

ТРАНСПРОФЕССИОНАЛИЗМ КАК РЕСУРС В СИСТЕМЕ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ ОБРАЗОВАНИЯ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ ВУЗЕ

О.П. Осипова, Е.В. Савенкова, О.А. Шклярова

Аннотация. Потребность образовательных организаций в менеджерах, качественно подготовленных к решению управленческих задач в меняющихся и усложняющихся условиях функционирования образовательных организаций, ориентирует педагогические вузы на поиск новых механизмов, инструментов и ресурсов подготовки будущих менеджеров образования. Поиск путей совершенствования подготовки менеджеров образования в педагогическом вузе обозначил феномен транспрофессионализма как один из возможных ресурсов обеспечения конкурентоспособности будущего менеджера образования, его профессионального и личностного развития. Комплексная реализация методологических подходов к формированию транспрофессионализма у менеджеров образования многомерного, трансдисциплинарного, сетевого, проектного подходов в проектировании и осуществлении обучения в магистратуре и при прохождении профессиональной переподготовки позволит обеспечить эффективное формирование транспрофессионализма менеджеров образования в педагогическом вузе.

Ключевые слова: менеджер образования, управленческая деятельность, готовность к управлению, оценка и самооценка готовности к управленческой деятельности.

Для цитирования: Осипова О.П., Савенкова Е.В., Шклярова О.А. Транспрофессионализм как ресурс в системе подготовки менеджеров образования в педагогическом вузе // Преподаватель XXI век. 2021. № 2. Часть 1. С. 58–68. DOI: 10.31862/2073-9613-2021-2-58-68

58

TRANSPROFESSIONALISM AS A RESOURCE IN THE SYSTEM OF TRAINING EDUCATION MANAGERS IN A PEDAGOGICAL UNIVERSITY

O.P. Osipova, E.V. Savenkova, O.A. Shklyarova

Abstract. The educational organizations' need in managers who are qualitatively prepared to solve managerial tasks in the changing and increasingly complex conditions of the educational organizations' functioning, orient pedagogical universities to the search for new mechanisms, tools and resources for training future education managers. The search for ways to improve the education managers' training in a pedagogical university has identified the phenomenon of transprofessionalism as one of the possible resources for ensuring the competitiveness of the future education managers, their professional and personal development. The complex implementation of methodological approaches to the formation of transprofessionalism in education managers of

© Осипова О.П., Савенкова Е.В., Шклярова О.А., 2021



Контент доступен по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International License
The content is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

multidimensional, transdisciplinary, network, project approaches in the design and implementation of training in the master's program and in the course of professional retraining will ensure the effective formation of transprofessionalism of education managers in a pedagogical university.

Keywords: *education manager, management activity, readiness for management, assessment and self-assessment of readiness for management activity.*

Cite as: Osipova O.P., Savenkova E.V., Shklyarova O.A. Transprofessionalism as a Resource in the System of Training Education Managers in a Pedagogical University. *Prepodavatel XXI vek. Russian Journal of Education*, 2021, No. 2, part 1. pp. 58–68. DOI: 10.31862/2073-9613-2021-2-58-68

Ориентация на актуальные тенденции в развитии общества, совершенствование управления образовательными организациями в соответствии с новыми требованиями и тенденциями, отраженными в законодательных актах различного уровня, акцентирует потребность общества в качественно подготовленных менеджерах образования.

Термин «менеджер образования» понимается нами как «...профессионал, выполняющий управленческие функции для достижения целей образовательной организации (образовательного процесса)...» [1]. Исходя из данной трактовки, мы можем говорить о том, что выполнение управленческих функций в стремительно изменяющихся условиях и в ситуациях неопределенности требует от менеджера образования способности и готовности решать вариативные профессиональные задачи в условиях постоянной «многозадачности», распознавать и прогнозировать актуальные потребности участников образовательного процесса, определять стратегию и тактику развития региональной образовательной среды в условиях информатизации, осуществлять межпрофессиональное взаимодействие, овладевать актуальными дополнительными компетенциями и др. [2].

Одним из актуальных ресурсов в обеспечении эффективности и качества

управления образовательной организацией следует рассматривать административно-управленческую команду, включающую менеджеров высшего, среднего и начального уровня. Менеджмент образовательной организации, как высокопрофессиональная команда сотрудников, задействованных в реализации различных процессов управления, обеспечивает успешность основных инновационных проектов и программ, определяющих стратегию и тактику развития образовательной организации [3; 4].

Несомненно, следует учитывать и специфику деятельности современных менеджеров образования — управление образовательными системами (организациями и процессами), обладающими различными типами и формами организационных структур, полученных в ходе структурно-функциональных преобразований. Это требует от менеджера образования демонстрации таких умений, как организовывать и «связывать» представителей различных профессий для решения сопряженных проблем, привлекать их к разработке и реализации целевых проектов и программ. Особо выделяется формирование готовности у менеджера образования к эффективной командной работе в условиях электронной информационно-образовательной среды. Данные выводы подтверждаются полученными нами

результатами исследования по проблеме обоснования факторов риска организационно-управленческой деятельности менеджеров образования.

В ходе проведенного нами исследования рисков в управленческой деятельности менеджера образования (с 2015 года) и на основании анализа работ И.Г. Абрамовой, Н.Н. Асхадулиной, М.А. Беляевой, А.С. Булыгина, Т.П. Костюковой, И.А. Лысенко, Н.В. Самсоновой, Н.М. Сабининой, А.Н. Фомичева и др. были выделены и описаны определенные группы рисков и риск-факторы, с которыми менеджеры образования сталкиваются наиболее часто, а именно:

- группа рисков, связанных с реализацией сложного проекта, с которым в коллективе/команде образовательной организации раньше не сталкивались. Реализация данного проекта, скорее всего, повлечет сложности с организацией, распределением функционала, совмещением видений конечного результата, отбора эффективных технологий реализации проекта и т. д.;

- отсутствие необходимого уровня стимулирования участников проекта (морального, материального), а также организации поддержки членов педагогического коллектива;

- слабо выраженное или плохо налаженное малоэффективное коллективное взаимодействие участников команды;

- не в полном объеме владение умениями системного анализа потенциальных возможностей, нерациональное использование внутренних и внешних ресурсов;

- пассивное отношение к преобразованиям, невладение управленческими технологиями и механизмами инициирования, активизации и поддержки стратегически важных направлений в работе образовательной организации;

- недостаточное внимание к выстраиванию конструктивных связей с общественностью, развитию партнерских отношений с заинтересованными организациями на взаимовыгодных условиях;

- неэффективная кадровая политика — недостаточно продуктивный уровень организационной культуры; чрезмерная бюрократизация и игнорирование/подавление профессионально-личностных интересов, творческого, исследовательского подхода, инновационных начинаний в коллективе;

- отсутствие у значительной части топ-менеджеров образования стратегического мышления, которое понимается нами как проявление способности не только выдвигать, но и обосновывать гипотезы, или предположения о том, какие возможности могли бы стать действительностью для эффективного развития образовательной организации;

- возможность организации работы участников реализации проекта «на удаленном доступе» и др.

В течение 2019–2020 годов с использованием теста «Анализ своих ограничений» (М. Вудкок, Д. Френсис) нами были изучены сильные стороны и ограничения, мешающие менеджменту образовательных организаций эффективно выполнять управленческую деятельность [5]. В опросе приняли участие как действующие менеджеры образования, так и резерв управленческих кадров — общее количество респондентов составляло более 70 человек (обучающиеся по программам магистратуры и слушатели курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки). Использование данного теста рекомендовано авторами-разработчиками как один из эффективных методов формирования «осознанной компетентности» и мотивации к профессионально-личностному развитию. Результаты теста

позволяют выделить основные факторы и ресурсы систематизированной оценки слабых и сильных сторон современных менеджеров образования, определить запросы на перестройку концептуального видения личной карьеры. В соответствии с этим может быть скорректировано не только программно-методическое обеспечение образовательных программ, но и процессы организации профессиональной переподготовки и совершенствования управленческих кадров в образовательных системах (магистратура и профессиональная переподготовка по программам, предусматривающим подготовку к деятельности по управлению образовательными системами).

Всем участникам опроса были разъяснены цели и правила заполнения теста.

У участников исследования наибольший выбор получили следующие личные ограничения, мешающие эффективно выполнять управленческую деятельность:

- *неумение управлять собой*: неспособность в полной мере эффективно использовать свое личное время;

неспособность справляться со стрессовыми ситуациями в профессиональной деятельности [5], на что утвердительно ответили 37% от общего числа опрошенных менеджеров образования;

- *размытость личных ценностей*: отсутствие ясного понимания своих личных ценностей; наличие ценностей, не соответствующих в полном объеме деловой и частной жизни, выделено у 27% участников анкетирования;

- *недостаток творческого подхода в профессиональной деятельности*, неумение использовать новые идеи, отсутствие способности генерировать достаточное количество новых идей отметили в анкетах 24% опрошенных менеджеров образования.

Обобщенные данные можно увидеть на диаграмме (рис.)

Своими сильными сторонами респонденты (менеджеры образования) назвали в первую очередь:

- постоянное профессионально-личностное развитие — непрерывность поиска актуальных тенденций и инноваций

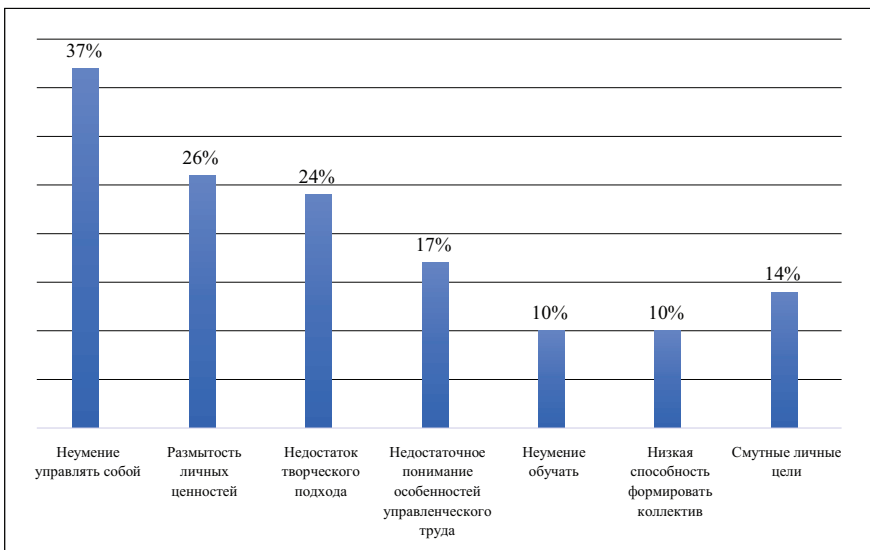


Рис. Результаты анализа личных ограничений менеджеров образования с использованием теста «Анализ своих ограничений» (М. Вудкок, Д. Френсис)

для развития образовательной системы; освоение новых технологий, связанных с управлением в условиях электронной информационно-образовательной среды;

- способность руководить, т. е. определять стратегию и тактику деятельности организации, изучать, анализировать и рассматривать возможности ресурсного обеспечения и механизмы обеспечения эффективности и качества выполняемых работ;

- возможность организации творческих профессиональных команд, участие в исследовательских и инновационных проектах с привлечением креативных специалистов и т. п.

Достижение продуктивных запланированных образовательных результатов при подготовке менеджеров образования акцентирует внимание на особой актуальности постоянного изучения и определения способов корректировки и развития тех параметров, которые для менеджера образования показали недостаточность развитыми и сформированными.

Следует отметить, что менеджеры образования не только определяют свои достижения и трудности профессиональной деятельности, но и знают и предлагают пути решения выявленных проблем. Среди наиболее перспективных выделяют следующие направления деятельности:

- получение дополнительных знаний, умений и навыков по использованию технологий тайм-менеджмента в рамках электронной информационно-образовательной среды;

- развитие и совершенствование креативного мышления;

- формирование имиджа успешного менеджера образования;

- формирование и развитие социально-поведенческих навыков, получение дополнительных знаний в области межличностных отношений;

- формирование и развитие управленческих навыков: формирование управленческой команды, взаимодействие в команде, способы влияния на подчиненных, мотивирование подчиненных, делегирование полномочий, выстраивание приоритетов, самостоятельное принятие решений при привлечении действующих руководителей образовательных организаций;

- развитие навыков саморегуляции, рационального использования и восстановления собственных ресурсов;

- развитие навыков межличностной неформальной коммуникации: успешное ведение переговоров, самопрезентации и др. с привлечением тренеров, для проведения обучающих семинаров, тренингов, обучающих курсов;

- формирование, развитие и совершенствование цифровых навыков и др.

Очевидным становится тот факт, что пересматриваются требования к профессиональной подготовке менеджеров образования, так как для действий в нестандартных ситуациях, готовности и способности работать с различными видами информации, адаптации менеджера образования к изменяющимся условиям профессиональной деятельности, стремительное развитие электронной информационно-образовательной среды требуется выполнение множества новых (других) функций и видов профессиональной деятельности.

По нашему мнению, будущий менеджер образования должен быть и аналитиком, и экспертом, и организатором, и психологом, и практиком, и исследователем, и педагогом, и экономистом, что обуславливает особую актуальность в подготовке менеджеров образования формирования не только специальных компетенций, но и владения компетенциями, обеспечивающими способность выполнения большого спектра видов деятельности. Данный

тезис подтверждается основными типами профессиональной деятельности, прописанными в образовательной программе «Менеджмент в образовании» по направлению подготовки 44.04.01 Педагогическое образование, реализуемой в Московском педагогическом государственном университете, а именно: научно-исследовательский, организационно-управленческий и проектный типы задач профессиональной деятельности.

Таким образом, проблема заключается в том, что подготовка современного менеджера образования должна учитывать многофункциональность и многозадачность содержания его профессиональной деятельности в условиях постоянных изменений в образовательных системах, которые нередко сопряжены с ситуациями неопределенности [6]. Витагенность (профессиональная жизнеспособность) команды менеджмента мы рассматриваем как фактор-условие устойчивого развития и качества работы образовательной организации (Н.Л. Галеева, О.П. Осипова, Г.Н. Подчалимова, Е.В. Савенкова, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова, О.А. Шклярова, А.А. Ярулов и др.).

Решением задачи подготовки менеджера образования, соответствующего современным запросам, может рассматриваться транспрофессионализм, как готовность выходить за рамки уже сформировавшегося профессионального опыта, как возможность иметь необходимые и достаточные компетенции для выполнения новой (другой, объединенной, обобщенной) профессиональной деятельности.

Термин «транспрофессионализм» введен в отечественной науке В.П. Малиновским в 1992 году. С этого времени научно-педагогическим сообществом (Э.Ф. Зеер, Э.М. Габитова, И.Н. Лазарева, Н.Е. Прянишников и др.) активно ведутся дискуссии о феномене транспрофессионализма,

наборах компетенций, обеспечивающих продуктивную деятельность транспрофессионала и др.

Явление транспрофессионализма, по мнению Э.Ф. Зеера и Э.Э. Сыманюк, является логичным в свете перемен, происходящих в мире профессий, когда идут интенсивные процессы утраты одних и возникновения других, а будущая профессиональная деятельность может представлять собой объединение ряда профессий и постоянное наращивание компетенций.

При этом в исследованиях Э.Ф. Зеера, Э.Э. Сыманюк и др. активно изучается феномен транспрофессионализма в области профессионального образования [7; 8; 9], который представляет, по их мнению, «...одновременное сосуществование и сочетание нескольких видов профессиональных квалификаций, приобретенных по индивидуальным образовательным траекториям в основном и дополнительном профессиональном образовании на протяжении всей профессиональной жизни субъекта...» [8, с. 14].

Таким образом, по нашему мнению, транспрофессионализм позволяет обеспечивать специалистам, а в нашем случае — менеджерам образования, социальную и профессиональную мобильность [10], опережать изменения, происходящие в жизни, используя перемены для собственного профессионально-личностного развития.

По нашему мнению, транспрофессионализм менеджера образования — это управленческая готовность выходить за рамки уже сформировавшегося профессионально-педагогического (управленческого) опыта, иметь необходимые и достаточные компетенции для решения комплексных функциональных задач.

Рассматривая транспрофессионализм как ресурс в системе подготовки менеджеров образования в педагогическом

вузе, мы можем утверждать, что менеджер образования становится специалистом, владеющим междисциплинарной компетентностью, метапрофессиональными качествами, социально-профессиональной мобильностью, инновационностью, ключевыми компетенциями, способностью к самообразованию. Полагаем, что по сути транспрофессионализм — одна из характеристик профессионально-личностной жизнеспособности (витагенности) специалиста. Профессионально-личностному развитию менеджера образования в процессе обучения посвящены исследования Э.Ф. Зеера, Е.А. Климовой, Т.В. Кудрявцевой, И.В. Подласого, В.А. Слостенина и др.

Методологическими основаниями транспрофессионализма в подготовке менеджера образования могут выступать:

- **многомерный подход**, как возможность создания необходимых условий для получения профессионального образования на многомерной основе (Ф.Г. Ялалов), учитывающий предъявляемые требования к деятельности менеджера образования, соответствующие реальным требованиям со стороны государства, общества, уровню развития науки и технологий. При подготовке менеджеров образования как на уровне высшего и дополнительного профессионально-педагогического образования, так и в системе среднего профессионального образования в рамках данного подхода значительно расширяется участие работодателей в процессе формирования образовательных программ и их реализации. Например, одним из важнейших требований к выполнению выпускных квалификационных работ магистрантами по направлению подготовки 44.04.01 Педагогическое образование (реализуемой в МПГУ) является прикладной характер магистерской диссертации. Подтверждением прикладного

характера магистерской диссертации является так называемый «Акт о внедрении» практической составляющей диссертации (проект, программа, модель, система, дорожная карта и др.). То есть магистерская диссертация должна включать реализацию всех направлений образовательной деятельности и распределение полномочий управленческой команды, учитывать расширяющийся спектр задач менеджеров образования, выполняющих управление интегрированными ресурсами многофункциональных образовательных организаций, нацеленность на обеспечение конкурентоспособности образовательной организации;

- **трандисциплинарный подход**, реализация которого в подготовке менеджеров образования ориентирована на формирование готовности к профессиональному решению ежедневных и ежечасных, в том числе «сложных» проблем, принятию правильных и обоснованных управленческих решений в условиях неопределенности, риска и многозадачности. Трансдисциплинарность рассматривается нами как исследовательская стратегия, которая «пересекает дисциплинарные границы и развивает холистическое мышление» (Е.Н. Князева), как необходимость широкого использования в процессе принятия управленческих решений методологического аппарата гуманитарных наук (К. Мадсбьерг, М. Расмуссен) и является необходимым условием подготовки менеджера образования, соответствующего современным требованиям.

Трансдисциплинарный подход предполагает гибкость в выборе необходимых и достаточных рабочих программ дисциплин образовательной программы для эффективного решения основных целей и задач образовательной программы. Идеи трансдисциплинарности в подготовке менеджеров образования реализуются в

контексте требований образовательных стандартов, посредством включения междисциплинарных модулей, отражающих взаимосвязь с дисциплинами учебного плана, включения дисциплин по выбору и факультативов, элективных учебных курсов, практических заданий в рамках прохождения производственной и научно-исследовательской практики и др.;

- **сетевой подход**, как акцентирующий внимание на повышении профессиональных компетенций менеджеров образования, позволяющих выстраивать новые связи, осуществлять совместное проектирование, использовать и распространять эффективный опыт решения проблем. Сеть (реальная, виртуальная) является инструментом, обеспечивающим связи-отношения между социальными субъектами, направленные на достижения взаимовыгодного результата (Т.А. Ромм, М.В. Ромм) и создающим определённые возможности для выполнения задач, скоординированного принятия решений и децентрализованного исполнения (Е.В. Василевская) и представляющим одну из форм организации и внутри-организационного управления [11; 12]. При подготовке менеджеров образования в рамках сетевого подхода, рассматривающего различные формы деятельности, неотделимые друг от друга, предоставляющего все ресурсы в общее пользование и позволяющего оперативно их перераспределять, дающего возможность брать знания из сети и возвращать в сеть в усовершенствованном виде, можно определять социальное поведение субъектов, входящих в сеть, структуру группы и типы связей, соединяющих ее членов, проводить анализ распространения идей в сети («эффект заражения»), оперативно адаптироваться к изменениям и др. Преимуществом сетевого подхода в проектировании подготовки менеджеров

образования выделим «синергетический эффект», как возможность при реализации совместных сетевых практик участниками образовательного процесса получения большей результативности и выгоды, чем при самостоятельных действиях [1; 2; 11];

- **проектный подход**, как проектирование управленческих решений любого уровня (в образовательных системах разного уровня организации — от системы «учитель-ученик» до «системы управления образованием»), ведение проектного управления — методологическая основа для установления и поддержки конструктивных взаимоотношений между всеми включенными в процесс субъектами [3]. Подготовка менеджеров образования с позиции проектного подхода направлена на формирование умений и навыков управленческого проектирования, создание системы управления и сопровождения реализации проектов в образовательной организации, умений формировать команду и выстраивать командное взаимодействие, формирование и совершенствование управленческих компетенций [3; 4].

Образовательными технологиями, обеспечивающими формирование и развитие транспрофессионализма менеджера образования, выступают: электронное обучение, проектная деятельность, дистанционные образовательные технологии, тренинги, игровые технологии, кейс-технологии, форсайт-проекты, мульти-профессиональное проектирование, курсы и др.

Таким образом, усложняющие задачи в управлении образовательными организациями и образовательными системами ориентируют систему подготовки менеджеров образования на поиск новых технологий, методов, инструментов и ресурсов. По нашему мнению, феномен

транспрофессионализма имеет достаточный потенциал в повышении эффективности подготовки менеджеров образования в педагогическом вузе, как при

организации обучения в магистратуре, так и при организации дополнительного профессионально-педагогического образования.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Савенкова, Е.В.* Организационно-управленческая компетентность менеджеров образования как объект управления в условиях реализации магистерских программ / Е.В. Савенкова // Научная школа Т.И. Шамаевой: методолого-теоретические и технологические ресурсы развития образовательных систем. Сборник статей X Международной научно-практической конференции. В 2-х частях / отв. ред. С.Г. Воровщиков, О.А. Шклярова. М., 2018. С. 355–357.
2. Менеджмент образования в условиях информатизации: монография / под ред. проф. О.А. Осиповой. М.: МПГУ, 2021. 440 с.
3. *Савенкова, Е.В., Шклярова, О.А.* Проектный менеджмент в образовательной организации: учебное пособие. М.: МПГУ, 2019. 204 с.
4. *Шклярова, О.А., Тиунова, В.В.* Проектный менеджмент как ресурс развития образовательной организации: Практико-ориентированная монография. М.: 5 за знания, 2018. 286 с.
5. *Вудкок, М.* Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: пер. с англ. / М. Вудкок, Д. Френсис. М.: Дело ЛТД, 1994. 320 с.
6. *Осипова, О.П., Шклярова, О.А.* Ресурс самоменеджмента в повышении профессиональной жизнеспособности и развитии управленческой культуры педагогических работников // Проблемы современного образования. 2020. № 5. С.202–213.
7. *Зеер, Э.Ф., Сыманюк, Э.Э., Бердникова, Д.В., Борисов, Г.И.* Методологические основы транспрофессионализма субъектов техномической деятельности // Педагогическое образование в России. 2018. № 11. С. 38–47.
8. *Зеер, Э.Ф., Сыманюк, Э.Э.* Методологические ориентиры развития транспрофессионализма педагогов профессионального образования // Образование и наука. 2017. Т. 19. № 8. С. 9–28.
9. *Зинченко, Ю.П., Дорожкин, Е.М., Зеер, Э.Ф.* Психолого-педагогические основания прогнозирования будущего профессионального образования: векторы развития // Образование и наука. 2020. Т. 22, № 3. С. 11–35.
10. *Третьякова, В.С.* Транспрофессионализм: проблемы и пути решения / материалы Всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции, Нижний Тагил, 29 января 2019 г. / под науч. ред. Э.Ф. Зеера, В.С. Третьяковой. Екатеринбург: Российский государственный профессионально-педагогический университет; Нижний Тагил: Нижнетагильский государственный профессиональный колледж им. Н.А. Демидова, 2019. С. 287–291.
11. *Василевская, Е.В.* Повышение профессиональной компетентности: сетевой подход на основе ИКТ // Народное образование. 2013. № 9 (1432). С. 141–146.
12. *Ромм, Т.А., Ромм, М.В.* Сетевой подход в дополнительном образовании: стратегия и тактика // Вестник ТГПУ. 2019. № 3 (200). С. 35–41. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_37347643_14412057.pdf (дата обращения: 21.02.2021).

REFERENCES

1. Savenkova E.V. Organizatsionno-upravlencheskaya kompetentnost menedzherov obrazovaniya kak obyekт upravleniya v usloviyakh realizatsii masterskikh programm [Organizational and Managerial Competence of Education Managers as an Object of Management in the Conditions of Implementation of Master's Programs]. In: *Nauchnaya shkola T.I. Shamovoi: metodologo-teoreticheskie i tekhnologicheskie resursy razvitiya obrazovatelnykh sistem. Sbornik statei X Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. V 2 ch.* [Scientific School of T.I. Shamova: Methodological-Theoretical and Technological Resources for the Development of Educational Systems: Proceedings of the X International Scientific and Practical Conference. In 2 Parts], ed. by S.G. Vorovshchikov, O.A. Shklyarova. Moscow, 2018, pp. 355–357. (in Russ.)
2. *Menedzhment obrazovaniya v usloviyakh informatizatsii: monografiya* [Management of Education in the Conditions of Informatization: a Monograph], ed. by O.A. Osipova. Moscow, Moscow Pedagogical State University, 2021, 440 p. (in Russ.)
3. Savenkova E.V., Shklyarova O.A. *Proektnyi menedzhment v obrazovatelnoi organizatsii: uchebnoe posobie* [Project Management in an Educational Organization: a Textbook]. Moscow, Moscow Pedagogical State University, 2019, 204 p. (in Russ.)
4. Shklyarova O.A., Tiunova V.V. *Proektnyi menedzhment kak resurs razvitiya obrazovatelnoi organizatsii: Praktiko-orientirovannaya monografiya* [Project Management as a Resource for the Development of an Educational Organization: A Practice-oriented Monograph]. Moscow, 5 for knowledge, 2018, 286 p. (in Russ.)
5. Woodcock M., Francis D. *Raskrepostshchennyi menedzher. Dlya rukovoditelya-praktika* [Unblocked Manager: A Practical Guide to Self-development]. Moscow, Delo LTD, 1994, 320 p. (in Russ.)
6. Osipova O.P., Shklyarova O.A. Resurs samomenedzhmenta v povyshenii professionalnoi zhiznesposobnosti i razvitiu upravlencheskoi kultury pedagogicheskikh rabotnikov [Resource of Self-management in Improving Professional Viability and Development of Managerial Culture for Teachers], *Problemy sovremennogo obrazovaniya* = Problems of Modern Education, 2020, No. 5, p. 202–213. (in Russ.)
7. Zeer E.F., Symanyuk E.E., Berdnikova D.V., Borisov G.I. Metodologicheskie osnovy transprofessionalizma subyektov tekhnomiceskoi deyatel'nosti [Methodological Bases of Transprofessionalism of Technomic Activity Subjects], *Pedagogicheskoe obrazovanie v Rossii* = Pedagogical Education in Russia, 2018, No. 11, pp. 38–47. (in Russ.)
8. Zeer E.F., Simanyuk E.E. Metodologicheskie orientiry razvitiya transprofessionalizma pedagogov professionalnogo obrazovaniya [Methodological Guidelines for the Development of Transprofessionalism for Professional Education Teachers], *Obrazovanie i nauka* = Education and Science, 2017, Vol. 19, No. 8, pp. 9–28. (in Russ.)
9. Zinchenko Yu.P., Dorozhkin E.M., Zeer E.F. Psikhologo-pedagogicheskie osnovaniya prognozirovaniya budushchego professionalnogo obrazovaniya: vektory razvitiya [Psychological and Pedagogical Bases for Predicting the Future of Professional Education: Vectors of Development], *Obrazovanie i nauka* = Education and Science, 2020, Vol. 22, No. 3, pp. 11–35. (in Russ.)
10. Tretyakova V.S. Transprofessionalizm: problemy i puti resheniya [Transprofessionalism: Problems and Solutions]. In: *Transprofessionalizm kak prediktor sotsialno-professionalnoi mobilnosti molodezhi: materialy Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem, Nizhny Tagil, 29 yanvarya 2019 g.* [Transprofessionalism as a Predictor of Social and Professional Mobility of Youth: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation, Nizhny Tagil, January 29, 2019], scientific ed. by E.F. Zeer, V.S. Tretyakova. Yekaterinburg, Russian State Vocational Pedagogical University, 2019, pp. 287–291. (in Russ.)

11. Vasilevskaya E.V. Povyshenie professionalnoi kompetentnosti: setevoi podkhod na osnove IKT [Improving Professional Competence: a Network ICT-Based Approach], *Narodnoe obrazovanie* = National Education, 2013, No. 9 (1432), pp. 141–146. (in Russ.)
 12. Romm T.A., Romm M.V. Setevoi podkhod v dopolnitelnom obrazovanii: strategiya i taktika [Network Approach in Additional Education: Strategy and Tactics], *Tomsk State Pedagogical University Bulletin*, 2019, No. 3 (200), pp. 35–41. Available at: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_37347643_14412057.pdf (accessed: 21.02.2021). (in Russ.)
-

Осипова Ольга Петровна, доктор педагогических наук, доцент, профессор, кафедра управления образовательными системами имени Т.И. Шаповой, Московский педагогический государственный университет, op.osipova@mpgu.su

Olga P. Osipova, ScD in Pedagogy, Professor, T.I. Shamova Department of Educational Systems Management, Moscow Pedagogical State University, op.osipova@mpgu.su

Савенкова Елена Викторовна, кандидат педагогических наук, доцент, кафедра управления образовательными системами имени Т.И. Шаповой, Московский педагогический государственный университет, ev.savenkova@mpgu.su

Elena V. Savenkova, PhD in Pedagogy, Associate Professor, T.I. Shamova Department of Educational Systems Management, Moscow Pedagogical State University, ev.savenkova@mpgu.su

ШклярOVA Ольга Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент, профессор, кафедра управления образовательными системами им. Т.И. Шаповой, Московский педагогический государственный университет, oa.shklyarova@mpgu.su

Olga A. Shklyarova, PhD in Pedagogy, Professor, T.I. Shamova Department of Educational Systems Management, Moscow Pedagogical State University, oa.shklyarova@mpgu.su

Статья поступила в редакцию 30.03.2021. Принята к публикации 28.04.2021

The paper was submitted 30.03.2021. Accepted for publication 28.04.2021