



1797

## Организация учебно-исследовательской работы (менеджмент в образовании)

Трапицын Сергей Юрьевич — руководитель проекта  
заведующий кафедрой управления образованием и  
кадрового менеджмента  
РГПУ им. А.И. Герцена, Санкт-Петербург  
[trapitsin@gmail.com](mailto:trapitsin@gmail.com)

# Определение базовых понятий исследования

Классификация и анализ факторов внешней и внутренней среды, оказывающих прямое и косвенное влияние на эффективность деятельности вуза в современных условиях, обусловили вывод, что адекватными содержанию и формам проявления социально-экономических эффектов в деятельности вуза являются факторы, связанные с кадровым и интеллектуальным потенциалом, ценностными установками, отношениями и др. характеристиками педагогических коллективов, содержанием и интенсивностью внутренних коммуникаций, характером взаимодействия с внешней средой, организацией и условиями деятельности субъектов образования, которые могут выступать в качестве измеряемых переменных социального капитала.

# Бенчмаркинговое исследование

Бенчмаркинговое исследование практики мониторинга и оценки эффективности деятельности вузов на основе метрических показателей позволило обобщить и систематизировать опыт ведущих отечественных и зарубежных вузов по управлению эффективностью деятельности. Мировой опыт публичной оценки деятельности вузов показал, что для анализа эффективности деятельности в основном используется три типа моделей: оценка по установленным показателям в рамках статистической отчетности; составление рейтингов и рэнкингов; самооценка. Ведущей международной тенденцией определена трансформация систем образования из жестко иерархических замкнутых структур, являющихся частью государственной системы, в открытые и динамичные институты, действующие на основе принципа разделения функций управления. При этом интеграция различных структур, оценивающих эффективность вузов, организуется и осуществляется по четко разработанному и понятному алгоритму, отражающему все основные этапы и процедуры проведения оценки и принятия управленческих решений по ее результатам.

# Определение базовых понятий исследования

Конкретизировано понятие «социальный капитал вуза» в контексте специфики системы высшего образования, дополнена система знаний о структуре и потенциале социального капитала субъектов образования, систематизированы существующие подходы к структурированию и изучению социального капитала как предмета междисциплинарного исследования. Базовой методологией описания социального капитала выступает экономический подход, основанный на принципах рационального экономического поведения индивидов, установлении количественных взаимосвязей между эффективностью деятельности и величиной социального капитала. В его контексте преподаватель вуза рассматривается как активный социальный субъект, а его поведение – как управляемое определенными социальными нормами, правилами и обязательствами. Основным предметом исследования при этом выступает включенность преподавателя в профессиональные и социальные сети, возможности трансформации его социального капитала в человеческий и экономический капитал.

# Определение подходов к измерению социального капитала

На основе обобщения мирового и отечественного опыта исследования и измерения социального капитала определены предельные возможности, проблемные области и типичные недостатки, ограничения, допущения и погрешности существующих подходов к измерению социального капитала, разработан диагностический инструментарий для проведения оценки уровня развития социального капитала вуза.

# Эмпирическое исследование социального капитала

Проведено пилотное эмпирическое исследование социального капитала в качестве структурного элемента ресурсного потенциала вуза и фактора его устойчивого развития.

Проверено предположение о значимости влияния социального капитала на эффективность деятельности вуза (гипотеза о взаимосвязи социального капитала с показателями индивидуальной и групповой продуктивности преподавателей вуза).

Доказано, что конструктивные социальные отношения, задействование ресурсов социальных сетей, уровень межличностного доверия в значительной степени влияют на индивидуальную и групповую эффективность деятельности преподавателя, кафедры, факультета.

Выявлена общая тенденция снижения уровня доверия по вертикали организационной иерархии от руководства кафедры к руководству вуза, при этом наиболее сильное негативное влияние на групповую эффективность ППС оказывает низкий индекс доверия к руководству кафедры.

Выявлены зависимости, требующие дополнительного исследования и интерпретации, в частности, взаимосвязи тесноты внутрикафедральных и межкафедральных связей, связь между уровнем доверия к руководству вуза и количеством входящих позитивных связей, между уровнем доверия к руководству вуза и интенсивностью контактов с работодателями и пр.

Получена достаточная эмпирическая база для анализа и разработки программы дальнейших исследований социального капитала.

# Структурно-функциональная модель социального капитала

Разработка структурно-функциональной модели социального капитала включала следующие этапы:

- формирование состава основных структурных элементов социального капитала (стадия структуризации);
- определение принципов их объединения в целостную систему (стадия композиции);
- обоснование механизмов влияния социального капитала как системы на эффективность деятельности (стадия формализации).

Разработанная структурно-функциональная модель позволила комплексно описать структуру и сущностные характеристики социального капитала с учетом специфики деятельности российского вуза, определить условия, которые способствуют росту индивидуальной и групповой продуктивности научно-образовательной деятельности, а также возможные направления и способы его мобилизации.

## Формализация направлений и способов конвертации СК в показатели эффективности деятельности

Формализованное описание направлений и способов конвертации социального капитала в показатели эффективности (на индивидуальном, кафедральном и вузовском уровне) позволило обобщить и систематизировать научные представления о возможности и потенциале использования социального капитала для управления эффективностью деятельности вузов.

Эти способы зависят от того, какие элементы социального капитала мобилизуются, каким образом стимулируется и осуществляется их мобилизация, какие показатели эффективности принимаются в качестве целевых на индивидуальном, кафедральном, факультетском и вузовском уровне.

Их определение открывает перспективы для разработки управленческих инструментов, методов и средств накопления и мобилизации социального капитала в целях повышения эффективности деятельности вуза на основе анализа кейсов конкретных вузов и обобщения лучших практик.



# Эмпирическое исследование социального капитала

В исследовании приняло участие 172 респондента из 5 вузов (Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена, Петрозаводский государственный университет, Северный арктический федеральный университет им. М.В. Ломоносова, Ярославский государственный педагогический университет им. К.Д. Ушинского, Белорусский государственный педагогический университет им. М. Танка).

Результаты исследования свидетельствуют, что все показатели уровня доверия и эффективности деятельности связаны положительной корреляционной зависимостью, что подтверждает основную гипотезу о позитивном влиянии уровня социального капитала на эффективность индивидуальной и групповой деятельности преподавателей вуза. Формирование внутренней конкурентной среды вуза приводит к замене коллективистской культуры на индивидуалистическую, способствует росту индивидуальных индексов социального капитала отдельных преподавателей, но одновременно – ведет к снижению величины социального капитала кафедр и факультетов, препятствует возникновению синергетических эффектов.

Наибольшее влияние на величину социального капитала и степень его мобилизации оказывает деятельность руководителей подразделений (факультетов, кафедр) по сплочению коллектива, формированию собственных этических кодексов для сотрудников. Наиболее значимым фактором мобилизации социального капитала выступает «взаимовыгодность командного взаимодействия».

# Результаты факторного анализа

Проведенный факторный анализ дал возможность конкретизировать управляемые параметры социального капитала в контексте специфики деятельности вуза. Как показали результаты исследования, главным фактором и условием мобилизации социального капитала в целях повышения эффективности деятельности кафедры, факультета, вуза является уровень доверия между ППС и руководством кафедры.

Уровень доверия руководителей среднего звена к администрации вуза во всех участвующих в исследовании вузов не высок (47,7% заведующих кафедр не доверяет вышестоящим руководителям), что, однако, не оказывает значимого влияния на оцениваемые показатели эффективности вуза, в то время как низкий уровень доверия ППС к руководству кафедры существенно снижает результативность ее деятельности.

Базовым условием формирования и мобилизации социального капитала выступает включенность преподавателя в профессиональные и социальные сети, укрепление межкафедрального и межфакультетского взаимодействия.

Зарубежные вузы концентрируются на роли студентов в оценке социального капитала вуза.

# Процессная модель управления эффективностью на основе СК

Процессная модель описывает алгоритмы, технологии, инструментальные средства управления эффективностью на основе использования социального капитала, функционально отражая логику этой работы с учетом специфики вуза. В процессную модель включены также условия, факторы и ресурсные возможности формирования социального капитала, его мобилизации и конвертации в показатели индивидуальной и групповой эффективности.

В связи с большим числом учитываемых в процессной модели параметров проведена ее декомпозиция в виде системы трехмерных моделей. Составляющие их пакеты задач представляют собой комплексы конкретных мероприятий (действий) по накоплению и мобилизации социального капитала в целях достижения заданных показателей эффективности, которые исполняются (предписываются) конкретными субъектами управления при выполнении ими конкретных функций в рамках тех или иных бизнес-процессов вуза.

# Информационная модель управления эффективностью на основе СК

Модель представляет собой формализованное описание информационных потоков, включающих существенные параметры и переменные величины социального капитала и связи между ними, позволяющие моделировать возможные состояния управляемого объекта. Представлены основания для дифференциации содержания информационных моделей в зависимости от уровня управления (кафедра, факультет/институт, вуз). Исследование доказало необходимость использования реляционных моделей данных, которые характеризуются простотой структуры информации, удобным для пользователя ее представлением и возможностью использования формального аппарата реляционной алгебры и реляционного исчисления для обработки данных. Построение графов (таблиц) связей компонентов социального капитала с объектами его приложения (показателями эффективности) позволило атрибутировать каждый информационный поток согласно предложенной в исследовании классификации и выработать оптимальную схему информационного обмена.

# Разработка практических рекомендаций

Практические рекомендации подготовлены для каждого уровня управления вузом и включают целостную совокупность структурных (цель, содержание, методы, объекты, субъекты) и функциональных (задачи, функции, мероприятия, действия, операции) компонентов.

Разработан междисциплинарный учебный модуль «Управление эффективностью деятельности вуза на основе использования социального капитала», формирующий готовность к управленческой деятельности по накоплению и мобилизации социального капитала.

Результаты апробации модуля доказывают, что успешное формирование компетентности по управлению эффективностью деятельности на основе социального капитала возможно при: определении блоков типовых управленческих ситуаций по управлению эффективностью на основе использования социального капитала; использования интерактивных методов обучения для формирования основных компонентов компетентности.

# Презентация результатов исследования

По результатам исследования подготовлено 29 публикаций, в том числе 15 статей в изданиях, индексируемых в WoS или Scopus, 4 – в изданиях, включенных в перечень ВАК РФ, 10 публикаций, индексируемых в РИНЦ. Результаты докладывались на 52 международных и российских конференциях.



1797

**Спасибо за внимание!**