

**СДОБНЯКОВ Виктор Владимирович**

кандидат физико-математических наук, доцент, заведующий кафедрой андрагогики и управления развитием, ректор

Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина

(г. Нижний Новгород, Российская Федерация)

*rector@mininuniver.ru*

## **ТРАНСФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ УНИВЕРСИТЕТА ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПРОФИЛЯ**

**Аннотация:** в статье предложена трансфункциональная технология реализации концепции управления развитием университета педагогического профиля. Предлагается трансдисциплинарный подход к содержанию и структуризации условий и механизмов организационного развития вуза для достижения национальных целей мировоззренческого и технологического суверенитета. Сделан сравнительно-сопоставительный анализ процессов функционирования и развития образовательной организации. Представлен опыт в области стратегического управления, и описаны инструменты и механизмы реализации трансфункциональной технологии, обоснована главная миссия педагогического университета в качестве отраслевого и территориального лидера по подготовке педагогических и управленческих кадров поколения XXI в. **Целью** публикации является представление результатов проектно-управленческого лонгитюдного исследования, связанного с разработкой концепции управления развитием университета педагогического профиля на основе принципа единства образовательного пространства и сценария трансформации управленческой системы вуза, включающего риски и возможности изменений. **Материалы и методы** исследования включают метод управления развитием, метафорический анализ при раскрытии рабочего определения понятия «трансфункциональная технология», статистический анализ результатов тестирования, включенного наблюдения и отслеживания деятельности студентов и преподавателей в рамках проекта «Центр компетенций» в ФГБОУ ВО НГПУ им. Козьмы Минина с 2020 г. **Конкретные результаты и их обсуждение:** разработана концепция управлением развитием университета педагогического профиля, основанная на трансдисциплинарной методологии и принципе единства образовательного пространства; трансфункциональная технология реализации данной концепции; получен в ходе экспериментальной апробации трансформационный эффект как интегральный показатель эффективности управленческой технологии управления развитием вуза. Особая предметность деятельностного содержания концепции и технологии управления развитием создается совместными усилиями сотрудников университета. В «деятельностное пространство встречи» входят проектные и региональные обучающие команды из числа лиц, заинтересованных в партнерстве и сотрудничестве с вузом по построению новой образовательно-педагогической практики, адекватной требованиям государства в области национальной образовательной политики.

**Ключевые слова:** трансфункциональная технология, риски внедрения технологии, управление функционированием и развитием.

**Дата поступления:** 07.02.2025

**Дата публикации:** 26.03.2025

**Для цитирования:** Сдобняков В. В. Трансфункциональная технология управления развитием университета педагогического профиля // Непрерывное образование: XXI век. 2025. Т. 13. № 1. DOI: 10.15393/j5.art. 2025.10164

**SDOBNYAKOV Viktor V.**

PhD in Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Andragogy and Development Management, Rector  
Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University  
(Nizhny Novgorod, Russian Federation)

*rector@mininuniver.ru*

## **TRANSFUNCTIONAL TECHNOLOGY MANAGEMENT OF PEDAGOGICAL UNIVERSITY DEVELOPMENT**

**Abstract:** the article proposes a transfunctional technology for implementing the management concept for the development of a pedagogical university. A transdisciplinary approach is suggested for the content and structuring of the conditions and mechanisms for the organizational development of the university to achieve national goals of worldview and technological sovereignty. A comparative analysis of the functioning and development processes of the educational organization is provided. The experience in strategic management is presented, along with the tools and mechanisms for implementing transfunctional technology, and the main mission of the pedagogical university is justified as an industry and territorial leader in training pedagogical and managerial personnel for the 21st century. **The purpose** of the publication is to present the results of a project-management longitudinal study related to the development of a management concept for the growth of a pedagogical university based on the principle of the unity of the educational space and a scenario for the transformation of the university's management system, including risks and opportunities for change. **The materials and methods** include the development management method, metaphorical analysis in revealing the working definition of «transfunctional technology», statistical analysis of testing results including observation and monitoring of the activities of students and teachers within the project «Competence Center» at Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin since 2020. **Specific results and their discussion:** a management concept for the development of a pedagogical university has been developed, based on transdisciplinary methodology and the principle of the unity of the educational space; a transfunctional technology for implementing this concept has been established; a transformational effect has been obtained during experimental testing as an integral indicator of the effectiveness of the management technology for the university's development. The particular relevance of the activity-based content of the concept and technology for management development is created through the joint efforts of the university staff. The «activity space of encounter» includes project and regional training teams comprised of individuals interested in partnership and collaboration with the university to build a new educational-pedagogical practice that meets the state's requirements in the field of national educational policy.

**Keywords:** transfunctional technology, risks of technology implementation, management of functioning and development.

**Received:** February 07, 2024

**Date of publication:** March 26, 2025

**For citation:** Sdobnyakov V. V. Transfunctional technology management of pedagogical university development. *Nepreryvnoe obrazovanie: XXI vek [Lifelong education: the 21st century]*. 2025. Vol. 13. No. 1. DOI: 10.15393/j5.art. 2025.10164

Обращение к проблемам формирования опережающего контура развития высшей школы, продиктованное требованиями и распоряжениями современных нормативных документов, раскрывающих вопросы совершенствования системы высшего образования и подготовки кадров на основе единых подходов к образовательным программам, определяет актуальность вопросов управления

университетами<sup>1</sup>, где в фокусе внимания исследователей инновационных процессов находится необходимость разработки условий и механизмов трансформации управленческой системы вуза, построение новых организационных структур и технологий организационного развития.

Как показал теоретический анализ, в качестве значимых мер решения проблемы научно обоснованного проектирования управленческих практик и систем управления исследователями предлагаются: разработка средств привлечения работодателей к реализации стратегии и программы развития вуза; формирование потребности в сквозных и прорывных цифровых технологиях нового поколения; рост числа предпрофессиональных (психолого-педагогических, инженерных и т. п.) классов; выявление наиболее эффективных средств использования финансовых ресурсов и их тиражирование [1; 2].

К базовым показателям эффективности проектирования управленческой технологии высшего образования в контексте качественных изменений и развития человеческого потенциала большинство ученых относят: качество наиболее востребованных программ и модулей различного типа для двухуровневой системы высшего образования; привлечение к работе университета профессиональных и социальных партнеров, ответственных лиц, работодателей и их участие в аттестации выпускников и их трудоустройстве; разработку унифицированных стандартов для подготовки квалифицированных специалистов для различных отраслей экономики; поиск мотивационных технологий управления, повышающих уровень личной удовлетворенности и вовлеченности студентов и преподавателей в достижение результатов инновационной деятельности [3].

В этих условиях появилось все более отчетливое понимание того, что построение национально ориентированного высшего образования должно в большей степени опираться на отечественные теории управления, позволяющие строить процессы нормотворчества «здесь и сейчас». Именно в этом контексте, раскрывающем технологические и содержательно-деятельностные аспекты трансфункциональной технологии управления развитием университета, и предполагалась логика организации нашего исследования, связанного с научным поиском инструментов и средств организационного развития педагогического университета в контексте общих трансформационных изменений непрерывного образования.

Авторское видение проблем исследования технологий управления в вузах позволило выделить четыре группы противоречий: *противоречие политико-социально-философского характера*, связанное с переосмыслением отношения к стратегическому движению как переходу от ресурсно-затратных программ и процессов их освоения к ресурсно-сберегающим и ресурсно-преобразующим программам мышления, коммуникации, взаимодействия и определением философско-концептуальных основ институциональных преобразований системы управления университетом; *теоретико-методологическое противоречие*,

---

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 12.05.2023 № 343 «О некоторых вопросах совершенствования системы высшего образования». Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2020 г. № 3684-р «Об утверждении программы фундаментальных научных исследований в Российской Федерации на долгосрочный период (2021–2030 годы).

определяющее необходимость разработки методологических подходов к построению системы базовых понятий и положений в методологии высшего образования; *нормативно-правовое противоречие*, выводящее на необходимость развития научно-образовательной коллаборации, обеспечивающей кооперацию, партнерство, обмен и информационную открытость; *противоречие организационно-технологического плана*, требующее включенности образовательных организаций высшего педагогического образования в федеральную и региональную образовательную повестку и применения технологии сетевой научно-проектной коллаборации субъектов системы непрерывного опережающего педагогического образования.

Осознание данных противоречий позволило сформулировать проблему исследования: как с точки зрения трансдисциплинарной методологии и принципа единства образовательного пространства разработать трансфункциональную технологию управления развитием университета педагогического профиля, в котором образование педагогов полагает в качестве нормы саму ценность развития и саморазвития?

Цель научного исследования состоит в теоретико-методологическом обосновании технологии управления развитием университета и определении рисков ее реализации при построении практики высшего педагогического образования. Концептуальная идея преобразования системы управления университетом педагогического профиля в соответствии с трансдисциплинарной парадигмой состоит в кардинальном пересмотре подходов к организации и управлению инновационными процессами и в необходимости новой методологии как мощного инструмента для генерирования новых управленческих решений и ценностной установки на приведение целей, средств, форм и способов управленческой деятельности в соответствие с нравственными нормами ее содержания и результатами.

Содержание статьи носит проблематизирующий характер, упор сделан на раскрытие трансфункциональной технологии реализации концепции управления развитием университета педагогического профиля. Характеристика концепции представлена в авторской монографии и многочисленных публикациях, адресованных исследователям и руководителям вузов [4, с.101]. Таким образом, целевая установка данной статьи связана с представлением новой модели управления развитием университета педагогического профиля в соответствии с процессами трансформации системы высшего образования.

Трансфункциональная технология управления развитием предполагает включение коллектива (педагогического, научного, студенческого) в создание принципиально новой системы обучения и воспитания в вузе и через это изменение профессионального сознания и преподавателей, и руководителей. Важно не сначала изменение сознания, а потом новая деятельность или новая деятельность, а потом развитие сознания и профессионального мышления, а достаточно четко и убедительно: изменение сознания в процессе построения новой деятельности, новой практики [Там же, с. 138].

Проблема управления образовательными учреждениями в различные исторические времена становилась предметом особого внимания выдающихся деятелей общественного и педагогического движения России. Значительный вклад

в разработку методологии и технологий построения понятийного пространства систем управления внесли отечественные ученые. Исследования Н. Г. Алексеева, О. Е. Лебедева, М. Н. Певзнера, А. И. Пригожина, П. И. Третьякова, А. М. Цирульниковы составили теоретические основы управления и позволили перейти к разработке модели программно-целевого, проектного, матричного и рефлексивного типов управления образованием [5–10].

Идея развития субъектности, являющейся ключевой в становлении нового педагогического профессионализма, раскрыта в работах Ю. В. Громыко, Г. А. Игнатъевой, П. Г. Щедровицкого [11–13]. Основные положения концепции управления функционированием и развитием системы образования представлены в трудах М. Армстронга, А. Г. Бермуса, П. В. Деркачева, В. С. Ефимова, К. В. Зиньковского, Е. Ю. Левиной<sup>2</sup>, Г. В. Серебряковой, К. Фрайлингера [14–19].

В педагогической науке и практике высшего образования имеется значительный потенциал, позволяющий осуществить разработку и решение проблемы. Теоретический анализ научных исследований отечественных и зарубежных ученых показал, что за последние пять лет нам не удалось обнаружить фундаментальных исследований в области организации и управления развитием высшего педагогического образования.

Ученые, занимающиеся исследованием сферы управления профессиональным образованием, отмечают некоторое отставание по моделям управления, их достаточную архаичность и неадекватность процессам трансформации современного высшего образования. Стратегия роста университетов за счет масштаба изменений и построения модели управления в рамках традиционной парадигмы в современных условиях себя исчерпала, необходимы новые стратегические инициативы и поиск факторов формирования новой организационной структуры управления, о чем свидетельствуют многочисленные публикации относительно качества изменений в системе высшего образования, утверждающие, что модель управления вузами непосредственно должна быть связана с командной работой и лидерством и что для получения кардинальных результатов в построении национальной системы высшего образования необходимо не просто существенно увеличить ресурсы, но, главное, принципиально менять саму модель управления университетом, ориентируясь на формирование стратегического лидерства, командную работу и создание самоуправляемой корпорации ученых, практиков, работодателей и партнеров [20; 21].

Теоретический анализ работ в области управления высшим образованием показал, что система управления в вузах педагогического профиля отстает не только от бизнеса, но и от лучших представителей вузовской сферы. Применение «суперавангардного» опыта и позиции следования за вузами-лидерами не позволяет получить эффект развития и не обеспечивает стратегический рост педагогического университета, т. к. качество его трансформации определяется не потенциалом количественного развития, а качеством входящих в него людей.

---

<sup>2</sup> Левина Е. Ю. Система управления развитием высшего образования на основе информационно-когнитивного подхода: автореф. дис. ... д-ра. пед. наук. Казань, 2018. 46 с.

В ходе проведения научного исследования (с 2020 г. по настоящее время) в рамках федеральной инновационной площадки по теме «Сетевой проект подготовки наставников по развитию» [22] стало вполне очевидно и понятно, что все трансформационные процессы и изменения обречены на провал, если не применять адекватные им управленческие механизмы и технологии, поскольку развитие университета качественно отличается от всех других процессов и предполагает новые способы реализации управленческих функций.

Организация исследования проходила в три этапа. На подготовительном этапе (2020–2021) осуществлялось перепроектирование и доводка полученных результатов до продуктов внедрения и тиражирования готовых образцов сетевого проектирования с применением метода управления развитием, позволяющего «добывать ресурсы и направлять их в точки роста».

На проектно-деятельностном этапе (2022–2023) проводился сравнительно-сопоставительный анализ двух способов построения организационной структуры: линейно-функциональной и проектно-матричной. Базовым методом проектной работы стал метод командообразования, позволивший создать проектные группы и региональные обучающие команды из числа участников управленческого и практико-ориентированного исследования.

В настоящее время на этапе внедренческо-масштабирующем (2023–2025) проводится апробация и выявление эффективности трансфункциональной технологии управления развитием вуза.

С помощью метафорического метода было выведено рабочее определение понятия «трансфункциональная технология управления развитием университета», представляющая собой особую пространственную форму «со-бытия» профессиональной общности, и раскрыты ее назначение, содержание и структура. Метафорический метод позволяет объекты, предметы, явления, процессы, механизмы из одной области выражать через термины, принадлежащие к другим областям. Различные толкования *транс* связаны с тем, что лингвисты по-разному классифицируют *транс* как часть речи: существительное, отдельное слово или часть сложного слова, приставку. В словарях (семантический, толковый, иностранных слов, в вике энциклопедиях, словарь синонимов) при рассмотрении ТРАНС как приставки указывается, что она имеет латинское происхождение и означает – *сквозь, через, за*. При построении понятия «трансфункциональная технология» мы придерживались трех значений, которые выделяют все названные словари: 1) *движение через что-то, пересечение пространства* – трансокеанский, транссибирский; 2) *выход за пределы, следование за чем-либо, по ту сторону чего-то (транскультурный); передача через посредством чего-то*, например, трансмиссия.

Трансформация как часть термина в педагогику и психологию перешла из точных наук. В контексте нашего исследования она означает активный и осознанный процесс саморазвития, который способствует изменению взглядов, ценностей, убеждений, способов поведения. Это процесс, через который человек осваивает новые знания, опыт и навыки, связь с ТРАНС только через значение, через формацию, через что-то сложившееся значимое и сущностное.

Трансфункциональная технология управления развитием университета педагогического профиля представляет собой системно-процессную, законосообразную управленческую деятельность, реализующую научно обоснованные проекты организационного и стратегического развития образовательной организации, и вбирает в себя соответствующий категориальный ряд:

- универсальный механизм управления развитием вуза через стратегию и программу развития;
- законосообразная деятельность, включающая способ создания ресурсов и способ перераспределения ресурсов для достижения стратегической цели;
- принцип соорганизации профессионального сообщества в целях разработки и реализации стратегических проектов.

Опираясь на признание остроты проблемы исследования трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета как «социокультурного феномена», в исследовании дается мотивированное объяснение необходимости выделить ее особенности:

1. Трансфункциональная технология управления развитием университета педагогического профиля определяется нами как пространственная инфраструктура, представленная кооперацией деятельности субъектов, заинтересованных в развитии педагогических кадров и желающих обеспечить и наполнить сферу педагогического образования новыми функциями и видами организационно-технической деятельности: деятельностью конструкторов методических средств обучения, деятельностью дидактов, создающих образцы нового содержания, деятельностью управленцев, разрабатывающих механизмы изменений и направляющих ресурсы в точки роста, становясь основой развития новой генерации педагогов.

2. Трансфункциональная технология управления развитием университета педагогического профиля выступает в виде единой системы управленческих задач по выявлению необходимости изменений образовательной системы вуза и возможностей его развития, по планированию и проектированию изменений, а также по внедрению, реализации новшеств и продуктов, их последующей институционализации.

3. Содержательно-деятельностным ядром трансфункциональной технологии управления развитием университета педагогического профиля выступает программа развития, оформленная в виде системы управленческих задач и способов осуществления трансформационных изменений, предполагающих сетевую кооперацию партнеров университета в форматах кластеров, консорциумов, учебно-педагогических и образовательных округов.

4. Система организационно-управленческих условий разработки и реализации трансфункциональной технологии управления включает в себя три уровня условий: 1) межведомственный уровень организационно-методического сопровождения непрерывного педагогического образования в регионе и стране в условиях реализации принципа единства образовательного пространства; 2) межинституциональный уровень научно-образовательной интеграции через создание инновационных площадок, в том числе сетевых партнерств Мининского университета (педагогического вуза) с другими образовательными орга-

низациями разного типа и уровня; 3) уровень сетевой научно-производственной кооперации субъектов экономики, осуществляющих научно-исследовательские и конструкторские работы в условиях реализации проекта стратегического развития и обладающих научно-образовательными ресурсами.

5. Механизм внедрения трансфункциональной технологии управления развитием университета педагогического профиля представляет собой совокупность управленческих задач мотивационного, информационного и организационно-методического обеспечения деятельности промышленно-индустриальных и педагогических сообществ, выполняющих управленческие функции по разработке и реализации программы стратегического развития вуза.

Оценка эффективности трансфункциональной технологии управления развитием университета педагогического профиля сформирована на основе внешних и внутренних показателей осуществления шага стратегического развития и продуктивного социокультурного действия, включая группу методов: психолого-педагогических, направленных на применение стандартизированных и валидных методик; административно-нормативных методик, куда входят мониторинги, рейтинговые шкалы, выгрузки из баз данных и др., а также персонализированных характеристик, описаний научно-организационных процессов и процедур сопровождения процессов саморазвития, развития потенциала педагогов и др.

Интегративным показателем выступает трансформационный эффект системных изменений университета, включающий в себя набор частных показателей: стратегическая компетентность, способность команды конструировать изменения, способность развивать себя и других средствами своей профессии, приведенными к сопоставимому виду и объединенными в обобщенный результат в виде эффекта развития вуза. Важным показателем трансформационного эффекта системных изменений, составляющего инновационный потенциал университета как его способность к развитию, является построение типов и видов образовательных практик управления проектами стратегии развития университета в условиях реализации принципа единства образовательного пространства.

Самым «опасным и слабым звеном» трансфункциональной технологии, обеспечивающей реализацию концепции и программы развития вуза, является отсутствие системы факторов риска и их минимизация. Понятие риска в концепции и технологии управления развитием отличается многоаспектностью. При этом можно рассматривать данное понятие с положительной и отрицательной стороны. Негативный аспект понятия «риск» связан с его трактовкой в качестве угрозы, тогда как в позитивном рассмотрении риск означает возможность. Помимо данных крайних точек зрения, есть еще представление о риске, как инструменте вероятностного распределения возможных событий, которые могут иметь как позитивный, так и негативный характер. Таким образом, получается, что риск можно рассматривать как возможность или вероятность отклонения какого-либо процесса от цели, приводящего к несовпадению фактического результата с планируемым, которое возникает в силу неопределенности объективно существующей реальности [23].

Классифицируют риски по разным основаниям, однако большинство существующих классификаций не учитывают специфику образования и, как пра-

вило, копируют экономический и менеджерский подходы к классификации рисков, выделяя для образовательной организации те же риски, что и для любого другого предприятия. В нашем исследовании мы рассматриваем два типа рисков: общесистемные и уникальные. Общесистемный риск является результатом динамического взаимодействия всех компонентов системы, и его причиной выступает значимое для системы событие. Данная группа рисков определяется факторами внешнего окружения образовательной организации и характеризуется признаками, общими для организаций данного вида, то есть в контексте объекта нашего исследования это вузы, являющиеся элементами макросистемы высшего образования. Напротив, уникальный риск относится только к конкретному объекту. Эти риски связаны с внутренней средой образовательной организации и ее ближайшим окружением. Если наличие системного риска обусловлено самой системой и его степень не может быть снижена, но его можно предусмотреть и установить масштаб его влияния, то воздействие уникального риска может быть минимизировано.

Классификация общесистемных рисков управления развитием университета педагогического профиля строится, исходя из факторов внешнего окружения образовательной организации: политических, экономических, социальных и технологических (табл. 1).

Таблица 1

**Общесистемные риски концепции управления развитием университета педагогического профиля**

Table 1

**System-wide risks of the pedagogical profile university's management development concept**

<b>Фактор внешней среды</b>	<b>Вид общесистемного риска</b>	<b>Характеристика</b>
Политический фактор	Политический риск	Представляет собой тип активного отношения к политической реальности значительной части окружающего социума; возникает в условиях политической неопределенности, характеризует процессы политической деятельности социальных субъектов с точки зрения вероятности наступления тех или иных событий и возможных последствий (благоприятных и неблагоприятных)
	Правовой риск	Означает возможность привлечения тех или иных должностных лиц университета как хозяйствующего субъекта к юридической ответственности в силу нормативной неопределенности как неотъемлемой составляющей инновационных процессов
Экономический фактор	Финансовый риск	Характеризуется как отклонение фактического объема финансирования вуза от запланированного на текущий год, возникающее вследствие снижения бюджетного финансирования, внебюджетных поступлений, количества заказов на проведение научных исследований, реализацию социально значимых проектов и др. Данный риск также может возникать по причине невысокого качества образования, неэффективной ад-

		министративно-управленческой команды, низкой позиции вуза в национальных и мировых рейтингах
Социальный фактор	Социально-демографический риск	Определяется переизбытком предложений для абитуриентов в сфере высшего образования на фоне связанного с демографической ситуацией сокращения числа выпускников школ. Сущность этого риска определяется тем, что увеличение приема в вузы при низкой рождаемости приводит к «снижению планки» для поступления, а недостаточный уровень готовности поступающих ведет к снижению качества подготовки студентов
	Социально-психологический риск	Обусловлен индивидуальными характеристиками и факторами взаимодействия участников образовательных отношений: педагогическое общение; принципы отбора коммуникативных технологий и методов обучения, общепринятые процедуры межличностного взаимодействия, решения межличностных проблем
	Социально-экономический риск	Связан с изменением интереса к получению высшего образования в целом и по определенным направлениям, в частности, диспропорцией между потребностью рынка труда в компетентных специалистах и качеством их подготовки, а также выбором областей трудоустройства со стороны выпускников вузов
Технологический фактор	Инфраструктурный риск	Определяется широкими возможностями открытой информационно-образовательной среды, которая характеризуется практически абсолютной неограниченностью образовательных результатов – формируемых знаний, умений, компетенций и способов их достижения, но при этом допускает появление неконтролируемых обучающими и обучающимися условий организации образовательных процессов и вероятность существенных отклонений образовательных траекторий от запланированного в нормативных и программных документах
	Этический риск	В качестве его источника выступают процессы цифровизации всех сфер общества для устойчивого развития и экологии и возникшие на их фоне беспрецедентные новые этические проблемы, причинами данного риска являются нарушения в интерпретации данных цифровой учебной аналитики, гипериндивидуализация обучения, академической нечестности обучающихся в предъявлении своих образовательных результатов и продуктов с использованием цифровых технологий

Уникальные риски управления развитием университета педагогического профиля разделяются на две группы. Первая группа связана с его непосредственным окружением, включая конкурентов, в составе которых другие организации высшего и среднего профессионального образования, в том числе реализующие аналогичные направления подготовки, различные институты непрерывного педагогического образования; организации-партнеры, кооперирующие

еся с вузом в целях реализации стратегических образовательных проектов; органы управления образованием (табл. 2).

Таблица 2

**Уникальные риски развития университета педагогического профиля, определяемые его непосредственным окружением**

Table 2

**The unique risks of the pedagogical profile university's development, caused by its immediate environment**

<b>Фактор окружения</b>	<b>Вид уникального риска</b>	<b>Характеристика</b>
Конкуренты	Конкурентный риск	Характеризует темп и масштабы изменения привлекательности образовательной организации в традиционном для нее социально-экономическом сегменте; аналогичная динамика конкурирующих организаций
Потребители (работодатели для выпускников)	Потребительский риск	Определяется вероятностью потери части потенциальных работодателей в связи с невозможностью обеспечить все необходимые гарантии для целевого обучения студентов и трудоустройства выпускников
Социальные партнеры	Партнерский риск	Связан с возможностью потерь разного рода, когда одна из сторон партнерства не выполняет свои обязательства
Государственные контрольно-надзорные органы	Нормативный риск	Обусловлен возможностью отказа в финансировании или его снижения в связи с невыполнением лицензионных или аккредитационных требований

Вторая группа уникальных рисков определяется факторами внутренней среды образовательной организации: организация образовательной деятельности; организация воспитательной работы и работы с молодежью; научно-исследовательская и инновационная деятельности; международная деятельность; управление качеством образования; кадровая политика; репутация университета; цифровая трансформация; инфраструктура (табл. 3).

Таблица 3

**Уникальные риски развития университета педагогического профиля, определяемые факторами внутренней среды**

Table 3

**The unique risks of the pedagogical profile university's development, caused by the factors of the internal environment**

<b>Фактор внутренней среды</b>	<b>Характеристика рисков</b>
Организация образовательной деятельности	1. Разница в подходах к осуществлению предметной и методической подготовки будущих учителей по разным направлениям. 2. Разрывы в системе непрерывной профессиональной подготовки специалистов, связанные с отсутствием понимания, какие качества обучающегося и какой уровень знаний и навыков необходимы для перехода с теку-

	<p>щего на следующий уровень и т. д.</p> <p>3. Отставание темпов обновления содержания основных образовательных программ университета от потребностей государства и общества в новых педагогических компетенциях</p>
Организация воспитательной работы и работы с молодежью	<p>1. Распространение в среде учащейся молодежи проявлений социального инфантилизма.</p> <p>2. Культурная маргинализация современной молодежи, связанная с переоценкой культурных ценностей предыдущих поколений, нарушением преемственности в передаче социокультурного опыта, стремлением представителей молодого поколения получить ту культуру и то образование, которые помогут им добиться успеха в современной ситуации</p>
Научно-исследовательская и инновационная деятельность	<p>1. Стагнация в развитии научных школ университета в силу недостаточного притока в их деятельность молодых исследователей.</p> <p>2. Снижение ценности и перспективности результатов научных исследований вследствие «погоны» за количественными показателями публикационной активности как ведущего показателя рейтинга эффективности научно-педагогических работников вуза.</p> <p>3. Отсутствие квалифицированного заказчика на научно-педагогические и инновационные разработки университета</p>
Международная деятельность	<p>1. Снижение частоты контактов с международным сообществом, занимающимся реализацией образовательных и научно-исследовательских программ.</p> <p>2. Санкционные ограничения, затрудняющие развитие программ академического обмена</p>
Управление качеством образования	<p>1. «Старение» преподавательских кадров (неспособность реагировать на объективные перемены в образовательных стандартах, технологиях и пр.).</p> <p>2. Заполнение преподавательских вакансий некомпетентными работниками с отсутствием мотивации к повышению эффективности деятельности университета.</p> <p>3. Снижение значения проходного балла в связи с низкими значениями сдачи ЕГЭ у абитуриентов, и, как следствие, низкий уровень усвоения университетских программ подготовки по разным направлениям, снижающееся качество подготовки специалистов</p>
Кадровая политика	<p>1. Снижение уровня доверия сотрудников по отношению к руководству университета.</p> <p>2. Недостаток научно-педагогических работников с необходимой квалификацией на рынке труда.</p> <p>3. Отрицательный эффект дополнительного профессионального образования научно-педагогических кадров: неостребованность полученных знаний и навыков на рабочем месте, нежелание работников после повышения квалификации выполнять прежний функционал и др.</p>
Репутация (имидж) университета	<p>1. Низкие показатели трудоустройства выпускников на фоне острой потребности в педагогических работниках.</p> <p>2. Снижение финансирования инновационных инициатив региональных вузов, что снижает их конкурентоспособность и привлекательность для абитуриентов на фоне федеральных и национальных исследовательских университетов.</p> <p>3. «Уход» абитуриентов с высокими результатами по ЕГЭ в ведущие университеты страны и региона, что понижает «качество» контингента студентов регионального педагогического университета</p>
Цифровая трансформация	<p>1. Снижение уровня критического мышления студентов, мотивации к поисковой деятельности, решению более сложных учебных задач.</p>

	<p>2. Снижение качества общения между студентом и преподавателем, которое играет важную роль в формировании ценностных ориентаций студентов – будущих педагогов.</p> <p>3. Психологически сложный переход преподавателей к формату работы в цифровой и онлайн-среде</p>
Инфраструктура	<p>1. Дефицит учебных мест и мест проживания в общежитии на фоне роста количества обучающихся.</p> <p>2. Низкий уровень вовлечения студенческих и преподавательских сообществ в процессы развития кампуса</p>

Главной задачей в рамках трансфункциональной технологии управления уникальными рисками стратегического развития университета педагогического профиля является соблюдение принципа необходимости и достаточности ресурсного обеспечения, позволяющего поддерживать оптимальный уровень вероятности возникновения того или иного риска. Система управления рисками предполагает наличие соответствующего механизма принятия управленческих решений, направленных на прогнозирование риска и отбор методов его снижения или преодоления в случае его обнаружения.

В статье представлена трансфункциональная технология управления развитием университета педагогического профиля в трех взаимосвязанных контекстах: как универсальный механизм управления развитием вуза через стратегию и программу развития; как законосообразная деятельность, включающая способы создания и перераспределения ресурсов для достижения стратегической цели и как принцип соорганизации профессионального сообщества в целях разработки и реализации стратегических проектов вуза.

Выступая в виде единой системы управленческих задач, средств и способов принятия управленческих решений, технология управления развитием университета педагогического профиля обеспечивает выявление необходимости изменений образовательной системы вуза и возможностей его организационного развития, планирование и проектирование системных изменений, а также трансляцию и тиражирование научных, образовательных, методических образовательных результатов и продуктов инновационной деятельности.

Внедрение технологии управления развитием осуществляется в процессе совместной с индустриальными партнерами и научно-образовательными сообществами разработки и реализации программы стратегического развития университета педагогического профиля в формате постановки и решения управленческих задач.

В рамках опытно-экспериментальной проверки гипотезы исследования были применены трансдисциплинарная методология, продукто-ориентированный подход и система мониторинговых исследований эффективности деятельности университета педагогического профиля. Тестовые показатели по выборке стиля управления научно-педагогических работников педагогического университета показали, что из числа респондентов (135 чел.) примерно 44 % составила группа «вовлеченные», хотя на входе 56 % входило в группу «дистанцирующиеся»; по показателю «управленческая ответственность» нацеленность на результат и сотрудничество составило в группе «вовле-

ченные» 3,27 балла из 5 баллов. Полученные обобщенные данные послужили основой создания из группы «вовлеченных» четырех команд изменений в рамках стратегических проектов: «Университет как форпост непрерывного опережающего развития»; «Университет как экосистема»; «Университет как аттрактор образовательной и воспитательной деятельности»; «Университет как лидер социально-экономических и кадровых изменений».

Полученные результаты исследования имеют как практическую, так и научно-теоретическую ценность для разработки новой модели уровневого высшего педагогического образования в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 12.05.2023 № 343 «О некоторых вопросах совершенствования системы высшего образования», создания системы управления изменениями уровней непрерывного педагогического образования, подготовки педагогических и управленческих кадров поколения XXI в.

### Список литературы

1. Университеты на перепутье: Высшее образование в России / под ред. Д. П. Платоновой, Я. И. Кузьминова, И. Д. Фрумина. Москва, 2019. 319 с.
2. Управление изменениями в высшей школе / под общ. ред. Р. М. Нижегородцева, С. Д. Резника. Москва, 2018. 384 с.
3. Галажинский Э. Слово – ректору: Управленческие практики, деловые поездки, интервью и диалоги. Томск, 2018. 390 с.
4. Сдобняков В. В. Управление развитием университета педагогического профиля. Москва, 2023. 358 с.
5. Алексеев Н. Г. Проектный подход к формированию рефлексивного мышления в образовании и управлении // Рефлексивно-организационные проблемы формирования мышления и личности в управлении и образовании / под ред. И. Н. Семёнова, Т. Г. Болдиной. Москва, 2003. С. 50–64.
6. Лебедев О. Е. Управление образовательными системами. Москва, 2004. 134 с.
7. Певзнер М. Н., Ширин А. Г. Организационное развитие современного вуза и проблемы корпоративной культуры // Человек и образование. 2008. № 2. С. 16–21.
8. Пригожин А. И. Методы развития организаций. Москва, 2003. 863 с.
9. Третьяков П. И., Шарай Н. А. Ресурсы развития культурно-образовательной среды школы в условиях социокультурного многообразия // Педагогическое образование и наука. 2011. № 10. С. 4–8
10. Цирульников А. М. Развитие образовательных систем. Методология и методы социокультурного анализа. Часть 1 // Управление образованием: теория и практика. 2014. № 4 (16). С. 29–56
11. Громько Ю. В. Региональный университет как субъект стратегий развития: регионоформирование, научно-техническая, кадровая и инновационная политика, идентичность // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 2 (30). С. 43–49.
12. Игнатьева Г. А., Тулупова О. В. Проектно-ресурсное управление инновациями в образовании: антропологическая проекция // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). 2015. № 5. С. 490–509. DOI:10.12731/2218-7405-2015-5-40
13. Щедровицкий П. Г. Организационное проектирование в системе управленческой деятельности // Проблемы управления. Москва, 1998. С. 21–38.
14. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Санкт-Петербург, 2018. 1040 с.
15. Бермус А. Г. Актуальные проблемы педагогического образования в эпоху цифровой трансформации: теоретический обзор [Электронный ресурс] // Педагогика. Вопросы тео-

рии и практики. 2022. Т. 7. Вып. 1. Электрон. дан. URL: <https://pedagogy-journal.ru/article/ped20220003/fulltext> (дата обращения 01.02.2025).

16. Ефимов В. С., Лаптев А. В. Фазовые трансформации и будущее университетов: философско-методологический анализ // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 106 (6). С. 146–156.

17. Зиньковский К. В., Деркачев П. В. Реструктуризация системы высшего образования: оценка результатов объединений вузов // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 106 (6). С. 135–145.

18. Серебрякова Г. В., Незамайкин И. В. Модели управления развитием организации. Чебоксары, 2022. 148 с.

19. Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации: пер. с нем. Москва, 2002. 264 с.

20. Болотов В. А., Левицкий М. Л., Реморенко И. М., Сериков В. В. Педагогическое образование в контексте вызовов и проблем XXI века: актуальность трансформации // Педагогическое образование в современной России: стратегические ориентиры развития / под общ. ред. Ю. П. Зинченко. Ростов-на-Дону; Таганрог, 2020. С. 21–36.

21. Российское образование – 2020: модель образования для инновационной экономики. Материал для обсуждения / А. Е. Волков, Я. И. Кузьминов, И. М. Реморенко [и др.] // Вопросы образования. 2008. № 1. С. 32–65.

22. Сетевой проект подготовки наставников по развитию. Практикоориентированная монография / В. В. Сдобняков, Г. А. Игнатьева, О. В. Тулупова [и др.]. Нижний Новгород, 2022. 64 с.

23. Меняйло Г. В. Управление негативными и положительными рисками // Сборник статей девятнадцатой международной научно-практической конференции «Управление изменениями в социально-экономических системах», 01 января – 31 декабря 2013 года. Воронеж, 2013. С. 139–142.

### References

1. Universities at a crossroads: Higher education in Russia. Moscow, 2019. 319 p. (In Russ.)
2. Change management in higher education. Moscow, 2018. 384 p. (In Russ.)
3. Galazhinsky E. The word to the rector: Managerial practices, business trips, interviews and dialogues. Tomsk, 2018. 390 p. (In Russ.)
4. Sdobnyakov V. V. Management of university pedagogical profile development. Moscow, 2023. 358 p. (In Russ.)
5. Alekseev N. G. The project approach to the formation of reflexive thinking in education and management. *Refleksivno-organizacionny`e problemy` formirovaniya my`shleniya i lichnosti v upravlenii i obrazovanii* [Reflexive and organizational problems of the formation of thinking and personality in management and education]. Moscow, 2003. P. 50–64. (In Russ.)
6. Lebedev, O. E. Management of educational systems. Moscow, 2004. 134 p. (In Russ.)
7. Pevzner M. N., Shirin A. G. Organizational development of a modern university and problems of corporate culture. *Chelovek i obrazovanie* [Man and education]. 2008. No. 2. P. 16–21. (In Russ.)
8. Prigozhin A. I. Methods of organization development. Moscow, 2003. 863 p. (In Russ.)
9. Tretyakov P. I., Sharai N. A. Resources for the development of the cultural and educational environment of schools in conditions of socio-cultural diversity. *Pedagogicheskoe obrazovanie i nauka* [Pedagogical education and science]. 2011. No. 10. P. 4–8. (In Russ.)
10. Tsirulnikov A. M. Development of educational systems. Methodology and methods of socio-cultural analysis. Part 1. *Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika* [Education management: theory and practice]. 2014. No. 4 (16). P. 29–56. (In Russ.)
11. Gromyko Yu. V. Regional university as a subject of development strategies: regional formation, scientific and technical, personnel and innovation policy, identity. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis]. 2004. No. 2 (30). P. 43–49. (In Russ.)

12. Ignatieva G. A., Tulupova O. V. Design and resource management of innovations in education: an anthropological projection. *Sovremenny'e issledovaniya social'ny'x problem (e'lektronny'j nauchny'j zhurnal)* [Modern research on social problems (electronic scientific journal)]. 2015. No. 5. P. 490–509. DOI: 10.12731/2218-7405-2015-5-40 (In Russ.)
13. Shchedrovitsky P. G. Organizational design in the management system. *Problemy` upravleniya* [Management problems]. Moscow, 1998. P. 21–38. (In Russ.)
14. Armstrong M. Human resource management practice. St. Petersburg: Piter, 2018. 1040 p. (In Russ.)
15. Bermus A. G. Actual problems of pedagogical education in the era of digital transformation: a theoretical review. [Electronic resource]. *Pedagogika. Voprosy` teorii i praktiki* [Questions of theory and practice]. 2022. Vol. 7. Is. 1. Electron. dan. URL: <https://pedagogy-journal.ru/article/ped20220003/fulltext> (date of access 01.02.2025). (In Russ.)
16. Efimov V. S., Laptev A. V. Phase transformations and the future of universities: a philosophical and methodological analysis. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis]. 2016. No. 106 (6). P. 146–156. (In Russ.)
17. Zinkovsky K. V., Derkachev P. V. Restructuring of the higher education system: evaluation of the results of university associations. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis]. 2016. No. 106 (6). P. 135–145. (In Russ.)
18. Serebryakova G. V., Nezamaikin I. V. Models of organization development management. Cheboksary, 2022. 148 p. (In Russ.)
19. Freilinger K., Fischer I. Change management in the organization: translated from German. Moscow, 2002. 264 p. (In Russ.)
20. Bolotov V. A., Levitsky M. L., Remorenko I. M., Serikov V. V. Pedagogical education in the context of challenges and problems of the XXI century: relevance of transformation. *Pedagogicheskoe obrazovanie v sovremennoj Rossii: strategicheskie orientiry` razvitiya* [Teacher education in modern Russia: strategic development guidelines]; under the general editorship of Y. P. Zinchenko. Rostov-na-Dony; Taganrog, 2020. P. 21–36. (In Russ.)
21. Volkov A. E., Kuzminov Ya. I., Remorenko I. M. [et al.]. Russian education 2020: a model of education for an innovative economy. Discussion material. *Voprosy` obrazovaniya* [Educational issues]. 2008. No. 1. P. 32–65. (In Russ.)
22. Sdobnyakov V. V., Ignatieva G. A., Tulupova O. V. [et al.]. A network project for training development mentors. A practice-oriented monograph. Nizhny Novgorod, 2022. 64 p. (In Russ.)
23. Menyailo G. V. Management of negative and positive risks. *Sbornik statej devyatnadczatoj mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii «Upravlenie izmeneniyami v social'no-e'konomicheskix sistemax»* [Collection of articles of the nineteenth international scientific and practical conference «Change Management in socio-economic systems», January 01 – December 31], 2013. Voronezh, 2013. P. 139–142. (In Russ.)