Профессиональные взаимодействия университетских менеджеров в проектной деятельности

Я.И. Верховская[1], О.Г. Прикот[2]

[1]Университет ИТМО, [2]НИУ ВШЭ

yana_rus@inbox.ru, o.prikot@yandex.ru

Аннотация

Происходящие изменения в системе образования Российской Федерации способствует формированию «менеджеризации» управленческой деятельности, а введение профстандартизации деятельности, квалификационных требований к занимаемым должностям и переход на проектный вид деятельности формирует проблему проведения управленческого учета эффективности профессиональных взаимодействий менеджеров для получения дополнительных ресурсов развития образовательной организации. Таким образом, в исследовательской работе приведен анализ формирования образовательных запросов, мотивов их возникновения и выделены соответствующие им квалификационные дефициты у менеджеров современного университета. Предложены направления образовательных программ удовлетворения выявленных «слабых» актуальных компетенций университетских менеджеров, а также рекомендации по формированию проектной деятельности по основным направлениям деятельности университета на основе «сильных» актуальных компетенций. Эмпирическая база данных получена методами социологических исследований, включающие анкетирование, интервью респондентов фокус-групп академической среды и опрос экспертов-руководителей университетов. Анализ полученных данных проведен при помощи математической статистики одномерного, двумерного описательного анализа с применением регрессионного, факторного и кластерного анализов социологических данных, которые позволили получить пять факторов возникновения квалификационных дефицитов и три группы мотивов формирования образовательных запросов университетских менеджеров. Полученные факторы формирования квалификационных дефицитов менеджеров университета соотнесены с возрастом, опытом работы и профилем образовательной организации, а мотивы возникновения образовательных запросов соотнесены с направлением профессиональной деятельности университета. Практическое значение результатов проведенного исследования заключается в решении проблем управленческого учета эффективности профессиональных взаимодействий менеджеров при переходе на проектный вид деятельности для получения дополнительных ресурсов развития образовательной организации.

Ключевые слова: управление знаниями, высшее образование, дефицит квалификации, образовательный запрос, требования к квалификации, компетенции, профессиональный стандарт, образовательная организация высшего образования, менеджер, проектное управление образовательной организацией

1. Исследовательский вопрос

Актуальность работы определяется следующими системными изменениями в сфере управления образованием, в последнее время связаны, прежде всего, с внедрением принципов и механизмов проектного управления [1, 2] означает, что роль проектной деятельности (как «внешней, так и «внутренней») резко возрастает. По сути, разработка и реализация проектов развития университета становится важнейшей сферой деятельности университетских менеджеров, но для этого им необходима квалификация, опирающаяся на соответствующие компетентности профессиональных взаимодействий управления современным российским университетом, для которого характерны следующие контексты:

– во-первых, постепенная «глобализация» российского университетского образования, необходимость решения таких актуальных государственных задач как интеграция системы образования Российской Федерации с системами образования других государств и, как следствие, поиск путей повышения своего положения в мировых рейтингах;
– во-вторых, борьба за качество образования за счет слияния, присоединения реорганизованных или ликвидированных университетов, регионализация, т.е. укрупнение и формирование федеральных, опорных университетов, возникновение кластера глобально успешных исследовательских университетов;
– в-третьих, появление ряда стратегических, инициируемых университетским сообществом и поддерживаемых государством проектов развития российских университетов, направленных как на укрепление их глобальных позиций (Проект «5 в 100»), так и на превращение университетов в драйверы инновационного развития регионов, цифровой экономики и новой информационной культуры в целом (Проект «Опорные университеты», Проекты развития университетов в Концепции «Двенадцать решений для нового образования» [3]);
– в-четвертых, введение профстандартизации деятельности менеджеров в российском высшем образовании за счет внедрения квалификационных требований к занимаемым должностям, как проявление глобальной и общероссийской тенденций, характерной для общества и экономики в целом [4, 5].

Таким образом, представленные вызовы определяют актуальность настоящего исследования, проблема которой может быть сформулирована следующим образом: как провести управленческий учет эффективности профессиональных взаимодействий менеджеров для получения дополнительных ресурсов развития университета?

Все указанное способствовало развитию в системе управления университетом такого направления как стратегическое планирование развития образовательной организации, нашедшее свое отражение в разнообразных программах развития [5]. Например, разработка планов действий, проектных мероприятий, направленных на достижение стратегических задач и получение эффективных результатов, в настоящее время является не столько обязанностью руководства, сколько жизненной необходимостью, так как в контексте идеологии проектного управления дает возможность участия в разнообразных конкурсах по привлечению дополнительных ресурсов (прежде всего — финансовых), осуществляемых в рамках реализации Государственной Программы «Развитие образования в Российской Федерации» на 2018–2025 гг. [1].

Естественно, что в контексте представленной выше ситуации организация командной работы в рамках реализации идеологии проектного управления является основной целью диверсификации управления и реинжиниринга организационных бизнес-процессов.

Основой проектно-функциональной структуры управления являются высококвалифицированные сотрудники, способные к реализации длительных, сложных проектов. Таким образом, высокая компетентность специалистов является основой эффективного и продуктивного функционирования образовательной организации, которая

позволяет снизить риски ошибочных управленческих решений, дублирования управленческих функций и расширяет возможности оперативного управления организацией.

Однако стоит отметить, что сопутствующее расширение информационно-коммуникативных связей приводит к усложнению профессиональных взаимодействий, что может способствовать снижению персональной ответственности и отсутствию единства командной работы, соответственно, потеря продуктивности проектной и основной функциональной деятельности менеджеров университетов.

2. Теоретическое обоснование и методологическая база

Попытки стандартизировать деятельность сотрудников университетов, в частности управленческих категорий в краткосрочной, среднесрочной перспективе связаны с оптимизацией организационной структуры и диверсификацией административно-управленческой, хозяйственной деятельности. Перед руководством появляются новые вызовы, например, в проведении управленческого учета эффективности профессиональных взаимодействий менеджеров для получения на этой основе дополнительных ресурсов развития университета.

Профессиональный стандарт — это характеристика квалификации работника для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, включающая в себя такие атрибуты как компетенция сотрудника, а именно уровень знаний, умений, профессиональных навыков, мотивационных факторов, личностных качеств, ситуационных намерений и квалификация [6], т.е. готовность работника к качественному выполнению конкретных функций в рамках определенного вида трудовой деятельности.

Соответственно, под термином квалификационный дефицит понимается разница («дельта») между востребованными должностью компетенциями и теми, чем обладает в настоящий момент сотрудник. Таким образом, под квалификационным запросом понимается формулирование необходимости приобретения недостающего практического опыта, самообразования и обучения для повышения квалификационного уровня [7], что включает восполнение дефицита специфических знаний, как основы компетенций и атрибута квалификационного уровня сотрудника.

Информация и знания имеют кумулятивный характер, а инфраструктура их передачи по уровням должностной иерархии в университете горизонтально и вертикально ориентирована, т.е. линейно между отделами и от подчиненного к руководителю. Таким образом, глубина профессионального опыта и знаний каждого сотрудника о специфических особенностях управления университетом оказывают большое влияние на конечный результат, т.к. знания топ-менеджеров обобщают знания менеджеров, а те, в свою очередь, обобщают знания специалистов и т.д.

Актуализация компетенций, как у подчиненных, так и у руководителей любого уровня, зависящих от уровня квалификации [8], осуществляется повышением уровня квалификации [9] путем обучения по краткосрочным и дополнительным профессиональным программам, а также по программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре, ординатуре и ассистентуре, которые в свою очередь отождествлены с наименованиями должностей [10], профессий и специальностей [11], содержащихся в едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих и в профессиональных стандартах [12 - 14].

Таким образом, далее нами описана исследовательская работа по выявлению существующих квалификационных дефицитов и природы их появления, образовательных запросов менеджеров среднего звена современного университета, а также мотивов их возникновения с целью определения образовательных программ удовлетворения «слабых» актуальных компетенций и выявления «сильных» актуальных компетенций, способствующих формированию специфики профессиональных взаимодействий

менеджеров образовательной организации высшего образования по основным направлениям деятельности университета.

Категория менеджеров среднего звена (начальники и заместители управлений, отделов и иных подразделений управленческой инфраструктуры университета) выбрана нами в качестве предмета исследования по нескольким причинам: во-первых, менеджеры среднего звена более доступны в силу своего статуса и положения в образовательной организации для участия в исследовательских процедурах; во-вторых, их представителей этой категории проще сформировать валидную выборку; в-третьих, в ситуации проектного управления увеличивается степень их автономности при подготовке управленческой информации стратегического характера, поскольку традиционно они руководят формированием и реальной деятельностью университетских проектных команд, реализующих как «внешние», так и «внутренние» стратегические проекты, тогда, как за представителями топ-менеджмента остается, как правило, функции координации и внешней мотивации.

Теоретической базой исследования послужили труды исследователей К. Виига, Ф. Блеклера, В.С. Катькало, К. Норта, Б. Мильнера, Н. Фоса концепций теории управления знаниями (knowledge management); Г.В. Атаманчука, Дж. Сьюпера, Т.Ю. Базарова теории управления персоналом (human resources management); Е. Дюркгейма, Р. Мертона, Т. Парсонса основ теории управления; И. Адизеса, Д. Кокса теории организации и практик управления; Г. Минцберга, В.С. Катькало, В. Томаса, А. Томпсона, А. Стрикленда, К. Кирнана, Д.Д. Вачугова, Г.А. Черчилля в сфере менеджмента, В.А. Ядова, Е.М. Бабосова, А. Бююля, И.Ф. Девятко, Ю.М. Плотинского в области социологии и социологических исследований.

Сбор и анализ первичных статистических, нормативно-правовых, административных, управленческих данных осуществлялся на основе изучения периодических изданий, информационно-правовых порталов и систем, публикующих тексты нормативно-правовых актов, официальной информации и научных исследований.

3. Эмпирический анализ

Эмпирическая база данных получена методами социологических исследований, включающие анкетирование 310 респондентов из 8 Федеральных округов Российской Федерации, 12 профилей образовательных организаций высшего образования, из них 21 % национальных исследовательских, федеральных и опорных университетов и 79 % региональных, интервью 5 респондентов — экспертов и 4 респондентов — участников двух фокус-групп академической среды и опрос 10 экспертов-руководителей университетов. Программными требованиями достижения репрезентативности выборки послужили половозрастной, социально-профессиональный состав обследуемых и их пространственная локализация с ограничениями по профессиональному и квалификационному составу.

Анализ первичных анкетных данных проведен при помощи математической статистики одномерного, двумерного описательного анализа с применением регрессионного, факторного и кластерного анализов социологических данных с применением пакетов компьютерного обеспечения SPSS, Microsoft Office, а в части открытых вопросов проведен количественный контент–анализ с помощью программного обеспечения QDA Miner Lite и Wordstat.

Полученные данные позволили не только соотнести восполнение квалификационных дефицитов с соответствующим им методами, способами и формами обучения, но обозначить три направления образовательных программ удовлетворения образовательных запросов менеджеров.

Одной из задач анализа анкетных данных стало определение запроса в необходимых образовательных программах у университетских менеджеров, в результате которого было

выделено 10 направлений по основным требованиям к менеджерам любого уровня: теория менеджмента, маркетинга, делопроизводство, работа с информационными системами управления, в частности с информационными автоматизированными системами, психология, конфликтология, деловая и межэтническая коммуникации, социальные сети и профориентация. Однако, полученные предпочтения были отмечены лишь у 50 % опрошенных, поэтому фокус поиска причин возникновения переместился в анализ ответов о недостатках квалификации, которые отмечают респонденты у руководства, у себя и у своих подчиненных. В результате выделено 7 направлений у 60% респондентов, которые не совпали с ранее 10 запрошенными программами. Согласно результатам опроса об имеющихся квалификационных дефицитах у менеджеров выделено 7 программ их преодоления: теория менеджмента, в том числе, стратегического, знания функционирования организации, в том числе, контроль, аналитика информации, психология, самоменеджмент, в том числе, управление рабочим временем, принятие управленческих решений, управление изменениями.

Таким образом, для выявления причин возникновения квалификационных дефицитов у респондентов был проведен при помощи факторного анализа социологических данных, согласно методике которого проведен анализ 28 вопросов на семантическом дифференциале по шкале «не изменилось — не сильно — очень заметно — мне трудно ответить (этим не занимаюсь)».

В результате выделены 5 факторов со статистически достоверным результатом ($1> p > 0,5$, $p=0,712$) соотнесенных с концептуальными уровнями знаний по Виигу [15] и областями профессиональной деятельности менеджера: первый фактор связан со стратегическим менеджментом внешнего развития образовательной организации, второй — со стратегическим менеджментом внутреннего развития, третий — с организационными процессами, четвертый — с производственными, пятый – с аналитикой профессиональной деятельности менеджера.

Далее проведен расчет факторных значений для каждого опрошенного по возрасту, по опыту работы, по типу и уровню должности, по профилю профессиональной деятельности, по статусу и профилю университета. При проведении расчета были выделены как «слабые», так и «сильные» знания менеджеров университета.

На основе «слабых» знаний менеджеров университета, с помощью расчета полученных факторных значений, определено, что квалификационные дефициты университетских менеджеров на момент анкетирования, не связаны ни с профилем профессиональной деятельности, ни типом и уровнем их должности, ни со статусом университета, а связаны с их возрастом и опытом работы, а также с профилем университета. При этом в каждой из выделенных 5 областей направлений профессиональной деятельности существуют определенные диапазоны формирования недостатка знаний:

– в стратегическом менеджменте внешнего развития организации у менеджеров с опытом работы 8–12 лет или из юридического профиля университета;
– в стратегическом менеджменте внутреннего развития организации — в возрасте 60–64 лет или с опытом работы 3–8 лет;
– в организационных процессах — в возрасте 50–54 года, или с опытом работы 1–3 года, или из юридических, социально–экономических профилей университетов;
– в производственных процессах — в возрасте 40–44, 60–64 лет, или с опытом работы до 1 года, или из юридических, творческих профилей университетов;
– в аналитике профессиональной деятельности — в возрасте 25–29, 40–44 лет, или с опытом работы до 1 года, или из социально–экономического профиля университетов.

Таким образом, полученные факторные значения позволяют выделить направления развития образовательных программ.

Для определения мотивов возникновения недостатка знаний на основе полученных факторных значений проведен анализ методом анализа кластерных центров. В результате выделены 3 группы респондентов, в основе формирования недостатка знаний которых

находятся в трех областях: обеспечение базовых процессов деятельности университета, ресурсном обеспечении деятельности и формировании корпоративной культуры.

С помощью полученных данных был проведен расчет и анализ принадлежности выделенных мотивов к каждому респонденту.

Информативными оказались значения, рассчитанные на основании данных, характеризующих профиль деятельности и статус университета (рис. 1) и получилось, что мотивы возникновения квалификационных дефицитов у менеджеров архитектурного, строительного профиля (100%) лежат в области обеспечения основных процессов деятельности университета, но отсутствуют в ресурсном обеспечении деятельности (0%) и формировании корпоративной культуры университета (0%), когда как в университетах культуры и искусства (86%), национальных исследовательских, федеральных и опорных университетов (58%) мотивы лежат в области ресурсного обеспечении деятельности университета, но отсутствуют в обеспечении базовых процессов, а у военных, морских (50%), национальных исследовательских, федеральных, опорных (42%) —лежат в области формирования корпоративной культуры университета, но отсутствуют в обеспечении базовых процессов.

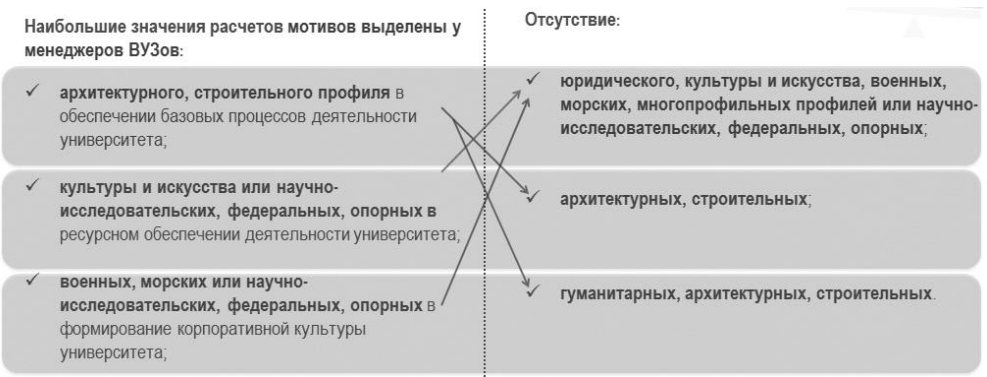


Рис. 1. Распределение значений мотивов возникновения образовательных запросов у менеджеров университетов на основе квалификационных дефицитов

Можно констатировать, полученные значения позволяют сформулировать не только направления развития образовательных программ удовлетворения недостатка знаний у менеджеров, но и определить их целевую аудиторию.

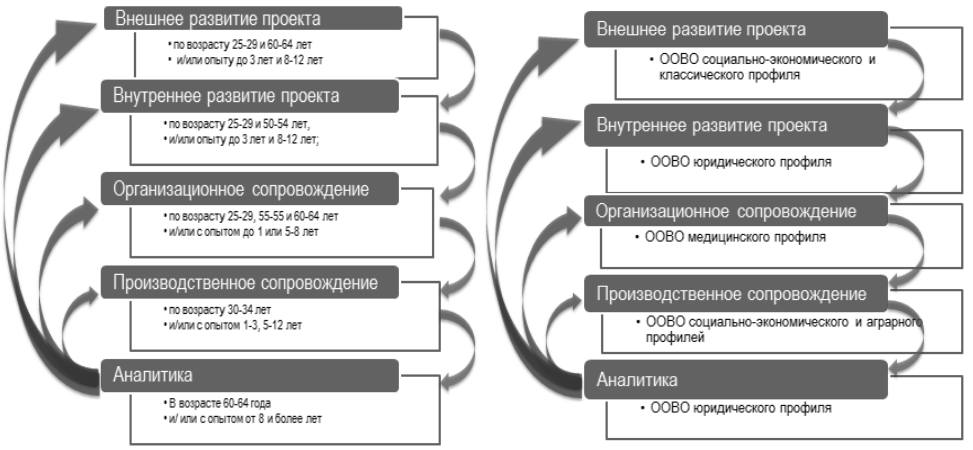
Как уже отмечалось выше, системные изменения в работе российских университетов способствовали становлению проектного управления при определении и реализации задач их стратегического развития. Поэтому в профессиональной деятельности менеджеров университета появилась необходимость совмещать проектную деятельность, направленную на развитие, с выполнением задач, решение которых обеспечивает функционирование организации.

Таким образом, профессиональные взаимодействия менеджеров теперь формируются на основе проектно-функциональных взаимодействий и высокая продуктивность специалистов в этой сфере является основой эффективного функционирования университета.

Однако, эффективность проекта во много зависит от того, как будут сформированы и продуктивны проектные команды: на основе определенных навыков, опыта или специализации?

Мы полагаем, что проектную команду целесообразно формировать, опираясь на ранее выявленные «сильные» знания менеджеров. На основании этого имеет смысл распределять и роли внутри команды. При этом стоит ввести разделение на внутриорганизационные и межорганизационные проекты университета.

Во внутриорганизационном проекте, также как и межорганизационном, команды можно формировать на основе направлений их деятельности: внешнее и внутреннее развитие, организационное и производственное сопровождение, а так же аналитическая деятельность, основываясь на представленных выше расчетах «сильных» актуальных знаний, основанных на возрастных характеристиках и опыте работы (рис. 2а). Проектные команды можно также формировать исходя профиля университета (рис. 2б).



а б

Рис. 2. Формирование проектных команд в соответствии с направлением деятельности, возрастом, опытом работы и профилем университета

4. Выводы

Анализ данных социологического исследования управленческой среды образовательных организаций высшего образования установил, что, по мнению респондентов, наиболее существенные изменения в профессиональной деятельности университетов РФ произошли во внутренней организационной работе, увеличилось количество внешней и внутренней отчетности, сильно изменилась программно-методическая работа и учебная деятельность, произошло усиление вертикальной координационной связи подчинения при принятии решений и уменьшилось сетевое взаимодействие, в то время как квалификационные требования к специалистам, научным сотрудникам и менеджерам практически не изменились. Интерпретировать данный вывод можно в том смысле, что менеджер среднего звена, несмотря на то, что объективно, как мы указывали выше, включен в глубинные процессы сущностных изменений, вынужден реагировать в повседневной профессиональной деятельности скорее на внешние свидетельства изменений, не всегда адекватно отражающих их суть.

Также, в результате проведенного исследования, получены и свидетельства активного включения университетских менеджеров среднего звена в упомянутые выше глубинные изменения в характере управленческой деятельности. Об этом говорит, в первую очередь, изменение сущности их профессиональных взаимодействий и нарастание тенденции “менеджеризации”, то есть, усиление роли менеджера при реализации стратегий и процедур стратегического управления, которые характеризуются, вместе с тем, реструктуризацией функций управленческих уровней, подразделений и отделов, внедрение системы стратегического и целевого планирования на основе формализованных количественных и качественных критериев эффективности.

Становление явления “менеджеризации” в системе управления университетом также было определено по ряду показателей: статистической и функциональной зависимости

между показателями возраста, стажа и ведения преподавательской деятельности, то есть, чем моложе менеджер, меньше опыт его работы, тем меньше вероятность, что он ведет преподавательскую деятельность.

Развитие и усиление конкуренции, внедрение рыночных стимулов и механизмов на рынке образовательных услуг высшего образования приводит к формированию и становлению новых видов специального менеджмента, которые можно условно обозначить как научный, педагогический, административно-управленческий менеджмент в сфере образовательных услуг.

При исследовании организационных структур управления университетов выявлено, что при формировании системы должностей необходима их классификация не столько по функциональному признаку, сколько по специфике, направленности профессионального взаимодействия.

Таким образом, полученные квалификационные дефициты, образовательные запросы и мотивы их возникновения, а также классификация должностей по направленности профессионального взаимодействия позволяют сформулировать рекомендации по формированию проектно-функциональной организации работы и предупреждать возникающие квалификационные риски.

Практическая значимость исследовательской работы заключается в том, что результаты могут быть использованы в качестве:

– рекомендаций формирования образовательных программ удовлетворения образовательных запросов менеджеров;
– предложений формирования системы должностей управленческой структуры, соотнесенных со спецификой и направленностью профессионального взаимодействия менеджеров и принятия ими управленческих решений;
– определения актуальных компетенций менеджеров при формировании команды в рамках проектной организации работы по основным направлениям деятельности образовательной организации высшего образования.

Литература

[1] Постановление Правительства Российской Федерации от 12.10.2017 № 1242 (О разработке, реализации и об оценке эффективности отдельных государственных программ Российской Федерации) // Собрание законодательства Российской Федерации.2017.N 43. ст. 6323 (часть II).

[2] Постановление Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1642 (Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования") // Собрание законодательства Российской Федерации. 2018. N 1. Ст. 375 (часть II).

[3] Двенадцать решений для нового образования: доклад Центра стратегических разработок и Высшей школы экономики [Текст] / под ред. Я. И. Кузьминова, И. Д. Фрумина. Центр стратегических разработок, Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. 2018.

[4] Приказ Минтруда РФ от 08.09.2015 N 608н (Об утверждении профессионального стандарта "Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования) Зарегистрировано в Минюсте РФ 24.09.2015. N 38993.

[5] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 07.10.2010 № 1696-р (Об одобрении программы развития федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Санкт-Петербургский государственный университет" до 2020 года) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2010, N 42, ст. 5415.

[6] Постановление Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1642.

[7] НАРК РСПП «Макет профессионального стандарта» // URL: http://nspkrf.ru/ (дата обращения: 09.01.2017)
[8] Национальная рамка квалификаций Российской Федерации: Рекомендации / О.Ф. Батрова, В.И. Блинов, И.А. Волошина [и др.]. М.: Федеральный институт развития образования, 2008. 14 с.
[9] Приказ Минтруда России от 12 апреля 2013 N 148н (Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов) Зарегистрировано в Минюсте России 27.05.2013 N 28534.
[10] Формирование Национальной системы квалификаций: сборник нормативных документов. М.: Издательство «Перо», 2014. 14 с.
[11] Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (Минздравсоцразвития России) от 26 августа 2010 г. N 761н г. Москва (Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей работников образования), ред. от 31.05.2011 Зарегистрирован в Минюсте РФ 6.10.2010 N 18638.
[12] Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (Минздравсоцразвития России) от 11 января 2011 г. N 1н г. Москва (Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования) Зарегистрирован в Минюсте РФ 23 марта 2011 г. N 20237.
[13] Об образовании в Российской Федерации: закон Рос. Федерации Федеральный закон от 29 декабря 2012 N 273-ФЗ: принят Гос. Думой Федер. Собр. Рос. Федерации 21 декабря 2012 г.: одобр. Советом Федерации Федер. Собр. Рос. Федерации 26 декабря 2012 г. // Рос. Газ. 2012. 31 декабря.
[14] О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статью 1 Федерального закона "О техническом регулировании" (с изменениями и дополнениями. Федеральный закон от 3 декабря 2012 г. N 236-ФЗ ": принят Гос. Думой Федер. Собр. Рос. Федерации 23 ноября 2012 г.: одобр. Советом Федерации Федер. Собр. Рос. Федерации 28 ноября 2012 г. // Рос. Газ. 2012. 7 декабря.
[15] Wiig K. Knowledge Manegment: Where did it Come and Where will it Go? Expert System with Applications / K. Wiig. Elsevier. Vol. 14. Fall. London: Pergamon Press, 1997.

Professional Interaction Between University Managers in Project Activities

I.I. Verkhovskaia [1], O.G. Prikot [2]

[1] ITMO University, [2] HSE University

Changes in the system of the Russian Federation education to the formation of "management activities", and the introduction of professional standardization activities, qualification requirements for positions and transition to project activities forms the problem of management accounting of the effectiveness of professional interactions of managers in order to obtain additional resources for the development of educational organizations. Thus, the analysis of the formation of educational damands, the causes of their occurrence and identified the relevant qualification deficiencies in the managers of modern high school. The directions of educational programs of satisfaction of the revealed “weak” actual competences of heads of University, and also recommendations on formation of project activity in the main directions of activity of University on the basis of “strong” actual competences are offered. The empirical database was obtained by methods of sociological research, including questionnaires, interviews of respondents of focus groups of the academic environment and questionnaires of experts-heads of universities. The analysis of the obtained data was carried out using mathematical statistics of one-dimensional, two-dimensional descriptive analysis using regression, factor and cluster analysis of sociological data, which allowed to obtain five factors of qualification deficiencies and three groups of motives for the formation of educational requests of University managers. The received factors of forming of qualification deficits of heads of University correlate with age, experience and a profile of the educational organization, and motives of emergence of educational inquiries correlate with the direction of professional activity of University. The practical significance of the results of the study is to solve the problems of management accounting of the effectiveness of professional interactions of managers in the transition to project activities in order to obtain additional resources for the development of the educational organization.

Keywords: knowledge management, research activities, professional training, student, education, potential, risks, project management of educational organization