

## УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ПРОГРАММАМИ КАК ФАКТОР МОДЕРНИЗАЦИИ УНИВЕРСИТЕТА

**КЛЕМЕСHEV Андрей Павлович** – д-р полит. наук, проф., ректор, Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта. E-mail: AKlemeshev@kantiana.ru

**КУКСА Ирина Юрьевна** – канд. филол. наук, доцент, первый проректор – проректор по образовательной деятельности, Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта. E-mail: IKuksa@kantiana.ru

*Аннотация.* В статье рассматривается влияние изменений в управлении образовательной программой на другие направления деятельности университета. Среди ключевых изменений в статье названы: переход от кафедральной системы к менеджменту образовательной программы; реализация модульного подхода, обучение на базе ресурсных центров практической подготовки специалистов, а также программ в сетевой форме; индивидуализация и дифференциация образовательных траекторий; ориентация на внешнего заказчика образовательных программ; активизация электронных образовательных ресурсов. В заключении обозначено влияние изменений на такие сферы деятельности университета, как управленческая, кадровая политика, информационная инфраструктура, материальное стимулирование разных категорий работников, взаимодействие с работодателями.

*Ключевые слова:* управление образовательными программами; ресурсы образовательной программы; индивидуализация образовательных траекторий; сетевая форма реализации образовательной программы; организация образовательного процесса, модульное и практико-ориентированное обучение; проектный метод; образовательные технологии, электронные образовательные ресурсы

*Для цитирования:* Клемешев А.П., Кукса И.Ю. Управление образовательными программами как фактор модернизации университета // Высшее образование в России. 2016. № 5 (201). С. 10–20.

### Образовательные программы: ориентация заказчика

Ключевая цель современного высшего образования – подготовка выпускников, которые способны проектировать новые виды деятельности, создавать современные и опережающие время продукты и услуги, решать задачи, которые ранее не имели решения, гибко адаптироваться к условиям изменяющейся конъюнктуры [1–4].

При осуществлении модернизации образовательной деятельности в БФУ им. И. Канта на начальном этапе было важно перейти от понимания образовательной программы как стандартного незыблемого “вневременного” конструкта, который обеспечивается постоянным кадровым ресурсом и реализуется в стандартных форматах лекционно-се-

минарского и поточно-группового обучения, к пониманию ее как проекта, имеющего заказчика, конечную цель и временную перспективу, как проекта, который организуется гибко и вариативно.

Исходя из приоритетов развития университета, региональных потребностей в кадрах, наличия ресурсов (инфраструктурных, кадровых и др.), определены *два типа образовательных программ* (ОП):

□ научно-ориентированный. Программа строится вокруг научно-исследовательской лаборатории (вуза или «сетевых партнеров»), имеющей современную приборно-инструментальную технологическую базу, и фигуры ученого, который обеспечивает ее выполнение, формирование у выпускников требуемых компетенций, использова-

ние соответствующих технологий/ форматов обучения;

□ практико-ориентированный. Программа строится под потребности отрасли экономики (в том числе ее социогуманитарной сферы) вокруг ресурсного центра практической подготовки специалиста при максимальном приближении процесса обучения к условиям будущей профессиональной деятельности; при этом предполагается участие специалиста-практика / ученого-«прикладника».

Принципиальным является наличие заказчика ОП [5], который берет на себя обязательства по определению профессионально значимых компетенций, содержания ОП, тематики курсовых работ, ВКР, модели подготовки (дуальное обучение; организация непрерывной практики и пр.). Предполагается его активное участие в научно-исследовательской и/или практической части подготовки. В качестве заказчиков могут выступать:

- работодатели (внешние по отношению к университету учреждения, организации, предприятия разных форм собственности, заинтересованные в выпускниках и готовые стать партнерами при реализации программы);
- университет как крупный работодатель в регионе, который формулирует потребность в специалистах с необходимым набором компетенций и становится для обучающихся базой практической подготовки; а также его структурные подразделения, профиль деятельности которых соответствует профилю программ (НОЦы, Служба по связям с общественностью, учебно-производственный мультимедийный центр, социологическая лаборатория и др.).

Программы подготовки магистров и аспирантов, направленность которых соответствует научным приоритетам БФУ (например, медицинские и биотехнологии, материаловедение, ИКТ), являются приоритетными. База реализации таких программ

– НОЦы, современные научные лаборатории во главе с ученым с высокими наукометрическими данными. В них реализуется научно-исследовательская часть ОП подготовки магистров, в том числе самостоятельная работа. При этом направленность программ аспирантуры «задает» направленность программ подготовки магистров, а последняя – внутривузовский заказ на профиль и форматы подготовки бакалавров. Такой подход позволяет преодолеть существующий порой в вузах разрыв между наукой и образованием и трансформировать стандартный учебный процесс в научно-образовательный. При этом и научно-исследовательская деятельность в университете органично «вплетается» в образовательную, с одной стороны, определяя ее ориентиры, а с другой – выращивая исследователей, способных решать задачи, о которых шла речь в начале статьи.

Научно-ориентированные программы строятся вокруг персоны ведущего исследователя (руководителя научной лаборатории, НОЦа и др.), чьи результаты подтверждаются публикациями международного уровня и/или персональным финансированием (фундаментальными исследованиями и/или прикладными разработками). Студенты ориентируются на публикационную активность преподавателей и встраиваются в научно-образовательный процесс на базе центров коллективного пользования научным оборудованием (ЦКП), нацеливаются на работу в сфере научных исследований и разработок. Пример – программы в сфере биомедицинских технологий, новых материалов (современного материаловедения) и др.

Для большинства практико-ориентированных программ основой образовательного процесса становится работа с симуляторами, макетами, тренажерами, создание обучающимися собственных прототипов, экспонатов, а также отработка навыков в условиях, максимально приближенных к будущей профессиональной деятельности.

Центральным звеном программы становятся хорошо оснащенные как материально-технически, так и кадрово базы практической подготовки. Такие ОП могут осуществляться частично в форме дуального обучения, когда часть учебного процесса реализуется на базе производственных площадок. Для разных групп направлений подготовки в качестве площадок могут выступать:

- университетские научные подразделения, НОЦ, лаборатории и др. (например, в сфере микробиологии, молекулярной биологии, генетики, геномики и протеомики и др.; клинический медицинский центр);
- учебно-производственные комбинаты, учебно-производственные лаборатории вуза (например, в сфере строительства, ИТ и др.);
- структурные подразделения вуза, профиль деятельности которых соответствует профилю ОП (юридическая / экономическая / социологическая служба / служба ИТ / по связям с общественностью / пресс-служба и др.);
- ресурсные центры / базовые кафедры, создаваемые вузом на профильных предприятиях для реализации части обучения на производственной площадке (например, лечебно-профилактические учреждения региона в качестве клинических баз или ресурсные центры практической подготовки педагогов на базе школ).

При таком подходе возникает необходимость выстраивания менеджмента ОП с учетом изменения роли и функций традиционной университетской кафедры.

#### **Переход от кафедрального принципа к менеджменту образовательной программы**

Когда главным объектом планирования, реализации и управления оказывается ОП в совокупности ее содержательных, учебно-методических, кадровых, материально-технических, информационно-электронных, финансовых и пр. ресурсов, роль ка-

федральной структуры и кафедры как традиционного учебно-научного подразделения вуза становится принципиально иной, а то и избыточной. Если кафедра обеспечивает только часть образовательной программы, она становится всего лишь «борцом за профили» ради набора часов и обеспечения своей «жизнеспособности», а содержание самой этой части программы выстраивается, как правило, без учета потребностей «внешнего мира». При этом ею не вполне выполняются функции даже методического обеспечения дисциплин, а форматы обучения поддерживаются исключительно в лекционно-семинарском виде.

В БФУ им. И. Канта в 2012–2013 годах кафедры были сгруппированы по принципу «одна кафедра – одна ОП / группа родственных ОП». Кафедры, которые обеспечивают обязательные для всех образовательных программ дисциплины, реорганизованы в ресурсные центры – физической культуры и иностранного языка. Очевидное сокращение количества кафедр (почти вдвое) не было самоцелью, важно было минимизировать «борьбу за часы ради часов».

При этом кадровый состав формируется на основе выделения: а) группы ключевых преподавателей, обеспечивающих базовый уровень подготовки, и б) группы преподавателей, обеспечивающих продвинутый и научный уровни подготовки и привлекаемых к образовательному процессу на условиях совместительства, почасовой оплаты и т.п. Существенным является если не сам факт изменения роли преподавателя, то постоянная рефлексия по этому поводу. Современный преподаватель: кто он – транслятор знаний, консультант, мотиватор обучающихся, руководитель и куратор их работы, организатор разных видов деятельности обучающихся, «навигатор» при формировании компетенций?..

Функции организационного и ресурсного обеспечения образовательной программы переданы от заведующего кафедрой ве-

дущим менеджерам ОП либо группы родственных ОП, которые отвечают за реализацию образовательной программы в целом. Партнером менеджера, определяющим направленность/профиль программы, ее содержательное наполнение, профессионально значимые компетенции, выступает не кафедра, а прежде всего заказчик программы (работодатели, представители профессиональных сообществ, ведущие ученые, работающие в научных центрах, в том числе в университетских НОЦах, научно-исследовательских лабораториях) в зависимости от уровня ОП. Задача менеджера заключается в том, чтобы в кооперации с заказчиками программы выстраивать на современной основе организацию образовательного процесса (в том числе на базе научных подразделений, учебно-производственных комплексов, ресурсных центров практической подготовки; в рамках дуального, модульного, электронного, дистанционного обучения и пр.) и формировать качественное ресурсное обеспечение.

Такие подходы определили и необходимость трансформации управленческих структур. Так, из четырех самостоятельных подразделений был образован единый департамент образовательных программ (рис. 1). При этом произошло устранение дублирующих функций (например, на уровне обеспечения процессов лицензирования, аккредитации, планирования программ раз-

ных уровней) с соответствующим сокращением штатов в системе управления на 30%.

Изменение подходов к организации образовательного процесса: индивидуализация и электронизация.

**Изменения в структуре образовательных программ.** Реализуемые по ФГОС 3+ в БФУ им. И. Канта программы содержат четыре содержательных блока/модуля:

1) базовый профессиональный блок/модуль (major) – первый–второй годы обучения, что позволяет усилить междисциплинарность и укрепить фундаментальность образования;

2) два специализированных профессиональных блока/модуля на выбор студента в зависимости от типа ОП (academic major – для научно-ориентированного типа программ и professional major – для практико-ориентированного типа программ) – второй–четвертый годы обучения. По существу, это предпосылки для полноценной реализации модели 2+2+2 (базовая фундаментальная подготовка бакалавров + «профилизация» бакалавров + магистратура). Понятно, что границы могут быть и не жесткими, например, с более ранней «профилизацией» и т.д.;

3) дополнительный (развивающий, поддерживающий) блок/модуль (minor), состоящий из совокупности дисциплин, формирующих базовые компетенции в дру-

гих содержательных сферах, – третий–четвертый годы обучения. Это, например, модули по педагогике, предпринимательству, информационно-коммуникационным технологиям; их можно выбирать независимо от направления подготовки.

Выбор модулей на следующий учебный год студенты осуществляют на электронной площадке в апреле теку-



Рис. 1. Оптимизация системы управления образовательным процессом

щего года, после чего происходит автоматическая инсталляция выбранных блоков/модулей в индивидуальный учебный план и автоматическое же его формирование. Каждый студент в итоге имеет составленный им самим учебный план, соответствующий базовому учебному плану, доступный ему в электронном формате в аккаунте. Образовательный процесс при этом реализуется не в стандартном поточно-групповом, а в асинхронном индивидуально ориентированном формате, когда на одном модуле могут оказаться студенты разных направлений подготовки и даже курсов [1; 3; 4; 6].

В полноценном асинхронном варианте обучение в БФУ ведется по обязательной дисциплине «Физическая культура» (см. подробнее ниже). На реализуемых направлениях подготовки это осуществляется на первом–втором курсах, для начала – в режиме апробации.

В процессе практического внедрения такой модели не все так гладко, как это выглядит в локальных актах и регламентах. Сложности связаны, прежде всего, с планированием индивидуальной образовательной траектории и отслеживанием результатов. Условием решения этой проблемы является наличие удобных для пользователей (студентов, осуществляющих выбор; менеджеров, планирующих на основании студенческого выбора нагрузку преподавателей и контролирующих процесс; тьюторов/кураторов, обеспечивающих сопровождение студента) автоматизированных систем и электронных сервисов, которые берут на себя важные функции по форматированию индивидуального учебного плана, фиксации учебных достижений обучающихся и т.д., снимая эти функции с менеджера и обеспечивая прозрачность процесса. Другая сложность – это психологическая и методическая неготовность преподавателя работать со студенческим коллективом, состоящим из студентов разных направлений/ курсов, не только с раз-

ным уровнем подготовки, но и с разной мотивацией. Преодоление этой сложности – процесс длительный. Еще одна проблема, носящая порой неявный характер, – отчасти сохраняющееся сопротивление со стороны и преподавательского, и менеджерского состава: все привыкли к «своим» студентам, к «своим» дисциплинам. Сила привычки со временем тоже преодолима, в том числе – за счет включения в системы оценки деятельности соответствующих категорий работников показателей, характеризующих осуществление студентами выбора. Нельзя сбрасывать со счетов и спонтанность, субъективность студенческого выбора, что со временем негативно сказывается на процессе обучения. Здесь важна информационно-разъяснительная работа и система «навигации» по образовательным модулям.

Четвертый блок/модуль – проектный (проектно-исследовательский/проектно-прикладной), включающий выполнение курсовых работ, ВКР, практики. В итоге он предполагает демонстрацию и применение полученных знаний, умений и навыков в практической области, создание продукта в процессе как индивидуальной, так и групповой (командной) работы студентов, в том числе – разных направлений подготовки.

Проектная деятельность в образовательном процессе в БФУ им. И. Канта является одним из способов приобретения обучающимся умений и навыков в ходе решения проблемы/задачи, требующей интеграции знаний из различных предметных областей. Для преподавателя проект (любого типа – исследовательский, творческий, игровой, прикладной и др.) – это интегративное дидактическое средство обучения и воспитания, которое позволяет вырабатывать и развивать умения и навыки на основе теоретических знаний, осуществлять совместную деятельность со студентами.

Ключевым для данного блока становится изменение принципов подготовки кур-

совых и выпускных квалификационных работ (ВКР). Главный, хорошо всем известный принцип – практико-ориентированный характер курсовых и ВКР, возможность внедрения и получения конкретных профессионально и/или научно значимых результатов – обеспечивается рядом процедур и регламентов, а также электронным модулем. Тематика курсовых работ и ВКР предлагается не преподавателем и кафедрой, а заказчиком, который заинтересован в получении конкретных результатов. Он формулирует тематику и задачи, которые необходимо решить в процессе выполнения курсового проекта/ работы и ВКР, внося их в электронный модуль «Курсовые проекты/ работы и выпускные квалификационные работы» в срок до 1 мая учебного года, предшествующего учебному году/ семестру, в котором предполагается выполнение работы. Административные, научные и пр. структурные подразделения вуза также могут выступать в качестве такого «внешнего» заказчика по отношению к профильной ОП. Студент выбирает тему также через этот электронный модуль. Научными руководителями в приоритетном порядке становятся заказчики и рекомендованные ими специалисты, в том числе и из преподавателей университета, которые также имеют возможность выбрать для руководства любую тему из оставшихся. Допускается соруководство заказчика и преподавателя. Решение возможных спорных вопросов возлагается на экспертный совет. После внесения данных всеми сторонами (заказчиком, обучающимся, научным руководителем) ведущий менеджер ОП формирует объем учебной нагрузки на каждого научного руководителя. Оформление научных руководителей из числа лиц, не относящихся к ППС университета, производится разными способами: прием на соответствующую долю ставки; на условиях почасовой оплаты; по договору гражданско-правового характера.

**Модульность.** Образовательный процесс в БФУ им. И. Канта организуется как совокупность последовательных интенсивных модулей, в которые по возможности объединены формирующие одну/несколько родственных компетенций дисциплины [4–7]. При этом на 1–2-х курсах для групп родственных программ реализуются общие (базовые) междисциплинарные модули, в том числе и модуль формирования общекультурных компетенций.

При объединении различных дисциплин в крупные модули произошла интеграция их содержания, была преодолена «мелкопредметность» учебного плана, исключено дробление и дублирование дисциплин. Модульное построение стало одним из условий апробации модели индивидуально-ориентированного обучения, а также облегчило привлечение к образовательному процессу специалистов-практиков: им проще выбрать время для работы по сконцентрированному во времени модулю/ его части. В свою очередь, это привело к активизации деятельности научно-педагогических работников по обновлению и совершенствованию содержания образования с акцентом на результаты обучения, т.е. к кадровым изменениям.

Таким образом, наше понимание содержания модуля и его практического структурирования близко к формату, рекомендованному TUNING [7]. Однако главная проблема – обеспечение «нацеленности» модуля на четко сформулированные результаты обучения, которым соответствует и набор адекватных критериев оценки, – все еще полноценно не решена. Существенным препятствием в этом плане становится сила академической инерции (которая в иных случаях может играть и позитивную роль, предостерегая от поспешности и ошибок), прежде всего – неготовность преподавателей к диалогу друг с другом с целью определения общих подходов и к формированию результатов, и к оцениванию, а также в принципе неумение (а то и нежела-

ние) четко и ясно сформулировать и то, и другое. Каждый стремится «удержать» собственное понимание – чему и как учить, оставаясь в пределах стандартной лекционно-семинарской модели, не задумываясь о том, что оценить сформированность компетенции исключительно в формате «вопрос–ответ» (на семинарском занятии, на аттестации) бывает просто невозможно. Один из путей решения проблемы – ориентация на заказчика программы, который в случае заинтересованности может оказать помощь в формировании и результатов, и если не критериев, то форматов оценивания. И конечно, важна последовательность в реализации модульного подхода. Надо продолжать движение, пусть даже методом проб и ошибок. Преодоление узости кафедральных рамок, изменение кадровой политики (отбор и материальное стимулирование преподавателей, готовых работать по этой модели), ориентация на заказчика – все это звенья одной цепи.

В целом же на этом пути очень важен обмен лучшими университетскими практиками и их распространение, повышение квалификации, подобное тому, которое организует АКUR и через которое прошли сотрудники БФУ им. И. Канта.

**Реализация программ в сетевой форме: интеграция и консолидация ресурсов во имя результата.** Одно из ведущих направлений кооперации 10 федеральных университетов реализуется на основании «Соглашения о сетевом взаимодействии федеральных университетов при реализации программ высшего образования». В рамках совместной работы под кураторством Северо-Кавказского федерального университета и при активном участии всех университетов сети разработаны основные нормативные документы, регламентирующие этот процесс, включая договоры.

При решении вопроса о начале реализации программы в сетевой форме прежде всего важно определиться, зачем и почему

нужна именно эта форма для конкретной программы. Понятно, что в результате происходит кооперация, консолидация и интеграция имеющихся у каждого участника сетевого взаимодействия ресурсов, и уже это само по себе хорошо. При этом организация такой программы имеет смысл лишь в том случае, если у одного университета есть уникальное оборудование / выдающийся ученый и его соратники / уникальный контент / технология и т.д., которые обеспечивают формирование уникальной компетенции или их группы, а другой университет в этом нуждается. Таким образом, возникает возможность формировать уникальные компетенции за счет имеющихся в других образовательных организациях ресурсов. Это один из значимых мотивов для реализации программ в сетевой форме.

Помимо этого, очевидны и общесистемные эффекты: это и создание условий для реализации индивидуальных траекторий обучения в масштабах сети федеральных университетов; и развитие внутрироссийской мобильности; и принятие процедур признания периодов и результатов обучения в другой образовательной организации; и стимулирование применения электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Эти условия и процедуры создают почву для «внутренней интернационализации» образовательной деятельности, которая, в свою очередь, способствует расширению «международного измерения» образовательных программ. Сетевая форма реализации ОП выигрышна при взаимодействии с зарубежными университетами, поскольку при этом международная деятельность как таковая «опредмечивается» и приобретает зримые результаты в виде самой программы, новых форматов обучения, ее субъектов (и обучающихся, и обучающихся), совместных исследований и т.д.

Реализация программ в сетевой форме приводит и к появлению нестандартных управленческих и учебно-методических

объединений: «сетевых» советов программ, которые ответственны за организацию и реализацию программы, за оперативное решение вопросов и предотвращение/преодоление проблем.

**Развитие электронных образовательных ресурсов.** «Университеты для миллиардов» (типа Coursera), реализующие в том числе и учебные курсы на русском языке, уже начинают создавать конкуренцию тому, что мы предлагаем студенту. Такова реальность. График обучения, набор дисциплин – все индивидуально и зависит только от самого обучающегося... Более того, отдельные курсы уже складываются в образовательные комплексы, нет препятствий и по засчитыванию результатов такого обучения.

И здесь важно опять же не просто следовать тенденциям, но и в чем-то их превосходить. Такие online-курсы, МООС, другие единицы в рамках открытого обучения могут и должны быть разными. Один из примеров – курс по русской философии, работа над которым завершается в БФУ им. И. Канта (отдельные элементы доступны на сайте PhilosoF.A.Q.ru). Курс представляет собой 120 видеолекций специалистов из нашего университета, из Института философии РАН, МГУ, РГГУ и др. Лекции сопровождаются значимым видеорядом, который представляет собой места, связанные с жизнью и научным творчеством выдающихся отечественных философов (например, дома-музеи А. Лосева, С. Дурьлина и др.). В подобном формате следующего учебного года будет запущен и курс по философии, результаты которого при соблюдении всех необходимых условий будут засчитывать студентам официально по обязательной дисциплине «Философия».

Оптимизация образовательного процесса, выстраивание его в привычной для современного молодого человека среде естественным образом предполагают и актив-

ное использование современных технических средств обучения, информационных технологий, возможностей электронного обучения и пр. В БФУ им. И. Канта все это обеспечивается с помощью портала электронных образовательных ресурсов [lms.kantiana](http://lms.kantiana), портала балльно-рейтинговой системы, электронного расписания, системы личных кабинетов преподавателей и студентов и пр. Электронные форматы обучения предполагают «электронизацию» контроля его результатов, в том числе без непосредственного участия преподавателя (компьютерные тесты и задания, контрольные задания на симуляторах и тренажерах), внедрение балльно-рейтинговой оценки достижений студента как прозрачной и объективированной системы. Такие системы в разной «комплектации» работают в большинстве уважающих себя университетов, вместе с тем при общности целей у каждого есть свои особенности.

В БФУ им. И. Канта внедрение электронных систем поддержки образования и независимой объективной оценки компетенций позволяет перенести часть образовательного процесса в электронную среду, при этом сам преподаватель распределяет нагрузку по дисциплине/модулю на две части: пресловутую «горловую» и «электронную». Процесс идет нелегко, поскольку преподаватели все еще находятся в ситуации борьбы за «горловую нагрузку», и очень сложно убедить их (а им – поверить), что объем средств на заработную плату зависит не от объема часов, а от контингента студентов. В целом же это способствует преодолению архаичных методов и средств преподавания и оценивания («начетничества», работы с устаревшими источниками, отсутствие ИТ-поддержки), а также снижению «горловой» нагрузки.

С 2010 г. организация занятий по дисциплине «Физическая культура» осуществляется в университете на основе инновационной электронной платформы по асинхронному варианту. На платформе форми-

руется электронное расписание, студенты осуществляют электронную запись в секции, исходя из своих потребностей и возможностей ресурсного центра физической культуры и спорта. Время занятий студент также определяет самостоятельно, в зависимости от основного расписания учебных занятий и собственной занятости; главное условие – выбор 4-х часов в неделю и систематичность занятий. Комплектование групп тоже производится электронно, в одной группе оказываются студенты разных направлений подготовки и курсов, но с близким уровнем физической подготовки (основная и специальная группы здоровья). Обучение идет по единой программе с вариативной частью в зависимости от выбора студента. Систематическое посещение занятий (одно из условий получения оценки «зачтено» по физической культуре, наряду со сдачей нормативов и прохождением компьютерного тестирования по теоретической части на основе единого учебно-методического комплекса, доступного студентам в электронном варианте) отражается на электронной платформе и легко контролируется самим студентом, ведущим менеджером программы, директором ресурсного центра и т.д.<sup>1</sup> Без наличия таких электронных сервисных ресурсов крайне сложно осуществлять и внедрение модульной организации образовательного процесса и асинхронного формата, и индивидуализацию образовательных траекторий.

Изменения в структуре ОП и организации образовательной деятельности повлекли за собой изменения в кадровой политике. Так, в дополнительных показателях конкурсного отбора и/или показателях балльно-рейтинговой системы материального стимулирования ППС появились такие, как «использование электронных образовательных ресурсов» вместо «размещение РПД, УМК и иных материалов на

портале lms.kantiana»; «доля работ, выполненных под руководством преподавателя, имеющих внешнего заказчика» вместо архаичного стандартного «руководство курсовыми/выпускными квалификационными работами»; «средний балл независимого тестирования по дисциплине/модулю» и др. В анонимное анкетирование студентов – важный элемент обеспечения обратной связи с целью контроля над содержанием образования, методами и технологиями обучения, – проводимое перед конкурсным отбором преподавателя, добавлены вопросы по использованию последним электронных ресурсов, технологий и пр. Подобные показатели и критерии (в иных интерпретационных вариантах) включены и в системы оценки деятельности институтов в целом и их директоров персонально, а по результатам комплексной оценки директора их заместители и ведущие менеджеры ОП централизованно получают материальное стимулирование дважды в год.

Каждая образовательная программа в БФУ проходит ежегодную процедуру оценки, на основании чего принимается взвешенное решение о продолжении/прекращении программы. Среди показателей и критериев оценки – хорошо известные в системе высшего образования: средний балл ЕГЭ, показатели трудоустройства, доли «постдоков», иностранных студентов, показатели публикационной активности, ряд финансово-экономических показателей и др. Они дополнены показателями, важными для университета (ряд из них приведен выше – например, доля «внешних» заказов на курсовые и дипломные работы). Кроме того, программы периодически подвергаются независимой оценке через процедуры профессионально-общественной аккредитации (32% ОП прошли через эту процедуру).

Для более масштабных изменений не-

<sup>1</sup> Практически по такой же системе с сентября 2016 г. будет осуществляться организация занятий по иностранному языку.

обходимо обеспечение возможности (по желанию вузов) приема в целом на УГС/Н или даже на одну из девяти областей образования (для этого необходимы изменения в п. 13 действующего Порядка приема) с последующим распределением студентов на основе конкурсных и/или рейтинговых процедур по направлениям подготовки или профилям образовательных программ.

В заключение заметим, что изменения в управлении образовательными программами приводят к изменениям сразу в нескольких сферах деятельности университета: научной, международной деятельности, в кадровой политике и измерении достижений НПП, в информационной инфраструктуре, в системе материального стимулирования разных категорий работников, в системе управления по ее оптимизации и обеспечению большей прозрачности и объективности мониторинга основных процессов.

#### Литература

1. Михайлов Н.Н., Владимирский Б.М. Формирование образовательной политики вуза и ее реализация в современных условиях // Высшее образование в России. 2015. № 5. С. 20–26.
2. Стронгин Р.Г., Чуфрунов Е.В. Инновационное образование: опережающая стратегия и интеграция // Высшее образование в России. 2014. № 12. С. 5–14.
3. Сазонов Б.А. Индивидуально-ориентированная организация учебного процесса как условие модернизации российского высшего образования // Высшее образование в России. 2011. № 4. С. 10–24.
4. Волков А.Е., Ливанов Д.В. Ставка на новое содержание // Ведомости. 2012.03.09. URL: [http://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2012/09/03/stavka\\_na\\_novoe\\_soderzhanie](http://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2012/09/03/stavka_na_novoe_soderzhanie)
5. Караваева Е.В. Рекомендуемый алгоритм проектирования программ высшего образования // Высшее образование в России. 2014. № 8?9. С. 5–15.
6. Грязева М.В., Руднев С.А., Анисимова М.А., Бляхеров И.С. Модульные планы для эффективной реализации образовательных программ университета на основе ФГОС 3+ // Высшее образование в России. 2014. № 11. С. 5–17.
7. Караваева Е.В., Телешова И.Г., Ульянова М.Е., Эченикэ В.Х. Возможность использования методологических принципов европейского образования в российских университетах // Высшее образование в России. 2013. № 1. С. 3–13.

Статья поступила в редакцию 29.03.16.

#### ADMINISTRATION OF ACADEMIC PROGRAMMES AS A FACTOR OF UNIVERSITY MODERNIZATION

**KLEMESHEV Andrey P.** – Dr. Sci. (Political), Prof., Rector, Immanuel Kant Baltic Federal University. E-mail: AKlemeshev@kantiana.ru

**KUKSA Irina Yu.** – Cand. Sci. (Philology), Assoc. Prof., First Vice-Rector – Vice-Rector for Studies, Immanuel Kant Baltic Federal University. E-mail: IKuksa@kantiana.ru

**Abstract.** The article discusses how changes in the field of academic programmes administration affect other university activities. Among the key changes the authors mark out the following: shift from the chair system towards management of an academic programme; implementation of a module approach; training at the premises of resource centres providing professional field experience, as well as realization of network programmes; individualization and differentiation of educational paths; focus on an external customer of academic programmes; promotion of e-learning resources. In conclusion the influence of changes on the specific spheres of university activities is defined. These are administrative policy and human resource management, information infrastructure, material incentives for different categories of employees, as well as cooperation with employers.

**Keywords:** administration of academic programmes; academic programme resources; individualization of educational paths; networking format of academic programme realization; management of an educational process, module and practice oriented training; project method; education technologies, e-learning resources

**Cite as:** Klemeshev, A.P., Kuksa, I.Yu. (2016). [Administration of Academic Programmes as a Factor of University Modernization]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 5 (201), pp. 10-20. (In Russ., abstract in Eng.)

#### References

1. Mikhaylov, N.N., Vladimirskii, B.M. (2015). [Development of University Academic Policy and its Realization in Modern Conditions]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 5, pp. 20-26. (In Russ., abstract in Eng.)
2. Strongin, R.G., Chuprunov, E.V. (2014). [Innovative Education: Advance Strategy and Integration]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 12. pp. 5-14. (In Russ., abstract in Eng.)
3. Sazonov, B.A. (2011). [Individually Oriented Organization of Educational Process as a Means of Modernization of Russian Higher Education]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 4. pp. 10-24. (In Russ., abstract in Eng.)
4. Volkov, A.E., Livanov, D.V. *Stavka na novoe sodержanie* [Stake on New Content]. Available at: [http://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2012/09/03/stavka\\_na\\_novoe\\_soderzhanie](http://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2012/09/03/stavka_na_novoe_soderzhanie) (In Russ.)
5. Karavaeva, E.V. (2014). [Recommended Algorithm for Designing Degree Programmes]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 8-9. pp. 5-15. (In Russ., abstract in Eng.)
6. Gryazeva, M.V., Rudnev, S.A., Anisimova, M.A., Blyakherov, I.S. (2014). [Modular Curriculum for Effective Realization of University Degree Programmes Based on FSES 3+]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 11, pp. 5-17. (In Russ., abstract in Eng.)
7. Karavaeva, E.V., Teleshova, M.E., Ulyanova, M.E., Echenike, V.Kh. (2013). [Potential of Implementation of Methodological Principles of European Education System in Russian Universities]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 1, pp. 3-13. (In Russ., abstract in Eng.)

The paper was submitted 29.03.16.



Пятилетний импакт-фактор  
РИНЦ–2015, без самоцитирования

Психологическая наука и образование	2,092
Вопросы образования	1,435
Социологические исследования	1,337
Высшее образование в России	1,178
Вопросы философии	1,042
Образование и наука	1,022
Педагогика	0,841
Инженерное образование	0,533
Alma mater	0,458