

**UDC 378.6**

**A MODEL OF METHODOLOGICAL SYSTEM OF COGNITIVE COMPETENCES DEVELOPMENT IN TEACHING AT THE UNIVERSITY**

**A.A. Gilev**

Samara State University of Architecture and Civil Engineering  
194, Molodogvardeyskaya str., Samara, 443001  
E-mail: algil@mail.ru

*The paper considers the model of methodical system of cognitive competences development in teaching at the university. The article contains the description of its main components. It includes the objectives, content, methods, means and organizational forms of training, as well as the diagnostics of the results. It is designed to meet the goals of cognitive competences development. The model is based on the morphological analysis of the structure and is a tool for designing the methods of formation and development of cognitive competencies in the study of various disciplines in higher education institutions.*

**Key words:** methodical system, cognitive competence, indicators of competent behavior.

Original article submitted 24.01.2015;  
revision submitted 24.01.2015

---

Alexander A. Gilev (Ph.D., Associate Professor), Department of Physics.

**УДК 378.065**

**АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ К ПОСТРОЕНИЮ САМООБУЧАЮЩИХСЯ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ**

**Л.В. Глухова<sup>1</sup>, С.Д. Сыротюк<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Волжский университет им. В.Н. Татищева  
445667, г. Тольятти, ул. Ленинградская, 16  
E-mail: prof.glv@yandex.ru

<sup>2</sup>Тольяттинский государственный университет  
445020, г. Тольятти, ул. Белорусская, 14  
E-mail: sirotyk\_sd@mail.ru

*Анализ современных запросов к кадровому ресурсу, отраженных в различных правительственных документах, направленных на социально-экономическое развитие страны, показал, что можно выделить основные индикаторы, позитивно влияющие на адаптацию персонала организаций к требованиям внешней среды. Для этого необходимо, чтобы внутри коллектива было мотивировано стремление к достижению жизнеспособности компании в условиях жесткой конкуренции. В данном аспекте на первое место выдвигается общение как основной вид коммуникаций, приводящий к решению целевых задач. Под общением следует понимать не только возможность управления коллективом посредством использования коммуникационных связей, но и мощный инструмент менеджмента, использующий постоянно обновляемый инструментарий политики и тактики управления командной работой, в котором формы общения способны оказывать как положительное, так и отрицательное влияние. При таком подходе актуальным и*

---

Людмила Владимировна Глухова, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента организации.

Светлана Дмитриевна Сыротюк, кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента организации, докторант.

*важным моментом является процесс формирования самообучающейся организации, под которой понимается определенная модель, «настроенная» на постоянное развитие и трансферт знаний как внутри организации, так и за ее пределами. В этом случае можно трактовать самообучающуюся организацию как коллектив единомышленников, обладающих значительным запасом знаний в профессиональной сфере деятельности, который позволяет всем членам этого коллектива порождать новые знания и принимать нестандартные решения, способствующие возникновению новых идей. Одним из конкурентных преимуществ такой организации единомышленников является потребность в постоянном повышении своей квалификации, профессиональном росте, обмене знаниями, освоении новых технологий. Отличительной особенностью самообучающихся организаций является и наличие в них корпоративной культуры. В статье дан всесторонний анализ существующих подходов к построению самообучающихся организаций на примере образовательной системы и предложена обоснованная авторами концепция их интеграции. Интеграционная модель позволяет адаптировать контент педагогической системы под требования внешней среды и формировать механизм оценки ключевых индикаторов эффективности самообучающихся организаций. В качестве базовой составляющей образовательного менеджмента используется инструментарий внутрифирменного обучения.*

**Ключевые слова:** *интеллектуализация знаний, педагогические средства коммуникаций, принципы проектирования самообучающихся систем, концепция интеграции подходов к построению самообучающихся систем.*

Самоорганизующаяся организация представляет собой коллектив единомышленников, вся деятельность которых направлена на достижение стратегических целей развития. Основным фактором, способствующим достижению целевых индикаторов, являются трудовые ресурсы, интеллектуализация знаний которых является приоритетным направлением. В этой связи актуальность формирования контента педагогической системы для подготовки кадров не вызывает сомнения, поскольку в многочисленных программах правительства РФ, направленных на социально-экономическое развитие страны, особое внимание уделяется интеллектуализации знаний персонала как движущей силе развития экономики [1-3].

Большой интерес к формированию самообучающихся систем вызван потребностью страны не столько в интеллектуализации знаний вообще, сколько в их практическом преломлении для реализации командной работы в коллективах при внедрении инноваций в различные сферы деятельности. Здесь важен сам процесс трансформации знаний, их трансферт как между членами команды, осуществляющей какой-либо проект, так и между будущими пользователями результатов, дальнейшее тиражирование знаний при продвижении инновации как продукта интеллектуального труда.

В общем виде проблема исследования может быть определена следующим образом: отсутствие механизмов формирования информационно-педагогической составляющей самообучающихся систем, направленной на аккумуляцию знаний и их трансферт при выполнении коллективных работ, которые способствуют развитию инновационного потенциала общества, является барьером для реализации основных законодательных актов РФ, отраженных в «Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 г.» [1], Распоряжении Правительства РФ от 20.10.10 № 1815-р [2], Указе Президента РФ от 7.05.12 № 596 [3].

Важной научной и практической задачей в этой связи является выявление особенностей и критериев научных подходов и их практического преломления в процессе подготовки кадров, где внутрифирменное обучение может быть использовано как инструмент менеджмента образовательной системы.

Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты изучаемой проблемы, показал, что вопросы интеллектуализации знаний и формирования самообучающихся организаций широко рассматриваются в стране и за рубежом. Однако если в зарубежной литературе достаточно полно освещаются вопросы создания и функционирования самообучающихся организаций, причем под последними понимаются как организации, *«где воспитываются новые, емкие паттерны мышления; где... люди постоянно учатся учиться вместе»* [Сенге], так и коллективы, в которых *«компания фасилитирует обучение всех своих членов и пребывает в процессе трансформации»* [Педлер М.], то в отечественной литературе данный вопрос освещен весьма слабо ввиду отсутствия необходимых методических разработок в данной области [4].

Новизна рассматриваемых идей заключается в интеграции различных научных подходов к формированию концепции построения ядра информационно-педагогической системы для самообучающейся организации.

Целями статьи являются описание концептуальных идей проектирования самообучающихся организаций на основе интеграции различных научных подходов и выявление возможности практической реализации концепции в условиях внутрифирменного обучения.

Современная экономика характеризуется потребностью скорейшего оздоровления всех сфер деятельности путем внедрения инноваций. Это требует интеллектуализации знаний и навыков командной работы коллективов, в которых созданы условия для наилучшего обмена знаниями. Это станет возможным лишь тогда, когда все сотрудники, вовлеченные в командную работу, будут готовы и принимать новые знания, и осуществлять их дальнейший трансферт. Для этого в процессе подготовки кадров должны быть созданы специальные механизмы, приводящие к формированию навыков готовности к саморазвитию, самообучению и аккумулярованию, наращиванию и тиражированию собственных знаний.

Под механизмом в общем случае авторы понимают комплекс методов и средств, направленный на достижение цели. Такими средствами являются педагогическая система и самообучающаяся организация (СОО).

Педагогическая система – это иерархия взаимодействия различных взаимосвязанных структурных компонентов, объединенных единой образовательной целью развития индивидуальности и личности.

В настоящее время общеизвестно, что педагогическая система образовательного процесса состоит из семи элементов: 1) цель обучения; 2) содержание обучения; 3) обучаемые лица; 4) обучающие кадры; 5) методы обучения; 6) средства обучения и контроля его качества; 7) формы проведения обучения. Это позволяет организовать учебный процесс, проводить его исследование и разработку как целостного педагогического явления.

Недостатком существующих подходов к формированию педагогической системы в этой трактовке, на наш взгляд, является отсутствие элемента связи с внешней средой, которое не позволяет отслеживать уровень адаптации педагогической системы и ее контента к потребностям рынка. Также в ней нет элемента, отвечающего за процесс накопления знаний у обучающихся, причем именно профессиональных знаний,

позволяющих в дальнейшем их распространять, передавать другим и накапливать для фундаментализации и наращивания их мощности. Эти задачи, стоящие перед обществом в целом, должны быть приоритетными и в образовательной среде [5].

Констатируя те факты, что в настоящее время назрела необходимость разработки новых, инновационных технологий менеджмента образования, которые способствуют плавному переходу страны к экономике знаний, приращению корпоративных знаний различных коллективов единомышленников, приводящих к формированию самообучающихся систем, авторы проанализировали научные подходы и выявили их особенности, которые можно применить к педагогическим системам.

Декларируя, что высшее учебное заведение должно быть тем коллективом, который формирует и выпускает на рынок специалиста, готового к работе в самообучающихся организациях, и опираясь на приоритеты государственной политики в сфере образования [1, п. 3.3], будем в дальнейшем рассматривать любой вуз как самообучающуюся организацию (СОО).

СОО в процессе своей деятельности совершенствует работу со знаниями, повышая способности персонала к самообучению, проходя путь от низшей формы организации к высшей, что представляет процесс ее развития. Поэтому существенное внимание необходимо, на наш взгляд, уделить самооценке результатов деятельности СОО для мониторинга существующих индикаторов развития и построения дальнейшей траектории приращения знаний. Таким образом, основной отправной точкой, определяющей необходимость изменений, всегда является существующее положение организации. В данном случае это будут присущие организации признаки СОО.

Рассмотрим применяемые научные подходы, которые были взяты авторами за основу интеграции.

**Критериальный подход.** Каждый из представителей критериального подхода предлагает свой набор признаков, присущих СОО, по которому можно выявить принципы самообучения в организации и определить, является ли она самообучающейся. Авторы Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте предлагают с помощью достаточно короткого опроса определить, в какой степени организации присущи характеристики обучающейся, в какой степени она готова приобретать новые знания и новые взгляды. При этом оценка производится по двум крайним позициям: «Свойственно нам в высокой степени» и «Совсем нам не свойственно». На наш взгляд, такой ограниченный в своих оценках подход не позволит объективно определить какую-то промежуточную степень самообучения организации. В рамках данного подхода оценка фактической степени развития (формы) СОО может базироваться только на личностном ощущении и восприятии оценивающего.

В таблице показаны некоторые выводы тех авторов, которые использовали критериальный подход и выводы которых использовались авторами статьи в дальнейшем исследовании.

#### Критериальный подход к проектированию самообучающихся систем

Автор	Определения, критерии
Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. – М.: Олимп Бизнес, 1999. – 312 с. (Senge et al. 1990, 51).	СОО – организация, где люди постоянно расширяют свою способность добиваться результатов, которых они действительно желают; где воспитываются новые, емкие паттерны мышления; где коллектив свободен в своем устремлении и где люди постоянно учатся вместе.

Автор	Определения, критерии
	<p>Критерии:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Люди ощущают, что они делают что-то важное как для себя лично, так и для мира.</li> <li>2. Каждый член организации каким-либо образом повышает свои креативные способности.</li> <li>3. Люди куда более интеллигентны вместе, чем раздельно. Что-то действительно креативное с большей вероятностью сделает команда, чем кто-либо один.</li> <li>4. Организация становится все более уверенной в наличии базы скрытых знаний, особенно подразумеваемых неартикулируемых знаний в сердцах и умах работников.</li> <li>5. Видение направления движения предприятия формируется всеми его уровнями. Высший менеджмент несет ответственность за управление процессом, за то, чтобы вновь сформулированное видение стало разделенным всеми.</li> <li>6. Сотрудники вовлекаются в изучение происходящего в организации на их уровне и понимают, как их действия влияют на других.</li> <li>7. Люди свободны в получении информации. Необсуждаемых тем мало или нет совсем.</li> <li>8. Люди относятся друг к другу как коллеги. Преобладает всеобщее уважение и доверие.</li> <li>9. Люди чувствуют себя свободными в попытках экспериментировать, в принятии рисков и открыто оценивают результаты. Никто не подвергается преследованию за ошибку.</li> </ol>
<p><i>Кемпл</i> (Kettl 1994)</p>	<p>СОО – организация, в которой происходит постоянное обучение, существует необходимость более четкого восприятия окружения, понимания того, что происходит, знания о том, что следует делать.</p> <p>Критерии:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понимание границ.</li> <li>2. Открытость или проницаемость границ.</li> <li>3. Получение информации снизу и сбоку.</li> <li>4. Принятие стиля консенсуса.</li> <li>5. Умение работать с сетевыми организациями.</li> <li>6. Увеличение инвестиций в обучение.</li> <li>7. Принятие допустимости риска (толерантность к провалу).</li> </ol>
<p><i>Сарпан Г.Н.</i> Методы создания самообучающейся организации (Технологии стокгольмской школы бизнеса) <a href="http://content.mail.ru/arch/1165/260174.html">http://content.mail.ru/arch/1165/260174.html</a></p>	<p>СО – организация, которая постоянно учится исходя из своего опыта и постоянно использует полученные знания.</p> <p>Критерии:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение восприятия себя (личности, организации) и одновременное понимание того, что «мое восприятие» – это не есть реальный мир, существующий «вокруг меня». Это можно отнести к производственным отношениям. Когда человек понимает, что его представление об окружении не является этим окружением, а является всего лишь впечатком (как, например, карта местности является не самой местностью, а лишь ее графическим изображением на бумаге), у него появляются новые возможности для инноваций, улучшения коммуникации, конструктивных разрешений конфликтов.</li> </ol>

Автор	Определения, критерии
	<p>2. Личное мастерство. Когда растет мастерство каждого члена команды, вся команда становится лучше. Если организация позволяет проявляться каждому сотруднику как личности, повышать свое мастерство, увеличивать свой вклад в деятельность компании, то вся компания процветает.</p> <p>3. Общее представление о будущем компании. Все великие достижения начинаются с представления о достижимом будущем. Без представления о будущем нет пути к совершенствованию. Нельзя заикливаться лишь на настоящем, лишь на описании существующих проблем. Надо видеть цель и пути к этой цели, пути решения проблем.</p> <p>4. Командное обучение. Командное обучение характеризуется тем, что участники имеют возможность обмениваться информацией, знаниями и идеями.</p> <p>5. Системное мышление. Способность видеть взаимозависимость элементов системы, понимать необходимость обратной связи – необходимые свойства самообучаемой организации. При этом каждый член организации является частью организационной системы и включен во все взаимодействие.</p>
<p><i>Педлер М.</i> Практика обучения действием: пер. с англ. / Под ред. О.С. Виханского. – М.: Гардарика, 2000. – 336 с.</p>	<p>СОО – организация, которая фасилитирует обучение всех своих членов и пребывает в процессе трансформации.</p> <p>Критерии:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Учебный подход к стратегии.</li> <li>2. Политика, основанная на участии.</li> <li>3. Информирование.</li> <li>4. Учет и контроль, способствующие развитию.</li> <li>5. Внутренний обмен.</li> <li>6. Гибкая система поощрений.</li> <li>7. Вспомогательные структуры.</li> <li>8. Внешние работники как контролеры состояния среды.</li> <li>9. Обмен опытом.</li> <li>10. Учебная атмосфера.</li> <li>11. Возможности саморазвития для всех и каждого.</li> </ol>
<p><i>Широкова Г.В.</i> Управление организационными изменениями: Учеб. пособие. – СПб.: С.-Петербург. ун-т, 2005. – 432 с. – ISBN 5-288-03648-9.</p>	<p>Обучающаяся организация означает коренные изменения в организационной культуре, позволяющие сделать процесс глубинных организационных изменений устойчивым и необратимым.</p>
<p><i>Маслов В.И.</i> Новая парадигма управления персоналом в XXI веке // Социальное партнерство. – 2005. – № 1. – С. 11-12.</p>	<p>СОО – организация, в которой приветствуется развитие и совершенствование любого опыта для достижения более эффективного обучения и воспитания работников.</p>
<p><i>Кипень Н.А., Дудяшова В.П., Нестерова Н.А.</i> Этапы становления самообучающейся организации // Вестник КГТУ. – 2006. – Вып. 14. – С. 109-112.</p>	<p>СОО – когнитивно-трансформирующаяся организация, предусматривающая преобразование сторонних знаний в организационные.</p>

Автор	Определения, критерии
<p>Кандола Р., Фуллертон Дж. (Kandola R., Fullerton J. <i>Managing the Mosaic: Diversity in action.</i> – Institute of Personnel and Development, London, 1994).</p>	<p>Критерии:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Коллективное видение, позволяющее организации определить, спрогнозировать будущие возможности, учитывать их, извлекать из них пользу.</li> <li>2. Структура, обеспечивающая возможности для обучения.</li> <li>3. Поддерживающая культура, которая поощряет сотрудников критически относиться к «статус-кво».</li> <li>4. Доверяющее руководство – менеджеры, считающие, что передача полномочий по принятию решений и усовершенствование работы в командах приведут к более высоким показателям работы.</li> <li>5. Мотивированная рабочая сила, желающая непрерывно приобретать знания.</li> <li>6. Усиленное обучение – стратегия организации, направленная на поощрение обучения среди всех сотрудников.</li> </ol>

Из таблицы видно, что критериальный подход к проектированию самообучающихся организаций можно считать одним из основных, поскольку слишком различные критерии, выявленные и зарубежными, и российскими авторами, позволяют их рассматривать в будущем как оценочный механизм достижения параметров того либо иного критерия.

**Компетентностный подход.** Передача знаний в самообучающихся системах тесно связана с компетентностью персонала, которая не только отражает уровень накопленных знаний, но и демонстрирует готовность и способность передачи этих знаний для достижения поставленных целей. Новое понятие «компетентность персонала» появилось в работе кадровых служб организаций и предприятий в связи с внедрением международного стандарта системы менеджмента качества (СМК) ИСО 9001. В составе требований данного стандарта имеется пункт 6.2.2 «Компетентность, осведомленность и подготовка», согласно которому «организация должна:

а) определять необходимую компетентность персонала, выполняющего работу, которая влияет на качество продукции;

б) обеспечивать подготовку или предпринимать другие действия с целью удовлетворения этих потребностей;

в) оценивать результативность предпринятых мер...».

Те же требования определяет российский национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 9001:2001.

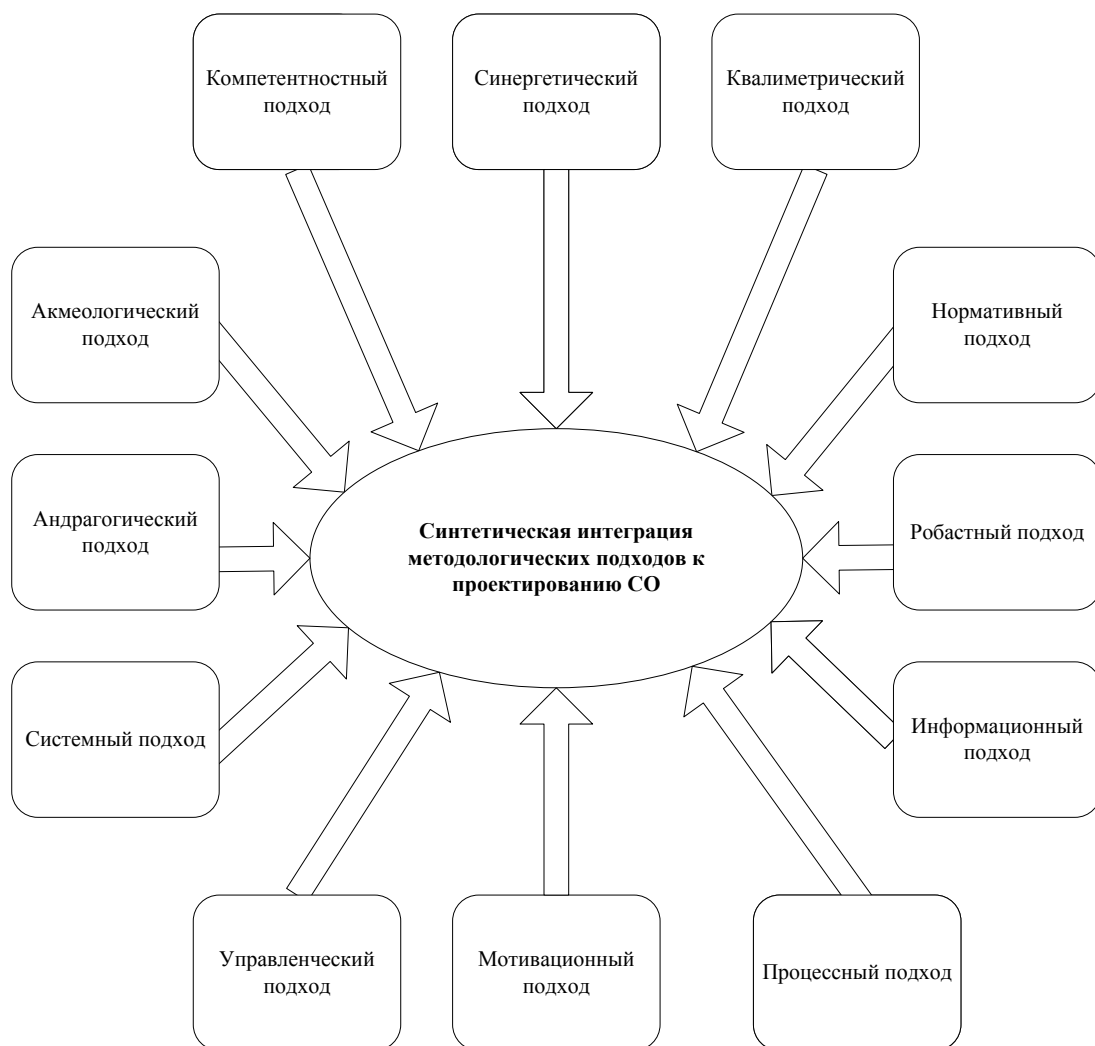
В стандарте ИСО 9004 в подпункте 6.2.2.2 «Осведомленность и подготовка» записано следующее: «При планировании потребностей в обучении и подготовке работников необходимо учитывать изменения, вызванные характером процессов, культурой организации и степенью подготовленности работников. Вооружение работников знаниями, приобретение ими навыков и опыта преследуют цель повышения их компетентности. В планы подготовки следует включать оценивание повышения компетентности работников...».

Участие профессорско-преподавательского персонала в реализации основных и вспомогательных процессов в системе высшего профессионального образования, как и в бизнес-структурах, ориентировано на запланированный результат, следовательно, крайне важными и необходимыми являются компетенции, которые применяются при проектировании, организации и реализации процессного подхода в системе менеджмента качества образовательного учреждения. В этой связи интеграция компетентно-

стного и критериального подхода является необходимой, на наш взгляд, так как позволяет при проектировании СОО определить формируемые компетенции и критерии их оценки.

Для формирования условий трансформации знаний в СОО, на наш взгляд, необходимо сформировать ядро управления, которое отражает синтетическую интеграцию подходов. Предлагаемая синтетическая интеграция позволяет получить новое эмерджентное свойство организации, которое обеспечивает трансформацию знаний при проектной деятельности команды и позволяет трансформировать организацию в самообучающуюся систему (см. рисунок).

Практическая интерпретация концептуальных идей, отраженная в предлагаемой интеграции, возможна в результате внутрифирменного обучения, если рассматривать внутрифирменную среду как один из способов создания условий для самореализации. При этом следует, в первую очередь, выявить существующие противоречия и построить модель внутрифирменного обучения ППС как необходимый элемент адаптации к потребности страны в интеллектуализации знаний.



Интеграция методологических подходов к проектированию самообучающейся организации



Анализ существующих теоретических источников в рамках рассматриваемой проблемы позволил выявить следующие противоречия, наличие которых не позволяет организовать внутрифирменное обучение:

– между необходимостью интеллектуализации знаний и их трансфера при организации командной работы в коллективах – и недостаточностью разработанности управленческих технологий, моделей методического сопровождения процесса накопления знаний, способствующих оптимальному их освоению и приложению;

– между неподготовленностью ППС к осуществлению системного использования педагогических инноваций – и необходимостью их внедрения в учебно-воспитательный процесс и тиражирования, требованиями подготовки кадров со сформированными навыками инновационного потенциала;

– между необходимостью повышения качества образования и адаптации выпускаемых специалистов к требованиям внешней среды в плане интеллектуализации знаний – и отсутствием обобщенных методических подходов, ориентированных на системное использование современных инновационных технологий и средств интеллектуализации в учебном процессе.

На основе анализа теоретических источников на первом этапе работы в ФГБОУ ВПО ТГУ, на кафедре «Менеджмент организации», С.Д. Сыротюк были сформулированы и отработывались следующие ключевые понятия: самообучающаяся организация, контент педагогической системы для самообучающейся организации, инновационная компетентность [7].

Также были выявлены параметрические составляющие каждого из подходов, вовлеченных в синтетическую интеграцию, с целью планирования их уровней сформированности и диагностики стабильности развития.

Полученные выводы позволяют сформировать интеграционное ядро знаний, которые требуются ППС для формирования специалистов новой формации, подготовленных для работы в самообучающихся системах, и предложить комплекс оценочных моделей, позволяющих определять уровень знаниевой компоненты каждого из сотрудников и корректировать его состояние путем внутрифирменного обучения.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года (3.3. Развитие образования) [Электронный ресурс]. Источник: <http://www.smolin.ru/odv/reference-source/2008-03.htm>
2. Распоряжение Правительства РФ от 20 октября 2010 г. № 1815-р «О государственной программе Российской Федерации «Информационное общество» (2011–2020 годы)» (с изменениями и дополнениями).
3. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике» [Электронный ресурс]. Источник: <http://www.kremlin.ru/news/15232>
4. Глухова Л.В., Гудкова С.А., Сыротюк С.Д. Методология управления трансформацией организации в самообучающуюся систему: Монография. – Воронеж, 2012. – 126 с.
5. Глухова Л.В. Определение приоритетов государственной поддержки управления и развития функционирования национальной инновационной системы // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Сер. Экономика. – 2009. – № 9. – С. 14-22.
6. Кипень Н.А., Дудяшова В.П., Нестерова Н.А. Этапы становления самообучающейся организации // Вестник Костромского государственного технологического университета. – 2006. – Вып. 14. – С. 109-112.
7. Сыротюк С.Д. Самообучающиеся организации как перспективная форма управления компетентностью персонала // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Сер. Экономика и управление. – 2012. – № 2. – С. 72-77.

Поступила в редакцию 11.12.2014;  
в окончательном варианте 11.12.2014

**UDC 378.065**

**ANALYSIS OF MODERN APPROACH TO BUILDING A SELF-LEARNING ORGANIZATION BASED ON IN-HOUSE TRAINING**

**L.V. Gluhova<sup>1</sup>, S.D. Syrotyuk<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Volga University V.N. Tatishcheva  
16, Leningrad Str., Togliatti, 445667  
E-mail: prof.glv@yandex.ru

<sup>2</sup>Togliatti State University  
14, Belarusian Str., Togliatti, 445020  
E-mail: sirotyk\_sd@mail.ru

The analysis of the current demand for human resources, as reflected in various government documents aimed at the socio-economic development of the country, has shown that it is possible to identify the main indicators, positively influencing the rapid adaptation of the staff of the organization to the demands of the external environment. For this it is necessary to motivate the team by the desire to achieve the viability of the company in a competitive environment. In this context, the relations between the staff become especially important being the main form of communication that leads to achieving the goal.

These relations suggest not only the ability to manage a team through the use of communication links, but also a powerful management tool that uses the constantly updated instruments of the policy and tactics of teamwork management, in which forms of communication can have both positive and negative effects. Within this approach, the relevant and important point is the formation of a self-learning organization, which is understood as a specific model, aimed at continued development and transfer of knowledge, both within the organization and outside it. In this case, a self-learning organization can be interpreted as a team of associates with a significant amount of knowledge in the professional field of activity, allowing all members of the team to generate new knowledge and make unconventional decisions that contribute to the emergence of new ideas.

One of the competitive advantages of such an organization of the like-minded people is the need to continually improve their skills, career development and knowledge sharing, development of new technologies. A distinctive feature of the self-learning organization is the presence of the corporate culture.

The paper gives a comprehensive analysis of the existing approaches to building a self-learning organization as an example of the educational system, and the authors suggest a concept of the integration of these approaches.

The integration model allows to adapt the content of the pedagogical system to the requirements of the environment and create a mechanism to evaluate the efficiency of the key indicators of a self-learning organization. The instruments of in-house training are used as the basic component of educational management.

**Key words:** the intellectualization of knowledge, the pedagogical means of communication, the design principles of self-learning systems, the concept of integrated approaches to building self-learning systems.

Original article submitted 11.12.2014;  
revision submitted 11.12.2014

---

*Lyudmila V. Gluhova*, doctor of economic sciences, professor, professor of "Organization Management".

*Svetlana D. Syrotyuk*, candidate of pedagogical sciences, associate professor, doctoral candidate.