – 2 (145). – С. 34–40.
5. Куркина Н. Р., Потапова Л. Н., Мальтисова В. Педагогическое лидерство и менеджмент в системе российского и зарубежного образования как фактор резильентности образовательной организации // *Современные проблемы науки и образования*. – 2023. – № 3. – С. 29–38.
6. Лескова И. А. Проблема индивидуализации обучения в контексте смены парадигмальных оснований // *Вестник Мининского университета*. – 2023. – Т. 11, 2 (43). – URL: <https://www.mininvestnik.ru/jour/article/view/1407/944>.
7. Оринина Л. В., Кашуба И. В. Информационная компетентность обучающихся в образовательном пространстве меняющегося мира: проектно-ориентированный подход // *Управление устойчивым развитием экономических систем в цифровую эпоху*. – 2022. – С. 361–389.
8. Сомов Д. С. Менеджмент в сфере образования: структурно-содержательный анализ // *Проблемы современного педагогического образования*. – 2020. – № 68–2. – С. 336–339.
9. Филенко Ю. А. Система менеджмента в высшем образовании с использованием клиентоориентированного подхода // *Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление*. – 2022. – 3–4 (55). – С. 102–109.
10. Эйдельман Л. Н. Специфические педагогические условия формирования интегративного знания при онлайн-обучении в высшей школе // *Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта*. – 2021. – 3 (193). – С. 514–518.