

УДК 378.11

Шишлова Е.Э.

**ПРАВОВЫЕ  
И ПСИХОЛОГО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ  
ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИЕЙ  
СОВРЕМЕННОГО ВУЗА**

**Ключевые слова:** образовательная организация, потенциал преподавателя, психолого-педагогический подход в управлении, предпринимательский университет.

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 г. содержит ряд нововведений относительно деятельности образовательных организаций и управления ими (Федеральный закон..., 2014). Нормы закона «Об образовании в Российской Федерации» соответствуют вызовам нового времени, отражают современные требования к университетскому менеджменту, ориентируют на развитие организационных структур, на реализацию человеческого потенциала всех участников образовательного процесса. Новые нормативно-правовые положения служат основой для применения психолого-педагогического подхода в управлении образовательной организацией, обеспечивая эффективность ее деятельности.

В законе впервые применяется термин «организация» относительно учреждений системы образования различного типа, включая учреждения высшего профессионального образования. Закон определяет образовательную организацию как некоммерческую организацию, осуществляющую образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности, соответствующей целям, для достижения которых такая организация создана (п. 18 ст. 2).

Закон обращает внимание на отличие терминов «образовательная организация» и «образовательное учреждение». Образовательное учреждение понимается как форма образовательной организации. Учреждения подразделяются на государственные, муниципальные или частные, в зависимости от типа собственности. Государственные и муниципальные образовательные организации существу-

ют в форме бюджетных автономных учреждений (п. 2 ст. 120 Гражданского кодекса РФ). Частные образовательные учреждения, которые взимают плату за предоставление образовательных услуг, считаются некоммерческими, так как прибыль не является основной целью их деятельности.

Образовательные организации подразделяются на типы в соответствии с образовательными программами, реализация которых является основной целью их деятельности (п. 1 ст. 23 ФЗ «Об образовании в РФ»). Образовательные организации высшего образования относятся к одному из типов организаций (наряду с профессиональными, общеобразовательными и дошкольными). Согласно п. 4 ст. 23 ФЗ «Об образовании в РФ» в России приоритетной целью деятельности образовательных организаций, в том числе высшего образования, является образовательная и научная деятельность.

Впервые законом закрепляется возможность участия образовательных организаций в конкуренции, что не противоречит их некоммерческому характеру и повышает возможность их полноправного участия в экономической деятельности (п. 11 ч. 1 ст. 3).

Статья 28 ФЗ «Об образовании в РФ» закрепляет такие важные особенности деятельности образовательной организации, как автономия и свобода.

Впервые закон использует понятия дисциплинарной ответственности обучающихся (ст. 43) и конфликта интересов педагогов (п. 33 ст. 2), регулирующие права и ответственность участников образовательного процесса.

Закон определяет возможность использования инновационных форм

обучения по образовательным программам: электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (ст. 16), сетевой формы реализации образовательных программ. В ст. 15 закона говорится о возможности «освоения обучающимся образовательной программы с использованием ресурсов нескольких организаций, осуществляющих образовательную деятельность, в том числе иностранных, а также при необходимости с использованием ресурсов иных организаций. В реализации образовательных программ с использованием сетевой формы наряду с организациями, осуществляющими образовательную деятельность, также могут участвовать научные организации, медицинские организации, организации культуры, физкультурно-спортивные и иные организации, обладающие ресурсами, необходимыми для осуществления обучения, проведения учебной и производственной практики и осуществления иных видов учебной деятельности, предусмотренных соответствующей образовательной программой».

Существенным нововведением для системы образования является положение о независимой оценке качества образовательной деятельности (ст. 95). Данная норма призвана исключить бюрократизм и предвзятость при проведении экспертизы, позволяя образовательным организациям обращаться к различным уполномоченным юридическим и физическим лицам.

Управленческие решения во многом определяют успех организации. В условиях трансформации университетов в предпринимательские организации задача подготовки профессиональных университетских менеджеров

крайне актуальна. На повестке дня разделение организационной управленческой деятельности по функциям руководства и менеджмента.

Изменившиеся условия в высшем образовании требуют применения новых технологий стратегического управления университетом: использования маркетинговых технологий; оптимизации бизнес-процессов; стратегии гибкого ценообразования; разнообразия форм реализации образовательных программ; диверсификации источников финансирования. Поиск дополнительных источников финансирования обеспечивает выживаемость вуза в условиях высокой конкуренции и изменчивости внешней среды. Современные университеты, развивающиеся как предпринимательские организации, используют такие источники финансирования, как государственный заказ, консалтинговые услуги, средства спонсоров и меценатов, гранты от выполнения проектов, в том числе международных, доходы от оказания платных образовательных услуг.

Профессор Калифорнийского университета, общепризнанный классик в сфере исследования теоретических и практических основ университетского предпринимательства Б. Кларк разработал модель трансформации современных университетов в предпринимательские организации (Clark, 1998). Данная трансформация невозможна без усиленного управленческого ядра; расширенной периферии развития; диверсифицированной базы финансирования; стимулируемых академических структур; интегрированной предпринимательской культуры.

Усиление управленческого ядра Кларк связывает с более активным ме-

неджерским управлением, способным оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Важная задача управления заключается в согласовании новых организационных ценностей с традиционными университетскими порядками.

Расширение периферии развития означает выход за прежние академические границы и налаживание связей с внешними организациями и компаниями. Этим должны заниматься, по мнению Кларка, профессионализированные отделения по внешним связям (они осуществляют трансфер знаний, налаживают взаимодействие с промышленностью, развивают интеллектуальную собственность, занимаются вопросами непрерывного образования, осуществляют поиск источников финансирования, организуют отношения с выпускниками) и междисциплинарные, проектно-ориентированные научно-исследовательские центры (они реализуют в университете проектный подход, используя опыт других организаций, перед которыми стоит задача решения актуальных проблем экономического и социального развития).

Диверсификационная база финансирования предполагает поиск и использование разнообразных источников дохода. Кларк дифференцирует источники доходов по трем типам. Предпринимательские университеты, учитывая, что бюджетных средств на государственную поддержку выделяется все меньше (первый источник), используют эту тенденцию с выгодой для себя. Они стремятся к получению средств из второго источника, принимая участие в конкурентной борьбе за контракты и гранты. Университеты пытаются использовать доходы тре-

тьего источника, который пополняется отчислениями коммерческих компаний, благотворительных фондов, местных органов власти, а также за счет доходов от услуг, оказываемых самим университетом, пожертвований выпускников, платы студентов за обучение.

Академические структуры представляют собой традиционные университетские факультеты и отделения, где ведется основная часть академической работы. Для того чтобы институт развивался, эти структуры, по мнению Кларка, должны включиться в предпринимательскую деятельность, налаживая отношения с внешней средой, изыскивая источники доходов, участвуя в программных проектах. Если этого не происходит, университет продолжает жить по-старому. Обращаясь к традиционным структурам, Кларк призывает их сочетать традиционные ценности с более современными взглядами на управление.

Интегрированная предпринимательская культура выражается, с точки зрения Кларка, в ориентации всех структур и отделений университета на изменения, на инновационную деятельность. После распространения и принятия новых ценностей академическими структурами (по определению Кларка – «оплотом») предпринимательская культура становится общеуниверситетской, начинает выполнять роль институциональной перспективы.

Модель трансформации университетов в предпринимательские организации была разработана Кларком на основе проведенного им анализа успешного опыта организационного развития пяти европейских университетов: Warwick (в Англии), Twente (в

Нидерландах), Strathclyde (в Шотландии), Chalmers (в Швеции) и Joensuu (в Финляндии). Этот опыт Б. Кларк подробно описывает в своем знаменитом труде «Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation». Главная организационная особенность этих предпринимательских университетов заключается в их активной и инициативной политике, ориентированной на инновационную деятельность предпринимательского характера, которая выражается в поисках путей структурной реорганизации, увеличения дохода, получаемого университетом от своей деятельности, в попытке стать значимым на рынке игроком, ведущим бизнес по своим правилам.

Психолого-педагогический подход в управлении организацией позволяет использовать человеческий ресурс в качестве решающего фактора повышения эффективности ее деятельности.

В управлении современной образовательной организацией важнейшим ориентиром становится человеческий (субъективный) потенциал преподавателя. По определению Кларка, академический потенциал (человеческий потенциал преподавателя) составляет оплот университета как образовательной организации. «От готовности преподавателя заниматься предпринимательской деятельностью во многом зависит успех предпринимательской организации университета в целом. Кризис университета часто связывают с социальным кризисом сознания его профессорско-преподавательского состава, который не готов адаптироваться к переменам» (Шишлова, 2016б, с. 145). При этом основными видами деятельности профессорско-препода-

вательского состава были и остаются научная и образовательная (что не исключает поддержки инноваций и готовности к предпринимательским инициативам). Организация же различных видов и форм предпринимательской деятельности университета и его подразделений – прерогатива нового класса управленцев, университетских менеджеров.

Деятельность профессорско-преподавательского состава непосредственно направлена на достижение образовательной организацией своей основной цели. Поэтому именно преподаватели среди всех сотрудников образовательной организации были и остаются ключевым ресурсом ее развития. Деятельность преподавателя образовательной организации пронизана управленческим началом, что отличает его от сотрудников организаций других типов. Педагогическое самоуправление проявляется прежде всего в процессе оказания образовательных услуг и организации собственной научной деятельности. С присутствием в деятельности преподавателя активного управленческого начала связана большая выраженность стремления к реализации своего потенциала.

Деятельность управленцев – администраторов и менеджеров – направлена на достижение цели образовательной организации косвенно. Их существенный вклад в развитие организации заключается в создании необходимых условий для реализации академического потенциала (человеческого потенциала преподавателя). Управленцы обеспечивают необходимое сочетание традиции и инновации в жизнедеятельности организации, разделяя свои функции следующим

образом: администраторы направляют свои усилия на поддержание стабильности внутренней среды организации, менеджеры – на установление связей с изменчивой внешней средой.

Итак, психолого-педагогический подход указывает на решающую роль не прямых воздействий в управлении человеческим потенциалом, а косвенных усилий – через создание необходимых условий для его реализации.

Структура человеческого потенциала сотрудника современной организации не зависит от таких признаков, как гендер, пол, нация и основана на следующих факторах:

- квалификационном потенциале (профессиональной компетентности);
- психофизиологическом потенциале (работоспособности);
- творческом потенциале (познавательных способностях, креативности);
- коммуникативном потенциале (способности к сотрудничеству);
- ценностном потенциале (социально-нравственных установках);
- предпринимательском потенциале (готовности к инновациям).

Несмотря на тот факт, что человеческий потенциал не имеет гендерных различий, гендерная асимметрия по-прежнему пронизывает различные организации, в том числе образовательные, препятствуя их эффективной деятельности. «Гендерная асимметрия в образовательной организации – это неравенство возможностей лиц разного пола, что имеет место как среди профессорско-преподавательского состава, так и среди учащихся» (Шишлова, 2015, с. 48). Механизмом воспроизводства гендерных стереотипов в институте образования является скрытое содержание образования,

которое в отличие от явного не учитывается официальными образовательными документами, не является официально декларируемым. «Если явное содержание образования определяется, согласно культурологической концепции, как педагогически адаптированный социокультурный опыт человечества, то скрытое содержание образования можно определить как педагогически неадаптированный социокультурный опыт» (Шишлова, 2016а, с. 50). В современных условиях происходит объективный процесс трансформации традиционных гендерных ролей, который можно наблюдать в образовательных организациях, в моделях поведения студентов, преподавателей, управленцев. Все более востребованным оказывается новый тип роли, объединяющий и маскулинные, и феминные черты, – андрогинный (Вет, 1987).

Процесс управления человеческим потенциалом в образовательной организации имеет специфические особенности. В этом процессе можно выделить два аспекта: формальный, к которому относится административное и менеджерское управление, и неформальный, к которому следует отнести педагогическое самоуправление.

Важной прерогативой административно-менеджерского состава образовательной организации является создание особых условий для реализации преподавателем своего потенциала в единстве всех его компонентов.

Реализации человеческого потенциала невозможна без развития организационных коммуникаций (оптимизации внешних и внутренних коммуникативных связей, структурированности и доступности информации); создания благоприятного психологического кли-

мата (показателем которого может служить чувство удовлетворенности трудом); обогащения организационной культуры (совокупности ценностей и норм, способствующих внутренней интеграции и адаптации к внешней среде).

При создании условий, обеспечивающих реализацию потенциала преподавателей, «организация становится динамической системой, способной к саморазвитию и изменению в зависимости от изменения целей и условий окружающей среды, способной к совершенствованию своей структуры...» (Шишлова, 2010, с. 9).

В основе стремления педагога к реализации собственного потенциала лежит потребность в самоактуализации. Данная потребность, согласно А. Маслоу, относится к психологическим потребностям высшего уровня (Maslow, 1943). Она особенно выражена у представителей творческих профессий, к которым относится преподавательская и научная деятельность. Управленцы не в состоянии удовлетворить данную потребность, но они могут создать условия, необходимые для саморазвития каждого преподавателя, для реализации всех сторон его потенциала. «Педагог как личность уже не может быть истолкован как персонификация нормативной профессионально-педагогической деятельности» (Манухин, 2005, с. 9).

Механизм реализации субъективного потенциала преподавателя в образовательной организации можно выразить схематично. Преподаватель стремится к удовлетворению значимой потребности, что выражается в его активной образовательной и научной деятельности в процессе педагогического самоуправления. Управленец создает

условия для реализации ведущей потребности в процессе административно-менеджерской деятельности (таблица).

**Механизм реализации потенциала преподавателя**

| Сотрудник образовательной организации | Реализация потребности в самоактуализации  | Стороны управления                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Преподаватель                         | Стремится к реализации потребности         | Педагогическое самоуправление           |
| Управленец                            | Создает условия для реализации потребности | Административно-менеджерское управление |

Итак, психолого-педагогический подход выявляет специфическую сущность управленческого процесса образовательной организации, который имеет две стороны: формальную и неформальную – и требует конструктивного взаимодействия двух участников управленческого труда: управленца и преподавателя. Данное взаимодействие является взаимодополняющим, так как управленец способствует реализации творческого потенциала преподавателя, а преподаватель задействует свой предпринимательский потенциал, показателем которого, как отмечает А.О. Грудзинский, является участие в инновационной деятельности вуза (Грудзинский, 2004).

Вышесказанное позволяет выявить важную закономерность: непосредственное участие в управлении повышает активность сотрудника организации в его стремлении к реализации субъективного потенциала и, соответственно, повышает эффективность его деятельности, придает этой деятельности предпринимательский характер. Данный феномен отличает образовательную организацию и полезен для

совершенствования управленческой структуры организации любого профиля.

Знание правовых и психолого-педагогических основ деятельности образовательной организации позволяет гармонизировать различные стороны управления, ориентируя их на реализацию человеческого потенциала и инновационное развитие университета.

#### **Литература**

1. Федеральный закон № 272-ФЗ от 29 декабря 2012 г. «Об образовании в Российской Федерации: текст с изменениями и дополнениями на 2014 г. М.: Эксмо, 2014.
2. Грудзинский А.О. Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза. Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 2004.
3. Манухин В.П. Самоуправление в образовательном учреждении. М.: АРКИ, 2005.
4. Шишлова Е.Э. Гендерный фактор модернизации университетского образования // Человеческий капитал. 2015. № 11-12. С. 46-48.
5. Шишлова Е.Э. Развитие организации. Социально-психологический аспект: учеб. пособие. М.: Проспект, 2010.
6. Шишлова Е.Э. Скрытое содержание профессионального образования: гендерный аспект // Человеческий капитал. 2016а. № 11. С. 50-52.
7. Шишлова Е.Э. Университет как конкурентоспособная образовательная организация // Высшее образование в России. 2016б. № 4. С. 144-149.
8. Bem, S., 1987. Probing the promise of androgyny. In: Walsh, M.R. (Ed.). The psychology of women: Ongoing debates (pp. 206-225). New Haven, CT: Yale University Press.
9. Clark, B.R., 1998. Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. Issues in Higher Education. Paris: IAU Press: Pergamon: Elsevier Science.
10. Maslow, A.H., 1943. A theory of human motivation. Psychological review, 4 (50): 370-396.

#### **References**

1. Federal law No. 272-FZ of December 29, 2012. "About education in the Russian Federation: text with changes and additions for 2014", 2014. Moscow: Eksmo. (rus)
2. Grudzinsky, A.O., 2004. Project-oriented university. Professional entrepreneurial organization of higher educational institution. Nizhny Novgorod: Publishing house of State University of Nizhni Novgorod. (rus)

3. *Manukhin, V.P.*, 2005. Self-management in educational institution. Moscow: ARKI. (rus)
4. *Shishlova, E.E.*, 2015. Gender factor of modernization of university education. *Human Capital*, 11-12: 46-48. (rus)
5. *Shishlova, E.E.*, 2010. Development of an organization. Social and psychological aspect: teaching manual. Moscow: Avenue. (rus)
6. *Shishlova, E.E.*, 2016(a). Hidden content of professional education: gender aspect. *Human Capital*, 11: 50-52. (rus)
7. *Shishlova, E.E.*, 2016(b). University as a competitive educational organization. *Higher Education in Russia*, 4: 144-149. (rus)
8. *Bem, S.*, 1987. Probing the promise of androgyny. In: Walsh, M.R. (Ed.). *The psychology of women: Ongoing debates* (pp. 206-225). New Haven, CT: Yale University Press.
9. *Clark, B.R.*, 1998. Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. *Issues in Higher Education*. Paris: IAU Press: Pergamon: Elsevier Science.
10. *Maslow, A.H.*, 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 4 (50): 370-396.