

## НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛЕЙ И ТЕХНОЛОГИЙ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТОВ

**СДОБНЯКОВ Виктор Владимирович**

кандидат физико-математических наук, доцент

Нижегородский государственный педагогический университет им. Козьмы Минина  
г. Нижний Новгород, Россия

*Публикация подготовлена в рамках государственного задания Министерства просвещения Российской Федерации №073-00024-24-04 от 23.05.2024 г. на выполнение научно-исследовательской работы по теме «Модель подготовки учителя физики к обучению учащихся в системе предпрофильного и предпрофессионального инженерного образования».*

*Статья раскрывает результаты исследования, решающего фундаментальную научную проблему разработки теоретически обоснованной и эффективной технологии управления развитием университета педагогического профиля с точки зрения ценностно-целевых ориентиров обеспечения мировоззренческого и технологического суверенитета страны. Опираясь на отечественный и зарубежный опыт управления организационными изменениями, а также экосистемный подход представлена модель организационного развития вуза, ориентированного на создание новой ценностно-смысловой, методологической и технологической основы для развития региональной экономики и социальной сферы.*

**Ключевые слова:** организационное развитие университета, управление развитием, экосистемный подход, команда изменений, трансформация системы высшего образования, «большие вызовы».

**А**ктуальность исследования процесса организационного развития педагогического университета с точки зрения профессиональной многомерности определяется следующими ее характеристиками: междисциплинарный характер, высокий творческий потенциал, возможность качественной и количественной оценки эффективности профессиональной деятельности [13]. В контексте нового способа оформления приоритетов, исходящего из характеристик так называемых «больших вызовов», которые внутри себя содержат прототипы Будущего [2], сегодня уместно вести речь о появлении в образовании новой политической парадигмы – парадигмы «больших вызовов», обозначенных в Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации как новый формат группировки приоритетов для общества, государства и науки, определяющих смену всей ценностно-смысловой парадигмы современного образования (Указ Президента РФ от 1 декабря 2016 г. N 642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями). – URL: <https://base.garant.ru/71551998/> (дата обращения: 22.07.2024). Речь идет о формировании новой научно-образовательной

повестки в рамках направления фундаментальных и поисковых исследований: «научное обоснование современных стратегий и прогнозирование тенденций развития образования и управления образовательными системами в современном мире» (Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2020 г. № 3684-р «Об утверждении программы фундаментальных научных исследований в Российской Федерации на долгосрочный период (2021-2030 гг.). – URL: <http://static.government.ru/media/files/skz00DEvyFOIBtXobzPA3zTyC71cRAOi.pdf> (дата обращения: 22.07.2024).

Существенное повышение научно-образовательного потенциала университетов к 2030 г. и увеличение вклада системы высшего образования в достижение суверенных национальных целей развития Российской Федерации является сверхзадачей правительственной программы «Приоритет 2030» [11]. Мининский университет участвует в данной программе со стратегией развития университета до 2030 г., в основе которой лежат результаты исследования, решающего фундаментальную научную проблем: «Как с точки зрения ценностно-целевых ориентиров и методологии обеспечения мировоззренческого и технологического

суверенитета страны разработать теоретически обоснованную и эффективную технологию управления развитием университета?»

По мнению специалистов центра трансформации образования Московской школы управления Сколково «в XXI в. стандартом университета стал институт развития», что означает принципиально новое позиционирование данных организаций высшего образования в образовательной среде как «интеллектуальных центров», производящих новые смыслы, взгляды, нормы поведения, и, тем самым, находящихся по крайней мере на шаг впереди других общественных институтов, обеспечивая прорыв России в постиндустриальную стадию мирового развития за счет опережающих вкладов в собственный уже имеющийся интеллектуальный потенциал (Т-университеты. Центр трансформации образования Московской школы управления СКОЛКОВО, 2019. – URL:[https://www.tyuiu.ru/wp-content/uploads/2019/10/SKOLKOVO\\_SEDeC\\_T-universities\\_ru.pdf](https://www.tyuiu.ru/wp-content/uploads/2019/10/SKOLKOVO_SEDeC_T-universities_ru.pdf) (дата обращения: 22.07.2024).

Существующий отечественный и международный опыт организационного развития университетов показывает ключевое противоречие – профессионалов будущего (будь то инженеры, врачи, архитекторы, педагоги и др.), способных предлагать решения еще не сформулированных задач, невозможно подготовить простым улучшением текущих процессов [14-17]. Процесс управления развитием означает глубокие изменения внутри организации, которые, как следствие, также влияют на внешнюю среду. Прежде всего, это изменения в основных ценностях и убеждениях, в правилах и положениях, которые могут происходить как непреднамеренно, вызывая тем самым риск неэффективности, так и в спланированном и скоординированном виде, когда руководители первого уровня выступают в качестве лидеров изменений [13].

Обзор исследований, изучающих процессы организационного развития образовательных систем высшего образования в рамках парадигмы «больших вызов», показал очевидную генетическую логику осуществления данных процессов в направлении реализации стратегии развития университетов как активных участников и субъектов формирования будущего, имеющих свои собственные представ-

ления о нем, приоритеты, инструменты и ресурсы для их продвижения [6].

В качестве ведущих целевых ориентиров трансформации модели управления университетом мы рассматриваем: выбор стратегических установок национального трансформационного лидерства [9], внедрение прорывных управленческих технологий [7] и «выращивание» команды изменений, как объединения ученых, практиков, работодателей и партнеров в различные типы общностей.

Опираясь на отечественный и зарубежный опыт управления организационными изменениями [4, 5], а также экосистемный подход, требующий учитывать все позиции внутри образовательной экосистемы, и не рассматривающий отдельные проблемы, направления или отношения изолированно от человека [12], мы выделили четыре вектора, в рамках которых осуществляется проектирование технологии управления развитием педагогического университета: экосистема решений для целевой группы, операционная экосистема, технологическая экосистема, кадровая экосистема. Первая экосистема представляет собой открытую (диалоговую) образовательную институцию, включающую взаимосвязанные и взаимодействующие между собой базовые и дополнительные образовательные программы, технологии и способы их реализации в рамках формального и неформального образования. Целевые ориентиры данной экосистемы связаны с опережающей подготовкой кадров для приоритетных отраслей экономики, обладающих новыми и перспективными компетенциями, наиболее востребованными в контексте задач социально-экономического развития региона, с учетом запросов современного общества, при ведущей роли подготовки специалистов для системы образования.

В основу проектирования экосистемы решений для целевой группы положены следующие принципы: единый подход к осуществлению предметной и методической подготовки будущих учителей для достижения обучающимися универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций в рамках внедрения Ядра высшего педагогического образования; интеграция научной и образовательной деятельности, предполагающая внедрение в образовательные программы

новейших достижений соответствующих отраслей наук; персонализация, обеспечивающая возможность формирования индивидуальной образовательной и профессиональной траектории обучающихся, в том числе для лиц с ограниченными возможностями здоровья; взаимовыгодное сотрудничество с партнерами: работодателями, образовательными и исследовательскими организациями, профессиональными сообществами на этапах формирования и реализации образовательных программ, независимой оценки качества подготовки и трудоустройства выпускников; междисциплинарный подход к разработке и реализации образовательных программ всех видов и уровней; приоритетная поддержка талантливых обучающихся; создание условий для непрерывного профессионального развития обучающихся; учет факторов влияния деятельности выпускников как на сам университет, так и на изменение тех сфер общественной жизни, куда он пришел работать и где он выступает носителем той культуры, которую ему привил вуз.

Центральным элементом операционной экосистемы является электронная информационно - образовательная среда и в этом контексте ведется поиск способов трансформации научно-образовательной повестки вуза за счет максимального использования цифровых ресурсов и технологий [3] для эффективного сопровождения решения стратегических задач развития и самого университета, и социально-образовательной и культурно-гуманитарной среды региона. В качестве механизмов решения этих задач выступают: разработка цифровых профилей всех участников образовательного процесса; формирование цифровой культуры, в том числе навыков в области цифровой гигиены и кибербезопасности; расширение области применения онлайн технологий, внедрение цифровых инструментов поддержки научно-исследовательской деятельности, управления и принятия решений по достижению КРП всех направлений деятельности университета

Технологическая экосистема является обеспечивающей, она образована технологической инфраструктурой и основанными на ее использовании образовательными моделями. Первенство здесь за персонализиро-

ванным подходом, который прямо ориентирован на развитие субъектности человека в образовании и, в сочетании с цифровой средой, позволяет обеспечить поддержку командных и индивидуальных образовательных траекторий обучающихся, удовлетворения их познавательных и карьерных потребностей [1; 10] за счет инструментов:

- разработки индивидуальных учебных планов (при обучении по ускоренным и индивидуальным программам);

- применения в образовательном процессе конструкторов индивидуальных образовательных маршрутов;

- использования электронной образовательной среды (электронные учебно-методические комплексы, MOOC и др. ресурсы);

- освоения в процессе обучения в университете программ второго высшего, дополнительного профессионального образования и программ переподготовки;

- реализации программ межвузовской и международной академической мобильности, в формах студенческих обменов, стажировок, инновационных площадок.

Кадровая экосистема, также являясь обеспечивающей, представлена корпоративными профессиональными стандартами, включающими навыки, способы мышления и поведения, отношения работников университета, а также моделью развития кадрового потенциала, реализуемой через систему управленческих действий, нацеленных на укрепление и развитие кадрового потенциала вуза, создание коллектива высокой корпоративной культуры, способного соответствовать и далее опережать постоянно меняющиеся запросы рынка труда с учетом миссии и стратегии развития университета, опираясь на структуру научных школ вуза и научно-образовательную коллаборацию с внешними партнерами. Данная система действий включает:

- создание регулярных коммуникативно-рефлексивных площадок, как места поиска и осмысления вопросов актуальных кадровой политики, реализации проектов профессионального и управленческого развития;

- активное вовлечение эффективных и высокопрофессиональных специалистов в проектную деятельность;

– совершенствование системы материального нематериального стимулирования и развитие внутрикорпоративной культуры;

– цифровизация механизмов реализации программы развития человеческого капитала и HR бренда университета;

– внедрение инструментов развития научно-исследовательских, педагогических и управленческих компетенций высокопотенциальных сотрудников (HiPo);

– позиционирование бренда университета в молодежной среде.

Работа по организационному развитию университета предполагает, в первую очередь, создание эффективной команды. Эф-

фективность команды изменений определяется наличием ценностно-целевого единства ее членов, способом функционирования и развития по модели самообучающейся организации, с опорой на механизм проектно-ресурсного управления [7; 8]. Именно наличие эффективной команды управления развитием университета формирует его лидерскую позицию как организации, обладающей высокой самостоятельностью и гибкостью в принятии управленческих решений, в использовании ресурсов, в определении приоритетов, сочетаемыми с высокой прозрачностью всех видов деятельности и эффективными механизмами обратной связи.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Абдалина Л.В. Потенциал субъектного подхода в реализации персонализированного образовательного процесса в вузе // *Современные проблемы науки и образования*. – 2023. – № 3. – URL:<https://science-education.ru/ru/article/view?id=32702> (дата обращения: 22.07.2024).
2. Агиней Р.В., Беляева О.И. «Большие вызовы» и региональный технический университет: ценности и действия // *Высшее образование в России*. – 2020. – № 2. – С. 105-114.
3. Анненкова А.В. Искусственный интеллект: некоторые особенности внедрения в систему образования в условиях цифровизации общества и экономики // *Международный научно-исследовательский журнал*. – 2023. – № 9(135). – URL:<https://doi.org/10.23670/IRJ.2023.135.33> (дата обращения: 22.07.2024).
4. Астафьева О.Е., Гончаров И.Л., Моисеенко Н.А. Анализ опыта управления изменениями в организациях // *Управление*. – 2020. – № 3. – С. 24-32.
5. Беляев М.К., Прасолова Е.В. Организационные изменения: зарубежный опыт и российские реалии // *Современные научные исследования и инновации*. – 2014. – № 11. – Ч. 2. – URL:<https://web.snauka.ru/issues/2014/11/40315> (дата обращения: 22.07.2024).
6. Ефимов В.С., Лантева А.В. Фазовые трансформации и Будущее университетов: философско-методологический анализ // *Университетское управление: практика и анализ*. – 2016. – № 6(106). – С. 146-158.
7. Игнатьева Г.А., Тулупова О.В. Проектно-ресурсное управление инновациями в образовании: антропологическая проекция // *Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал)*. – 2015. – № 5. – С. 490-509. – URL:<http://journals.org/index.php/sisp/article/view/6256> (дата обращения: 22.07.2024).
8. Игнатьева Г.А. Самообучающаяся организация как модель повышения квалификации педагога // *Высшее образование в России*. – 2005. – № 9. – С. 56-60.
9. Нечушкин А.Ю., Богданова О.В. Трансформационное лидерство как инновационный политический феномен в современной России // *PolitBook*. – 2015. – № 3. – С. 66-78.
10. Персонализированное образование в проекции профессионального будущего: методология, прогнозирование, реализация: монография / под ред. Э.Ф. Зеера, В.С. Третьяковой; Рос. гос. проф.- пед. ун-т. – Екатеринбург, 2021. – 120 с.
11. Серебряков А.А. Обзор программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» // *Управление наукой: теория и практика*. – 2021. – № 3. – С. 236 – 241.
12. Уткин А.В., Шевченко К.В. Экосистемный подход в образовании: от метафоры к методологии и практике // *Вестник Череповецкого государственного университета*. – 2022. – № 2(107). – С. 175-189.

13. Ялалов Ф.Г. Профессиональная многомерность: многомерные компетенции // Вестник ТГГПУ. – 2015. – № 2(40). – С. 326-330.
14. Chirgwin R. Institutional transformation profiles // The newsletter of the Australian National Data Service. 2013. Vol. 15. P. 2-5. – URL:[https://www.monash.edu/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0009/388827/share-issue-15.pdf](https://www.monash.edu/__data/assets/pdf_file/0009/388827/share-issue-15.pdf) (date of application: 07.22.2024).
15. Hamdani K., Koubaa S. The strategic planning of university transformation: the case of Moroccan public universities // Projectics / Proyéctica / Projectique. 2021. Vol. 1(28). P. 51-68. – URL: <https://www.cairn.info/revue-projectique-2021-1-page-51.htm> (date of application: 07.22.2024).
16. Rhodes University Institutional Transformation Plan 2019-2022. – URL: [https://www.ru.ac.za/media/rhodesuniversity/content/equityampinstitutionalculture/documents/ITP\\_Final\\_Draft\\_\(004\).pdf](https://www.ru.ac.za/media/rhodesuniversity/content/equityampinstitutionalculture/documents/ITP_Final_Draft_(004).pdf) (date of application: 07.22.2024).
17. Weaver G.C., Burgess W. D., Slakey L. Transforming Institutions: Undergraduate STEM Education for the 21st Century. – Purdue University Press. 2015. – 529 p. URL:[https://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1046&context=purduepress\\_ebooks](https://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1046&context=purduepress_ebooks) (date of application: 07.22.2024).

## SCIENTIFIC APPROACHES TO THE ELABORATION OF MODELS AND TECHNOLOGIES FOR THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF UNIVERSITIES

**SDOBNYAKOV Viktor Vladimirovich**

Doctor of Sciences in Physics and Mathematics, Associate Professor  
Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin  
Nizhny Novgorod, Russia

*The article reveals the results of a study that solves the fundamental scientific problem of developing a theoretically sound and effective technology for managing the development of a pedagogical university from the point of view of value-oriented guidelines for ensuring the ideological and technological sovereignty of the country. Based on the domestic and foreign experience in managing organizational changes, as well as the ecosystem approach, a model of organizational development of the university is presented, focused on creating a new value semantic, methodological and technological basis for the development of the regionaleconomy and the social sphere.*

**Keywords:** organizational development of the university, development management, ecosystem approach, change team, transformation of the higher education system, «big challenges».