

УДК 371.1
ББК 4424к3

ГРНТИ 14.15.15

Код ВАК 5.8.1

Шкуров Алексей Юрьевич,

SPIN-код: 1859-6480

кандидат педагогических наук, докторант кафедры педагогики, Мордовский государственный педагогический университет имени М. Е. Евсевьева; 430007, Россия, г. Саранск, ул. Студенческая, 11А, e-mail: achkurov@list.ru

ФОРМИРОВАНИЕ «ГИБКИХ НАВЫКОВ» УЧАСТНИКАМИ ГОСУДАРСТВЕННО-ОБЩЕСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: образовательные организации; государственно-общественное управление; гибкие навыки; жесткие навыки; управление образованием; управленческая деятельность; участники государственно-общественных отношений; государственно-общественные отношения; формирование навыков

АННОТАЦИЯ. В конце XX – начале XXI вв. в разных областях экономики и в образовании были востребованы узкие специалисты. Человек, как правило, трудился на одном предприятии, в одной школе практически всю свою профессиональную жизнь. Новые представления о способах получения информации привели к разрушению сформировавшиеся стереотипы. В настоящее время «узкие» знания человек получает за несколько секунд, обратившись с определенным запросом в поисковые системы Интернета. Таким образом, различные управленческие подходы направляют сотрудника переориентироваться от «узкого специалиста» к специалисту, обладающему набором самых разнообразных качеств личности и использующему арсенал «гибких навыков». Целью настоящего исследования является выявление процесса формирования «гибких навыков» участниками государственно-общественных отношений образовательной организации. Определение уровня востребованности «гибких навыков» у участников государственно-общественных отношений является одним из наименее изученных вопросов, направленных на обеспечение потребности формирования конкретных категорий навыков. Основное внимание в работе автор акцентирует на проблеме использования «гибких навыков» в формировании профессионального профиля навыков участников государственно-общественных отношений. Автор прослеживает ретроспективное становление понятийно-терминологической базы заявленных в теме вопросов. В статье приведен подробный анализ взглядов отечественных исследователей, занимающихся вопросами изучения навыков. Экспериментальным путем выявляется ранжированный список востребованности «гибких навыков» среди участников государственно-общественных отношений. Научная новизна исследования заключается в разработке авторской классификации «Сегменты навыков профиля», участников государственно-общественных отношений, понятийного аппарата, определенного впервые. В результате исследования выявлены факторы, влияющие на эффективность применения «гибких навыков» в системе государственно-общественных отношений и разработаны методические рекомендации по эффективному их формированию у участников государственно-общественных отношений образовательной организации.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Шкуров, А. Ю. Формирование «гибких навыков» участниками государственно-общественных отношений образовательной организации / А. Ю. Шкуров. – Текст : непосредственный // Педагогическое образование в России. – 2023. – № 6. – С. 135–147.

Shkurov Alexey Yurievich,

Candidate of Pedagogy, Doctoral Student, Department of Pedagogy of the Mordovian State Pedagogical University named after M. E. Evseviev, Saransk, Russia

FORMATION OF “SOFT SKILLS” AMONG PARTICIPANTS OF PUBLIC-PUBLIC RELATIONS OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION

KEYWORDS: educational organizations; public-public administration; soft skills; hard skills; education management; management activities; participants in state-public relations; state-public relations; skills formation

ABSTRACT. At the end of the 20th and beginning of the 21st centuries, narrow specialists were in demand in various areas of the economy and in education. A person, as a rule, worked at one enterprise, in one school, almost his entire professional life. New ideas about ways to obtain information led to the destruction of formed stereotypes. Currently, a person receives “narrow” knowledge in a few seconds by submitting a specific request to Internet search engines. Thus, various management approaches direct an employee to reorient from a “narrow specialist” to a specialist who has a set of a wide variety of personality traits and uses an arsenal of “soft skills”. The purpose of this study is to identify the process of formation of “soft skills” by participants in state-public relations of an educational organization. Determining the level of demand for “soft skills” among participants in state-public relations is one of the least studied issues aimed at meeting the need for the formation of specific categories of skills. The author focuses the main attention in the work on the problem of using “soft skills” in the formation of the professional profile of the skills of participants in state-public relations. The author traces the retrospective formation of the conceptual and terminological basis of the issues stated in the topic. The article provides a detailed analysis of the views of domestic researchers involved in the study of skills. Experimentally, a ranked list of the demand for “soft skills”

among participants in state-public relations is revealed. The scientific novelty of the research lies in the development of the author's classification "Segments of Profile Skills", participants in state-public relations, a conceptual apparatus that is defined for the first time. As a result of the study, factors influencing the effectiveness of the use of "soft skills" in the system of state-public relations were identified and methodological recommendations were developed for their effective formation among participants in public-public relations of an educational organization.

FOR CITATION: Shkurov, A. Yu. (2023). Formation of "Soft Skills" among Participants of Public-Public Relations of an Educational Organization. In *Pedagogical Education in Russia*. No. 6, pp. 135–147.

Введение. На сегодняшний день актуальной остается проблема государственно-общественного управления (далее – ГОУ) образовательной организацией (далее – ОО). В государственно-общественных отношениях (далее – ГОО) управления ОО участники образовательного процесса наделены функциями, в которых их мнение относительно различных аспектов деятельности школы является одним из индикаторов ее эффективности. Участники ГОО обеспечивают в развитии образовательной организации опережающий, инновационный характер функционирования, определяют задачи, которые важны не только сегодня, но и становятся еще более важными завтра, и находят пути их решения. Проявление высокого профессионализма, командной работы, целеустремленности, критического мышления – современные требования, предъявляемые к участникам ГОО для реализации инновационных процессов в образовательной организации. Бесспорно, успех модернизации конкретной школы и ее системы управления напрямую связан с уровнем профессиональных навыков всех участников ГОО. Современная практика в системе ГОО показывает, что у самих участников системы управления зачастую недостаточно сформированы «гибкие навыки», а в некоторых случаях они полностью отсутствуют.

Данная ситуация позволяет сформулировать следующую гипотезу: если определены факторы, влияющие на формирование «гибких навыков» в системе ГОО, разработаны сегменты навыков профиля, то формирование навыков в данную систему будет способствовать эффективному овладению и использованию «гибких навыков» среди участников ГОО ОО.

Актуальность рассматриваемой проблемы по применению «гибких навыков» участниками ГОО ОО характерна прежде всего для исследований, ориентированных на бизнес-сообщество, и рассматривается авторами применительно к специфике корпоративного менеджмента, обеспечивающего эффективное достижение результатов посредством непрерывного профессионального развития персонала. Решение данной проблемы составляет цель исследования.

Для достижения цели исследования необходимо решить следующие задачи:

провести контент-анализ формирования понятия «гибкие навыки» для разработки авторской классификации «Сегменты навыков профиля» и методических рекомендаций; изучить и экспериментальным путем определить уровень востребованности «гибких навыков» у участников ГОУ ОО; разработать и обосновать факторы, влияющие на эффективность формирования «гибких навыков» у участников ГОО ОО.

Практическая значимость исследования заключается в создании методических рекомендаций по эффективному формированию «гибких навыков» у участников ГОО ОО и выявлении факторов, влияющих на эффективность применения «гибких навыков» в системе ГОО, подтверждающих гипотезу исследования.

Теоретической базой исследования стали работы, среди которых следует отметить отечественных ученых, изучавших проблемы «гибких» и «жестких» навыков: О. Абашкину¹, О. П. Горькову², В. А. Давидову², Н. В. Жадько и М. А. Чуркину³, Д. Иванова [9], А. Клюковскую⁴, Н. В. Сосницкую⁵, А. Н. Мирошниченко [18], Е. Павлову⁶, Н. В. Ходячих⁷, О. Л. Чуланову [21]. Ряд авторов рассматривают «гибкие навыки» и

¹ Абашкина О. Soft skills: ключ к карьере // *Акционеры Кадры и HR*. 2010. № 2. URL: <http://www.pro-personal.ru/article/7811-soft-skills-klyuch-k-karere> (дата обращения: 08.02.2023).

² Давидова В. Слушать, говорить и договариваться: что такое soft skills и как их развивать // *Теории и практики*. 2015. URL: <http://theoryandpractice.ru/posts/11719-soft-skills> (дата обращения: 09.03.2023).

³ Жадько Н. В., Чуркина М. А. Обучение hard skills и soft skills – в чем разница? // *Проект HR-Portal*. 2006. URL: <https://hr-portal.ru/article/obuchenie-hard-skills-i-soft-skills-v-chyom-raznica> (дата обращения: 09.03.2023).

⁴ Клюковская А. Функциональных навыков уже недостаточно? // *Интернет-портал для управленцев*. 2007. URL: http://www.management.com.ua/notes/soft_skills.html (дата обращения: 09.03.2023).

⁵ Сосницкая Н. В. SOFT SKILLS: мягкие навыки твердого характера. URL: <https://ru.exrus.eu/Soft-Skills-Myagkiye-navyki-tverdogo-kharaktera-id50530e696ccc19a0150001fb> (дата обращения: 09.03.2023).

⁶ Павлова Е. Выход из зоны комфорта как условие развития личности // *Журнал «Aum.News»*. 2016. URL: <http://www.aum.news/novosti/1442-vyhodiz-zony-komforta-kak-uslovie-razvitiya-lichnosti> (дата обращения: 10.03.2023).

⁷ Ходячих Н. В. Что такое soft skills и почему они так важны для карьеры? // *Дневник успеха*. 2020. URL: <http://dnevnyk-uspeha.com/rabota-ikarera/chto-takoe-soft-skills-i-pochemu-oni-tak-vazhnyi-dlya-kareryi.html> (дата обращения: 10.03.2023).

особенности их формирования – Е. Ю. Филимонова [20], О. В. Игумнова [11], А. Ю. Лозовой, Е. К. Защитина, И. А. Названова [17]. В работах З. И. Васильева [1] речь идет о формировании социальной позиции личности. О различных типах умений, в частности проектировочных, организационных, коммуникативных, гностических интеллектуальных, рассказывает в своих работах В. Ф. Паламарчук¹. Большинство современных ученых подчеркивают значимость «гибких навыков» и, следовательно, необходимость их развития. Характеристика понятия «государственно-общественное управление образованием» представлена в исследованиях М. А. Гончарова [3], А. А. Седельникова [6], С. Г. Косарецкого [5], Е. Н. Шимутиной [22], А. Ю. Шкурова [23] и других ученых.

Методы исследования. Для решения обозначенных задач и проверки гипотезы использовался комплекс взаимодополняющих методов исследования: теоретических (логико-исторический анализ ключевых понятий; анализ научно-педагогической литературы; метод моделирования, классификации и типологизации; контент-анализ материалов выступлений политических и научных деятелей); эмпирических (анкетирование, мониторинг); методов статистической обработки эмпирических данных.

Результаты и обсуждение. Формирование профессиональных управленческих навыков у участников ГОУ в настоящее время является приоритетной задачей каждой ОО с целью вхождения России в число десяти ведущих стран по качеству общего образования и эффективных механизмов управления образовательными системами. В отечественной педагогике изучение вопроса об управленческих навыках участниками ГОО представлено в общем контексте понятия такими классиками научных школ по управлению персоналом, как С. Д. Резник, А. П. Егоршин, А. Я. Кибанов [2]. Предлагаем свою позицию в отношении данного понятия и сформулируем авторское представление об управленческих навыках: управленческие навыки участников ГОО – это совокупность личностно-профессиональных качеств участников процесса ГОУ, в которых раскрываются когнитивные способности человека, требуемые для эффективного выполнения обязанностей с позиции современной управленческой деятельности.

Под ГОО ОО мы понимаем тип взаимодействия государственных и общественных субъектов в образовательной деятельности, актуализирующий интегративный воспита-

тельный и социализирующий потенциал учебно-воспитательного процесса, активизирующий со-развитие всех субъектов образования (учащихся, их родителей, педагогических работников) как активных граждан, инициаторов и участников социального развития. Данное определение нами было сформулировано в исследовании для кандидатской диссертации [23].

Впервые понятия «гибкие» и «жесткие» навыки были употреблены в 1959 году в военной терминологии. В процессе организации научного осмысления подготовки военных, несущих службу в армии США, был сделан вывод, что для военнослужащих ключевое значение имеют не только исключительно профессиональные навыки (обозначенные как «hardskills»), но некие универсальные навыки, которые не входят в курс обучения (их назвали «softskills»). Уже в 1968 году так называемая система проектирования военной подготовки поясняла, что hardskills представляют собой навыки работы с машинами, а softskills – с людьми и документацией, что подтверждает наше научное убеждение. Профессор Российского университета дружбы народов Д. С. Ермаков в своем исследовании раскрывает исторический аспект возникновения и становления «гибких» навыков, а именно: «В 1968 году армия США представила учебную доктрину “Системная инженерия обучения” (“Systems engineering of training”). В 1972 году на конференции командования Континентальной армии был представлен доклад “‘Гибкие’ навыки: определение, анализ поведенческой модели, процедуры обучения” (“Soft skills: definition, behavioral model analysis, training procedures”), где определялось понятие “гибкие” / “мягкие” навыки (англ. softskills) как “важные навыки, связанные с работой, которые подразумевают незначительное взаимодействие с машинами или его полное отсутствие и применение которых на работе является довольно обобщенным” (командование, надзор, консультирование и лидерство)» [7, с. 165]. После этого термины закрепились в научной среде, со временем существенно трансформировались и перешли в широкое употребление в разных сферах жизни общества: в экономике, в психологии, в управлении организациями, в школьном образовании и др. Мы полностью поддерживаем авторскую позицию Д. С. Ермакова в отношении определения понятия «гибких» навыков, которое можно сформулировать как «комплекс неспециализированных, надпрофессиональных социально-психологических навыков, которые обеспечивают успешность деятельности, эффективность ее выполнения, высокую производительность в

¹ Паламарчук В. Ф. Школа учит мыслить // Библиотека заместителя директора школы по учебно-воспитательной работе. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Просвещение, 1987.

целом и являются «сквозными» – не связаны с конкретной профессией» [7].

Hard skills (англ. «твердые навыки») – это профессиональные, технические навыки, построенные на узкой специализации; это конкретные, глубоко технологические и предметные знания, умения и навыки, востребованные только в данной сфере; это то, чем можно овладеть в учебных заведениях. Для их освоения нужны инструкции, интеллект. При их освоении важен высокий уровень IQ¹. Жесткие навыки достаточно легко определить, оценить и измерить. **Soft Skills** (англ. «гибкие навыки») – это навыки, которые нельзя подтвердить дипломом. На сегодняшний день нет общепринятого однозначного определения термина «гибкие навыки», как и нет их единого перечня – в этом и состоит задача классифицировать их в соответствии с темой нашего исследования.

В коллективном исследовании А. И. Ивоиной, О. Л. Чулановой, Ю. М. Давлетшиной [10, с. 4] приводится контент-анализ дефиниций «Soft Skills» разными авторами. Укажем наиболее близкие нам по содержанию некоторые авторские определения данного термина. Так, Д. А. Татаурщикова определяет, что «гибкие навыки» – это унифицированные навыки и личные качества, которые повышают эффективность работы и взаимодействия с другими людьми. К этим навыкам относятся: управление личным развитием, умение оказать первую помощь, умение грамотно управлять своим

¹ Альбицкая И., Косяков А. Что такое softskills, и почему они становятся более важными, чем hardskills // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2019. № 10. С. 44–53. URL: <https://delopress.ru/journals/staff/tekhnologii-effektivnosti/48705-cto-takoe-soft-skills-i-pochemu-oni-stanovyatsya-bolee-vazhnymi-chem-hard-skills/> (дата обращения: 08.02.2023).

временем, умение убеждать, навык ведения переговоров, лидерство и т. д. О. В. Сосницкая характеризует «гибкие навыки» как коммуникативные и управленческие таланты. К ним относятся умение убеждать, лидировать, управлять, делать презентации; находить нужный подход к людям, способность разрешать конфликтные ситуации, ораторское искусство – в общем, те качества и навыки, которые можно было бы назвать общечеловеческими, а не те, которые присущи людям определенной профессии. Согласно мнению Е. А. Гайдученко и А. В. Марушева «гибкие навыки» – это навыки, которые помогают быстро находить общий язык с окружающими, заводить и удерживать связи, успешно доносить свои идеи – быть хорошим коммуникатором и лидером. Понятие «softskills» связано с тем, каким образом люди взаимодействуют между собой, эти навыки в равной степени необходимы как для повседневной жизни, так и для работы. Авторы указывают на определение В. А. Давидовой, которая рассматривает «гибкие навыки» как приобретенные навыки, которые получил человек через дополнительное образование и свой личный жизненный опыт и которые он использует для своего дальнейшего развития в профессиональной деятельности. Вот почему эти навыки так ценятся на рабочем месте, а также при приеме на работу.

Несмотря на многообразие трактовок, авторы единодушны в том, что «гибкие» навыки – это ключевые, универсальные компетенции XXI века. Охарактеризуем терминологическую суть данного термина и приведем простые примеры, с помощью которых можно различать «гибкие» и «твердые» навыки, представленные в таблице 1.

Таблица 1

Характеристика «твердых» и «гибких» навыков

«Твердые» навыки	«Гибкие» навыки
Для овладения важны логика и интеллект, которые измеряют уровнем IQ	Важен высокий коэффициент эмоционального интеллекта EQ, эмпатия
Наличие и уровень навыков проверяют при помощи контрольно-измерительных материалов	Проявление навыков сложно отследить, измерить
Практически не изменяются, независимо от того, в какой среде находится человек	Требуют адаптации под конкретную ситуацию
Приобретаются путем анализа и запоминания готового материала (лекции, книги, аудио- и видеоматериалы)	Формирование навыков основано на личном опыте

«Твердые» навыки осваиваются в процессе жизнедеятельности в более высоком темпе и с различным уровнем сложно-

сти. Из приведенных ниже таблицы примеров «твердых» и «гибких» навыков отличие их друг от друга очевидно.

**Примеры «твердых» и «гибких» навыков для участников
государственно-общественных отношений**

«Твердые» навыки	«Гибкие» навыки
Умение написать образовательную программу по иностранному языку, используя высокий уровень владения английским языком (навык используется педагогами)	Способность освоить работу с новой образовательной программой по иностранному языку с минимальными затратами времени и сил (навык используется педагогами)
Умение нарисовать конкретный логотип маркетингового бренда (логотип Управляющего совета ОО) в графическом редакторе векторной графики Corel DRAW (навык используется всеми участниками государственно-общественных отношений)	Умение в конструктивном диалоге согласовать техническое задание на изготовление логотипа Управляющего совета ОО и сдать работу заказчику (навык используется всеми участниками государственно-общественных отношений)
Умение осуществлять нормативно-правовую экспертизу заключенных контрактов в ОО (навык используется педагогами и родителями, имеющими соответствующее образование)	Умение провести аудит системы работы ОО по вопросам нормативно-правовых документов и оперативно модернизировать ее из-за изменений внешних условий (навык используется педагогами и родителями, имеющими соответствующее образование)

Современные исследования [4] доказывают, что работодатели испытывают интерес именно к «гибким навыкам» персонала, причем данный интерес постоянно возрастает. «Гибкие навыки» наиболее эффективно позволяют применить и продемонстрировать «твердые» навыки. Именно это делает их столь необходимыми в любой сфере и в любом виде деятельности, особенно в последнее время в системе ГОУ образованием. Вот почему подбор кандидатов и выбор участников ГОО необходимо проводить с учетом предварительного анкетирования с целью изучения уровня сформированности твердых и гибких навыков. Для этого в начале 2022–2023 учебного года, на констатирующем этапе педагогического эксперимента, мы провели экспресс-анкетирование с потенциальными кандидатами (общее количество опрошенных составило 20 человек, по 5 представителей из каждой группы) из числа педагогов, сотрудников, родителей и представителей учредителя в коллегиальный орган государственно-общественного управления МБОУ СОШ № 25 г. Пензы им. В. П. Квышко, задав следующие вопросы:

1. Насколько важно для Вашей работы в коллегиальном органе государственно-общественного управления МБОУ СОШ № 25 г. Пензы им. В. П. Квышко взаимодействие с окружающими участниками отношений?

2. Наблюдаете ли Вы в работе таких коллег, которые активно стремятся продемонстрировать свои профессиональные способности и занять должности, продвигаясь по карьерной лестнице?

3. Влияет ли ваш темперамент для повышения по должности в системе государственно-общественного управления образовательной организацией?

4. Укажите перечень необходимых навыков, которые Вы применяли бы в своей работе в качестве участника государственно-общественных отношений образова-

тельной организации.

В результате экспресс-анкетирования мы сделали выводы о том, что участники эксперимента частично готовы (75% опрошенных) осуществлять взаимодействие с другими членами ГОО. При этом 85% родителей наблюдают в работе органа ГОУ таких коллег, кто активно стремится показать свои профессиональные способности и продвинуться по карьерной лестнице. При ответе на третий вопрос мнения разделились следующим образом: 73% педагогов, 55% сотрудников, 47% родителей и 85% представителей учредителя согласны с утверждением соответственно в каждой группе. Мнения разделились по четвертому вопросу у представителей групп опрошенных. У каждой группы сформировался свой перечень необходимых навыков, которые бы применяли они в своей работе. Сформулируем обобщенный перечень «гибких навыков», наиболее востребованных для организации ГОО, не подвергая ранжированию: коммуникабельность, организованность, умение работать в команде, пунктуальность, критическое мышление, креативность, гибкость, дружелюбность, лидерские качества, умение решать сложные задачи.

Ответы потенциальных кандидатов в коллегиальный орган ГОУ, принявших участие в анкетировании, дают возможность сделать вывод о том, что не до конца сформированы «гибкие навыки», что побудило нас разработать перечень мероприятий, способствующих повышению эффективности данного процесса.

Для сравнения и последующего определения уровня востребованности «гибких навыков» в системе взаимоотношений участников ГОУ ОО с результатами экспресс-анкетирования вышеуказанных групп опрошенных приведем ранжированный список ТОП-10 самых необходимых «гибких» навыков, озвученных на Всемирном

экономическом форуме в Давосе¹: 1) умение решать комплексные задачи; 2) критическое мышление; 3) творческое мышление; 4) умение управлять людьми; 5) умение работать в команде; 6) способность распознавать свои и чужие эмоции, управлять ими; 7) умение формировать суждения и принимать решения; 8) клиентоориентированность; 9) ведение переговоров; 10) переключение с одной задачи на другую.

Из указанного выше ранжированного списка ТОП-10 «гибких навыков» видно, что одна половина навыков связана с умением общаться, договариваться, управлять и понимать людей, а другая половина связана с психофизиологическими способностями мозга: умением быстро принимать управленческие решения, генерировать новые проекты и инновационные креативные идеи. Собственно, все эти навыки уже востребованы сейчас, а через несколько лет они станут еще популярнее. Таким образом,

¹Топ 10 навыков soft skills // ТОП рейтинги. URL: <https://topreytings.ru/top-10-navykov-soft-skills/> (дата обращения: 12.03.2023).

акцент всего общества все больше смещается на самого Человека, его способности, его масштабность и взаимодействие с другими людьми.

Уровень востребованности «гибких навыков» был определен на основе анализа полученных данных анкетирования (декабрь 2022 года), проведенного в экспериментальной группе участников ГОО в МБОУ СОШ № 25 г. Пензы им. В. П. Квышко и контрольной группе участников ГОО в МБОУ СОШ № 63 г. Пензы, в которой система ГОУ ОО по разным причинам имела несколько формальный характер. В анкетировании участвовали педагоги, административно-управленческий персонал, родители и представители учредителя по 15 человек от каждой группы школы. Было предложено указанным референтным группам расположить по значимости 10 необходимых «гибких» навыков для включения в профиль профессиональных навыков участников ГОО. Результаты ранжирования «гибких» навыков представлены на рисунке 1.

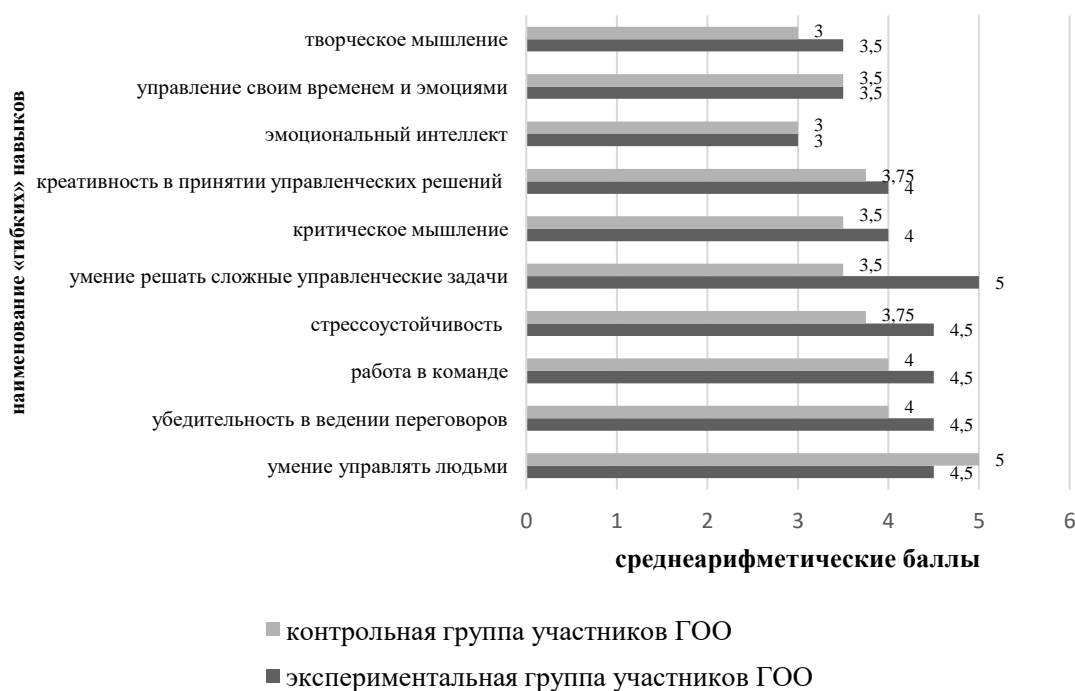


Рис. 1. Ранжирование «гибких» навыков

На основании полученных данных анкетирования по определению уровня востребованности «гибких» навыков среди участников ГОО мы провели ранжирование, в списке которого обозначили ключевые, особо востребованные навыки. Наиболее значимым «гибким» навыком у участников ГОО экспериментальной группы является умение решать сложные управленческие задачи. Не случайно этот навык занимает лидирующую позицию у этой груп-

пы, так как он является мотивирующим звеном для достижения высоких инновационных результатов. Второе место по значимости в экспериментальной группе разделили навыки: умение работать в команде, умение управлять людьми, убедительность в ведении переговоров и стрессоустойчивость. На третьей позиции данного списка – креативность в принятии управленческих решений и критическое мышление. Полученные результаты среднееарифметических

баллов контрольной группы участников ГОО и проведенный корреляционный анализ позволили определить значение коэффициента корреляции (r) для ранжирования уровня востребованности «гибких» навыков. Установленное значение коэффициента корреляции $r = 0,6053$, полученного математическим путем при построении

расчетов¹, указанных в таблице 3, характеризует наличие умеренных корреляционных связей между экспериментальной и контрольной группами участников ГОО.

¹ Онлайн-калькулятор расчета коэффициента корреляции. URL: http://www.rnz.ru/econometrica/raschet_koefficienta_korrelyatsii.php (дата обращения: 10.03.2023).

Таблица 3

Таблица расчетов коэффициента корреляции

№ п/п	X	Y	XY	X ²	Y ²
1	4,5	5	22,5	20,25	25
2	4,5	4	18	20,25	16
3	4,5	4	18	20,25	16
4	4,5	3,75	16,875	20,25	14,0625
5	5	3,5	17,5	25	12,25
6	4	3,5	14	16	12,25
7	4	3,75	15	16	14,0625
8	3	3	9	9	9
9	3,5	3,5	12,25	12,25	12,25
10	3,5	3	10,5	12,25	9
ИТОГО	41	37	153,625	171,5	139,875
$r = (153,625 - 41 * (37/10)) / \sqrt{((171,5 - 41 * 41/10) * (139,875 - 37 * 37/10))} = 0,6053$					

Таким образом, полученный тип корреляционных связей доказывает индивидуальную значимость востребованности «гибких навыков» для каждой группы участников экспериментальной и контрольной групп и разной степени их оценивания. Причиной умеренной корреляционной связи между экспериментальной и контрольной группами участников ГОО может выступать различное понимание и важность «гибких» навыков. Однако полученные результаты показывают, что набор «гибких» навыков влияет на широту профессионального выбора: чем больше навыков развито у участников ГОО, тем больше вариантов профессионального развития возможно в будущем.

Следовательно, формировать и применять «гибкие навыки» необходимо именно в комплексе, параллельно. Именно тогда они начнут усиливать друг друга и давать синергетический эффект. Нет четкого списка «гибких навыков». Разные специалисты

включают в этот перечень разные навыки, но все они так или иначе связаны с восприятием, анализом информации и социальными взаимодействиями.

Обобщая полученные результаты анкетирования по определению уровня востребованности «гибких навыков», мы предлагаем авторскую классификацию «Сегменты навыков профиля» (далее – «СНП»). Данная классификация разработана автором на основе аналитического подхода, путем систематизации и выделения «гибких навыков» в 4 типа сегмента профиля. Идея цикличности в развитии «гибких навыков» заложена в основу «СНП», помогающих успешно действовать в сфере управления образованием участникам ГОО. Визуальная интерпретация предлагаемой классификации представляет собой циклическую схему из четырех групп сегментов «гибких навыков», отображенных на рисунке 2.

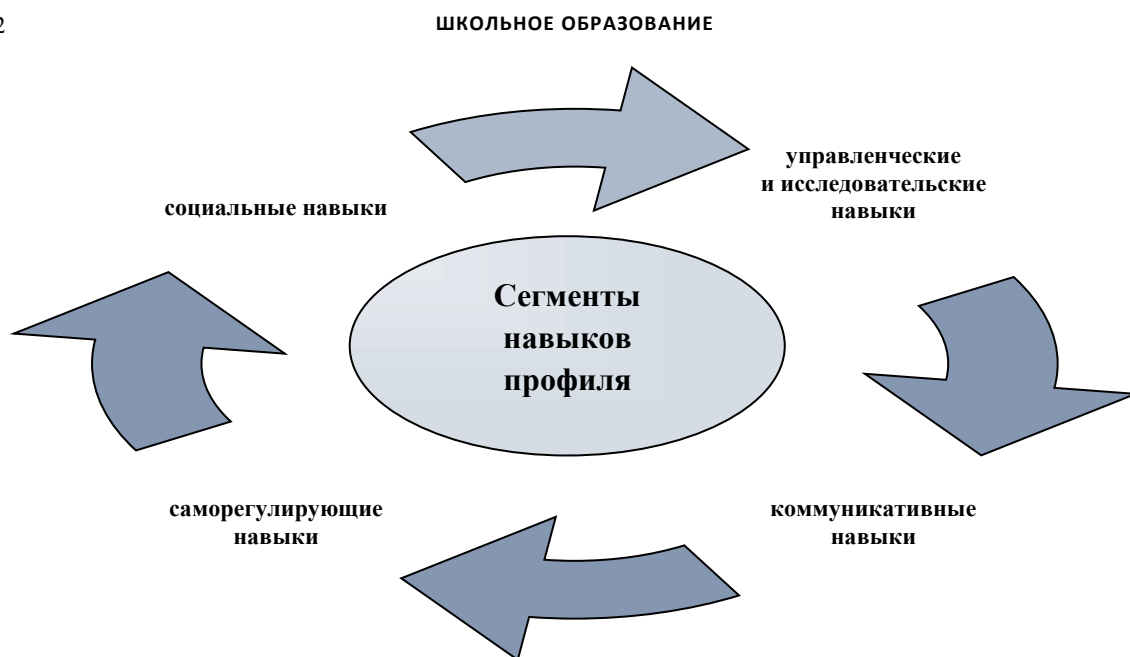


Рис. 2. Визуальная интерпретация классификации «Сегменты навыков профиля»

Последовательность направления стрелок призвана проиллюстрировать идею цикличности в развитии «гибких навыков». Порядок следования навыков в предлагаемой схеме является существенным. Все вза-

имосвязи между сегментами в схеме являются закономерными и основываются на характере развития навыков. Предлагаемая классификация «Сегменты навыков профиля» изображена в таблице 4.

Таблица 4

Классификация «Сегменты навыков профиля»

1 тип: социальные навыки (успешный опыт взаимодействия с людьми)	<ul style="list-style-type: none"> – умение гибко переключаться между социальными ролями (уметь и руководить, и подчиняться, и быть на равных в зависимости от ситуации); – умение устанавливать связи; – умение позиционировать себя в сообществе; – умение работать самостоятельно и в команде; – умение управлять конфликтами; – умение распознавать эмоции и мотивы других людей (обладать эмоциональным интеллектom); – умение соблюдать трудовую этику; – умение воспринимать критику
2 тип: управленческие и исследовательские навыки (отвечают за постоянное профессиональное развитие в рамках управленческой деятельности)	<ul style="list-style-type: none"> – умение сформировать команду; – умение анализировать и прогнозировать; – умение создавать и модернизировать системы; – умение принимать решения; – умение управлять проектами, людьми и собой; – умение управлять знаниями; – умение работать в режиме неопределенности; – умение разрешать конфликты; – способность мыслить нестандартно; – умение искать и создавать ресурсы, информацию; – умение распределять задачи, делегировать полномочия; – умение разделять ответственность за выполненные задачи; – умение осуществлять наставничество над другими членами команды
3 тип: коммуникативные навыки (передача информации, обмен знаниями или сведениями между людьми)	<ul style="list-style-type: none"> – умение устанавливать контакт, вести переписку и переговоры с коллегами, родителями, руководителями, организовывать диалог, чтобы решать задачи и добиваться поставленных целей (умение владеть форматами делового общения); – умение публично выступать; – умение понятно и четко говорить, доносить свои идеи до других людей, чтобы вас понимали и запоминали (презентация и ораторское искусство); – умение оказывать влияние и вести эффективные переговоры; – умение презентовать (себя, проект, организацию, продукт и т. д.); – умение слушать и слышать

<p>4 тип: саморегулирующие навыки (уметь правильно реагировать на возникшую ситуацию, управлять собой и своими реакциями, сохранять работоспособность, а также выполнять все необходимые в данной ситуации действия)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – умение управлять своим временем, ресурсами, развитием; – умение анализировать свои знания, свои особенности; – умение эффективно социализироваться в различной среде с учетом своих особенностей; – умение адаптироваться к изменяющимся условиям; – умение работать в условиях недостатка данных; – умение учиться, «разучиваться» и переучиваться; – умение поддерживать себя постоянно в «рабочей форме», в профессиональном тоне; – умение вовремя определить личный процесс профессионального выгорания и организовать его профилактику; – умение организовывать саморефлексию
--	---

Для изучения уровня сформированности профессиональных навыков и в большей степени «гибких навыков» у участников ГОО мы предлагаем им принять участие в анкетировании и пройти тест «Самооценка развития ключевых компетенций», составленный на основе заданий лаборатории компетенций Soft Skills¹. Опросник включает 55 утверждений, описывающих проявления различных навыков. Итогом анкетирования выступают определение уровня развития «гибких навыков» (уровень мастерства, уровень опыта, уровень развития, начальный уровень) и предлагаемые рекомендации. В качестве рекомендаций предписывается включение в свой индивидуальный план развития профессиональных навыков отдельным субъектам ГОО (педагоги, администрация, обучающиеся, представители учредителя) изучение вопросов, связанных с формированием «гибких навыков».

При изучении вопроса продвижения по «карьерной» лестнице любого участника ГОО возникает закономерность в том, что чем выше человек поднимается по служебной лестнице, тем больше он приобретает «гибких навыков». В связи с этим нами были сформулированы следующие методические рекомендации и предложены способы и механизмы эффективного формирования «гибких навыков» у участников ГОО ОО. В первую очередь необходимо провести оценку уровня сформированности «гибких» навыков, узнать свои сильные и слабые стороны. Во-вторых, четко сформулировать, с какой целью необходимо формировать «гибкие навыки», и составить для себя индивидуальный план профессионального развития. По мере развития и формирования навыков оценить себя. В-третьих, сформировать перечень навыков, которые позволят добиться успеха в своей работе. В-четвертых, изучить новые тенденции по вопросу ГОУ, что позволит получить новый импульс в индивидуальном развитии тех или иных «гибких навыков». В-пятых, ор-

ганизация процесса обучения на опыте успешных практик в области ГОУ. Шестое, использовать разнообразные возможности альтернативного обучения: тренинги личностного развития, мастер-классы, вебинары и т. д. Оптимальный способ формирования «гибких навыков» – эффективное применение поступающей обратной связи в аспекте развития определенного навыка, осознания ее важности. Для успешного формирования «гибких навыков» у участников ГОО ОО эффективно использовать проектную работу в команде [24]. Она позволяет развивать социальные, лидерские и интеллектуальные навыки, необходимые в системе ГОУ.

Для тех, кто работает над проблемой формирования и совершенствования своих «гибких навыков», но не знает, с чего начать, мы рекомендуем воспользоваться простыми и научно подкрепленными советами, которые можно рассматривать как факторы, влияющие на эффективность применения «гибких навыков» в системе ГОО:

1. Систематически использовать в практике общения теоретические основы о «гибких» навыках, закрепляя модель поведения в условиях ежедневного применения, через принцип последовательной отработки навыков при помощи упражнений, практических кейсов, нацеленных на принятие самостоятельных решений. Только в этом порядке оперативных процессов можно достичь стабильный результат.

2. Подходить к обучению «гибких навыков» необходимо исходя из жизненной ситуации. Отрабатывать необходимо в приоритетном порядке от тех, которые мешают работать и жить, к тем, которые успешно уже сформированы. Организовать процесс развития необходимых навыков так, чтобы он был не «списком», а конкретными действиями. Умение анализировать, выделять определенный навык из ситуации – это залог успешного формирования конкретного навыка.

3. Найти наставника, на которого необходимо равняться, и приступить учиться у него. Работа с наставниками как в профессиональном, так и в личностном плане позволит обучаться на опыте этих людей и повы-

¹ Тест «Самооценка развития ключевых компетенций». URL: http://loft.imc-nev.ru/file/тест_v2.pdf (дата обращения: 12.03.2023).

шать свой уровень необходимых навыков.

4. Непрерывное образование или управление знаниями на протяжении всей жизни. Этот жизненный принцип помогает в развитии навыков, гибкости мышления и в постоянном расширении кругозора для профессионального роста.

5. Принятие решений и разрешение проблем. При возникновении проблемы ее можно избегать или решать. Иногда игнорирование – тоже выход, но это ситуативно. Важно научить участников ГОО решать проблемные ситуации. Правильная формулировка проблемы – это половина исхода ситуации. Вторая половина – выбор наиболее оптимального из доступных способов разрешения сложившейся ситуации.

Считаем, что применение «гибких навыков» в системе ГОО может быть эффективным только в том случае, когда определены факторы, влияющие на результативность данного процесса. Анализируя научные практики по совершенствованию навыков, мы акцентируем внимание на существовании различных специализированных методик, позволяющих оценивать и развивать отдельные навыки из числа «гибких». Наша цель – не подробно описывать технологию применения методик, а лишь указать на разнообразие этих инструментов. Развитию «гибких» навыков целенаправленного и принятия решений способствует овладение методиками СМАРТ [19], матрицы Эйзенхауэра [14], квадрата Декарта [8]. Исследовательский потенциал приращает при использовании на практике инструментов, подобных матрицам БКГ [13], Ансоффа [15], SWOT-анализа [12]. Творческий потенциал можно вырабатывать решением ТРИЗ-задач [16], головоломок, занятиями по искусству. В научных исследованиях акцентируется внимание на двух неопределимых ресурсах, позволяющих развивать «гибкие» навыки не по отдельности, а комплексно, – это использование игр и создание собственных проектов. Как уже мы

обращали внимание, в отличие от «жестких» навыков, «гибкие» навыки надпрофессиональны, и способы их формирования универсальны, а поэтому неважно, где человек получил их.

Заключение. Анализируя современные подходы к ГОУ, мы обнаружили, что разработанная авторская классификация «Сегменты навыков профиля» для формирования профессиональных навыков участников ГОО оказывается в центре внимания педагогического сообщества. «Гибкие навыки» стали предметом обсуждения и объектом измерения, центром дискуссии и вектором развития в построении отношений в модели государственно-общественных механизмов управления образовательной системой. В результате проделанной нами работы была предпринята первая попытка ретроспективного анализа формирования терминологического значения понятия «гибкие навыки», необходимого для разработки классификации «Сегменты навыков профиля». Разработанные факторы, которые позволили определить формирование «гибких навыков» в системе управления участниками ГОО в плоскости их взаимоотношений, влияющие на конкурентоспособность образовательной организации в условиях современного рынка образовательных услуг, являются следствием расширения теоретических представлений о феномене «гибких навыков».

Таким образом, в настоящее время становится очевидным, что необходимо продолжать исследования в направлении изучения формирования и применения «гибких навыков» и последующих эффектов от них в системе ГОО школьного образования. В рамках дальнейших исследований представляется крайне важной разработка новых инструментов уровневой оценки формирования «гибких навыков» в системе ГОУ ОО с учетом набора критериев и индикаторов, позволяющих провести педагогический эксперимент.

ЛИТЕРАТУРА

1. Васильев, Ю. В. Педагогическое управление в школе: методология, теория, практика / Ю. В. Васильев. – М. : Педагогика, 1990. – 144 с. – Текст : непосредственный.
2. Герасимов, Б. Н. Развитие профессионализма управленцев / Б. Н. Герасимов. – Текст : непосредственный // Управленческие науки. – 2015. – Т. 5, № 4. – С. 90–101.
3. Гончаров, М. А. Государственно-общественные взаимоотношения в области управления общим и педагогическим образованием в России в конце XVIII – начале XX века / М. А. Гончаров. – Текст : непосредственный // Преподаватель XXI век. – 2015. – № 2-1. – С. 54–65.
4. Горьковская, О. П. «Soft skills»: в поиске универсальных трактовок «гибких» навыков современных работников / О. П. Горьковская, Н. В. Козловский, А. В. Петров. – Текст : электронный // Общество, Среда. Развитие. – 2019. – № 4 (53). – URL: <https://sciup.org/140244730> (дата обращения: 09.02.2023).
5. Государственно-общественное управление образованием: от прецедентов к институту. Исследования и разработки : монографический сборник / С. Г. Косарецкий [и др.]. – М. : Вердана, 2010. – 371 с. – Текст : непосредственный.
6. Государственно-общественное управление образовательным учреждением в вопросах и ответах / С. Г. Косарецкий, А. А. Седельников, Т. А. Мерцалова [и др.]. – М. : Московский многопрофильный техникум им. Л. Б. Красина, 2015. – 106 с. – Текст : непосредственный.

7. Ермаков, Д. С. «Гибкие» навыки в школьном образовании / Д. С. Ермаков. – Текст : непосредственный // Народное образование. – 2020. – № 5 (1482). – С. 165–172.
8. Журавлева, Н. В. Метод ранжирования рисков с использованием принципов Квадрата Декарта / Н. В. Журавлева. – Текст : непосредственный // Современное образование: содержание, технологии, качество. – 2021. – Т. 1. – С. 135–137.
9. Иванов, Д. Путь к вершине. Факторы успеха. Что важнее: softskills или hardskills? / Д. Иванов. – Текст : электронный // Управление человеческим потенциалом. – 2010. – № 3. – URL: http://www.colloquium.ru/article/hard_soft/hard_soft.php (дата обращения: 12.02.2023).
10. Ивонина, А. И. Современные направления теоретических и методических разработок в области управления: роль soft-skills и hardskills в профессиональном и карьерном развитии сотрудников / А. И. Ивонина, О. Л. Чуланова, Ю. М. Давлетшина. – Текст : электронный // Интернет-журнал «Наукоедение». – 2017. – Т. 9, № 1. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/90EVN117.pdf> (дата обращения: 12.02.2023).
11. Игумнова, О. В. «Жизненные» и «гибкие» навыки обучающихся: границы применимости понятий в педагогике / О. В. Игумнова. – Текст : непосредственный // Теория и практика научных исследований: психология, педагогика, экономика и управление. – 2019. – № 4 (8). – С. 25–38.
12. Кошевенко, С. В. SWOT-анализ как инструмент стратегического управления школой / С. В. Кошевенко. – Текст : электронный // Современные научные исследования и инновации. – 2014. – № 11, ч. 3. – URL: <https://web.snauka.ru/issues/2014/11/41244> (дата обращения: 15.02.2023).
13. Крючкова, И. В. Матрица БКГ как инструмент стратегического менеджмента / И. В. Крючкова. – Текст : непосредственный // Теория и практика современной аграрной науки : сборник III национальной (всероссийской) научной конференции с международным участием (Новосибирск, 28 февраля 2020 года) : в 3-х т. Т. 3. – Новосибирск : ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2020. – С. 270–274.
14. Кузьмин, А. М. Матрица Ансоффа / А. М. Кузьмин. – Текст : непосредственный // Методы менеджмента качества. – 2012. – № 11. – С. 21–24.
15. Кузьмин, А. М. Матрица Эйзенхауэра / А. М. Кузьмин. – Текст : непосредственный // Методы менеджмента качества. – 2016. – № 11. – С. 19–23.
16. Кунаковская, Н. Ю. ТРИЗ-задачи: творческое мышление на практике / Н. Ю. Кунаковская. – Текст : непосредственный // Артемовские чтения : материалы X Международной научной конференции, Самара, 15–17 февраля 2018 года / редколлегия: Л. В. Лысогорова, С. П. Зубова, Н. И. Вьюнова [и др.]. – Самара : ООО «Научно-технический центр», 2018. – С. 256–264.
17. Лозовой, А. Ю. Гибкие навыки студентов как фактор повышения их профессиональной конкурентоспособности / А. Ю. Лозовой, Е. К. Защитина, И. А. Названова. – Текст : непосредственный // Планирование и обеспечение подготовки кадров для промышленно-экономического комплекса региона. – 2019. – Т. 1. – С. 76–79.
18. Мирошниченко, А. Н. Управление профессиональными компетенциями: конструктор компетенций / А. Н. Мирошниченко. – Текст : непосредственный // Труд и заработная плата. – 2013. – № 10. – С. 15–21.
19. Сулимова, Е. А. Проблемы построения целей с помощью метода smart и возможные пути их решения в современном обществе и организации / Е. А. Сулимова, Е. Е. Шарафутдинова, Н. О. Кобышева. – Текст : электронный // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-postroeniya-tseley-s-pomoschyu-metoda-smart-i-vozmozhnye-puti-ih-resheniya-v-sovremennom-obschestve-i-organizatsii> (дата обращения: 10.03.2023).
20. Филимонова, Е. Ю. Системное мышление в структуре гибких навыков / Е. Ю. Филимонова. – Текст : непосредственный // Межкультурная ↔ интракультурная коммуникация: теория и практика обучения и перевода : материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. / отв. ред. Н. П. Пешкова. – Уфа, 2019. – С. 260–264.
21. Чуланова, О. Л. Исследование развития эмоциональной компетентности руководителей предприятий г. Сургута и Сургутского района / О. Л. Чуланова. – Текст : непосредственный // Экономика и управление в современных условиях : материалы международной заочной научно-практической конференции. – Красноярск : НОУ Сибирский институт бизнеса, управления и психологии, 2011. – С. 315–319.
22. Шимутина, Е. Н. Государственно-общественное управление образованием: результаты и перспективы / Е. Н. Шимутина, О. А. Фиофанова. – Текст : непосредственный // Народное образование. – 2015. – № 8 (1451). – С. 14–19.
23. Шкуров, А. Ю. Государственно-общественное управление общеобразовательным учреждением / А. Ю. Шкуров, О. Н. Пономарева. – Пенза : Пензенский государственный университет, 2014. – 244 с. – Текст : непосредственный.
24. Шкуров, А. Ю. Проектные команды как инструмент государственно-общественного управления инновационной деятельности в образовательной организации / А. Ю. Шкуров. – Текст : непосредственный // Актуальные исследования. Международный научный журнал. – 2023. – № 1 (131). – С. 105–111.

REFERENCES

1. Vasiliev, Yu. V. (1990). *Pedagogicheskoe upravlenie v shkole: metodologiya, teoriya, praktika* [Pedagogical Management at School: Methodology, Theory, Practice]. Moscow, Pedagogika. 144 p.
2. Gerasimov, B. N. (2015). Razvitie professionalizma upravlentsev [Development of Professionalism of Managers]. In *Upravlencheskie nauki*. Vol. 5. No. 4, pp. 90–101.
3. Goncharov, M. A. (2015). Gosudarstvenno-obshchestvennye vzaimootnosheniya v oblasti upravleniya obshchim i pedagogicheskim obrazovaniem v Rossii v kontse XVIII – nachale XX veka [State-Public Relations in the Field of Management of General and Pedagogical Education in Russia at the End of the 18th – Beginning of the 20th Centuries]. In *Prepodavatel' XXI vek*. No. 2-1, pp. 54–65.

4. Gorkovaya, O. P., Kozlovsky, N. V., Petrov, A. V. (2019). «Soft skills»: v poiske universal'nykh traktovok «gibkikh» navykov sovremennykh rabotnikov [“Soft Skills”: In Search of Universal Interpretations of “Flexible” Skills of Modern Workers]. In *Obshchestvo, Sreda. Razvitie*. No. 4 (53). URL: <https://sciup.org/140244730> (mode of access: 09.02.2023).
5. Kosaretsky, S. G. et al. (2010). *Gosudarstvenno-obshchestvennoe upravlenie obrazovaniem: ot pretsedentov k institutu. Issledovaniya i razrabotki* [State-Public Management of Education: From Precedents to Institution. Research and Development]. Moscow, Verdana. 371 p.
6. Kosaretsky, S. G., Sedelnikov, A. A., Mertsalova, T. A. et al. (2015). *Gosudarstvenno-obshchestvennoe upravlenie obrazovatel'nykh uchrezhdeniem v voprosakh i otvetakh* [State-Public Management of an Educational Institution in Questions and Answers]. Moscow, Moskovskii mnogoprofil'nyi tekhnikum im. L. B. Krasina. 106 p.
7. Ermakov, D. S. (2020). «Gibkie» navyki v shkol'nom obrazovanii [“Flexible” Skills in School Education]. In *Narodnoe obrazovanie*. No. 5 (1482), pp. 165–172.
8. Zhuravleva, N. V. (2021). Metod ranzhirovaniya riskov s ispol'zovaniem printsipov Kvadrata Dekarta [Risk Ranking Method Using Descartes Square Principles]. In *Sovremennoe obrazovanie: sodержanie, tekhnologii, kachestvo*. Vol. 1, pp. 135–137.
9. Ivanov, D. (2010). Put' k vershine. Faktory uspekha. Chto vazhnee: softskills ili hardskills? [The Way to the Top. Success Factors. What is More Important: Soft Skills or Hard Skills?]. In *Upravlenie chelovecheskim potentsialom*. No. 3. URL: http://www.colloquium.ru/article/hard_soft/hard_soft.php (mode of access: 12.02.2023).
10. Ivonina, A. I., Chulanova, O. L., Davletshina, Yu. M. (2017). Sovremennye napravleniya teoreticheskikh i metodicheskikh razrabotok v oblasti upravleniya: rol' soft-skills i hardskills v professional'nom i kar'ernom razvitii sotrudnikov [Modern Directions of Theoretical and Methodological Developments in the Field of Management: The Role of Soft-Skills and Hard Skills in the Professional and Career Development of Employees]. In *Internet-zhurnal «Naukovedenie»*. Vol. 9. No. 1. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/90EVN117.pdf> (mode of access: 12.02.2023).
11. Igumnova, O. V. (2019). «Zhiznennyye» i «gibkie» navyki obuchayushchikhsya: granitsy primenimosti ponyatii v pedagogike [“Vital” and “Flexible” Skills of Students: The Limits of Applicability of Concepts in Pedagogy]. In *Teoriya i praktika nauchnykh issledovaniy: psikhologiya, pedagogika, ekonomika i upravlenie*. No. 4 (8), pp. 25–38.
12. Koshevenko, S. V. (2014). SWOT-analiz kak instrument strategicheskogo upravleniya shkoly [SWOT Analysis as a Tool for Strategic School Management]. In *Sovremennyye nauchnye issledovaniya i innovatsii*. No. 11. Part 3. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2014/11/41244> (mode of access: 15.02.2023).
13. Kryuchkova, I. V. (2020). Matritsa BKG kak instrument strategicheskogo menedzhmenta [The BCG Matrix as a Strategic Management Tool]. In *Teoriya i praktika sovremennoy agrarnoy nauki: sbornik III natsional'noi (vserossiyskoy) nauchnoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem (Novosibirsk, 28 fevralya 2020 goda): v 3-kh t.* Vol. 3. Novosibirsk, ITs NGAU «Zolotoi kolos», pp. 270–274.
14. Kuzmin, A. M. (2012). Matritsa Ansoffa [The Eisenhower Matrix]. In *Metody menedzhmenta kachestva*. No. 11, pp. 21–24.
15. Kuzmin, A. M. (2016). Matritsa Eizenkhauera [Ansoff Matrix]. In *Metody menedzhmenta kachestva*. No. 11, pp. 19–23.
16. Kunakovskaya, N. Yu. (2018). TRIZ-zadachi: tvorcheskoe myshlenie na praktike [TRIZ-Tasks: Creative Thinking in Practice]. In Lysogorova, L. V., Zubova, S. P., V'yunova, N. I. et al. (Eds.). *Artemovskie chteniya: materialy X Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii, Samara, 15–17 fevralya 2018 goda*. Samara, OOO «Nauchno-tekhnicheskii tsentr», pp. 256–264.
17. Lozovoi, A. Yu., Zashchitina, E. K., Nazvanova, I. A. Gibkie navyki studentov kak faktor povysheniya ikh professional'noi konkurentosposobnosti [Flexible Skills of Students as a Factor of Increasing Their Professional Competitiveness]. In *Planirovanie i obespechenie podgotovki kadrov dlya promyshlenno-ekonomicheskogo kompleksa regiona*. Vol. 1, pp. 76–79.
18. Miroshnichenko, A. N. (2013). Upravlenie professional'nymi kompetentsiyami: konstruktor kompetentsii [Management of Professional Competencies: Constructor of Competencies]. In *Trud i zarabotnaya plata*. No. 10, pp. 15–21.
19. Sulimova, E. A., Sharafutdinova, E. E., Konysheva, N. O. (2019). Problemy postroeniya tselei s pomoshch'yu metoda smart i vozmozhnye puti ikh resheniya v sovremennom obshchestve i organizatsii [Problems of Building Goals Using the Smart Method and Possible Ways to Solve Them in Modern Society and Organizations]. In *Innovatsii i investitsii*. No. 8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-postroeniya-tseley-s-pomoschyu-metoda-smart-i-vozmozhnye-puti-ih-resheniya-v-sovremennom-obshchestve-i-organizatsii> (mode of access: 10.03.2023).
20. Filimonova, E. Yu. (2019). Sistemnoe myshlenie v strukture gibkikh navykov [System Thinking in the Structure of Flexible Skills]. In Peshkova, N. P. (Ed.). *Mezhkul'turnaya ↔ intrakul'turnaya kommunikatsiya: teoriya i praktika obucheniya i perevoda: materialy VIII Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* Ufa, pp. 260–264.
21. Chulanova, O. L. (2011). Issledovanie razvitiya emotsional'noi kompetentnosti rukovoditelei predriyatii g. Surguta i Surgutskogo raiona [The Study of the Development of Emotional Competence of the Heads of Enterprises of Surgut and Surgut District]. In *Ekonomika i upravlenie v sovremennykh usloviyakh: materialy mezhdunarodnoy zaochnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. Krasnoyarsk, NOU Sibirskii institut biznesa, upravleniya i psikhologii, pp. 315–319.
22. Shimutina, E. N., Fiofanova, O. A. (2015). Gosudarstvenno-obshchestvennoe upravlenie obrazovaniem: rezul'taty i perspektivy [State-Public Management of Education: Results and Prospects]. In *Narodnoe obrazovanie*. No. 8 (1451), pp. 14–19.

23. Shkurov, A. Yu., Ponomareva, O. N. (2014). *Gosudarstvenno-obshchestvennoe upravlenie obshcheobrazovatel'nykh uchrezhdeniyem* [State-Public Management of Educational Institutions]. Penza, Penzenskii gosudarstvennyi universitet. 244 p.

24. Shkurov, A. Yu. (2023). Proektnye komandy kak instrument gosudarstvenno-obshchestvennogo upravleniya innovatsionnoi deyatel'nosti v obrazovatel'noi organizatsii [Project Teams as a Tool of State-Public Management of Innovation Activity in an Educational Organization]. In *Aktual'nye issledovaniya. Mezhdunarodnyi nauchnyi zhurnal*. No. 1 (131), pp. 105–111.