

УДК 378.12:316.6

DOI 10.37972/chgpu.2022.117.4.025

*Л. А. Шибанкова*

## **ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ ДОВЕРИЯ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ УНИВЕРСИТЕТА**

*Институт педагогики, психологии и социальных проблем, г. Казань, Россия*

### **Благодарность**

Статья подготовлена в рамках государственного задания № 0599-2021-0004 «Проблема современной методологии изучения формирования и развития человека в эпоху цифровизации»

**Аннотация.** Поле исследования автора статьи – педагогический коллектив университета и доверие в коллективе. Актуальность исследования обусловлена особой ролью доверия в педагогическом коллективе вуза, создающего условия для развития и педагога, и образовательной организации. Целью работы является выявление организационно-управленческих условий развития доверия в педагогическом коллективе университета. Исследование осуществляется на основе принципа комплементарности (взаимодополняемости), применение которого к развитию университета и его педагогического коллектива предполагает исследование явлений во всех их проявлениях и профессиональных связях. Автор акцентирует внимание на особой роли доверия в процессе поэтапного создания педагогического коллектива, что наряду с анализом деятельности структурных подразделений образовательной организации позволило выявить организационно-управленческие структуры образовательной организации, участвующие в процессе создания педагогического коллектива и капиталов вуза. Организационно-управленческими условиями развития доверия в педагогическом коллективе университета при позиционировании педагогического коллектива как ключевого ресурса функционирования образовательной организации определены: наличие гибкой структуры управления образовательной организацией при особой роли руководителя университета и его профессионализма, что обеспечивает успешное функционирование образовательной организации; создание условий для поступательного развития педагогического работника университета; создание института наставничества. Статья предназначена для педагогов, научных работников, психологов и аспирантов.

**Ключевые слова:** университет, педагогический коллектив, доверие, руководитель образовательной организации, профессиональное развитие педагога, наставничество

*L. A. Shibankova*

## **ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL CONDITIONS FOR THE DEVELOPMENT OF TRUST IN THE TEACHING STAFF OF THE UNIVERSITY**

*Institute of Pedagogy, Psychology and Social Problems, Kazan, Russia*

### **Acknowledgement**

The article was prepared under State Task No. 0599-2021-0004 “The Problem of Modern Methodology for Studying Human Formation and Development in the Era of Digitalization”

**Abstract.** The field of research of the author of the article is the teaching staff of the university and trust in the team. The relevance of the study is due to the special role of trust in the teaching staff of

the university, which creates conditions for the development of both the teacher and the educational organization. The purpose of the study is to identify organizational and managerial conditions for the development of trust in the teaching staff of the university. The research is carried out on the basis of the principle of complementarity, the application of which in the development of the university and its teaching staff involves the study of the phenomena in all their manifestations and professional relationships. The author focuses on the special role of trust in the process of step-by-step creation of the teaching staff, which along with the analysis of the activities of the structural units of the educational organization made it possible to identify the organizational and managerial structures of the educational organization involved in the process of creating the teaching staff and the capital of the university. The organizational and managerial conditions for the development of trust in the teaching staff of the university when positioning the teaching staff as a key resource for the functioning of an educational organization are determined: a flexible management structure of an educational organization with a special role of the university's head and his professionalism, which ensures the successful functioning of the educational organization; creating conditions for the progressive development of the pedagogical employee of the university; creating a mentoring institute. The article is intended for teachers, researchers, psychologists and graduate students.

**Keywords:** *university, teaching staff, trust, head of an educational organization, professional development of a teacher, mentoring.*

**Введение.** Педагогический коллектив университета есть особая ценность образовательной организации. Уровень профессионализма педагогических работников, их знания, способности и практические навыки, равно как и личностные ценности, определяют успешность функционирования образовательной организации, подготовки профессионала, человека для общества знаний, способного найти свое место в сложном обществе стратегической неопределенности [9]. Создание атмосферы доверия в педагогическом коллективе университета – необходимое условие для оптимального использования потенциала педагога высшей школы, его (педагога) профессионального роста, а также развития, обновления и наращивания когнитивного капитала университета [5]. Целью нашего исследования является выявление организационно-управленческих условий развития доверия в педагогическом коллективе университета.

**Актуальность исследуемой проблемы.** Одна из стратегических целей любого университета – формирование и развитие педагогического коллектива, способного и готового в быстро меняющихся социально-экономических условиях развития общества осуществлять профессиональную деятельность в вузе, который находится в постоянном поиске новых моделей стратегического развития, отвечающих требованиям общемировых и страновых трендов развития образования [7]. Педагогический коллектив университета есть форма социальной организации труда, где возможности эффективного использования человеческого капитала в микросоциуме образовательной организации исследуются наряду с созданием социального «купола». Доверие, имея гуманистическую позицию, возникает и развиваясь в педагогическом коллективе, создает условия для развития и педагогического работника, и образовательной организации, которая выступает профессиональной и социальной сетью.

Доверие есть необходимое условие возникновения и развития взаимных профессиональных связей, внутреннего и внешнего взаимодействия (на разных уровнях), осуществляемого в рамках образовательной деятельности [1]. «Прочность» и взаимность профессиональных связей определяют зрелость социального капитала университета, который вкуче с человеческим капиталом обеспечивает успешность образовательной и научной деятельности образовательной организации. На наш взгляд, выявление и реализация комплекса оптимальных организационно-управленческих решений будут способствовать росту доверия в педагогическом коллективе университета, дальнейшему его (педагогического)

коллектива) профессиональному развитию и, как следствие, успешному решению задач генеральной цели образовательной организации – формирования готовности следующих поколений к жизни, профессиональной деятельности в будущем сверхсложном мире.

**Материал и методы исследования.** Определение вектора стратегического развития университета, включающего в себя комплекс мер, мероприятий, инноваций, охватывающих все поле его деятельности как во внутренней, так и во внешней среде, есть поиск новых моделей развития университета и его педагогического коллектива, обеспечивающего решение стратегических задач.

Применение принципа комплементарности к развитию университета и его педагогического коллектива предполагает исследование явлений во всех их проявлениях и профессиональных связях. Принцип комплементарности проявляется во внутреннем и внешнем взаимодействии, осуществляемых в рамках образовательной деятельности университета: структурном взаимодействии, а также внешних и внутренних связях. Взаимодействия осуществляются на разных уровнях:

- профессиональные связи, формируемые педагогическим работником как по формальным, так и неформальным каналам;
- профессиональные связи внутри структурных подразделений образовательной организации (кафедры, деканаты, методические объединения и т. п.);
- профессиональные связи и взаимодействия вуза с институтами образовательного пространства;
- межинституциональные профессиональные связи.

Все подсистемы университета, равно как и агенты образовательного пространства, являются взаимозависимыми, комплементарными, дополняя друг друга, единство которых в итоге формирует целостный конструкт (когнитивный капитал образовательной организации, экосистему университета и т. п.). Ибо принцип комплементарности предполагает повышение качества функционирования одного института другими в связанных отраслях [4], одного компонента – другими компонентами системы.

Множество всех взаимодействий на уровне подсистем, структурных подразделений университета, внешние и внутренние взаимодействия, обусловленные деятельностью согласно стратегии развития университета и в рамках проектов различных направлений и уровней, обеспечивают функционирование образовательной организации как системного целого. При этом необходимо отметить, что характер комплементарности, соотношение взаимосвязей на уровне подсистем (структур) образовательной организации и обусловленных реализацией программы развития университета многочисленных проектов определяют развитие, инновационные треки, движение к экосистеме [8], одну из основ которых образуют связи взаимозависимых компонентов.

Принцип комплементарности, предполагающий взаимодополняемость агентов образования, обеспечивает избирательное накопление опыта, ответную реакцию на внешние вызовы (тренды развития современного образования); прогнозируемое развитие с мультипликативным эффектом (рост и развитие целого и его частей) [3]. Педагогическая деятельность отдельного педагога становится частью, компонентом образовательной деятельности всего педагогического коллектива образовательной организации.

В основе деятельности педагогического коллектива образовательной организации сочетаются индивидуальный педагогический труд отдельного педагога и совместная образовательная деятельность педагогического коллектива, осуществляемая на основе норм и ценностей, принятых данной образовательной организацией, и обусловленная внутренним единством функций. В дихотомии «индивидуальная деятельность педагога» – «коллективная деятельность педагогов» отражается принцип комплементарности, проявляемый в профессиональных педагогических отношениях.

Принцип комплементарности, ключевыми понятиями которого выступают накопление опыта и взаимодополняемость, обеспечивает «движение» знаний между отдельными педагогическими работниками, кафедрами университета, профессиональными объединениями и, как следствие, обновление когнитивного капитала университета. Успешность процесса генерации знаний определяет профессионализм педагогического коллектива университета. Знания являются субъективированной информацией, поэтому в обязательном порядке важны профессиональные и социальные характеристики педагога в купе с его сформированной профессионально-корпоративной идентичностью.

В процессе исследования использовались теоретические методы: анализ научных трудов, обобщение, сравнение, систематизация полученных результатов.

**Результаты исследования и их обсуждение.** Создание педагогического коллектива университета происходит по этапам, следующим в логической последовательности друг за другом. Процесс создания педагогического коллектива предполагает формирование и развитие когнитивного капитала университета, наращивание человеческого и социального капиталов (как составных частей когнитивного капитала образовательной организации), предполагающих конечную результативность – эффективность профессиональной деятельности педагогических работников, развитие и активную реализацию функциональной роли педагогического работника в трудовой жизни [6]. Ранее нами были определены этапы формирования и развития человеческого капитала университета, долгого процесса, состоящего из этапов создания педагогического коллектива [10]. Мы продолжили исследование, акцентируя внимание на особой роли доверия в данном процессе.

На этапе формирования профессорско-педагогического состава и состава сотрудников университета осуществляются поиск и отбор кандидатов, специалистов, отвечающих квалификационным требованиям. Со стороны кандидатов, новых сотрудников образовательной организации происходит принятие системы норм и ценностей университета. На данном этапе мы говорим о кредите доверия университета к новым педагогическим работникам, сотрудникам, к их квалификации, способностям выполнять трудовые функции, отвечающие ожиданиям и потребностям университета. С другой стороны, это кредит доверия новых педагогических работников и сотрудников к университету.

В период адаптации преподавателя высшей школы к условиям осуществления педагогической деятельности в университете необходимо определить карьерную стратегию педагогического работника согласно балансу потребностей образовательной организации и интересов самого преподавателя и осуществлять сопровождение и поддержку педагога в процессе его профессиональной деятельности. Педагог выстраивает профессиональные отношения, коммуникации и взаимодействия. Возникновение и развитие доверия осуществляются на следующих уровнях: доверие молодых/новых педагогов к более опытным и доверие опытных педагогов к молодым/новым педагогам; доверие между поколениями.

Этап осуществления инвестиций со стороны университета в человеческий капитал предполагает организацию обучения преподавателя университета согласно выбранной траектории профессионального роста (формальное, неформальное, информальное образование); проведение маркетинговых исследований «рынка образовательных услуг» системы дополнительного профессионального образования (ДПО) (повышение квалификации и профессиональная переподготовка); мотивация педагогических работников университета на более плодотворное и эффективное выполнение трудовых функций. Позитивная результативность данного этапа обуславливается уровнем доверия вуза к институтам ДПО и доверием институтов ДПО к вузу, т. е. речь идет об институциональном доверии.

Следующий этап предполагает слияние в единый комплекс знаний, способностей, hard- и soft-компетенций всех сотрудников педагогического коллектива вуза, развитие устойчивых и взаимных профессиональных связей, педагогического взаимодействия, как


внутреннего, так и внешнего, формирование профессиональной идентичности, развитие профессиональной коммуникации и, как следствие, эффективную профессиональную деятельность педагогического коллектива – образовательную и научную.

Четвертый этап плавно переходит в этап приложения человеческого капитала при решении тактических и стратегических задач университета, предполагающий участие педагогов университета в наращивании успеха, повышение конкурентоспособности вуза, сохранение достигнутого уровня развития вуза, обновление и наращивание человеческого капитала, мониторинг условий роста человеческого капитала, привлечение внутренних резервов университета, осуществление приема новых педагогических работников. На данном этапе происходят развитие корпоративности, выстраивание внутрисистемного профессионального взаимодействия; развитие профессиональной сети; развитие «внутренней» корпоративной культуры, а педагог становится носителем социального статуса.

На двух последних вышеуказанных этапах важна роль доверия на таких уровнях, как:

- доверие руководителя к коллективу и доверие коллектива к руководителю;
- доверие педагога к коллегам и доверие коллег к педагогу;
- доверие между структурными подразделениями;
- доверие вуза к социальным институтам и доверие социальных институтов к вузу.

Определение этапов создания педагогического коллектива университета, предполагающее формирование и развитие капиталов образовательной организации и анализ деятельности структурных подразделений образовательной организации, позволило выявить организационно-управленческие структуры образовательной организации, участвующие в процессе создания капиталов вуза и его педагогического коллектива. Безусловно, все структурные подразделения взаимосвязаны, и решение стратегических задач развития университета предполагает их совместную деятельность, но, тем не менее, на том или ином этапе создания и функционирования педагогического коллектива определенная организационно-управленческая структура образовательной организации занимает лидирующую позицию (рис. 1).

Организационно-управленческая структура образовательной организации	Этапы создания педагогического коллектива		Доверие
Руководство вуза: <i>руководитель образовательной организации</i> , руководители структурных подразделений (кафедры, деканаты, отдел кадров)		Формирование профессорско-педагогического состава и состава сотрудников образовательной организации  Поиск, отбор кандидатов, специалистов необходимой квалификации	<i>Кредит доверия университета</i>  ↔  <i>Кредит доверия педагога</i>  Кредит доверия университета к новым педагогическим работникам, сотрудникам, к их квалификации, способностям выполнять трудовые функции, отвечающие ожиданиям и потребностям университета. Кредит доверия новых педагогических работников и сотрудников к университету
		Принятие кандидатом системы норм и ценностей университета	

Институт наставничества; руководители структурных подразделений (кафедры, деканаты, отдел кадров)	⇒	Адаптация преподавателя высшей школы к условиям осуществления педагогической деятельности в данной образовательной организации		Доверие молодых/новых педагогов к более опытным ↕ Доверие опытных педагогов к молодым/новым педагогам Доверие между поколениями
		Организация тьюторинга. Определение карьерной стратегии педагогического работника	Выстраивание профессиональных отношений, коммуникаций, взаимодействий	
Институты / центры дополнительного профессионального образования; факультет / центр ДПО вуза; институт наставничества; руководитель вуза и руководители структурных подразделений (кафедры, деканаты, отдел кадров)	⇒	Инвестиции со стороны университета в человеческий капитал		Доверие вуза к институту / центру ДПО ↕ Доверие института / центра ДПО к вузу Институциональное доверие
		Организация обучения педагога согласно выбранной траектории профессионального роста; проведение маркетинговых исследований «рынка образовательных услуг» системы ДПО; мотивация педагогических работников	Формирование профессиональных социальных сетей, педагогического взаимодействия	
Руководитель образовательной организации, руководители структурных подразделений (кафедры, деканаты, отдел кадров)	⇒	Слияние в единый комплекс знаний, способностей, hard-, soft- компетенций всех сотрудников педагогического коллектива вуза		Доверие руководителя к коллективу ↕ Доверие коллектива к руководителю Доверие педагога к коллегам ↕ Доверие коллег к педагогу
		Эффективная профессиональная деятельность – образовательная и научная	Развитие устойчивых и взаимных профессиональных связей, педагогического взаимодействия; формирование профессиональной идентичности, развитие профессиональной коммуникации	
Руководство вуза: руководитель образовательной организации, отдел мониторинга качества; руководители структурных подразделений (кафедры, деканаты, отдел кадров)	⇒	Приложение человеческого капитала при решении тактических и стратегических задач университета		Доверие между структурными подразделениями Доверие вуза к социальным институтам ↕ Доверие социальных институтов к вузу
		Участие в наращивании успеха и повышении конкурентоспособности вуза, обновление и наращивание человеческого капитала; привлечение внутренних резервов университета, осуществление приема новых педагогических работников	Развитие корпоративности, выстраивание внутрисистемного профессионального взаимодействия; развитие профессиональной сети; развитие «внутренней» корпоративной культуры	

Рис. 1. Взаимосвязь доверия, этапов создания педагогического коллектива и организационно-управленческих структур университета

Организационно-управленческими условиями развития доверия в педагогическом коллективе университета при позиционировании педагогического коллектива (человеческого капитала вуза) как социально значимого, ключевого ресурса функционирования образовательной организации мы определяем:

1) наличие гибкой структуры управления образовательной организацией при *особой роли руководителя университета и его профессионализма*, что обеспечивает успешное функционирование образовательной организации.

Успешность вуза, его результативность и стабильность в образовательном пространстве региона и страны, репутация образовательной организации, снижая фактор риска в условиях неопределенности, определяют уровень доверия педагогического коллектива к руководителю. Руководитель, постоянно осуществляя контроль внешнего и внутреннего контура функционирования университета и проектируя стратегию его развития, должен учитывать длительные перспективы развития педагогического коллектива как необходимого условия конкурентного преимущества вуза в образовательном пространстве. С другой стороны, должно быть ясное понимание педагогическим коллективом университета долгосрочных целей образовательной организации, что требует необходимости коллективного определения целей и формирования направлений деятельности вуза, отражения субъектной позиции всех акторов образования, взаимопонимания и доверия относительно векторов развития университета.

Руководителю необходимо принимать правильные организационно-управленческие и педагогические решения на всех этапах создания педагогического коллектива образовательной организации и формировать среду информационной прозрачности вуза. Основой для развития уже сложившихся и формирования новых профессиональных связей и взаимодействий, нацеленных на долгосрочное внешнее и внутреннее сотрудничество, служат доступная, полная, своевременная информация и знания, которыми готовы обмениваться руководство университета и педагогические работники.

Обеспечение руководителем определенности системы формальных и неформальных норм и ценностей образовательной организации задает приемлемость профессиональной деятельности педагога и устойчивую организацию деятельности всего педагогического коллектива.

Скоростное обновление трендов развития образования и степень его влияния на высшее образование требуют непрерывного обновления его содержания, воздействующего на все компоненты функционирования университета. Руководитель вуза должен выстраивать стратегии взаимодействия в будущем, обладать системным мышлением, быть ориентированным на созидательность, готовым к обучению и переобучению, открытым к новому. Доверие педагогического коллектива к руководителю вуза основывается на его способности достигать определенных результатов. Наряду с результативностью как обобщенным критерием профессиональной компетентности руководителя вуза стоят такие императивы доверия, как порядочность, последовательное поведение по отношению к стратегическим приоритетам и ценностям университета, честность, забота о педагогических работниках [9]. Гармонизация отношений «руководитель – педагогический коллектив», отношение к педагогу как к ценному активу университета, создание благоприятной социально-психологической атмосферы будут способствовать формированию доверия в педагогическом коллективе уровня выше достаточного и возникновению организационной преданности;

2) *создание условий для поступательного развития каждого педагогического работника университета.*

Профессионализм, компетентность и эффективность педагогических работников определяют успешность образовательной деятельности университета, что актуализирует

необходимость их непрерывного профессионального развития. Профессиональный рост педагогического работника состоит из следующих друг за другом звеньев, таких как: интеграция в педагогический коллектив, определение карьерной стратегии, профессиональные приращения, позиционирование, переход на более высокий уровень профессиональной педагогической деятельности. Траектория профессионального роста осуществляется при одновременном принятии педагогом высшей школы норм и ценностей образовательной организации, развитии профессиональных социальных сетей и педагогического взаимодействия, основанных на доверии, формировании профессиональной идентичности и корпоративной культуры университета. Профессиональное развитие педагога есть обязательная составляющая в стратегии развития вуза, предполагающая дальнейшее совершенствование и индивидуализацию, что обусловлено сменой технологий в системе профессионального роста для формирования и развития профессиональных навыков и личностных качеств педагогических работников.

Создание условий для профессионального роста необходимо как для закрепления в университете опытных педагогов, обладающих необходимыми навыками и квалификационными характеристиками для педагогической деятельности в данной образовательной организации, так и для молодых педагогов с их позитивными ожиданиями (кредитом доверия) в перспективе их профессиональной деятельности в высшей школе;

*3) создание института наставничества.*

Одним из составляющих фундамента института наставничества в образовательной организации выступает наследие этой организации, складывающееся из опыта совместной педагогической деятельности. В результате успешного решения образовательных задач, стоящих перед педагогическим коллективом, происходит накопление положительного опыта коллективной профессиональной деятельности, что обуславливает рост доверия. Предыдущий опыт профессионального взаимодействия в педагогическом коллективе влияет на формирование будущих взаимоотношений, стремление руководства и самого коллектива должно быть направлено на положительный характер этого влияния.

Принцип комплементарности в сопровождении педагога при реализации его профессиональной стратегии развития предполагает обогащение профессионального арсенала, восполнение дефицитов педагога в портфеле его компетенций. Выбор траектории профессионального роста педагога определяют уровень *hard-* и *soft-skills* «на входе» и обозначенные педагогом векторы профессионального развития. Педагогическая карьерная стратегия определяется балансом между личными потребностями и возможностями педагогического работника и запросами университета [2]. Поле деятельности института наставничества широкое и обуславливается взаимосвязанными направлениями профессионального развития педагога высшей школы, такими как личностный рост, педагогическое мастерство, научный рост, должностной рост. Наставничество как пролонгированное сопровождение педагогического работника вуза и на позиции «старт», и на позиции «мастер», строясь на взаимном доверии «педагог – наставник», оправдывая надежды участников профессиональных отношений, развивает его.

**Выводы.** Проанализировав взаимосвязь этапов создания педагогического коллектива университета, организационно-управленческих структур вуза и доверия, мы определили следующие организационно-управленческие условия развития доверия в педагогическом коллективе университета: наличие гибкой структуры управления образовательной организацией при особой роли руководителя университета и его профессионализма; создание условий для поступательного развития каждого педагогического работника университета; создание института наставничества.

Данные организационно-управленческие условия обеспечивают:

✓ создание условий для открытой коммуникации и обратной связи (руководитель – педагог высшей школы);

- ✓ следование формальным и неформальным правилам взаимодействия;
  - ✓ учет целей, потребностей, интересов педагогического коллектива вуза и единства мнений о способах достижения результатов образовательной деятельности университета;
  - ✓ уверенность в педагогах-коллегах и ощущение успешности в настоящем и перспективном будущем;
  - ✓ расширение поля совместной профессиональной педагогической деятельности.
- Создание атмосферы доверия в университете есть необходимое условие для оптимального использования потенциала педагогических работников вуза.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Амбарова П. А. Доверять ли коллегам? К вопросу о внутриобщественном доверии преподавателей высшей школы // Педагогический журнал Башкортостана. – 2020. – № 3(88). – С. 11–21.
2. Гильмеева Р. Х., Левина Е. Ю., Трегулова Т. М., Шибанкова Л. А. Научно-методическое обеспечение профессионального роста педагога по подготовке кадров : научно-методическое пособие. – Казань : Институт педагогики, психологии и социальных проблем, 2019. – 156 с.
3. Долженкова Е. В., Казакова М. А. Комплементарный и синергетический подходы к инновационному развитию социально-экономических систем // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 10, ч. 2. – С. 559–563.
4. Жук А. А. Изменения организационных механизмов сферы высшего образования: анализ институциональной комплементарности // Journal of economic regulation (Вопросы регулирования экономики). – 2018. – Т. 9, № 4. – Р. 205–2013.
5. Когнитивная педагогика : учебно-методическое пособие / под науч. ред. Е. Ю. Левиной. – Казань : Институт педагогики, психологии и социальных проблем, 2020. – 228 с.
6. Левина Е. Ю., Гильмеева Р. Х., Шибанкова Л. А. Когнитивный капитал образовательных организаций: гуманитарная ориентация на развитие высшего образования // Педагогика. – 2020. – № 7. – С. 91–102.
7. Левина Е. Ю., Шибанкова Л. А. Старые новые тренды образования: конверсия университетов // Непрерывное образование: XXI. – 2021. – № 4(36). – С. 18–29.
8. Лукша П. Образовательные экосистемы: возникающая практика для будущего образования // Московская школа управления СКОЛКОВО и Global Education Futures. – 2020 [Электронный ресурс]. – URL : <https://www.skolkovo.ru/researches/obrazovatelnye-ekosistemy-voznikayushaya-praktika-dlya-budushhego-obrazovaniya/>.
9. Шибанкова Л. А. Доверие как условие развития когнитивного капитала университета // Вестник Чувашского государственного педагогического университета им. И. Я. Яковлева. – 2021. – № 1(10). – С. 232–240.
10. Шибанкова Л. А. Человеческий капитал университета: формирование и развитие в эпоху цифровизации // Казанский педагогический журнал. – 2020. – № 3(140). – С. 19–27.

Статья поступила в редакцию 24.08.2022

#### REFERENCES

1. Ambarova P. A. Dovyryat' li kollegam? K voprosu o vnutriobshchnostnom doverii prepodavatelej vysshej shkoly // Pedagogicheskij zhurnal Bashkortostana. – 2020. – № 3(88). – S. 11–21.
2. Gil'meeva R. H., Levina E. Yu., Tregubova T. M., Shibankova L. A. Nauchno-metodicheskoe obespechenie professional'nogo rosta pedagoga po podgotovke kadrov : nauchno-metodicheskoe posobie. – Kazan' : Institut pedagogiki, psihologii i social'nyh problem, 2019. – 156 s.
3. Dolzhenkova E. V., Kazakova M. A. Komplementarnyj i sinergeticheskij podhody k innovacionnomu razvitiyu social'no-ekonomicheskikh sistem // Ekonomika i predprinimatel'stvo. – 2015. – № 10, ch. 2. – S. 559–563.
4. Zhuk A. A. Izmeneniya organizacionnyh mekhanizmov sfery vysshego obrazovaniya: analiz institucional'noj komplementarnosti // Journal of economic regulation (Voprosy regulirovaniya ekonomiki). – 2018. – T. 9, № 4. – P. 205–2013.
5. Kognitivnaya pedagogika : uchebno-metodicheskoe posobie / pod nauch. red. E. Yu. Levinoj. – Kazan' : Institut pedagogiki, psihologii i social'nyh problem, 2020. – 228 s.
6. Levina E. Yu., Gil'meeva R. H., Shibankova L. A. Kognitivnyj kapital obrazovatel'nyh organizacij: gumanitarnaya orientaciya na razvitie vysshego obrazovaniya // Pedagogika. – 2020. – № 7. – S. 91–102.
7. Levina E. Yu., Shibankova L. A. Starые новые trendy obrazovaniya: konversiya universitetov // Nepreryvnoe obrazovanie: XXI. – 2021. – № 4(36). – S. 18–29.
8. Luksha P. Obrazovatel'nye ekosistemy: voznikayushchaya praktika dlya budushhego obrazovaniya // Moskovskaya shkola upravleniya SKOLKOVO i Global Education Futures. – 2020 [Elektronnyj resurs]. – URL : <https://www.skolkovo.ru/researches/obrazovatelnye-ekosistemy-voznikayushaya-praktika-dlya-budushhego-obrazovaniya/>.

9. Shibankova L. A. Doverie kak uslovie razvitiya kognitivnogo kapitala universiteta // Vestnik Chuvashskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. I. Ya. Yakovleva. – 2021. – № 1(10). – S. 232–240.

10. Shibankova L. A. Chelovecheskij kapital universiteta: formirovanie i razvitie v epohu cifrovizacii // Kazanskij pedagogicheskij zhurnal. – 2020. – № 3(140). – S. 19–27.

The article was contributed on August 24, 2022

#### **Сведения об авторе**

*Шибанкова Люция Ахметовна* – кандидат педагогических наук, доцент, старший научный сотрудник лаборатории Когнитивной педагогики и цифровизации образования Института педагогики, психологии и социальных проблем, г. Казань, Россия, <https://orcid.org/0000-0002-8112-3728>, [luz7@yandex.ru](mailto:luz7@yandex.ru)

#### **Author Information**

*Shibankova, Lyutsia Akhmetovna* – Candidate of Pedagogics, Associate Professor, Senior Researcher at the Laboratory of Cognitive Pedagogy and Digitalization of Education, Institute of Pedagogy, Psychology and Social Problems, Kazan, Russia, <https://orcid.org/0000-0002-8112-3728>, [luz7@yandex.ru](mailto:luz7@yandex.ru)