

УДК 37.014:005.591.4

О.Ю. Кириллова

В.В. Никулин

**РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ  
В ПРОЦЕССЕ КОРПОРАТИЗАЦИИ РЫНКА  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ**

*Аннотация.* В статье рассматриваются особенности реформы системы образования, проблемы, новые задачи, которые встают перед современной образовательной организацией в Российской Федерации и подходы к их решению с учетом принципов корпоративного управления.

*Ключевые слова:* конкурентоспособность; трудоустройство; реформа образования; выпускник; корпоративное управление; образовательная организация.

Kirillova Oksana

Nikulin Vladimir

**RESTRUCTURING EDUCATIONAL ORGANIZATIONS'  
MANAGEMENT SYSTEMS IN THE PROCESS  
OF EDUCATIONAL SERVICES MARKET  
CORPORATIZATION**

*Annotation.* The article discusses some of the features of education system reform, the problems and the new tasks that the modern educational organization faces in the Russian Federation approaches to answer them with the principles of corporate governance.

*Keywords:* competitiveness, employment, education system reform, corporate governance, educational organization.

В настоящее время учреждения высшего образования являются участниками рынка образовательных услуг, и их конкурентоспособность на этом рынке напрямую зависит от качества подготовки выпускников, от способности образовательной организации гибко реагировать на изменения внешней среды, от умения удовлетворять запросы работодателей. Смещение приоритетов деятельности вузов в сторону их успешности на конкурентном рынке в значительной степени связано с решением следовать западным образцам системы образования. В частности, для этого в рамках реформы системы образования в РФ был принят новый закон об образовании, и программа развития образования до 2020 г. [5]. Однако принятые меры спровоцировали возникновение и развитие у образовательных организаций (ОО) ряда новых проблем, которые теоретически можно охарактеризовать как несоответствие формы и содержания.

В данной работе последовательно будут рассмотрены некоторые цели реформы образования и особенности системы образования, оказавшие влияния на ход ее трансформации. Будут показаны новые задачи, которые встают перед современной образовательной организацией, а затем будут приведены возможные пути решения возникших проблем.

Сложность подготовки квалифицированного специалиста заключается в зависимости образовательного процесса от множества факторов, таких как: уровень подготовки профессорско-преподавательского состава, качество учебных программ, степень заинтересованности обучающегося. Следовательно, у каждого образовательного учреждения встает задача формирования контента обучения и его актуализации, подбора квалифицированного персонала, оценки качества учебных программ, вовлечения студента в учебный процесс. Другая задача, которая остро стоит перед ОО – конкуренция в условиях наличия большого количества других обучающих ресурсов. Их потенциал очень велик, во многом благодаря развитию современных технологий и систем корпоративной подготовки. Примером первого может служить массовое появление открытых онлайн курсов, где любой желающий может получить доступ к интересующей его информации, в том числе и распространяемой вузами, примером второго – реализация компаниями внутрифирменной подготовки кадров (в

частности путем проведения тренингов) как своими силами, так и с привлечением специализированных сторонних компаний.

В этих условиях особую ценность для университета представляет не только высококачественный образовательный контент, но и специфический человеческий капитал его сотрудников. Ведь еще одной особенностью университета является непрерывный процесс профессиональной социализации студента. Проводя время в университете, обучающийся не только получает знания в рамках необходимых для работы дисциплин, но и усваивает определенные образцы, нормы и правила поведения. Помимо этого, университет, по сравнению с другими образовательными площадками, предоставляет больше возможностей для развития социального капитала обучающихся. Он может формироваться не только за счет общения студента с его сокурсниками или другими обучающимися, но и в ходе взаимодействия с преподавателями или приглашенными экспертами. В будущем наличие такого рода контактов и опыта может помочь выпускнику как в поиске работы, так и в налаживании контактов с коллективом, работодателем или партнерами по бизнесу. Следовательно, именно опыт преподавателей, возможность объяснить материал обучающимся с различным уровнем базовой подготовки и различными способностями к обучению, может стать решающим для успешности университета на рынке образовательных услуг.

Однако вузы как образовательные площадки на сегодняшний день имеют ряд недостатков, которые снижают эффективность их работы. В первую очередь – это отсутствие связи с рынком труда. Используя разработанные несколько лет назад программы, преподаватели не готовы подстраиваться под быстро меняющиеся требования к специалистам на рынке. Вследствие этого выпускник получает знания и навыки, которые либо не применимы в выбранной им сфере деятельности, либо утратили свою актуальность на данный момент. Следовательно, преподаватель должен обладать актуальными на каждый момент времени сведениями, быть в курсе всех тенденций и инноваций, что возможно только, если параллельно с преподаванием он будет заниматься непрерывным совершенствованием своих навыков и знаний в предметной области.

В ноябре 2012 г. была утверждена новая государственная программа РФ «Развитие образования» на 2013–2020 гг. [5]. Одной из ее целей было создание образовательной системы, аналогичной западным образцам, в рамках международной интеграции и вхождения России в Болонский процесс. Важным шагом для этого стало введение Федерального государственного образовательного стандарта (далее ФГОС) нового поколения, что должно дать возможность оценивать и сравнивать характеристики деятельности различных вузов [6]. ФГОС задают общую рамку разработки образовательных программ по направлению подготовки, определяя ключевые характеристики и требования, при соответствии которым образовательная программа могла бы существовать [6]. Теперь вместо унификации образовательных программ, читаемых в рамках одного направления подготовки в разных вузах, целью стало развитие образовательных программ как самостоятельных продуктов на рынке, что мотивирует ОО к повышению собственной конкурентоспособности, предоставляя большую свободу выбора преподаваемых материалов и методов преподавания. Предполагается, что это может оказать положительное влияние на глобальную конкурентоспособность отечественных ОО, на кадровый потенциал страны и, как следствие, на рост экономики РФ в целом.

Образовательным организациям необходимо адаптироваться к меняющимся условиям и тенденциям образовательной реформы, однако на практике, зачастую, вместо разработки ожидаемого нового продукта, университеты стремятся «вписать» нормативные нововведения в уже существующую систему, «подогнать» уже существующие образовательные программы к новым требованиям, а большая часть возникающих при этом дополнительных работ перекладывается на кафедры и их профессорско-преподавательский состав (далее – ППС).

Внедрение нового поколения ФГОС привело к росту бюрократизации образовательного процесса [1]. Профессорско-преподавательский состав университетов столкнулся с необходимостью

уделять время на решение большого количества административных вопросов. В такой ситуации преподаватели не имеют возможности полностью сконцентрироваться на исследованиях и новых подходах в преподавании, что в свою очередь снижает инновационную активность вузов.

Во-вторых, Болонский процесс ставит обеспечение мобильности студентов и преподавателей одной из ключевых задач, которые положительно влияют на качество обучения [1].

Однако в России сейчас отсутствуют механизмы обеспечения мобильности преподавателей. Таким образом, возможность формирования академического сообщества за счет визитов в другие вузы по обмену опытом и организации межвузовских мероприятий (как международных, так и внутри страны) оказывается ограниченной.

В-третьих, мобильность преподавателей может быть связана не только с их перемещением между университетами, но и с их включением в деятельность различных коммерческих организаций, представленных на рынке. Однако вузы в большей степени ориентированы на полную занятость штатных сотрудников. Одним из ориентиров развития в этом направлении может быть совершенствование процессов в части управления отношениями между образовательной организацией и структурным подразделением (кафедрой), предоставление возможности преподавателю работать в различных организациях для того, чтобы повышать практикоориентированность учебного материала, совершенствовать свои педагогические навыки, разрабатывать новые педагогические приемы и повышать качество своих учебных программ.

Однако ОО занимается не только образовательно-педагогической деятельностью, но и научно-исследовательской, что является еще одной статьей ее дохода. Несмотря на существование различных организационных форм (лабораторий, бизнес-инкубаторов и проч.), ключевые аспекты этой деятельности сосредоточены у представителей кафедры. В результате чего преподаватели и профессора, чей опыт связан в большей степени с преподаванием, вынуждены совмещать функции преподавания, исследования и администрирования.

Отсюда виден явный перекоп в сторону централизации управления учебным процессом, с одной стороны, и перемещением ответственности без соответствующих полномочий на уровень кафедр, с другой стороны. В условиях перехода на новые принципы финансирования, успешная ОО должна уметь балансировать между рынком труда и инноваций, своевременно меняя приоритеты. Очевидно, что это влечет за собой необходимость перераспределения функций между уровнями управления ОО, ее тотальной реструктуризации. ОО может адаптироваться к потребностям экономики и рынка, только в том случае, если управление ОП будет максимально эффективным с точки зрения предпринимательства. Следовательно, управление ОП должно быть гибким и уметь адаптироваться к требованиям рынка образовательных услуг. Для этого должен проводиться регулярный анализ конкурентоспособности программы, ее соответствия требованиям конкретного работодателя и профстандартам рынка труда, что позволит формировать у выпускников нужные работодателю компетенции.

Учитывая вышеизложенное, становится очевидным, что реструктуризация системы управления ОО должна осуществляться с позиций нового подхода. Одним из наиболее эффективных представляется подход с позиций институциональной теории корпоративного управления [3].

ОО становится самостоятельной организацией, которую можно укрупненно представить, как компанию участников, в которой основные целевые группы образуют обучающиеся, администрация вуза, работодатели, преподаватели, органы муниципальной власти, госрегуляторы - каждый из них имеет свои интересы. С другой стороны, ОО должна быть самостоятельной конкурентоспособной единицей на рынке образовательных услуг и на рынке труда.

Интересы обучающихся, связанные с ОО, в первую очередь обусловлены желанием получения и развития профессиональной квалификации (см. рис. 1). Преподаватели в свою очередь ориентированы на повышение собственного профессионального уровня, а также поддержание позитивной

рабочей среды и высокого уровня оплаты труда. Работодатель же стремится к получению потенциальных сотрудников с высокой профессиональной подготовкой. Выпускник должен не только обладать теоретическими знаниями, но и уметь применять полученные знания на практике, а также уметь быстро ориентироваться в новых для себя областях. В этом случае работодателю не потребуется тратить время и другие ресурсы на переподготовку нового сотрудника, либо удастся минимизировать такого рода затраты.



Рис. 1. Интересы участников ОО

Следовательно, необходимо создание системы учета и управления балансом интересов в рамках ОО. Кроме того, если говорить о рынке образовательных услуг, то образовательная программа (далее ОП) будет являться продуктом, от которого напрямую зависит выручка и благополучие образовательной организации. Потребителем же ОП является абитуриент и, как любого покупателя, его нужно убедить в целесообразности обучения именно на этой ОП, что является одной из основных функций маркетинга. Сейчас основным владельцем ОП является кафедра, как следствие, трудоемкие функции по администрированию и продвижению ОП лежат на ее профессорско-преподавательском составе.

Управление реализацией ОП должно выполнять следующие функции:

- анализ рынка образовательных услуг;
- развитие конкурентных преимуществ ОП;
- мониторинг изменяющихся ожиданий студентов;
- формирование профессионального образа выпускника и обеспечение его соответствия компетентностной модели;
- поддержка связей с потенциальными работодателями, в том числе и с целью совершенствования программы;
- привлечение ППС и экспертов, обеспечивающих качество подготовки по ОП;
- обеспечение возможности реализации индивидуальной образовательной траектории выпускника.

Все эти функции – лишь часть, того что должно выполнять управление ОП, которые не свойственны управлению кафедрой. Кафедра же должна быть поставщиком инноваций и открытий.

Наблюдается явное перенасыщение кафедры административными задачами, которые ей вообще не свойственны. Институт (факультет) же напротив: является административным подразделением, а значит, возможно, именно факультет должен частично разгрузить кафедру от административных функций и взять на себя выполнение оперативной работы, связанной с ОП. Конечно же решение о распределении полномочий и ответственности, составе и объеме функций, закрепленных за каждым структурным подразделением, решаются в каждом конкретном случае индивидуально, но принципы такого разделения универсальны [2].

Учитывая особенности, рассмотренные выше, можно в общем виде сформулировать принципы, которые должны быть заложены в систему управления ОО.

- Соблюдение баланса интересов участников.
- Рациональная централизация.
- Адекватное распределение полномочий, ответственности, ресурсов, целей задач и функций между различными уровнями управления [4].
- Прозрачность в принятии решений на всех уровнях управления ОО.
- Применение инструментов маркетинга на уровнях разработки и реализации основных продуктов ОО.
- Менеджмент ОП. ОП нужен свой собственный менеджмент, способный эффективно адаптироваться к изменениям и неопределенности во внешней среде.
- Накопление интеллектуального капитала. Личный опыт, разработки и исследования сотрудников должны становиться достоянием ОО.

Кафедра – научное подразделение, обеспечивающее ОП, развивающее науку в определенной предметной области. Последнее может достигаться за счет проведения разного рода исследований, интерпретации их результатов и разработке предложений по практическому применению. Полученные в ходе этого знания в свою очередь могут быть использованы как для поиска новых тем, изучаемых в рамках ОП, так и для расширения имеющихся. Институт в целом – прообраз предпринимателя, выступающий аккумулятором комплекса программ, продвигающий их на рынке, изучающий потребности работодателей, продающий ОП. Иными словами, институт действует как игрок на рынке, а программа выступает как товар. Следовательно, такие задачи как анализ рынка образовательных услуг и труда, поиск и поддержание связей с работодателями, поддержание связей с абитуриентами, контроль качества реализации ОП и т.д. должны ложиться на институт. Абитуриенты в данном случае выступают как покупатели, сравнивающие предлагаемые на рынке образовательных услуг и делающие выбор в пользу тех, которые позволяют получить максимальную полезность с учетом их характеристик и запросов работодателей. Если продолжать сравнивать институт с предпринимателем, то, с другой стороны, как успешный предприниматель он заинтересован в привлечении программ, которые можно наиболее эффективно реализовать с привлечением высококлассных преподавателей, что может отчасти стать решением проблемы мобильности. Дальнейшее развитие принципов корпоративного управления может стать ключом к обеспечению финансово-хозяйственной самостоятельности ОО.

#### *Библиографический список*

1. Джонсон, Л. Отчет NMC Horizon: высшее образование / Л. Джонсон, С. А. Беккер, В. Эстрада [и др.]. – Техас: The New Media Consortium. – 2015. – ISBN 978-0-9861301-6-8.
2. Кириллова, О. Ю. Регуляторный риск в управлении основной образовательной программой в системе высшего образования / О. Ю. Кириллова // Качество образования. – 2015. – № 1–2. – С. 48–53.

3. Крамин, Т. В. Развитие института корпоративного управления в России / Т. В. Крамин, Е. А. Петрова. – Казань : Познание, 2009. – 144 с. – ISBN978-5-8399-0325-8.
4. Новиков, Д. А. Теория управления организационными системами / Д. А. Новиков. – 3-е изд., испр. и дополн. – М. : Издательство физико-математической литературы, 2012. – 604 с. – ISBN 978-5-94052-222-5.
5. Распоряжение Правительства РФ от 15.05.2013 № 792-р «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения : 15.12.2015).
6. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 26 декабря 2012 года N 273-ФЗ.