

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ

**А.Л. Пастухов**

**Санкт-Петербургский государственный университет  
сервиса и экономики**

Рассмотрены аспекты эффективности развития образования на основе управления знаниями в контексте интеграционной стратегии. Исследован организационно-экономический механизм управления знаниями в университетском комплексе, критерии его эффективности.

*Ключевые слова: эффективность управления, университетский комплекс, интеграция, управление знаниями, образование, стратегия.*

Эффективность управления в сфере образования может быть рассмотрена в трех аспектах. Во-первых, это эффективность достижения определенной цели: количества обучающихся, численности кандидатов и докторов наук среди научно-педагогических работников образовательных учреждений высшего образования, средний балл ЕГЭ поступающих в вузы и т. д. Во-вторых, это соответствие фактических результатов образовательной или научной деятельности плановым. Прежде всего, это соответствие требованиям государственных образовательных стандартов, распоряжениям Министерства образования и науки РФ, другим федеральным и региональным нормативам, регламентирующим деятельность образовательных учреждений. В-третьих, это эффективность с точки зрения экономичности определенной деятельности. Например, коэффициент использования учебных площадей, лабораторного оборудования и программных средств.

Также эффективность деятельности образовательных учреждений можно рассматривать в зависимости от видов деятельности и их влияния на окружающую среду: экономическая эффективность, организационная эффективность, эффективность научной деятельности, экологичность, скорость передачи и информации, инновационность результатов научных исследований и т. д.

При этом, исследуя образовательную деятельность в контексте проектного подхода к управлению образовательными учреждениями можно рассматривать эффективность как сочетание достигаемых результатов, оптимальных сроков окупаемости затрат и соответствия нормативным требованиям.

Однако создание организационных программ повышения эффективности образовательных учреждений должно опираться на выбранные организационную и маркетинговую стратегии. Например, выбирая стратегию лидерства на рынке образовательных услуг, следует ориентироваться на показатель достижения целей как на основной показатель эффективности. В этом случае важными индикаторами эффективности и показателями будут занимаемая организацией доля рынка услуг высшего и дополнительного образования (повышение профессиональной квалификации, профессиональная переподготовка), объем выполняемых научно-исследовательских работ (НИР) и опытно-конструкторских разработок (ОКР).

При выборе стратегии лидерства по издержкам основным показателем эффективности будет уменьшение затрат на единицу реализуемых услуг. В этом случае эффективность образовательной деятельности может быть повышена с помощью объединения нескольких групп в процессе проведения аудиторных занятий, а также с помощью частичной замены аудиторных занятий дистанционным обучением, проводимом в виртуальных учебных классах.

Диверсификационная стратегия развития образовательного учреждения предполагает внедрение проектной системы планирования образовательных услуг с определением эффективности каждого направления для создания возможностей дальнейшего перехода к реализации фокусной стратегии, предполагающей концентрацию ресурсов на наиболее эффективных направлениях.

В случае выбора стратегии снижения

себестоимости образовательных услуг с помощью интеграции образовательных учреждений важным аспектом оценки развития будут индикаторы и показатели организационной эффективности, а также показатели снижения затрат за счет эффектов масштаба и синергического эффекта.

В условиях формирования новой отечественной парадигмы образования, основанной на инновационном развитии системы образования при недостаточности государственного финансирования большинства образовательных учреждений высшего образования, по нашему мнению, предпочтительной является стратегия интеграции.

Причинами применения данной организационной стратегии большинством образовательных учреждений России, по нашему мнению, являются:

- интеграция России в международное образовательное пространство с усилением конкуренции на рынке образовательных услуг;

- тенденции демографического развития России, характеризующиеся снижением количества обучающихся (первое высшее образование) и превышением предложения на рынке образовательных услуг над платежеспособным спросом;

- недостаточность материально-технической базы многих вузов для обучения на уровне образовательных учреждений ведущих стран мира и реализации крупных научных проектов;

- экономическая неэффективность обучения неполных групп в государственных образовательных учреждениях по многим направлениям учебной подготовки;

- недостаточность уровня интеграции науки, образования и практики хозяйствования;

- нехватка во многих образовательных учреждениях молодых высококвалифицированных научно-педагогических работников, обладающих необходимыми личностными компетенциями для развития образования в условиях социально-экономических реформ, предполагающих развитие предпринимательства в образовании.

Стратегия интеграции может быть реализована за счет создания консорциумов образовательных учреждений, как на неформальной основе, так и в форме юридического лица или университетских комплексов с участием в них не только образовательных учреждений высшего образования, но и образовательных учреждений среднего общего и среднего про-

фессионального образования, научных учреждений, научно-образовательных центров и инновационных предприятий.

Кроме того, данная стратегия может предполагать объединение различных организаций на кластерной основе, а также формирование крупных образовательных центров с помощью объединения нескольких образовательных учреждений.

При реализации данной стратегии основной проблемой является сохранение необходимого уровня упорядоченности организационной деятельности. Это может достигаться не только традиционным для России путем повышения авторитарности управления, но и с помощью внедрения современных организационно-экономических механизмов, таких как управление знаниями.

Управление знаниями – это вид деятельности, который позволяет трансформировать все виды интеллектуальных активов в более высокую производительность и эффективность, в новую стоимость и повышенную конкурентоспособность. Таким образом, управление знаниями является синтезом управления персоналом, инновационного и коммуникационного менеджмента с использованием новых информационных технологий в управлении организациями [1].

Следует отметить, что в современной науке и практике менеджмента существуют различные подходы к пониманию сущности управления знаниями.

Например, Карл Вииг, автор термина «управление знаниями», выделяет три подхода к рассмотрению его сущности: как компонента информационных технологий, как набора современных технологий обучения и как интеллектуального капитала [2].

Крис Коллинсон и Джефф Парселл считают управление знаниями важным элементом развития организации на основе процесса «организационного самообучения» [3].

Этьен Венгер связывает управление знаниями с изобретательством и инновациями [4].

М. Полани рассматривает знание как феномен, непосредственно связанный с личностью человека, и использует термин «личностное знание» [5].

В целом, определяя организационную и экономическую полезность развития современного отечественного образования на основе реализации интеграционной стратегии в форме создания консорциума, университетского комплекса, на основе кластерного объединения и

слияния нескольких образовательных учреждений, следует отметить следующие характерные черты данной формы интеграции:

1) повышение скорости и эффективности обмена информацией и использования знаний внутри организаций, особенно образовательных учреждений, при создании соответствующей организационной среды и развитии корпоративной прозрачности;

2) укрепление традиционных и создание новых взаимосвязей и форм сотрудничества между образовательными учреждениями и другими организациями внутри объединения.

Следует отметить, что внедрение системы профильного образования в средних учебных заведениях и прикладного бакалавриата в образовательных учреждениях может значительно ускорить развитие университетских комплексов с их последующей интеграцией в кластерные объединения или даже создание отдельных кластеров на основе университетских комплексов.

Тем более, что в результате внедрения модели профильного обучения в средних учебных заведениях, в соответствии с Концепцией профильного обучения в учреждениях общего среднего образования будут созданы профильные классы, так как данная форма подготовки к дальнейшему продолжению обучения доказала свою эффективность в образовательной системе Европы.

При этом предполагается, что учебные заведения могут объединяться в сетевые формы, предусматривающие кооперацию кадрового, материально-технического, информационного и организационного ресурса нескольких образовательных учреждений, включая учреждения начального, среднего, высшего и дополнительного образования. Естественным центром такого объединения могут стать профильные кафедры вузов или взаимодействующие на основе взаимовыгодного партнерства подразделения образовательных учреждений высшего образования и профильных государственных коммерческих или научных организаций.

Важным технологическим фактором реализации интеграционной стратегии в системе образования будет использование дистанционного обучения. Система дистанционного обучения позволит привлечь к объединению в университетский комплекс учебные заведения, расположенные в труднодоступных районах и сельских муниципальных образованиях.

Управление знаниями в образовательных учреждениях при реализации стратегии интеграции делится на несколько уровней:

1) уровень малых трудовых коллективов, объединенных в определенных структурных подразделениях организаций;

2) уровень оперативного управления подразделениями организаций;

3) уровень организационного управления;

4) уровень межкорпоративного взаимодействия организаций, входящих в состав консорциума или университетского комплекса [6].

Организационный механизм управления знаниями в университетском комплексе на основе горизонтальных связей схематично представлен на рисунке, а условные обозначения даны в таблице.

Критериями эффективности реализации интеграционной стратегии образовательными учреждениями в контексте системы управления знаниями, по нашему мнению, являются:

– рост количества абитуриентов, поступающих в учреждения среднего и высшего профессионального образования, входящих в состав укрупненных образовательных учреждений на контрактной основе;

– рост числа выпускников образовательных учреждений, входящих в состав университетских комплексов или иных образовательных объединений трудоустроенных по специальности, в том числе по направлениям от организаций;

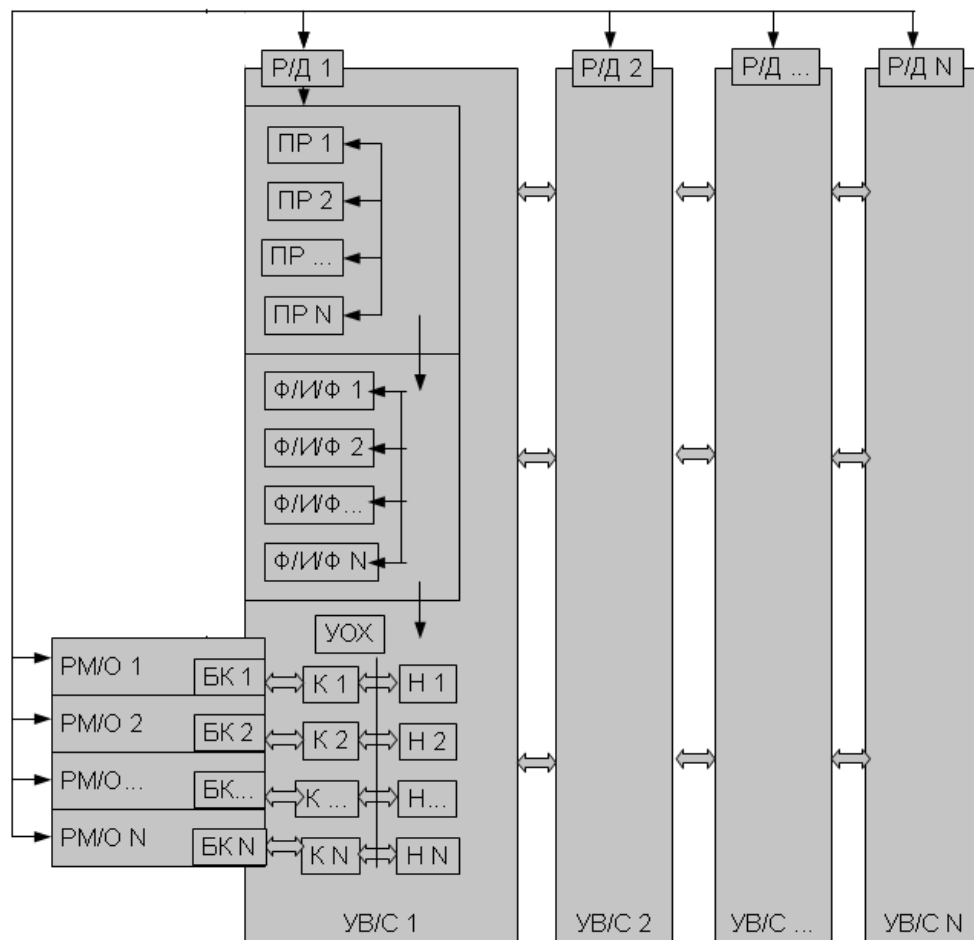
– рост числа выпускников магистратуры, поступающих в аспирантуру, и кандидатов наук из числа научно-педагогических работников, поступающих в докторантуру, при сохранении общего количества диссертационных советов;

– увеличение публикационной активности научно-педагогических работников, в том числе с использованием объединенной информационной базы;

– рост количества выигранных конкурсов и грантов работниками образовательных учреждений и обучающимися;

– снижение затрат на аренду и коммунальные платежи учебных помещений за счет более эффективного использования объединенного образовательного пространства и внедрения дистанционных технологий;

– рост количества наименований книг, журналов в печатном или электронном виде, приходящихся на одного учащегося;



**Организационный механизм управления знаниями в университетском комплексе**

### Пояснения условных обозначений

Условные обозначения	Пояснения
К 1, К 2, К ..., К N	Кафедры
Н 1, Н 2, Н ..., Н N	Научно-образовательные центры
БК 1, БК 2, БК ..., БК N	Базовые кафедры
УОХ	Учебно-опытное хозяйство
РМ/О 1, РМ/О 2, РМ/О ..., РМ/О N	Руководители малых инновационных предприятий, образовательных учреждений среднего профессионального образования и организаций, входящие в состав университетского комплекса
Ф/И/Ф 1, Ф/И/Ф 2, Ф/И/Ф ..., Ф/И/Ф N	Руководители факультетов, филиалов, институтов, а также руководители функциональных подразделений вуза, входящего в университетский комплекс
ПР 1, ПР 2, ПР ..., ПР N	Проректора по направлениям вуза, входящего в университетский комплекс
Р/Д 1, Р/Д 2, Р/Д ..., Р/Д N	Ректора (директора) образовательных учреждений высшего и среднего профессионального образования, входящих в университетский комплекс
УВ/С 1, УВ/С 2, УВ/С ..., УВ/С N	Учреждения высшего и среднего профессионального образования, входящие в университетский комплекс
↔ ↔	Горизонтальные связи определенного уровня
→	Вертикальные (управление) взаимосвязи

– уменьшение количества научно-педагогических работников, участвующих в учебном процессе, за счет объединения учебных групп и внедрения дистанционных технологий, соответственно, снижение затрат на оплату труда работников [7].

Таким образом, реализация интеграционной стратегии образовательными учреждениями России в форме консорциума, университетского комплекса, вхождения в состав кластерного объединения при создании соответствующей организационной среды, усиливающей горизонтальные связи между подразделениями, способствует повышению экономической эффективности управления образованием.

#### Литература

1. Пастухов, А.Л. Теоретические аспекты управления знаниями в университетском комплексе / А.Л. Пастухов // Экон. возрождение России. – 2010. – № 3 (25). – С. 62–71.

2. *The knowledge: Karl Wiig // Inside knowledge*. – <http://www.ikmagazine.com> (12.09.12).

3. Коллинсон, К. *Учитесь летать. Практические уроки по управлению знаниями от лучших научающихся организаций: пер. с англ.* / К. Коллинсон, Дж. Парселл. – М.: ИКСИ, 2006. – 296 с.

4. Wenger, E. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity (Learning in Doing: Social, Cognitive and Computational Perspectives)* / E. Wenger. – Cambridge University Press, 1999. – 336 p.

5. Полани, М. *Личностное знание: на пути к посткритической философии: пер. с англ.* / М. Полани. – М.: Прогресс, 1985. – 344 с.

6. Пастухов, А.Л. Модель формирования университетского комплекса на основе кластерного подхода / А.Л. Пастухов // Экономика и управление. – 2010. – № 8 (58). – С. 96–101.

7. Пастухов, А.Л. Показатели управления знаниями в системе высшего профессионального образования / А.Л. Пастухов // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2012. – № 3 (13). – С. 17–21.

**Пастухов Александр Львович**, кандидат философских наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент таможенного и страхового сервиса», Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики, [alpast@yandex.ru](mailto:alpast@yandex.ru)

---

## EFFICIENCY OF EDUCATION MANAGEMENT

**A.L. Pastukhov**

**Saint Petersburg State University of Service and Economics**

Some aspects of education development efficiency on the basis of knowledge management in the context of integration strategy are reviewed. The economic-organizing mechanism of knowledge management in a university complex and the criteria of its efficiency are investigated.

*Keywords: management efficiency, university complex, integration, knowledge management, education, strategy.*

**Pastukhov Aleksandr**, Candidate of Philosophical Sciences (PhD), Associate Professor, associate professor of the Department “Management of Customs and Insurance Service”, Saint Petersburg State University of Service and Economics, [alpast@yandex.ru](mailto:alpast@yandex.ru)

*Поступила в редакцию 8 декабря 2012 г.*