

Формирование резерва руководящих кадров образовательных и научных организаций

Научная статья

DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-5-9-24

Волкова Ангелина Владимировна – руководитель Отдела образовательных программ и систем оценки профессиональных квалификаций Фонда инфраструктурных и образовательных программ, Angelina.volkova@gusnano.com

Группа компаний РОСНАНО, Москва, Россия

Адрес: 117036, Москва, проспект 60-летия Октября, 10А

Кузьминов Максим Михайлович – специалист Ресурсного центра «Центр социологических и Интернет-исследований» Научного парка, ORCID: 0000-0002-1538-265X, Researcher ID: C-8691-2019, kuzminovmm@gmail.com

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

Адрес: 191124, Санкт-Петербург, улица Смольного 1/3

Митрякова Ольга Леонидовна – канд. экон. наук, доцент, ORCID: 0000-0002-7982-1252, Researcher ID: 931787, mitryakova_olgal@mail.ru

Московский политехнический университет, Москва, Россия

Адрес: 107023, Москва, Большая Семеновская, 38

Русакова Майя Михайловна – канд. социол. наук, директор Ресурсного центра «Центр социологических и Интернет-исследований» Научного парка, ORCID: 0000-0002-4597-2837, Researcher ID: N-3281-2017, rusakova.maia@yandex.ru

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

Адрес: 191124, Санкт-Петербург, улица Смольного 1/3

Факторович Алла Аркадьевна – д-р пед. наук, доцент, зам. генерального директора, ORCID: 0000-0003-3491-0339, afactorovich@nark.ru

Национальное агентство развития квалификаций, Москва, Россия

Адрес: 109240 Москва, Котельническая набережная, 17

***Аннотация.** В статье представлена комплексная система формирования резерва руководящих кадров для образовательных и научных организаций, включающая модель управленческих компетенций, методологию отбора и валидный инструментарий оценки кандидатов на высшие управленческие позиции в сфере образования и науки.*

Для создания модели применены компетентностный подход, инструменты национальной системы квалификации, социологический опрос действующих руководителей вузов и научных институтов.

Описан порядок отбора потенциальных руководителей, методика разработки кейсовых оценочных заданий, приведены критерии, обеспечивающие объективность оценки их выполнения.

Обоснована востребованность актуализации квалификационных характеристик руководителей университетов и научных институтов; внедрения системы объективной диагностики сформированности компетенций соискателей руководящих должностей; разработки типовых и индивидуализированных программ повышения квалификации. Показано, что масштабирование системы обеспечит решение комплекса задач по опережающей подготовке управленческих кадров.

Ключевые слова: кадровый резерв, образовательные организации, научные организации, квалификация, компетенция, оценка компетенций, профессиональные стандарты, национальная система квалификаций

Для цитирования: Волкова А.В., Кузьмин М.М., Митрякова О.Л., Русакова М.М., Факторович А.А. Формирование резерва руководящих кадров образовательных и научных организаций // Высшее образование в России. 2022. Т. 31. № 5. С. 9–24. DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-5-9-24

Formation of Leaders' Reserve for Educational and Academic Organizations

Original article

DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-5-9-24

Angelina M. Volkova – Division Head of the Department of Educational Programs and Professional qualification Assessment System, Angelina.volkova@rusnano.com

RUSNANO Group, Moscow, Russia

Address: 10-A, Prospekt 60-letiya Otyabrya, 117036, Moscow, Russian Federation

Maksim M. Kuzminov – Specialist of the Resource Center for Sociological and Internet Research, ORCID: 0000-0002-1538-265X, Researcher ID: C-8691-2019, kuzminovmm@gmail.com

Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia

Address: 1/3, Smolnogo str., Saint Petersburg, 191124, Russian Federation

Olga L. Mitryakova – Cand. Sci. (Economics), Assoc. Prof., ORCID: 0000-0002-7982-1252, Researcher ID: 931787, mitryakova_olgal@mail.ru

Moscow Polytechnic University, Moscow, Russia

Address: 38, Bolshaya Semenovskya str., 107023, Moscow, Russian Federation

Maya M. Rusakova – Cand. Sci. (Sociology), Director of the Resource Center for Sociological and Internet Research, ORCID: 0000-0002-4597-2837, Researcher ID: N-3281-2017, rusakova.maia@yandex.ru

Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia

Address: 1/3, Smolnogo str., Saint Petersburg, 191124, Russian Federation

Alla A. Faktorovich – Dr. Sci. (Education), Assoc. Prof., Deputy Head, ORCID: 0000-0003-3491-0339, faktorovich@nark.ru

National Agency for Qualifications Development, Moscow, Russia

Address: 17, Kotelnicheskaya emb., Moscow, 109240, Russian Federation

Abstract. The article presents leaders appointment and selection methodology and procedures, the results of unique studying the competencies of rectors and academic institute leaders including those that ensure effectiveness of the organization. The main attention is paid to the model of managerial competencies as a standard, compliance with which becomes the basis for inclusion in the personnel reserve, and valid evaluation tools. To create the model, a competence-based approach, tools of the national qualification system, and a sociological survey were used.

Authors describe the procedure for selecting potential managers, the methodology for developing case assessment tasks, and the criteria for ensuring the objectivity of evaluating their performance.

It is shown that introduction of the model made it possible to update the qualification requirements for the leaders of universities and academic institutes; to form a system of competencies diagnostics of applicants for managerial positions; to prepare recommendations for the development of professional development programs.

Keywords: personnel reserve, educational organizations, scientific organizations, qualification, competence, assessment of competencies, occupational standards, national qualifications system

Cite as: Volkova, A.V., Kuzminov, M.M., Mitryakova, O.L., Rusakova, M.M., Faktorovich, A.A. (2022). Formation of Leaders' Reserve for Educational and Academic Organizations. *Vyshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 31, no. 5, pp. 9-24, doi: 10.31992/0869-3617-2022-31-5-9-24 (In Russ., abstract in Eng.).

Введение

Современные вузы и научно-исследовательские институты представляют собой сложноорганизованную систему взаимоотношений государства, бизнеса, студентов, руководства и сотрудников. Сегодня обе сферы – и образование, и наука – «переживают сложный период перманентного реформирования с разной степенью интенсивности» [1]. В таких обстоятельствах успешное развитие зависит от квалификации управленческих кадров, их готовности ставить и достигать стратегические цели и задачи, согласованные с научно-технологическими приоритетами страны.

Высокий уровень неопределённости, противоречивые внешние вызовы, отягощённые ограниченностью ресурсов, стали стандартной ситуацией для современного менеджмента. Непредсказуемость условий осуществления управленческой деятельности при одновременном возрастании требований к её качеству требует от руководителей высшего звена новых компетенций, обеспечивающих эффективную реализацию трёх основных векторов деятельности ли-

дера: управление изменениями, управление другими, управление собой.

Проблема компетенций как гарантов качественной профессиональной деятельности, их определения, формирования, диагностики обсуждается в академическом и профессиональном сообществе более полувека, но по-прежнему находится на фронтире научных исследований и в актуальной повестке дискуссий. В одном из последних аналитических обзоров Высшей школы экономики [2], выполненном с применением технологий обработки больших данных (были проанализированы англоязычные статьи за период 2013–2020 гг., а также экспертные публикации, размещённые на официальных сайтах ведущих международных организаций (WEF, OECD, WorldBank, LinkedIn, Burning Glass, Manpower group, McKinsey, Deloitte и др.), приводится число текстов, посвящённых вопросам общих и профессиональных компетенций: их количество превышает 5000. Но при этом только в 15% процессы формирования и измерения компетенций рассматриваются содержательно и системно, а не декларативно и фрагментарно.

Тема ключевых компетенций руководящего состава вузов и НИИ, несмотря на, казалось бы, узкую отраслевую специфику, занимает уверенные позиции как в зарубежном, так и в российском дискурсе, что обусловлено серьёзной трансформацией образования и науки под влиянием глобализации и усиления конкуренции. Функционал руководителя меняется, поэтому усложняются требования к его профессиональным навыкам: он должен быть компетентен в вопросах институционального продвижения организации, в области связей с общественностью, мобилизации финансовых средств, отношений с выпускниками, сотрудниками и правительственными организациями [3–6]. Не менее важной задачей является распределение полномочий между различными уровнями управления [7]. Целый ряд работ посвящён изучению факторов, определяющих модель лидерства, стиль управления ректоров [8], оценке влияния их предыдущего профессионального опыта на успешность вуза [9]. В фокусе внимания исследователей оказываются семейные и гендерные характеристики руководителя [10; 11].

В российских исследованиях преимущественно рассматриваются ключевые направления деятельности ректоров, обеспечивающие конкурентоспособность организации на глобальном научно-образовательном рынке, особенности их карьерного маршрута [12; 13], влияние общих компетенций и личностных качеств руководителя на устойчивость и конкурентоспособность организации [2; 14; 15]. Среди актуальных характеристик современных руководителей авторы называют медийность и публичность [16] – следствие изменения роли университетов в регионе. В условиях коммерциализации процессов генерирования и распространения знаний востребованными становятся компетенции в сфере предпринимательства.

Наряду с теоретическим осмыслением проблемы, идёт процесс разработки и внедрения практических моделей и инструментов оценки компетенций действующих

руководителей, а также подготовки резерва руководящих кадров (проект комплексной оценки ректоров вузов, реализованный Аналитическим центром при Правительстве РФ, проект «Лидеры России» АНО «Россия – страна возможностей», Школа ректоров Центра трансформации образования Сколково и др.). Логика отбора «резервистов» в рамках большинства проектов основана на косвенном измерении (оценке прокси-переменных: наукометрических показателей и документов, подтверждающих образование, опыт, учёную степень кандидатов) и психодиагностике, ориентированной на проверку когнитивных способностей, мотивации, ценностных установок (с применением тестов, личностных опросников, деловых игр). Однако при этом за рамками объективной оценки остаются профессиональные компетенции кандидатов, их готовность решать актуальные и перспективные задачи, которые стоят перед руководителями научных и образовательных организаций. Между тем решать их необходимо сразу после назначения, т.к. адаптационного периода для руководителя не существует, а эффективность его деятельности напрямую отражается на значительном числе людей.

Формирование резерва руководящих кадров вузов и НИИ, повышение квалификации действующих руководителей являются одной из системных задач Минобрнауки России, тем более, что сегодня 96% руководителей научных организаций и организаций высшего образования сталкиваются с недостатком компетенций при решении вопросов, связанных с привлечением финансовых средств (77%), материально-техническим оснащением организации (63%), формированием эффективных программ развития, цифровой трансформацией, мотивацией сотрудников к принятию вводимых изменений, привлечением квалифицированных кадров (80%). 91% руководителей вузов и 76% руководителей научных организаций изъявляют желание пройти обучение по развитию управленческих компетенций. Однако

70% руководителей вузов и 87% руководителей научных организаций не смогли назвать точное наименование образовательной программы, по которой хотели бы пройти обучение¹.

Анализ российских и зарубежных научных статей, практик формирования кадрового резерва, результатов опроса ректоров вузов и директоров научных институтов подтверждает актуальность создания компетентностного портрета современного руководителя вуза. Однако в исследованиях, как правило, приводятся списки разных компетенций, за которыми не угадывается общее основание: в одной классификации соединяются разнородные сущности, такие как знания, установки, психические качества и др. Одна из причин, затрудняющих дискуссию о компетенциях потенциальных руководителей вузов и научных институтов, заключается в том, что в неё вовлечены различные стейкхолдеры со своими ожиданиями и потребностями: эта тема актуальна для исследователей в области образования, в области изучения рынка труда и соответствия рабочей силы квалификационным требованиям, для представителей бизнеса и специалистов по управлению персоналом. Как следствие, отсутствует единая методология отбора и своевременной подготовки кандидатов на

высшие управленческие позиции в сфере образования и науки, учитывающая современный контекст управления.

Новизна подхода, представленного в данной статье, состоит в разработке модели формирования кадрового резерва руководителей вузов и научных институтов, которая может быть одинаково применима для решения теоретических и прикладных задач, поскольку позволяет:

- разработать концептуальную и методическую основу для реализации основных процессов формирования кадрового резерва: определение потребности, планирование, отбор, обучение, развитие, оценка и мотивация;
- создать процедуру объективной комплексной оценки квалификаций и компетенций при отборе кандидатов в кадровый резерв;
- сформировать динамичную систему профессионального развития кадрового резерва на основе обратной связи от профессионального сообщества;
- повысить экономическую эффективность системы кадрового резерва через снижение затрат на поиск и адаптацию кадрового ресурса.

Дизайн исследования. Методы

Исследование было организовано в несколько этапов:

- 1) формирование компетентностного профиля (требований к компетенциям) руководителей образовательной и научной организаций;
- 2) экспертная апробация модели компетенций с привлечением руководящего состава вузов и научных организаций;
- 3) разработка инструментария для оценки кандидатов в кадровый резерв;
- 4) апробация инструментария для оценки кандидатов в резерв руководящих кадров образовательных и научных организаций;
- 5) экспертно-аналитическая обработка полученных результатов с предложениями по обновлению подходов к формированию и

¹ Приведены данные, полученные в процессе социологического исследования, проведённого Ресурсным центром «Центр социологических и Интернет-исследований» Санкт-Петербургского государственного университета. Исследование мнения профессионального сообщества (руководителей научных организаций и организаций высшего образования, заместителей руководителей организации, руководителей линейных подразделений, сотрудников, начинающих преподавательскую или научно-исследовательскую деятельность) было проведено впервые. Исследование рынка труда руководящих кадров в России практически нет. Одно из немногих – проведённое в 2006 г. НИУ ВШЭ исследование рынка труда топ-менеджмента, коснувшееся руководителей коммерческого сектора.

управлению кадровым резервом в сфере науки и образования.

Валидность результатов обеспечивалась за счёт использования репрезентативного перечня источников информации о требованиях к компетенциям руководящего состава вузов и научных институтов, а также совокупностью методов их определения, описания, оценки, в числе которых:

- анализ академических и экспертных публикаций;

- изучение положений профессиональных стандартов руководителя образовательной организации высшего образования и руководителя научной организации², дескрипторов Рамки общих компетенций, разработанной Национальным агентством развития квалификаций на основе анализа и систематизации научной, методической, экспертной литературы, корпоративных и отраслевых практик, анализа и структурирования больших данных, результатов специально организованного мониторингового исследования [17];

- функциональный анализ деятельности;
- адаптация методики формирования оценочных средств для проведения независимой оценки квалификации [18].

При создании модели компетенций было крайне важно включить профессиональное сообщество в процесс проактивного изменения с предложением проанализировать собственную деятельность и ценности. Такой подход к формированию квалификационных требований к высшим управленческим должностям был использован впервые. С целью его реализации был организован структурированный онлайн-опрос руково-

дящего состава вузов и научных организаций по анкете, размещённой на электронной платформе Ресурсного центра «Центр социологических и Интернет-исследований» Санкт-Петербургского государственного университета.

Рассылка осуществлялась всем руководителям научных организаций и организаций высшего образования, подведомственных Минобрнауки России, в том числе входящих в состав АНО «Совет ректоров вузов Северо-Западного федерального округа России». В исследовании приняли участие 390 чел. (59% от общего числа руководителей вузов и НИИ, подведомственных Минобрнауки России), представители организаций из всех федеральных округов России. Минимальный возраст респондентов – 30 лет, максимальный – 74 года, средний – 51 год, 40 чел. (10,3%) – респонденты до 39 лет. В опросе приняли участие 305 мужчин (78,2%), 85 женщин (21,8%), 146 (37,4%) кандидатов наук, 244 (62,6%) – доктора наук, 214 (54,9%) доцентов, 176 (45,1%) профессоров. В заполнении формы оценки приняли участие представители научных организаций и организаций высшего образования из всех федеральных округов России.

По результатам анкетирования 95% респондентов подтвердили необходимость формирования кадрового резерва, но только в 70% организаций он сформирован. Самый продуктивный старт в карьере для перехода в статус руководителя организации начинается с позиции доцента кафедры для вузов (44%) и научного сотрудника (42%). Перспективы карьерного роста однозначно видят 28%, скорее да – 46%. Наиболее предпочтительная будущая позиция – руководитель университета, НИИ (52%), в структуре Минобрнауки – 28%, в Правительстве РФ – 19%, руководитель/заместитель субъекта Федерации и в бизнесе – соответственно по 14%. Необходимость продолжать научно-исследовательскую деятельность и занимать руководящую позицию однозначно подтвердили 52% руководителей, 39% ответили

² Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 10 марта 2021 г. № 116н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации высшего образования»; Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «10» марта 2021 г. № 117н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель научной организации».

«скорее да». При этом совмещать управленческие функции с преподавательской деятельностью не считают нужным 20% («да» – 34%, «скорее да» – 46%).

90,8% респондентов положительно относятся к проведению оценки компетенций. Ректорам университетов и директорам НИИ было предложено оценить значимость разработанного перечня профессиональных и общих компетенций по шкале от 1 до 10. Все компетенции получили балл не ниже 7, что подтверждает их определяющую роль в структуре профессиональной деятельности. Для чистоты эксперимента в анкете не указывалось, что профессиональные компетенции сформированы на основе профессиональных стандартов. Таким образом, эффект «чёрного оппонента» подтвердил лояльность сообщества по отношению к требованиям профессиональных стандартов, а также корректность сформированной совокупности компетенций, необходимых для успешной управленческой деятельности.

По сути, впервые руководящий состав университетов и научных организаций стал соавтором компетентностных профилей. Тем самым была подтверждена гипотеза, что высокопрофессиональное сообщество способно сформировать базовую модель компетенций при наличии формальных квалификационных критериев и видении стратегических направлений развития системы образования и науки. Это ситуация, когда субъект взаимодействует с социальной средой, где в качестве драйвера выступают личностные ценности, а характер управленческой деятельности и ценностные предпочтения руководителей определяют особенности их самопрезентационного поведения [19].

Результаты

Компетентностный профиль руководителя в сфере образования и науки

Применение описанных выше методов позволило сформировать четыре блока ком-

петенций, составляющих компетентностный профиль³ ректора вуза и директора НИИ (табл. 1).

В соответствии с профилями компетенций были разработаны формальные критерии, отражающие требования к образованию и квалификации претендентов на руководящие позиции (учёная степень и учёное звание, научный, научно-педагогический и управленческий стаж), и оценочный инструментарий, позволяющий проверить соответствие компетенций кандидатов компетентностному профилю руководителя. Оценочный инструментарий составили кейсовые задания. Суть метода кейсов в том, что тестируемому предлагается описание конкретной производственной ситуации (с конкретными цифрами, данными, специально подобранными документами) и ставится задача, проведя её анализ, разработать собственное решение. Оценка готовности соискателей к выполнению руководящих функций не сводится к экспертизе их знаний или отдельных когнитивных умений, она дополняется проверкой того, как этот интеллектуальный капитал проявляется и применяется в профессиональной деятельности.

Содержание кейсов разрабатывалось с учётом актуальных ситуаций (запуск цифровой трансформации, разработка системы мотивации и повышения эффективности работы научного (преподавательского) коллектива, выстраивание взаимодействия с бизнесом, поиск дополнительных источников финансирования, диверсификация деятельности организации и др.), характерных для управленческого процесса в вузе и НИИ, и обеспечивало комплексную оценку нескольких групп компетенций.

Визуализация модели компетенций и соответствующего кейса в качестве инструмента оценки приведена на *рисунке 1*.

³ Под компетентностным портретом (профилем) руководителя в данной статье понимается набор востребованных компетенций, которые обеспечивают качественное выполнение трудовых функций.

Таблица 1

Состав профессиональных и общих компетенций руководителей образовательных и научных организаций

Table 1

Composition of professional and general competences of heads of educational and scientific organizations

Наименование блока	Перечень компетенций
Стратегическое управление	<ul style="list-style-type: none"> – Прогнозирование трендов и будущих событий – Оценка подходов к решению проблем, идентификация рисков, определение способов их влияния на результат, методов минимизации их последствий – Разработка комплексных вариативных стратегических решений и планов их реализации в условиях неопределённости – Формирование программы развития образовательной организации высшего образования (научной организации), приоритетных направлений научных исследований и развития научных школ, своевременная коррекция программы с учётом промежуточных результатов – Управление цифровой трансформацией образовательной организации высшего образования (научной организации)
Управление информацией и коммуникациями	<ul style="list-style-type: none"> – Критический анализ, интерпретация, оценка качества, надёжности источников информации – Концептуализация и презентация больших массивов информации с учётом целевой аудитории – Публичные выступления и дискуссии, в том числе в цифровой среде, ведение переговоров, модерирование обсуждений с учётом социальных, конфессиональных и культурных особенностей сторон – Представление образовательной организации высшего образования (научной организации) в отношениях с учредителем, государственными органами, органами местного самоуправления, с ведущими отечественными, зарубежными и международными научными, исследовательскими центрами и организациями, с профессиональным сообществом – Организация деятельности по формированию позитивного имиджа, корпоративной культуры образовательной организации высшего образования (научной организации) – Организация деятельности коллегиальных органов управления образовательной организации высшего образования (научной организации) – Создание сети профессионально полезных контактов
Управление коллективом, профессиональное развитие	<ul style="list-style-type: none"> – Лидерство: постановка задач, мотивация, демонстрация профессионализма и постоянного саморазвития, профессиональная и психологическая поддержка членов коллектива, ответственность за их работу – Подбор ключевых членов команды для реализации инновационных проектов, определение их обязанностей, распределение задач, координация командной работы – Делегирование полномочий – Управление своими и чужими эмоциями (эмоциональный интеллект) – Предотвращение или эффективное разрешение конфликтов
Операционное управление	<ul style="list-style-type: none"> – Организация и контроль качества деятельности по планированию и осуществлению <ul style="list-style-type: none"> • образовательной, воспитательной, научной, экспертно-аналитической, творческой, инновационной, организационно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности образовательной организации высшего образования (для руководителя вуза); • научной (научно-исследовательской), научно-технической, инновационной, прогнозно- и экспертно-аналитической, финансово-хозяйственной деятельности научной организации, по привлечению и осуществлению научных грантов, научно-технических программ, контрактов и договоров (для руководителя научной организации); – Управление ресурсами образовательной организации высшего образования (научной организации); – Работа в режиме неопределённости, многозадачности, ограниченности ресурсов



Рис. 1. Пример оценочного инструментария для диагностики сформированности блока компетенций
 Fig. 1. Example of assessment tool for diagnostics of competence set development

К кейсам прилагались четыре критерия, обеспечивающие объективность оценки:

- комплексность и системность предложенного ответа/решения;
- новизна и актуальность;
- результативность и эффективность;
- потенциал практического применения и тиражируемости.

Оценка выставлялась по совокупности четырёх критериев. Каждый из них мог быть

оценён по пятибалльной шкале (Табл. 2). Для подведения итогов шкала оценки была поделена на три зоны. Первая зона (1–2 балла): более 40% результатов, лежащих в этой области, позволяли отклонить кандидатуру соискателя. Вторая зона (3–4 балла): более 70% оценённых ответов, попавших в эту область, предполагали принятие решения о рекомендации кандидата для включения в кадровый резерв с последующим разви-

Таблица 2

Table 2

Критерии оценки выполнения заданий

Criteria for assessment of task performance

Критерий	Оценка	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Комплексность, системность предлагаемого решения	Предлагается несколько фрагментарных, решений. Отсутствует формулировка цели, не приведены способы её достижения, алгоритм действий, ожидаемые результаты	Цели сформулированы, но они неконкретны и недиагностируемы, нет связи между целями, ресурсами, запланированными действиями	Приведены чёткие, реалистичные, диагностируемые цели, однако промежуточные мероприятия и предлагаемые к привлечению ресурсы не полностью соответствуют поставленным целям	Предложено комплексное решение, цели, результаты, мероприятия, ресурсы, сроки взаимосвязаны, однако не проанализированы возможные риски и не приведены способы их минимизации	Предложено комплексное, системное решение, цели, результаты, мероприятия, ресурсы, сроки взаимосвязаны, дана оценка рисков, приведены способы их минимизации	Предложено комплексное, системное решение, цели, результаты, мероприятия, ресурсы, сроки взаимосвязаны, дана оценка рисков, приведены способы их минимизации
Аргументированность (обоснованность) предлагаемых решений	Отсутствует обоснование выбранного решения	Обоснование решения декларативно, не опирается на анализ данных (текущего этапа развития образовательной (научной) организации, социально-экономических приоритетов, результатов исследований, статистики и др.)	Аргументы, приведённые в качестве обоснования, основаны на SWOT-анализе сложившейся в образовательной (научной) организации	Аргументы, приведённые в качестве обоснования, основаны на SWOT-анализе	Аргументы, приведённые в качестве обоснования, основаны на SWOT-анализе, статистические данные, анализ приоритетов, тенденции развития современного рынка труда	Аргументы, приведённые в качестве обоснования, основаны на SWOT-анализе, статистические данные, анализ приоритетов, тенденции развития современного рынка труда
Новизна предлагаемого решения	Описана текущая практика решения задачи, без предложений по её обновлению	Решение предлагается как новое, однако основано на устаревшем подходе, не соответствует современным вызовам	Решение основано на обобщении ранее известного опыта, но проанализирована его адаптация к новым условиям	Практика содержит один или несколько новых элементов (приём, технологию, оптимизированную организационно-управленческую модель), отличающих её от ранее известных практик	Предложено принципиально новое решение	Предложено принципиально новое решение
Результативность предлагаемого решения	Не приведены показатели достижения результата	Приведённые показатели достижения результата невалидны	Приведённые показатели достижения результата охватывают не все поставленные цели	Показатели достижения результата валидны и надёжны, но не приведён механизм и порядок их оценки	Показатели достижения результата валидны и надёжны, понятен механизм их оценки	Показатели достижения результата валидны и надёжны, понятен механизм их оценки
Эффективность предлагаемого решения	Описание решения не включает информации о предлагаемых эффектах его применения	Предлагаемое решение обеспечивает оптимизацию организационной модели управления	Предлагаемое решение обеспечивает достижение образовательных эффектов	Предлагаемое решение обеспечивает достижение образовательных и социальных эффектов	Предлагаемое решение обеспечивает достижение образовательных и социальных эффектов	Предлагаемое решение обеспечивает достижение образовательных и социальных эффектов
Тиражируемость предлагаемых решений	Вопрос о тиражируемости решения не рассматривается	Решение носит сугубо локальный характер	Решение может быть использовано (адаптировано для применения) в иных организациях аналогичного профиля	Решение может быть использовано на уровне региона (страны в целом)	Решение может быть использовано на уровне страны в целом	Решение может быть использовано на уровне страны в целом

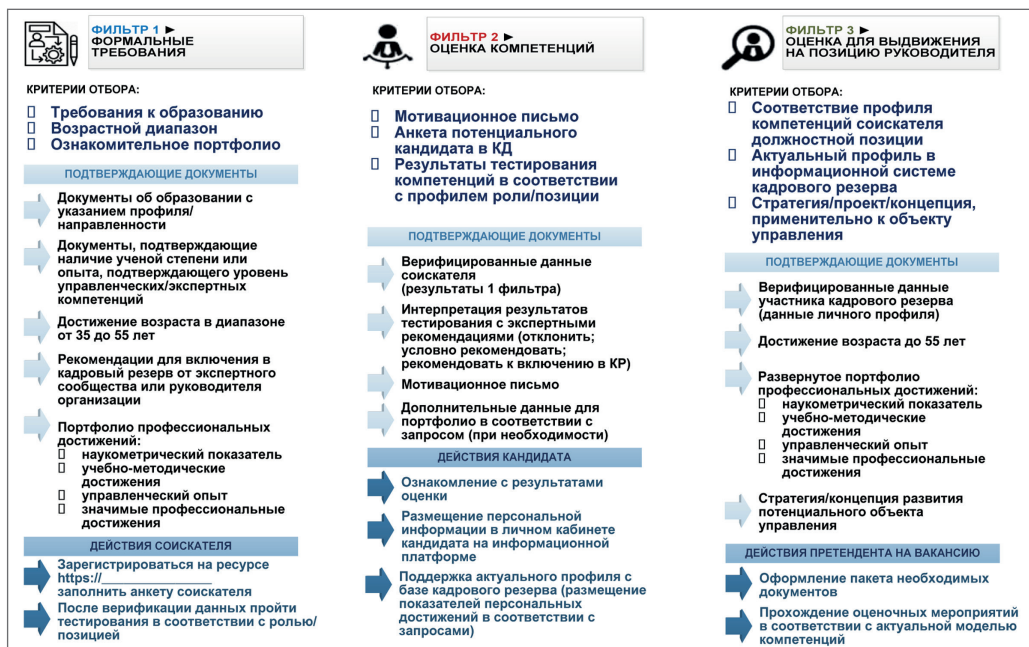


Рис. 2. Система фильтров для отбора кандидатов в кадровый резерв

Fig. 2. System of filters for selecting candidates for personnel reserve

ем компетенций, дефицитарность которых была выявлена в процессе тестирования. Третья зона (5 баллов): более 50% экспертных оценок – это основание для решения о включении кандидата в кадровый резерв.

В тестировании принимали участие более 200 кандидатов, прошедших предварительный отбор. По результатам оценки была сформирована база «резервистов», структурированная по уровням (базовый и перспективный) с учётом степени управленческой готовности. На перспективном уровне оказались те соискатели, компетенции которых позволяют им занять должность, как только она освободится. Кандидатам из базового списка (с выявленными дефицитами отдельных компетенций) рекомендовано пройти повышение квалификации в сфере управления образовательными и научными организациями, расширить опыт участия в проектной и экспертной деятельности, в конференциях, форумах.

Результаты тестирования показали, какие компетенции потенциальных руководителей нуждаются в совершенствовании. Об-

щим «слабым местом» оказались вопросы стратегического планирования и цифровой трансформации университетов и научных институтов. Для кандидатов на руководящие должности в вузах затруднительными были кейсы по организации воспитательного процесса с учётом современных условий социализации, для представителей науки – ситуации, связанные с HR-менеджментом. Эта информация может использоваться для формирования технического задания на разработку программ повышения квалификации, типовых и индивидуализированных образовательных треков, основанных на принципе комплексного развития взаимосвязанных профессиональных и «мягких» компетенций.

Обсуждение

Комплексная модель формирования резерва руководящего состава для вузов и научных институтов

Проведённое исследование позволило создать комплексную модель формирования резерва руководящего состава для вузов и

научных институтов, включающую методологию разработки требований к компетенциям руководителей и их диагностики. Компетентностные портреты (профили) создавались с опорой на ряд концептуальных установок:

- компетенция – это не имманентное свойство психики или сознания индивида, а способность к продуктивной деятельности, направленной на создание объекта, который может оцениваться, включаться в систему социальных отношений и удовлетворять потребности других людей [20];

- компетенции комплексны (несводимы к отдельным умениям и знаниям, хотя и производны от них) и диагностируемы (проявляются в результатах деятельности, имеют поведенческие индикаторы);

- состав компетенций формируется на основании функционального анализа деятельности руководителя вуза (научной организации), а также требований к общим (надпрофессиональным) компетенциям для носителей высоких квалификаций (не ниже 8 уровня)⁴.

Модель разработана с учётом методик и инструментов национальной системы квалификаций⁵, поэтому позволяет последовательно и чётко ответить на знаковые для качества кадрового резерва вопросы: что должны знать и уметь люди, претендующие на руководящие позиции, чему их надо

учить и как убедиться в том, что мы получили именно тех специалистов, в которых нуждаемся? Технологическая цепочка, положенная в основу модели, включает несколько звеньев: 1) определить планки требований к специалистам соответствующей квалификации; 2) «входное» тестирование (оценка соответствия квалификации претендента установленным требованиям) и постановка задач на обучение (проектирование образовательных траекторий с учётом обозначившихся дефицитов в подготовке); 3) независимая оценка результатов освоения образовательных программ.

Иными словами, модель предполагает проектирование системы отбора от «образа выпускника» по принципу «обратной» разработки. Исходно мы определяем, какими хотим видеть руководителей образовательной и научной организации, какой круг функций и при помощи каких компетенций они должны выполнять. При наличии ответа на этот вопрос подбор инструментов оценки и формирования образовательных треков становится целесообразным, а не случайным.

Чёткая формулировка требований к компетенциям потенциальных руководителей позволила разработать методику оценки готовности кандидатов к управленческой деятельности, положив в её основу следующие ключевые идеи:

- компетенции проверяются и оцениваются в контексте профессиональной деятельности (через решение адекватных этой деятельности задач);

- оптимальным для оценки компетенций является метод доказательной аргументации: процедура оценки должна обеспечить проверку готовности к деятельности, проявляющейся через поведенческие индикаторы (содержание каждой компетенции должно быть описано в терминах наблюдаемого поведения);

- поскольку компетенции оцениваются опосредованно, через внешние свидетельства того, что соискатель готов к качествен-

⁴ В соответствии с приказом Минтруда России от 12.04.2013 № 148н «Об утверждении уровня квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов».

⁵ 10 лет назад в соответствии с майскими указами Президента Российской Федерации 2012 г. в России была начата комплексная работа по модернизации национальной системы квалификаций (далее – НСК). За прошедший период созданы методические инструменты и цифровые сервисы, которые позволяют формировать новую культуру запроса на кадры. На их основе разрабатываются прикладные кадровые технологии «полного цикла»: от идентификации запроса на квалификации до сборки команд, этими квалификациями обладающих.

ному и эффективному решению определённого круга задач, важно для каждой компетенции установить объект (продукт, процесс), который будет получен (выполнен) с применением оцениваемой компетенции;

- содержание проверочных заданий должно обеспечивать комплексность оценки;
- для каждого задания должны быть разработаны критерии оценки его выполнения.

В задачи исследования не входила разработка методологии социологических исследований топ-менеджмента; метод социологического опроса применялся для подтверждения выдвинутой гипотезы в рамках формирования модели компетенций. Однако результаты проведённой работы ещё раз показали, что для формирования эффективных кадровых решений необходимы глубокие исследования в этой области управления.

Выводы

Потенциал масштабирования модели

Анализ профессиональной деятельности руководителей вузов и НИИ, факторов, которые определяют развитие профессиональной траектории и в целом функционирования и развития организаций, требует серьёзных научных подходов к формированию системы выращивания будущих руководителей и повышения квалификации действующих. Модель формирования резерва руководящих кадров научных и образовательных организаций строится на принципах учёта актуальной стратегической повестки социально-экономического развития Российской Федерации и национальных целей и предполагает комплексный подход к отбору кадрового ресурса высокого уровня квалификации. Апробация модели позволила провести актуализацию квалификационных требований к руководителям вузов и научных институтов, разработать систему объективной диагностики сформированности их профессиональных и общих компетенций, подготовить рекомендации по созданию многоступенчатой системы кадрового резерва.

Успешное решение национальных задач во много зависит от эффективности управленческого корпуса. Отличительная черта предлагаемой модели – воспроизведение полного цикла управления квалификацией: от определения планки требований до объективного подтверждения соответствия специалиста этим требованиям, его готовности к выполнению трудовых функций. Аналогичный принцип был использован при разработке модели кадрового обеспечения наукоёмких компаний: от идеи до подготовки специалистов [21].

Масштабирование модели позволит решить комплекс задач по опережающей подготовке управленческих кадров с востребованными компетенциями, включающий:

- разработку и постоянную актуализацию компетентностных профилей потенциальных руководителей;
- разработку плана мероприятий, нацеленных на развитие профессиональных компетенций лиц, включённых в кадровый резерв, в том числе формирование программ обучения руководящих кадров, организацию наставничества и сетевого взаимодействия;
- оценку степени приращения профессиональных компетенций лиц, включённых в кадровый резерв, а также эффективности работы с кадровым резервом;
- формирование релевантного реестра экспертов в области развития системы высшего образования и научных исследований;
- создание цифровых профилей потенциальных руководителей образовательных и научных организаций.

Меры по продвижению модели и построению эффективной системы формирования резерва управленческих кадров для образования и науки должны включать также совершенствование нормативного регулирования данного вопроса, разработку стандартов и регламентов, развитие инструментов и среды для непрерывного повышения квалификации с применением проектной деятельности и взаимодействия лучшими практиками.

Литература

1. Гусев А.Б., Юревич М.А. Доклад «Научная политика России – 2021 год». М.: Буки Веди, 2021. 96 с. ISBN: 978-5-6041589-0-6
2. Резник С.Д., Фомин Г.Б. Организация деятельности ректора высшего учебного заведения // Вестник Кемеровского государственного университета. 2013. Т. 1. № 1. С. 279–283. URL: <https://vestnik.kemsu.ru/jour/article/view/53> (дата обращения: 13.04.2022).
3. Liu Xian-jun. University President and Strategy – Several Problems Needed to Be Studied in the University Strategy Administration of China // Journal of Higher Education. 2006. Vol. 27. No. 6. P. 1–7. URL: http://caod.oriprobe.com/articles/23180736/University_president_and_strategy%E2%80%9494%E2%80%9494Several_problems_needed_to_be_studi.htm (дата обращения: 13.04.2022).
4. Mabel Tan, Fatt Hee Tie, Yan Piau Chua. Leadership Orientations of an Educational Leader in a Private University in Malaysia // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2014. No. 114. P. 681–686. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.767>
5. Rosser J. The Role of the University President in Realizing the Multicultural University // American Behavioral Scientist. 1990. Vol. 34. No. 2. P. 223–231. DOI: <https://doi.org/10.1177/0002764290034002010>
6. Slinker J.M. The Role of the College or University President in Institutional Advancement (Unpublished doctoral dissertation). Northern Arizona University, 1988.
7. Legon R., Lombardi J., Rboades G. Leading the University: The Roles of Trustees, Presidents, and Faculty // Change: The Magazine of Higher Learning. 2013. Vol. 45. No. 1. P. 24–32. DOI: <https://doi.org/10.1080/00091383.2013.749144>
8. Bolman L., Deal T. Leadership Orientations (Self). Brookline, MA: Leadership Frameworks, 1990.
9. Cook C.E. Study Abroad for Chinese University Presidents: How China is Reforming Higher Education // Change: The Magazine of Higher Learning. 2008. Vol. 40. No. 3. P. 32–39. DOI: <https://doi.org/10.3200/CHNG.40.3.32-39>
10. Deem R., Ozga J. Coping with Crises and Changing Engendered Cultures: Feminist Academic Managers in UK Higher Education. Paper presented at the Society for Research into Higher Education Conference «Working in Higher Education». Cardiff, 1996.
11. Havice P.A., Williams F.K. Achieving Balance: Lessons Learned from University and College Presidents // College Student Affairs Journal. 2005. Vol. 24. No. 2. P. 128–136. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ956998.pdf> (дата обращения: 13.04.2022).
12. Резник С.Д. Карьера ректора: какой ей быть? // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 5. С. 7–14. URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/703> (дата обращения: 13.04.2022).
13. Резник С.Д. Организация, планирование и самоконтроль личной деятельности ректора // Университетское управление: практика и анализ. 2012. № 2. С. 80–93. URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/549> (дата обращения: 13.04.2022).
14. Грудзинский А.О. Стратегическое управление университетом: от плана к инновационной миссии // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 1. С. 9–20. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=9208889> (дата обращения: 13.04.2022).
15. Жданов П.А., Тростянская И.Б., Барсуков А.А., Полихина Н.А. Портрет современного ректора: необходимые компетенции на глобальном научно-образовательном рынке // Вопросы образования. 2019. № 2. С. 130–158. DOI: <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2019-2-129-158>
16. Галажинский Э.В. Востребованные компетенции руководителей университетов: мировые тренды vs российские процессы в образовании // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21. № 2. С. 6–8. DOI: <https://doi.org/10.15826/umpra.2017.02.013>
17. Данилюк А.Я., Клиник О.Ф., Факторович А.А. Рамка общих компетенций: назначение и применение // Национальная система квалификаций России. 2021. № 2. С. 74–86. URL: <https://nsk-forum.ru/upload/iblock/326/5kki2ymmtheszfw2syp3mue61xm71byk.pdf> (дата обращения: 13.04.2022).
18. Лейбович А.Н., Факторович А.А., Перевертайло А.С., Лушиников С.А. Разработка и применение оценочных средств для проведения профессиональных экзаменов: сборник методических рекомендаций / Под общ. ред. А.Н. Лейбовича. М.: Перо, 2017. ISBN: 978-5-00122-042-8
19. Пикулёва О.А. Социальная психология самопрезентации личности: Автореф. дис. ... д-ра

- психол. наук. Санкт-Петербург, 2014. URL: http://irbis.gnpbu.ru/Aref_2014/Pikuleva_O_A_2014.pdf (дата обращения: 13.04.2022).
20. Данилюк А.Я., Факторович А.А. Общие компетенции. М.: Авторская мастерская, 2020. 212 с.
21. Волкова А.В. Модель кадрового обеспечения нового поколения // Национальная система квалификаций России. 2021. № 2. С. 6–11. URL: <https://journal.nark.ru/wp-content/uploads/2022/01/NSKR-2.pdf> (дата обращения: 13.04.2022).
- Статья поступила в редакцию 09.02.22
Принята к публикации 13.04.22*

Reference

- Gusev, A., Yurevich, M. (2021). *Doklad «Nauchnaya politika v Rossii – 2021 god»* [Report «Scientific Policy of Russia – 2021»]. Moscow : Buki Vedi, 96 p. (In Russ.).
- Reznik, S.D., Fomin, G.B. (2013). Organisation of the University Rector's Activity. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Kemerovo State University*. Vol. 1, no. 1, pp. 279-283. Available at: <https://vestnik.kemsu.ru/jour/article/view/53> (accessed 13.04.2022). (In Russ., abstract in Eng.).
- Liu Xian-jun (2006). University President and Strategy – Several Problems Needed to Be Studied in the University Strategy Administration of China. *Journal of Higher Education*. Vol. 27, no. 6, pp. 1-7. Available at: http://caod.oriprobe.com/articles/23180736/University_president_and_strategy%E2%80%9494%E2%80%9494Several_problems_needed_to_be_studi.htm (accessed 13.04.2022).
- Mabel Tan, Fatt Hee Tie, Yan Piaw Chua (2014). Leadership Orientations of an Educational Leader in a Private University in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. No. 114, pp. 681-686, doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.767>
- Rosser, J. (1990). The Role of the University President in Realizing the Multicultural University. *American Behavioral Scientist*. Vol. 34, no. 2, pp. 223-231, doi: <https://doi.org/10.1177/0002764290034002010>
- Slinker, J. M. (1988). The Role of the College or University President in Institutional Advancement. (Unpublished doctoral dissertation). Northern Arizona University.
- Legon, R., Lombardi, J., Rhoades, G. (2013). Leading the University: The Roles of Trustees, Presidents, and Faculty. *Change: The Magazine of Higher Learning*. Vol. 45, no. 1, pp. 24-32, doi: <https://doi.org/10.1080/00091383.2013.749144>
- Bolman, L., Deal, T. (1990). Leadership Orientations (Self). Brookline, MA : Leadership Frameworks.
- Cook, C.E. (2008). Study Abroad for Chinese University Presidents: How China is Reforming Higher Education. *Change: The Magazine of Higher Learning*. Vol. 40, no. 3, pp. 32-39, doi: <https://doi.org/10.3200/CHNG.40.3.32-39>
- Deem, R., Ozga, J. (1996). *Coping with Crises and Changing Engendered Cultures: Feminist Academic Managers in UK Higher Education*. Paper presented at the Society for Research into Higher Education Conference «Working in Higher Education». Cardiff.
- Havice, P.A., Williams, F.K. (2005). Achieving Balance: Lessons Learnefrom University and College Presidents. *College Student Affairs Journal*. Vol. 24, no. 2, pp. 128-136. Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ956998.pdf> (accessed 13.04.2022).
- Reznik, S. (2009). Rectors Career: What Is It? *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. No. 5, pp. 7-14. Available at: <https://www.umj.ru/jour/article/view/703> (accessed 13.04.2022). (In Russ., abstract in Eng.).
- Reznik, S. (2012). Organization, Planning and Self-Control of Rector's Personal Activity. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*.

- No. 2, pp. 80-93. Available at: <https://www.umj.ru/jour/article/view/549> (accessed 13.04.2022). (In Russ., abstract in Eng.).
14. Grudzinsky, A. (2004). Strategic Management of Universities: From Plan to Innovative Mission. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. No. 1, pp. 9-20. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=9208889> (accessed 13.04.2022). (In Russ., abstract in Eng.).
 15. Zhdanov, P., Trostyanskaya, I., Barsukov, A., Polikhina, N. (2019). The Modern Rector: Competencies Required in the Global Academic Marketplace. *Voprosy obrazovania = Educational Studies Moscow*. No. 2, pp. 130-158, doi: <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2019-2-129-158> (In Russ., abstract in Eng.).
 16. Galazhinsky, E. (2017). In-Demand Competencies of University Leaders: Global Trends vs Russian Practices. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. Vol. 21, no. 2, pp. 6-8, doi: <https://doi.org/10.15826/umpa.2017.02.013> (In Russ., abstract in Eng.).
 17. Danilyuk, A., Klink, O., Faktorovich, A. (2021). The Framework of General Competencies: Purpose and Application. *Natsionalnaya sistema kvalifikatsiy Rossii = National Qualifications System of Russia*. No. 2, pp. 74-86. Available at: <https://nsk-forum.ru/upload/iblock/326/5kki2ymmtheszfw2syp3mue61xm71byk.pdf> (accessed 13.04.2022). (In Russ.).
 18. Leibovich, A., Faktorovich, A., Perevertaylo, A., Lushnikov, S. (2017). *Razrabotka i primeneniye otsenochnykh sredstv dlya provedeniya professionalnykh ekzamenov* [Development and Application of Assessment Tools to Conduct Professional Examinations: Collection of Methodical Recommendations]. Moscow : Pero. (In Russ.).
 19. Pikuleva, O. (2014). *Sotsial'naya psikhologiya samoprezentatsii lichnosti* [Social Psychology of Self-Presentation: Dr. Sci. Diss. (Psychology)]. Saint-Petersburg. Available at: http://irbis.gnpbu.ru/Aref_2014/Pikuleva_O_A_2014.pdf (accessed 13.04.2022). (In Russ.).
 20. Danilyuk, A., Faktorovich, A. (2020). *Obshchie kompetentsii* [General Competencies]. Moscow : Avtorskaya masterskaya, 212 p. (In Russ.).
 21. Volkova, A. (2021). The Staffing Model of the New Generation. *Natsionalnaya sistema kvalifikatsiy Rossii = National Qualifications System of Russia*. No. 2, pp. 6-11. Available at: <https://journal.nark.ru/wp-content/uploads/2022/01/NSKR-2.pdf> (accessed 13.04.2022). (In Russ., abstract in Eng.).

*The paper was submitted 09.02.22
Accepted for publication 13.04.22*