https://doi.org/10.52944/PORT.2026.66.3.002
Научная статья

Ожидаемая эффективность возможных изменений в должностной структуре профессиональных образовательных организаций: результаты пилотного исследования

И. С. Сергеев✉, **Э. И. Шарипова, А. В. Гагарин**
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
Москва, Российская Федерация
✉ sergeev-is@ranepa.ru

Аннотация
Введение. Динамичное развитие среднего профессионального образования, обусловленное вызовами в производственной и социальной сфере, сельском хозяйстве и IT-технологиях, включая применение искусственного интеллекта, предполагает внесение изменений в штатное расписание образовательных организаций, реализующих программы СПО.
Цель. Представить результаты пилотного эксперимента по изучению ожидаемой эффективности возможных изменений в штатном расписании ПОО с учетом организационных факторов и содержанием педагогической деятельности.
Методы. Проведены анализ нормативно-правовых документов и научных публикаций, а также пилотное анкетирование руководителей профессиональных образовательных организаций. Респондентам предлагалось оценить девять возможных изменений в штатном расписании по 14 видам ожидаемых эффектов.
Результаты. Анализ результатов пилотного анкетирования профессиональных образовательных организаций об отношении директоров ПОО к возможным изменениям в формировании штатного расписания позволил оценить эффективность конкретных изменений, что в перспективе может стать основой для принятия управленческих решений.
Научная новизна. Предложен инструментарий для оценки ожидаемых эффектов и рисков, возникающих в результате введения изменений в штатное расписание ПОО.
Практическая значимость. Полученные результаты могут использоваться при разработке дифференцированных подходов к формированию штатных расписаний ПОО.

Ключевые слова: среднее профессиональное образование, педагогические должности, профессиональная образовательная организация, кадровое обеспечение, штатное расписание, должностная структура

Финансирование. Исследование выполнено в соответствии с государственным заданием РАНХиГС на 2026 г. в рамках НИР по теме «Актуализация номенклатуры должностей педагогических работников среднего профессионального образования».

© Сергеев И. С., Шарипова Э. И., Гагарин А. В.

Для цитирования: Сергеев И. С., Шарипова Э. И., Гагарин А. В. Ожидаемая эффективность возможных изменений в должностной структуре профессиональных образовательных организаций: результаты пилотного исследования // Профессиональное образование и рынок труда. 2026. Т. 14. № 3. С. 26–43. https://doi.org/10.52944/PORT.2026.66.3.002

Поступила в редакцию 31 июля 2026 г.; поступила после рецензирования 24 августа 2026 г.; принята к публикации 25 августа 2026 г.

Original article

Expected effectiveness of possible changes in the organizational structure of professional educational organizations: Results of the pilot stage of the study

Igor S. Sergeev ✉, **Elvira I. Sharipova, Alexander V. Gagarin**
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA),
Moscow, Russian Federation
✉ sergeev-is@ranepa.ru

Abstract
Introduction. The dynamic development of secondary vocational education, driven by challenges in the industrial and social sectors, agriculture, and information technologies, including the application of artificial intelligence, necessitates changes to the staffing structures of educational organisations delivering secondary vocational education programmes.
Aim. To present the results of a pilot study investigating the anticipated effectiveness of possible changes to the staffing structures of vocational education organisations, taking into account organisational factors and the content of pedagogical activity.
Methods. The study involved an analysis of regulatory and legal documents and scholarly publications, as well as a pilot questionnaire survey of heads of vocational education organisations. Respondents were asked to assess nine possible changes to staffing structures against fourteen types of anticipated effects.
Results. The analysis of the pilot survey of vocational education institutions concerning directors' attitudes towards possible changes in staffing structures made it possible to evaluate the expected effectiveness of specific organisational changes, which may subsequently provide a basis for managerial decision-making.
Scientific novelty. A methodological tool for assessing the anticipated effects and risks arising from changes to the staffing structures of vocational education organisations is proposed.
Practical significance. The results presented in the article reflect the pilot stage of the study and identify promising areas for its large-scale continuation, as well as provide empirical data aimed at effective management decisions when creating staff schedules in educational institutions.

Keywords: secondary vocational education, teaching positions, vocational education organization, staffing provision, staffing structure, position structure

Funding. The study was carried out in accordance with the 2026 state assignment for RANEPA as part of the research project "Updating the Nomenclature of Teaching Positions in Secondary Vocational Education."

For citation: Sergeev, I. S., Sharipova, E. I., & Gagarin, A. V. (2026). Expected effectiveness of possible changes in the organizational structure of professional educational organizations: Results of the pilot stage of the study. *Vocational Education and Labour Market*, 14(3), 26–43. (In Russ.) https://doi.org/10.52944/PORT.2026.66.3.002

Received July 31, 2026; revised August 24, 2026; accepted August 25, 2026.

Введение

В настоящее время работники СПО, осуществляющие педагогическую или вспомогательную (административную, методическую) деятельность, представлены в штатном расписании профессиональных образовательных организаций (далее – ПОО) различными должностями – «Преподаватель», «Мастер производственного обучения», «Педагог-организатор», «Тьютор», «Методист», «Педагог-психолог», «Советник директора по воспитанию и взаимодействию с детскими общественными объединениями» и др. При этом весь комплекс трудовых действий, который должен осуществлять трудовой коллектив ПОО по организации образовательного процесса (включая поддерживающие процессы), может быть распределен по штатным должностям бесконечно большим числом способов, среди которых одни являются очевидно неоптимальными, другие более или менее оптимальными. Для упорядочения этой ситуации и придания ей некоторого единообразия и управляемости существуют более или менее детализированные (и более или менее стандартизованные) описания должностей, такие как «Номенклатура должностей педагогических работников»[1], «Единый квалификационный справочник (ЕКС) должностей руководителей, специалистов и служащих. Раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»[2], а также должностные инструкции, которые могут быть как типовыми, так и существенно отличающимися друг от друга, с учетом специфики конкретной образовательной организации. Например, «Мастер производственного обучения», соответствующий по функциональному наполнению своей деятельности параметрам ЕКС может заметно отличаться от того же «Мастера», чей функционал определен должностной инструкцией монопрофильного колледжа, работающего в тесной связке с градообразующим предприятием в небольшом моногороде, и в еще большей степени отличаться от «Мастера», функционал которого прописан в должностной инструкции крупного многопрофильного колледжа в столичном мегаполисе.

Для большего упорядочения сложившейся ситуации с функциональным наполнением должностей (не только в сфере образования) с начала

[1] Постановление Правительства Российской Федерации от 21.02.2022 № 225 «Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций». http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202202220042

[2] Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010 г. № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования». Приложение. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. Раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования». https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_105703

2010-х гг. в Российской Федерации ведется масштабная работа, направленная на разработку и утверждение профессиональных стандартов. Элементарной единицей профессионального стандарта выступает обобщенная трудовая функция, структура и описание которых представлены в профессиональных стандартах. В свою очередь, та или иная должность представляет собой определенную комбинацию тех или иных обобщенных трудовых функций. Следует учитывать, что профессиональный стандарт – гибкий инструмент, позволяющий по-разному компоновать функциональный состав должностей в зависимости от специфики конкретного предприятия, организации (Блинов и др., 2016). В нашем случае речь идет о профессиональной образовательной организации, реализующей собственную кадровую политику на основе профессионального стандарта «Педагог профессионального обучения, среднего профессионального образования».

В современной практике работы ПОО функциональная гибкость профессионального стандарта выражается в двух основных формах. Во-первых, трудовые функции, относимые указанным выше профессиональным стандартом к должности «мастер производственного обучения», могут выделяться в отдельную должность «мастера», а могут быть интегрированы в состав должностных обязанностей преподавателя. Последнее решение может использоваться, если реализуется, например, дуальная или подобная ей модель подготовки квалифицированных рабочих кадров. В этом случае ПОО принимает на себя только теоретическую часть обучения, реализация которой обеспечивается преподавателями, тогда как практическая часть делегируется партнерскому предприятию, в штате которого и работают мастера (Есенина, 2015), которые в ряде случаев могут называться «инструкторами производственного обучения» (Сячина, 2020).

Вторая институциональная «развилка» отражает разные способы оформления методических функций в штатном расписании ПОО (Ланина и др., 2024). В одном случае в штатное расписание ПОО вводится должность «методист», в другом – трудовые функции методиста распределяются по преподавателям, работающим в штате ПОО, в третьем – решение методических задач, стоящих перед ПОО, передаются «в аутсорсинг» муниципальному методическому центру (Аксенова, 2021), при этом должность методиста в штатном расписании ПОО также отсутствует.

Как предполагалось, профессиональные стандарты должны были стать единой основой для разработки, с одной стороны, образовательных стандартов по определенным профессиям и специальностям, с другой стороны, должностных инструкций для должностей, по которым работают лица, имеющие соответствующую профессию, специальность. Иначе говоря, на профессиональные стандарты была возложена роль «универсального языка», обеспечивающего взаимное понимание сферы труда и сферы образования (Блинов и др., 2017). Однако на практике появление профессиональных стандартов лишь увеличило общую энтропию, поскольку появилась новая обширная категория нормативных документов, по-своему упорядочивающая пространство трудовых действий и трудовых функций, но во многом не совпадающая с ранее

утвержденными нормативными классификациями и описаниями должностей. Все эти сложности возникают на фоне высокой динамики сферы труда и профессий, когда функциональное наполнение многих профессий и должностей, в том числе в сфере образования, меняется буквально на глазах, обгоняя разработку профессиональных стандартов.

В ситуации нарастающей сложности, неопределенности и избыточной вариативности, когда традиционные методологические подходы и инструменты нормативного регулирования дают сбой, приходится возвращаться к эмпирическому подходу в исследованиях, позволяющему ответить на вопрос: «А как это происходит в реальной практике?» Несмотря на свою кажущуюся архаичность, подобный подход позволяет выявить работающие и неработающие аспекты в принятой методологии, обнаружить дефициты и назревшие изменения в нормативно-правовом обеспечении, выявить недостаточно и избыточно нагруженные должности в штатном расписании, а также такие комплексы востребованных трудовых действий, которые уже «созрели» для выделения в отдельную должность, но еще не осмыслены с этой точки зрения в массовом управленческом сознании.

Реализация федерального проекта «Профессионалитет» в значительной мере осложнила существующие проблемы штатного расписания ПОО за счет увеличения объема задач, связанных не только с сокращением сроков обучения, но и с повышением качества практической подготовкой студентов, усложнением материально-технической базы образовательного процесса, расширением социального партнерства с предприятиями (Блинов, Куртеева, 2021; Ковалев и др., 2023). Наиболее существенно возрастает функциональная нагруженность должности мастера, для которого в рамках проекта «Профессионалитет» ряд авторов предлагает специфический маркер «Мастер производственного обучения 2.0» (Дубицкий и др., 2022).

Еще одна сложность состоит в слабой разработанности проблемы формирования штатного расписания ПОО. Лишь в некоторых учебно-методических работах рассматриваются смежные проблемы, связанные с управлением персоналом в образовательных организациях – мотивация, отбор, формирование кадрового резерва, разрешение конфликтов (Базавлуцкая, Коняева, 2020; Богославец и др., 2023). Однако механизмы формирования штатных расписаний как таковые в них не рассматриваются. В научных же публикациях проблематика применения номенклатуры должностей педагогических работников и вопросы составления штатного расписания практически не представлены.

В настоящее время к исследованию проблематики должностной структуры штатного расписания ПОО подключились сотрудники Научно-образовательного центра развития образования Института ВШГУ (далее – НОЦ РО ВШГУ РАНХиГС). Первые результаты исследования опубликованы в марте этого года и посвящены обсуждению вариантов расширения должностей в штатных расписаниях ПОО, обусловленных усложнением образовательного процесса в СПО (см. Родичев и др., 2026).

Наконец, следует отметить, что в 2025 г. Министерством просвещения РФ в рамках своих полномочий было подготовлено и направлено в субъекты Российской Федерации (далее – субъекты РФ) письмо

с рекомендациями по вопросам формирования штатных расписаний в ПОО[1].

Методы

В рамках темы НИР «Актуализация номенклатуры должностей педагогических работников среднего профессионального образования» ВШГУ РАНХиГС организовано широкомасштабное анкетирование представителей ПОО по двум направлениям:

1) применение номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей ПОО СПО;

2) составление штатного расписания в ПОО.

Первым этапом широкомасштабного исследования, позволяющим апробировать подготовленные анкетные формы, уточнить рабочие гипотезы, выработать оптимальные алгоритмы обработки полученных данных, стало пилотное исследование, ограниченное относительно небольшим числом респондентов. В данной статье приведены результаты пилотного исследования по второму направлению, в части исследования отношения респондентов к возможным изменениям в штатном расписании ПОО.

В опросе приняло участие 36 ПОО. Две образовательные организации дали нулевые ответы по всем вопросам, посвященным оценке эффектов и эффективности возможных изменений, и были исключены из обработки. Итоговое количество обработанных анкет: 34.

Особенность пилотной выборки заключалась в том, что в нее вошли ПОО, имеющие многолетний опыт тесных партнерских отношений с ВШГУ РАНХиГС. В силу этого ответы, полученные в пилотном исследовании, можно считать максимально добросовестными и достоверными, что в некоторой степени компенсирует небольшой размер выборки.

В соответствии с *содержательно-функциональными особенностями организаций-респондентов*, были выделены три кластера: 1) подразделения, реализующие программы СПО, в составе образовательных организаций высшего образования (3 анкеты); 2) ПОО – участники федерального проекта «Профессионалитет» (8 анкет); 3) ПОО, на базе которых созданы учебно-производственные комплексы (УПК) (17 анкет). Дополнительно был выделен особый кластер – ПОО, включенные в федеральный проект (ФП) «Профессионалитет», на базе которых созданы УПК (3 анкеты).

По *типу населенного пункта*, где расположена организация-респондент, были выделены три кластера: 1) город – центр субъекта РФ (10 анкет); 2) город, не являющийся центром субъекта РФ (21 анкета); 3) сельская местность (3 анкеты).

По *количеству студентов*, обучающихся в образовательной организации, выделены четыре кластера: 1) до 500 студентов (4 анкеты); 2) от 500 до 1000 студентов (14 анкет); 3) от 1000 до 1500 студентов (8 анкет); 4) более 1500 студентов (8 анкет).

[1] Письмо Министерства просвещения Российской Федерации от 23 июня 2025 г. № ОК-1835/08 «О примерных штатных нормативах», https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/412238168

По *количеству образовательных программ*, реализуемых в образовательной организации, выделены следующие четыре кластера: 1) до 5 программ (3 анкеты); 2) от 5 до 10 программ (14 анкет); 3) от 10 до 20 программ (15 анкет); 4) более 20 программ (2 анкеты).

В ходе опроса респондентам рекомендовалось выбрать одну конкретную укрупненную группу профессий и специальностей (УГПС) и далее отвечать на вопросы, имея в виду именно данную УГПС. Выбор конкретной УГПС предлагалось осуществлять по следующим признакам:

- по данной УГПС организация участвует в ФП «Профессионалитет» или по ней создан УПК;
- если УГПС по ФП «Профессионалитет» и УПК не совпадают, преимущество отдается УГПС по ФП «Профессионалитет»;
- если организация не участвует в ФП «Профессионалитет» и в ней не создан УПК, но реализуются программы по разным УГПС, необходимо выбрать УГПС, объединяющую наиболее высокотехнологичные профессии, специальности либо приоритетные для данного субъекта РФ.

Респонденты указали в своих анкетах 10 различных УГПС, что позволило сформировать 7 кластеров по тем УГПС, по которым было представлено не менее 3 анкет (см. табл. 1). Один из кластеров был образован из двух УГПС: 35.00.00 Сельское, лесное и рыбное хозяйство и 36.00.00 Ветеринария и зоотехния (по принципу их содержательной близости).

Таблица 1 / Table 1

Представленность УГПС в выборке
UGPS Representation in the Sample

Код	Наименование	Кол-во анкет	Кластеры
08.00.00	Техника и технологии строительства	3	да (3)
09.00.00	Информатика и вычислительная техника	1	нет
13.00.00	Электро- и теплоэнергетика	2	нет
15.00.00	Машиностроение	4	да (4)
21.00.00	Прикладная геология, горное дело, нефтегазовое дело и геодезия	3	да (3)
23.00.00	Техника и технологии наземного транспорта	5	да (5)
35.00.00	Сельское, лесное и рыбное хозяйство	2	да (3)
36.00.00	Ветеринария и зоотехния	1	
43.00.00	Сервис и туризм	4	да (4)
44.00.00	Образование и педагогические науки	9	да (9)

Небольшие размеры выборки не позволили сформировать кластеры по учредителям (РОИВ, Минобрнауки России, отраслевые министерства Российской Федерации), ввиду недостаточной представленности ПОО за пределами ведомств региональных министерств образования (просвещения).

Анализ полученных результатов опирался на следующий *набор рабочих гипотез:*

1) субъективное мнение респондентов о позитивных и негативных эффектах, вызванных теми или иными возможными изменениями в штатном расписании, опирается на их профессиональный опыт и экспертную позицию и в силу этого (с определенной осторожностью) может быть использовано как основа для прогнозирования желательности или нежелательности изменений;

2) знак и величина ожидаемых эффектов от изменений могут существенно отличаться в зависимости от содержательно-функциональных и формально-количественных параметров организации-респондента (то есть от кластера к кластеру);

3) региональная принадлежность организаций-респондентов не влияет на их оценку эффектов и эффективности возможных изменений в штатном расписании;

4) совокупность эффектов, ожидаемых по каждому изменению, рассматривалась как ожидаемая *эффективность* данного изменения. При этом параметр «эффективность» (его знак и значение) отражает в целом желательность либо нежелательность введения данного изменения в контексте современного этапа модернизации СПО;

5) локальные экстремумы (максимумы, минимумы) по каждому из эффектов для конкретного кластера, а также наиболее существенные отклонения значений по каждому из эффектов для конкретного кластера от средних значений по выборке в целом, можно рассматривать следующим образом:

- точки максимума – как «точки роста», свидетельствующие о наличии резерва в направлении развития данного эффекта в данном кластере;
- точки минимума – как «точки напряжения», свидетельствующие об исчерпании резерва в направлении развития данного эффекта в данном кластере.

Содержание анкеты. Респондентам было предложено оценить следующие девять *возможных изменений* в штатном расписании ПОО.

1. *Распределение функционала «Методиста» на две отдельные должности: (*1) «Методист по обеспечению» (работает с программами, документацией и учебно-методическими материалами) и (2) «Методист по сопровождению» (работает с педагогами).

2. *Распределение обязанностей «Методиста» между преподавателями, с упразднением должности «Методист»* в штатном расписании образовательной организации, реализующей программы СПО.

3. *Замена должности «Мастер производственного обучения» на должность «Педагог (преподаватель) практического обучения»*, с объединением функционала по теоретическому и практическому обучению в рамках профессионального модуля («Педагог (преподаватель) практического обучения» = «Преподаватель спецдисциплин» + «Мастер»).

4. *Введение должности «Координатор профориентационной работы»* в штатное расписание образовательных организаций, реализующих программы СПО.

5. *Введение должности «Координатор взаимодействия с работодателями» («Специалист по взаимодействию с предприятиями-работодателями»)* в штатное расписание образовательных организаций, реализующих программы СПО.

6. *Введение должности «Управляющий (менеджер) центра компетенций»* в штатное расписание образовательных организаций, реализующих программы СПО, в которых созданы центры компетенций.

7. *Введение должности «Управляющий (менеджер) учебно-производственного комплекса»* в штатное расписание образовательных организаций, реализующих программы СПО, в которых созданы УПК.

8. *Введение должности «Руководитель проектов»* в штатное расписание образовательных организаций, реализующих программы СПО.

9. *Введение должности «Администратор учебного центра»* (с компетенциями в сфере управления грантами) в штатное расписание образовательных организаций, реализующих программы СПО.

По каждому из обозначенных возможных изменений респондентом было предложено оценить *следующие эффекты:*

1) изменение качества образования (в целом);

2) изменение качества практической подготовки студентов;

3) изменение качества методического обеспечения;

4) изменение инновационного потенциала организации и возможностей для ее развития;

5) изменение общей нагрузки педагогов;

6) изменение уровня многозадачности, осложняющей работу педагогических кадров;

7) изменение бюджетных расходов;

8) изменение размера заработной платы педагогических работников образовательной организации;

9) изменение размера премиального фонда образовательной организации;

10) изменение степени управляемости образовательного процесса в образовательной организации;

11) изменение качества социального партнерства образовательной организации с предприятиями;

12) создание психологически комфортной обстановки на занятиях, укрепление психологического здоровья обучающихся, профилактика деструктивного поведения обучающихся;

13) воспитание социально ответственного поведения, нравственной культуры, патриотической направленности обучающихся;

14) вовлечение обучающихся в общественные организации и добровольческую деятельность.

Для оценки *каждого эффекта* использовалась следующая *шкала:*

+2 – реализация изменения дает сильный положительный эффект;

+1 – реализация изменения дает слабый положительный эффект;

0 – реализация изменения не дает заметного эффекта;

–1 – реализация изменения дает слабый отрицательный эффект;

–2 – реализация изменения дает сильный отрицательный эффект.

Таким образом, оценка эффекта находится в пределах [–2 ... +2].

Значение эффекта для того или иного кластера (и для выборки в целом) вычислялось как среднее арифметическое на основе оценок, проставленных всеми респондентами, входящих в кластер (или выборку в целом).

Средние значения эффектов, в зависимости от полученной оценки, дифференцировались следующим образом:

- *позитивные эффекты* (+1 и выше);
- *мало выраженные позитивные эффекты* (от +0,5 до +0,9);
- *невыраженные эффекты* (от 0 до +0,4);
- *негативные эффекты* (от –0,1 до –0,5);
- *ярко выраженные негативные эффекты* (–0,6 и ниже).

Оценка эффективности рассчитывалась для каждого изменения как среднее арифметическое на основе оценок, полученных по каждому из частных эффектов. Соответственно, оценка эффективности изменения также находится в пределах [–2 – +2].

Возможные изменения, с учетом оценки их эффектов и эффективности, приблизительно дифференцировались следующим образом:

- *чрезвычайно желательное изменение* (эффективность +0,7 и выше, при наличии не менее трех эффектов, имеющих оценку +1 и выше и не более двух эффектов, имеющих отрицательную оценку);
- *значимое позитивное изменение* (эффективность +0,5 и выше, при наличии 1-2 эффектов, имеющих оценку +1 и выше и не более четырех эффектов, имеющих отрицательную оценку);
- *малозначимое позитивное изменение* (эффективность +0,1 и выше, при отсутствии эффектов, имеющих оценку +1 и выше);
- *бесполезное изменение* (эффективность 0 и выше, при этом эффекты, имеющие позитивные и негативные оценки могут уравновешивать друг друга);
- *негативное изменение* (эффективность в интервале от –0,1 до –0,3);
- *абсолютно недопустимое изменение* (эффективность –0,4 и ниже).

Результаты и обсуждение

Анализ данных, полученных от выборки в целом, показал, что предложенные изменения в штатном расписании ПОО существенно различаются между собой по степени их желательности с точки зрения респондентов (см. табл. 2). Так, среди возможных изменений были выделены:

1) *чрезвычайно желательное изменение:*

- введение должности «Руководитель проектов» в штатное расписание образовательных организаций, реализующих программы СПО (среднее значение эффективности по всей выборке +0,7);

2) *желательные изменения:*

- распределение функционала «Методиста» на две отдельные должности: (1) «Методист по обеспечению» и (2) «Методист по сопровождению» (+0,6);
- введение должности «Координатор взаимодействия с работодателями» (+0,6);

3) *нежелательное изменение:*

- замена должности «Мастер производственного обучения» на должность «Педагог (преподаватель) практического обучения», с объединением функционала по теоретическому и практическому обучению в рамках профессионального модуля (–0,1);

4) *абсолютно недопустимое изменение*:

- распределение обязанностей «Методиста» между преподавателями, с упразднением должности «Методист» в штатном расписании образовательной организации, реализующей программы СПО (-0,5).

Таблица 2 / Table 2

Оценка эффектов возможных изменений по выборке в целом (34 респондента)
Impact Assessment of Potential Changes Across the Entire Sample (34 Respondents)

Эффекты \ Изменения	А. Распределение функционала методиста на две отдельные должности	Б. Распределение обязанностей методиста между преподавателями, с упразднением должности «методист»	В. Замена должности «мастер производственного обучения» на должность «педагог (преподаватель) практического обучения»	Г. Введение должности «координатор профориентационной работы»	Д. Введение должности «координатор взаимодействия с работодателями»	Е. Введение должности «управляющий (менеджер) центра компетенций» в штатное расписание ПОО, в которых созданы центры компетенций	Ж. Введение должности «управляющий (менеджер) учебно-производственного комплекса» в штатное расписание ПОО, в которых созданы УПК	И. Введение должности «руководитель проектов»	К. Введение должности «администратор учебного центра» (с компетенциями в сфере управления грантами)
Изменение качества образования (в целом)	1	-0,7	0	0,9	0,9	0,6	0,7	1	0,8
Изменение качества практической подготовки студентов	0,9	-0,5	0	0,8	1	0,6	0,9	1	0,6
Изменение качества методического обеспечения	1,2	-0,9	0	0,7	0,8	0,7	0,7	1	0,7
Изменение инновационного потенциала организации и возможностей для ее развития	1,1	-0,7	0	0,8	0,9	0,6	0,9	1,2	0,9
Изменение общей нагрузки педагогов	0,6	-0,9	-0,1	0,8	0,8	0,4	0,5	0,6	0,5
Изменение уровня многозадачности, осложняющей работу педагогических кадров	0,9	-0,9	-0,1	0,9	0,8	0,4	0,5	0,7	0,5
Изменение бюджетных расходов	-0,3	-0,2	-0,2	0,1	0,1	0	-0,2	0,1	0
Изменение размера заработной платы педагогических работников ПОО	0,3	0	0	0,1	0	0	0	0,2	0,1
Изменение размера премиального фонда ПОО	0,3	-0,2	-0,1	0,1	0,1	-0,1	-0,1	0	0
Изменение степени управляемости образовательного процесса в ПОО	0,6	-0,6	-0,1	0,7	0,7	0,4	0,6	0,8	0,6
Изменение качества социального партнерства ПОО с предприятиями	0,6	-0,4	0	0,9	1,1	0,6	0,6	0,9	0,5
Создание психологически комфортной обстановки на занятиях, укрепление психологического здоровья обучающихся, профилактика деструктивного поведения обучающихся	0,7	-0,4	-0,1	0,6	0,5	0,3	0,5	0,6	0,5
Воспитание социально ответственного поведения, нравственной культуры, патриотической направленности обучающихся	0,7	-0,2	0	0,6	0,6	0,4	0,4	0,6	0,5
Вовлечение обучающихся в общественные организации и добровольческую деятельность	0,7	-0,1	-0,1	0,6	0,5	0,4	0,4	0,6	0,4
ЭФФЕКТИВНОСТЬ	0,6	-0,5	-0,1	0,6	0,6	0,4	0,5	0,7	0,5

Остальные четыре изменения находятся в промежуточном положении: их ожидаемая эффективность в среднем по выборке имеет небольшое положительное значение (+0,4…+0,5, и даже в одном случае – +0,6). Их отличие от изменений, выделенных как «желательные» и «чрезвычайно желательные», состоит в том, что ни по одному из частных эффектов среднее по выборке значение оценки не достигает 1 балла (или выше), то есть при общей положительной оценке их эффективности респонденты не ожидают от них существенного улучшения отдельных показателей.

Как следует из приведенных ниже данных, и позитивная эффективность (желательность), и негативная эффективность (нежелательность) большинства предлагаемых изменений существенно различается от кластера к кластеру. *Таким образом, принятие решений о введении единообразных изменений в штатное расписание ПОО в масштабах всей системы СПО (и даже в масштабах отдельного региона) может оказаться ошибочным (неэффективным), если при этом не принимаются в расчет особенности конкретных организаций.*

Отдельно был проведен расчет средних значений для каждого из эффектов (по всей выборке и по всей совокупности возможных изменений). В результате среди эффектов можно выделить две полярные группы:

1) «точки роста», свидетельствующие о наличии резервов в направлении развития данных эффектов:

- изменение качества образования в целом (+0,6);
- изменение качества практической подготовки студентов (+0,6);
- изменение инновационного потенциала организации и возможностей для ее развития (+0,6);
- изменение качества социального партнерства ПОО с предприятиями (+0,5);

2) «точки напряжения», свидетельствующие об исчерпании резерва в направлении развития данного эффекта:

- изменение бюджетных расходов (-0,1);
- изменение размера премиального фонда ПОО (0,0).

Наличие именно таких «точек напряжения» легко объясняется ситуацией многолетнего хронического недофинансирования системы СПО, в силу чего любое модернизационное изменение рассматривается работниками системы СПО как угроза для дальнейшего ухудшения финансирования, поскольку требует (как минимум, на начальном этапе введения) новых расходов.

Данные, представленные в табл. 2, также показывают, какие именно изменения могут стать «прорывными» для достижения определенных эффектов (в масштабах системы СПО в целом).

Для достижения эффекта «*изменение (улучшение) качества образования в целом*» могут быть введены следующие изменения в штатном расписании:

- распределение функционала «Методиста» на две отдельные должности: (1) «Методист по обеспечению» и (2) «Методист по сопровождению» (эффект +1,0);
- введение должности «Руководитель проектов» в штатное расписание образовательных организаций, реализующих программы СПО (эффект +1,0).

Для достижения эффекта «*изменение (улучшение) качества практической подготовки студентов*» могут быть введены следующие изменения в штатном расписании:

- введение должности «Координатор взаимодействия с работодателями» (эффект +1,0);
- введение должности «Руководитель проектов» (эффект +1,0).

Для достижения эффекта «*изменение (улучшение) качества методического обеспечения*»:

- распределение функционала «Методиста» на две отдельные должности: (1) «Методист по обеспечению» и (2) «Методист по сопровождению» (эффект +1,2);
- введение должности «Руководитель проектов» (эффект +1,0).

Для достижения эффекта «*изменение (увеличение) инновационного потенциала организации и возможностей для ее развития*»:

- введение должности «Руководитель проектов» в штатное расписание образовательных организаций, реализующих программы СПО (эффект +1,2);
- распределение функционала «Методиста» на две отдельные должности: (1) «Методист по обеспечению» и (2) «Методист по сопровождению» (эффект +1,0);

Для достижения эффекта «*изменение качества социального партнерства ПОО с предприятиями*»:

- введение должности «Координатор взаимодействия с работодателями» (эффект +1,1).

По остальным девяти эффектам подобные «прорывные» изменения в штатном расписании отсутствуют.

Кластерный анализ позволил сформировать уточненные рекомендации по двум возможным изменениям.

По изменению «*Замена должности «Мастер производственного обучения» на должность «Педагог (преподаватель) практического обучения*», которое является спорным и в целом воспринимается негативно, выявлена группа кластеров, в рамках которой это изменение не вызовет заметного сопротивления. Указанное изменение:

- *возможно,* для крупных ПОО, расположенных в крупных городах и не испытывающих «ресурсного напряжения»;
- *нежелательно* для остальных ПОО;
- *недопустимо* для ПОО, расположенных в сельской местности.

По изменению «*Введение должности «Координатор профориентационной работы*», в целом воспринимаемому как позитивное, уточнена группа кластеров, в которой это изменение ощущается как необходимое в наибольшей степени. Это небольшие ПОО и (или) ПОО, расположенные в сельской местности.

На основе подсчета средней оценки эффективности (по всем эффектам от всех возможных изменений) для каждого кластера был определен его ранг в рейтинге «оптимизм – пессимизм» по отношению к введению изменений в штатное расписание. Оценку места кластера в рейтинге необходимо осуществлять с учетом среднего значения по всей выборке (+0,4), которое соответствует медиане, отделяющей «оптимистов» (со средней оценкой эффективности всей суммы предлагаемых изменений

выше, чем +0,4) от «пессимистов» (ниже, чем +0,4).

Оптимисты (+0,6) – это ПОО:

- в которых реализуется менее 5 образовательных программ;
- в которых реализуется от 5 до 10 образовательных программ;
- выбравшие УГПС 21.00.00 «Прикладная геология, горное дело, нефтегазовое дело и геодезия»;
- выбравшие УГПС 23.00.00 «Техника и технологии наземного транспорта»;
- выбравшие УГПС 44.00.00 «Образование и педагогические науки».

Умеренные оптимисты (+0,5) – ПОО:

- участвующие в ФП «Профессионалитет»;
- расположенные в городах – региональных центрах;
- в которых обучается до 500 студентов;
- в которых обучается от 1000 до 1500 студентов;
- в которых обучается более 1500 студентов.

Медианная группа (+0,4) – профессиональные образовательные организации:

- в которых реализуется более 20 образовательных программ;
- выбравшие УГПС 35.00.00 «Сельское, лесное и рыбное хозяйство» или 36.00.00 «Ветеринария и зоотехния».

Умеренные пессимисты (+0,3) – ПОО:

- при которых созданы УПК;
- расположенные в городах, не являющихся региональными центрами;
- расположенные в сельской местности;
- в которых реализуется от 10 до 20 образовательных программ.

Пессимисты (от +0,1 до +0,2) ПОО:

- участвующие в ФП «Профессионалитет» и при которых одновременно созданы УПК (+0,2);
- в которых обучается от 500 до 1000 студентов (+0,2);
- выбравшие УГПС 43.00.00 «Сервис и туризм» (+0,1).

Негативисты (0,0 и ниже) – ПОО:

- выбравшие УГПС 08.00.00 «Техника и технологии строительства» (0,0);
- выбравшие УГПС 15.00.00 «Машиностроение» (-0,1);
- подразделения СПО в составе вузов (-0,2).

Выявленная поляризация кластеров по оси «оптимизм – пессимизм» представляет большой интерес, однако не поддается простым и однозначным объяснениям. Из множества интуитивных гипотез отчасти подтверждаются лишь некоторые, объясняющие более или менее высокий оптимизм: 1) относительно невысоким «ресурсным напряжением» (крупные ПОО, расположенные в региональных центрах); 2) относительной простотой управляемой системы (небольшое количество студентов и реализуемых программ); 3) вовлеченностью ПОО в процесс изменений (ФП «Профессионалитет»).

В то же время кажется необъяснимой поляризация кластеров, сформированных по принципу выбранных УГПС. Так, высокий уровень оптимизма (+0,6) для кластера «*Техника и технологии наземного транспорта*» совпадает с содержательно иным кластером «*Образование и педагогические науки*», но коренным образом отличается от пессимизма

таких, казалось бы, родственных технико-технологических кластеров, как *«Техника и технологии строительства»* (0,0) и *«Машиностроение»* (-0,1). Вероятно, для уточнения и прояснения картины нужен переход от пилотной к полной выборке.

При формировании штатных расписаний для определения перечня должностей, их категорий и нормы нагрузки в зависимости от численности обучающихся руководители ПОО опираются в первую очередь на постановление Правительства РФ от 21.02.2022 № 225[1].

По итогам исследования, можно предположить, что руководители ПОО, решая организационные, управленческие и иные вопросы в рамках кадровой политики, ориентируются на нормативные документы. Исследователей системы СПО не привлекают административные вопросы штатных расписаний, что в том числе обусловлено разбросом практик в разных субъектах РФ (что подтверждают результаты опроса).

Заключение

По результатам анализа данных пилотной выборки можно сделать следующие выводы.

1. Выявлены наиболее и наименее эффективные возможные изменения в штатное расписание:

- *высокоэффективные:* (1) распределение функционала «Методиста» на две отдельные должности: «Методист по обеспечению» и «Методист по сопровождению»; (2) введение должности «Координатор взаимодействия с работодателями»; (3) введение должности «Руководитель проектов»;
- *с отрицательной оценкой эффективности:* замена должности «Мастер производственного обучения» на должность «Педагог (преподаватель) практического обучения»;
- *с ярко выраженной отрицательной оценкой эффективности:* распределение обязанностей «Методиста» между преподавателями, с упразднением должности «Методист» в штатном расписании образовательной организации, реализующей программы СПО.

2. В оценках респондентов (в рамках всей пилотной выборки) прослеживается следующая закономерность: чем выше ожидаемые *позитивные организационно-педагогические эффекты* от определенного возможного изменения, тем выше ожидаемые *негативные финансовые эффекты* от того же изменения, и наоборот.

3. Выявлены существенные различия между категориями ПОО (кластерами) с учетом содержательно-функциональных особенностей ПОО, типа населенного пункта, в котором они расположены, их размера и реализуемых УГПС. Эти различия проявляются в разной оценке эффектов и эффективности одних и тех же возможных изменений и в разном (оптимистическом или пессимистическом) отношении к возможным изменениям. В целом *различия между кластерами оказались выше ожидаемых.*

[1] Постановление Правительства Российской Федерации от 21.02.2022 № 225 "Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций" http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202202220042

4. Наличие существенных расхождений в оценке эффективности возможных изменений со стороны разных категорий ПОО означает *нежелательность фронтального введения единообразных изменений в штатное расписание всех образовательных организаций, входящих в систему СПО,* в масштабах как всей страны, так и отдельного региона. При введении изменений необходимо учитывать содержательно-функциональные особенности ПОО, тип поселения, в которых они расположены, их размер и реализуемые УГПС, а также, по возможности, текущий уровень финансирования (величину «ресурсного напряжения»).

5. Уточнена эффективность некоторых значимых изменений в штатное расписание для отдельных категорий ПОО. Дальнейшее уточнение эффективности возможных изменений требует перехода от пилотного исследования к более полной выборке, в том числе в контексте различных УГПС. Кроме того, в рамках пилотной выборки, ввиду ограниченности ее размера, оказалось невозможным провести кластеризацию по ведомственной принадлежности ПОО.

Список литературы

1. Аксенова Т. Г. Теоретические основы методического обеспечения при сетевом обучении в СПО // Сибирский педагогический журнал. 2021. № 2. С. 59–68. https://doi.org/10.15293/1813-4718.2102.06

2. Базавлуцкая Л. М., Коняева Е. А. Управление персоналом в образовательных системах: учебное пособие. Челябинск: Библиотека А. Миллера, 2020. 77 с.

3. Блинов В. И., Есенина Е. Ю., Клинк О. Ф., Рыкова Е. А., Факторович А. А. Профессиональные стандарты как инструмент формирования и реализации кадровой политики образовательной организации // Высшее образование в России. 2016. № 10(205). С. 16–24.

4. Блинов В. И., Куртеева Л. Н. Профессионалитет – новая сущность и старые смыслы // Техник транспорта: образование и практика. 2021. Т. 2. № 3. С. 248–255. https://doi.org/10.46684/2687-1033.2021.3.248-255

5. Блинов В. И., Факторович А. А., Сергеев И. С. Профессиональный стандарт как основа конструктивного диалога системы образования и сферы труда // Профессиональное образование. Столица. 2017. № 10. С. 11–14.

6. Богославец Л. Г., Поданева Т. В., Давыдова О. И. Управление персоналом в системе деятельности образовательной организации: учебное пособие. Барнаул: Алтайский государственный педагогический университет, 2023. 174 с.

7. Дубицкий В. В., Коновалов А. А., Лыжин А. И., Феоктистов А. В., Неумывакин В. С. Мастер производственного обучения 2.0: кадровый потенциал проекта «Профессионалитет» // Образование и наука. 2022. Т. 24. № 1. С. 67–100. https://doi.org/10.17853/1994-5639-2022-1-67-100

8. Духанина Л. Н. Разработка профессиональных квалификаций в сфере образования // Национальная система квалификаций. 2021. № 1. С. 1–6.

9. Есенина Е. Ю. Дуальное обучение: возможности, ограничения, условия и практика использования // Профессиональное образование и рынок труда. 2015. № 8. С. 16–18.

10. Ковалев Д. С., Казакова И. С., Осадчий А. В. и др. Новая образовательная технология «Профессионалитет»: сб. метод. мат-лов. Москва: Институт развития профессионального образования, 2023. 312 с.

11. Ланина С. Ю., Плащевая Е. В., Лушкина С. А. Организация научно-методической работы в учреждениях среднего профессионального образования // Проблемы современного педагогического образования. 2024. № 82–3. С. 206–208.

12. Родичев Н. Ф., Есенина Е. Ю., Попова И. Н. Номенклатура должностей педагогических работников СПО: уместен ли научный дискурс? // Профессиональное образование и рынок труда. 2026. Т. 14. № 1. С. 6–20. https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.001

13. Сячина Т. Ю. Формирование педагогической компетентности инструкторов производственного обучения на рабочем месте. Автореф. … канд. пед. наук / РГПУ им. А. И. Герцена. СПб, 2020. 23 с.

References

Aksenova, T. G. (2021). Theoretical foundations of methodological support for network learning in secondary vocational education. *Siberian Pedagogical Journal*, 2, 59–68. (In Russ.) https://doi.org/10.15293/1813-4718.2102.06

Bazavlutskaya, L. M., & Konyaeva, E. A. (2020). *Human resource management in educational systems.* A. Miller Library. (In Russ.)

Blinov, V. I., Esenina, E. Yu., Klink, O. F., Rykova, E. A., & Faktorovich, A. A. (2016). The occupational standards as a tool of the human resource management in the educational organization. *Higher Education in Russia,* 10(205), 16–24. (In Russ.)

Blinov, V. I., & Kurteeva, L. N. (2021). Professionalitet – new essence and old meanings. *Transport Engineering: Education and Practice.* 2(3), 248–255. (In Russ.) https://doi.org/10.46684/2687-1033.2021.3.248-255

Blinov, V. I., Faktorovich, A. A., & Sergeev, I. S. (2017). Professional standards as a basis for constructive dialogue between the education system and the labor market. *Professional Education. Capital*, 10, 11–14. (In Russ.)

Bogoslavets, L. G., Podanyova, T. V. & Davydova, O. I. (2023). *Human resource management in the educational organization's activities: A study guide.* Altai State Pedagogical University. (In Russ.)

Dubitsky V. V., Konovalov A. A., Lyzhin A. I., Feoktistov A. V. & Neumyvakin V. S. (2022). Master of industrial training 2.0.: Human resources capacity of the project "Professionalitat". *The Education and science journal*, 24(1), 67–100. (In Russ.) https://doi.org/10.17853/1994-5639-2022-1-67-100

Dukhanina, L. N. (2021). Development of professional qualifications in the field of education. *National System of Qualifications*, 1, 1–6. (In Russ.)

Esenina, E. Yu. (2015). Dual education: opportunities, limitations, conditions, and practical application. *Vocational Education and Labour Market*, 8, 16–18. (In Russ.)

Kovalev, D. S., Kazakova, I. S., Osadchiy, A. V., et al. (2023). *New educational technology «Professionalitet»: Collection of methodological materials.* Institute for Professional Education Development. (In Russ.)

Lanina, S. Yu., Plashchevaya, E. V. & Lushkina, S. A. (2024). Organization of scientific and methodological work in secondary vocational education institutions. *Problems of Modern Pedagogical Education*. 82–3, 206–208. (In Russ.)

Rodichev, N. F., Esenina, E. Yu., & Popova, I. N. (2026). Nomenclature of posi-

tions for teaching staff in secondary vocational education: Is scientific discourse appropriate? *Vocational Education and Labour Market*, 14(1), 6–20. (In Russ.) https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.001

Syachina, T. Yu. (2020). *Developing the pedagogical competence of instructors in vocational training at the workplace*. (Unpublished PhD thesis). Saint-Petersburg. (In Russ.)

Информация об авторах

Сергеев Игорь Станиславович, д-р пед. наук, ведущий научный сотрудник Научно-образовательного центра развития образования Института «Высшая школа государственного управления», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5767-7213, sergeev-is@ranepa.ru

Шарипова Эльвира Ирековна, канд. пед. наук, ведущий научный сотрудник Научно-образовательного центра развития образования Института «Высшая школа государственного управления», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1308-7630, sharipova-ei@ranepa.ru

Гагарин Александр Валерьевич, д-р пед. наук, профессор, факультет психологии Института общественных наук Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва, ORCID: http://orcid.org/0000-0001-9287-460X, gagarin-av@ranepa.ru

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Information about the authors

Igor S. Sergeev, Dr. Sci. (Pedagogy), Leading Researcher of the Scientific and Educational Center for the Development of Education, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5767-7213, sergeev-is@ranepa.ru

Elvira I. Sharipova, Cand. Sci. (Pedagogy), Leading Researcher of the Scientific and Educational Center for the Development of Education, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1308-7630, sharipova-ei@ranepa.ru

Alexander V. Gagarin, Dr. Sci. (Pedagogy), Professor, Faculty of Psychology of the Institute of Social Sciences, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, ORCID: http://orcid.org/0000-0001-9287-460X, gagarin-av@ranepa.ru

Conflict of interest: the authors declare no conflict of interest.

The authors have read and approved the final manuscript.