

DOI 110.15826/umpa.2018.01.001

УПРАВЛЕНИЕ МАГИСТРАТУРОЙ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ УНИВЕРСИТЕТА*

О. Н. Калачикова, К. К. Акимова

*Национальный исследовательский Томский государственный университет
Россия, 634050, г. Томск, пр. Ленина, 36;
olgakalachikova@gmail.com*

Ключевые слова: магистратура, исследовательский университет, управление изменениями, образовательная программа, модель управления.

В статье представлены материалы аналитического сопровождения изменений в управлении магистратурой Национального исследовательского Томского государственного университета (2015–2017 гг.). Магистратура рассматривается как отдельная ступень высшего образования. Полагается также, что магистратура как системный элемент организации научно-образовательной деятельности в университете обладает высоким потенциалом для трансформации университета.

Статья представляет собой практический кейс. Описан опыт и подход к постановке проблемы управления. Суть его состоит в организации вовлечения в управление разработчиков новых образовательных программ магистратуры и организации аналитического сопровождения их взаимодействия с существующей системой управления. Это позволяет решить две задачи: усилить субъектную позицию разработчиков и выявить разрывы в сложившейся системе управления. Логика управленческого эксперимента адекватна стратегии управления трансформацией университета, основанной на вовлечении персонала в управление изменениями на формировании команд развития. Представлены материалы по организации экспериментальной работы, логика построения программы аналитического сопровождения, результаты анализа, полученные на отдельных этапах эксперимента, постановка корректирующих задач управления. Новизну и интерес может представлять как сам подход к постановке и решению задачи управления изменениями, так и выявленная в ходе практического эксперимента проблема управления.

Проблематика управления изменениями в университете на сегодняшний день активно обсуждается не только в России, но и в мире. Появляются новые модели управления университетом, реализуются масштабные государственные программы развития высшего образования. В Российской Федерации в течение последних 20 лет реализовано три программы развития университетов, в том числе программа Топ 5–100, участником которой является Национальный исследовательский Томский государственный университет (НИ ТГУ). В предлагаемом материале представлен опыт реализации проектов изменений в рамках программы развития университета, реализуемой при поддержке программы Топ 5–100.

Статья представляет собой практический кейс. Объект – НИ ТГУ, период наблюдений – 2015–2017 гг.

Контекст ситуации: разработка и реализация в НИ ТГУ программы развития, направленной на повышение глобальной конкурентоспособности университета. В НИ ТГУ было выделено направление по созданию новых образовательных программ магистратуры при Центрах научного превосходства. Деятельность по данному направлению была закреплена за структурным подразделением – Центром развития качества образования, сформированным специально для решения задач развития образовательной деятельности. Существенным фактором влияния на процесс проектирования магистратуры была работа с участием команды Московской школы управления Сколково (МШУ Сколково). Было реализовано два формата: три цикла стратегических сессий на базе университета и обучение руководящего состава на базе МШУ Сколково в Москве.

* Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований № 18-013-01125 А.

Нормативной базой для осуществления деятельности были Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», федеральные государственные стандарты высшего образования, Постановление Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. № 211 «О мерах государственной поддержки ведущих университетов Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров»¹. Деятельность также регулировалась локальной нормативной документацией НИ ТГУ, в том числе программой повышения конкурентоспособности.

Проект управления изменением магистратуры в НИ ТГУ был разработан на основе системного подхода. Университет рассматривается как открытая, динамическая система с целенаправленным действием, характеризующаяся коммуникацией с внешней средой на основе включенности в множество контекстов [1]. В связи с этим охарактеризуем определяющие контексты, которые находились в фокусе при разработке и реализации проекта.

1. Организационно-управленческий контекст. Существенным в этом контексте является то, что университет представляет собой государственное учреждение высшего образования. Он находится в ситуации организационной трансформации, построения новой миссии и программы развития. Происходит становление нового субъекта управления, способного обеспечить эффективность университета не только как образовательного учреждения, осуществляющего подготовку кадров, но и как образовательной организации, участвующей в глобальной конкуренции на рынках науки, образования и инноваций. Ситуация изменений наиболее сильно затрагивает систему управления. Продолжает существовать старая система, при этом с появлением новых задач начинает возникать новая система управления. Сосуществование и конфликт двух управляющих систем порождают множество противоречий, что представляет угрозу процессу трансформации не только за счет открытой конфронтации структур развития и функционирования, но и за счет утяжеления и ресурсоемкости управленческих процессов, блокирования возможностей вовлечения субъектов образовательного процесса в процессы изменений.

¹ Постановление Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. № 211 «О мерах государственной поддержки ведущих университетов Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров» // URL: <https://xn-80abucjiibhv9a.xn--plai/documents/3208> (дата обращения 6.03.2018).

2. Научно-технологический контекст. Влияние на университет глобальных трендов развития науки и технологий. В первую очередь – трансдисциплинарный поворот науки и скорость технологического обновления профессий. Фокусировка на этой проблематике при проектировании магистратуры обнаруживает несостоятельность учебно-дисциплинарной организации всех процессов жизни университета и закрытость университетского сообщества. Дисциплинарные границы укреплены правилами учебного планирования, предметным дискурсом, а также социальными нормами жизни кафедр и учебных подразделений. В этом контексте важным становится фокусировка на том, как управление обеспечивает условия участия университета во взаимодействии с субъектами создания инноваций, научно-технологического сотрудничества.

3. Образовательный контекст. Появление новых ожиданий общества от системы образования, разрушение базовой парадигмы «образования как подготовки к жизни, освоение норм и образцов культуры. Распространение представлений об образовании как пространстве непрерывного построения образа себя: «Я-концепции» (К. Роджерс), «коммуникативного действия» (Ю. Хабермас), «места личного присутствия человека в своем образовании» (Г. Прозументова).

На пересечении этих контекстов магистратура предстает не столько в качестве формальной ступени образования, характеризующейся набором результатов. Магистратура видится нам как область *проектирования изменений в университете* с участием исследователей, преподавателей, управленцев, работодателей и самих студентов. На наш взгляд, магистратура имеет целый ряд преимуществ для формирования на ее основе «лаборатории изменений» университета.

- Небольшой период обучения, сопоставимый с периодом реализации научного или инновационного проекта.
- Требования к базовому уровню квалификации, обеспечивающие возможность привлечения специалистов и использования периода работы в научном проекте как периода обучения.
- Широкие возможности интеграции в проекты, реализуемые вне университета, сотрудничества с производственными предприятиями, лабораториями и университетами.
- Возможность привлечения научно-педагогического персонала для реализации проектов в рамках магистратуры.
- Нарастание спроса на обновление компетенций со стороны высокотехнологичных производств.

- Широкие возможности привлечения ресурсов и инвестиций в проекты, реализуемые совместно с разработчиками магистратуры.
- Облегченный учебно-бюрократический режим учебного планирования. Подготовка документов на период 1–2 года. Во многих зарубежных университетах продолжительность обучения в магистратуре составляет 1 год. Распространена также практика, при которой магистратура интегрирована в программы аспирантуры и составляет общий 3–4-годичный трек, совпадающий с рамками научных проектов.

Даже этот небольшой перечень аргументов говорит о потенциале магистратуры в решении задач трансформации университета.

Приступая к проектированию, мы уточнили понимание и зафиксировали ценностное самоопределение.

1. Ценность совместной деятельности. Магистратура должна быть предметом совместного проектирования с участием преподавателей, бизнес-партнеров, исследователей, студентов. Все они могут иметь разные цели, но вступать в продуктивную соорганизацию в рамках образовательного процесса магистратуры. При этом магистратура рассматривается как механизм формирования профессиональных сообществ, сетевых форм коммуникации в научной и профессиональной сфере.

2. Ценность знания и инноваций. В основе управления магистратурой – механизм создания знаний и инноваций. Ключевой фактор – взаимодействие университета и общества в вопросах, связанных с созданием инноваций и распространением знания.

3. Эффективность. Мы исходили из понимания того, что в основе управления магистратурой – механизм ресурсного обмена между рынками труда и образования. Задачи управления: анализ и определение приоритетных рынков, обеспечение поддержки в создании и реализации конкурентных предложений. Для этого блока задач основным показателем результативности становится спрос на программы магистратуры.

Ценностное самоопределение было необходимо для того, чтобы начать диалог с университетским и внешним сообществом в отношении магистратуры как предмета совместного проектирования. Это позволило обнаружить области дефицита понимания, различия в представлениях о магистратуре. Процесс самоопределения рассматривался нами как непрерывный и базовый для про-

ектировщиков. Его организация представляла для нас наибольшие трудности. Достижение результативности управления обеспечивается оптимальной фокусировкой и самоопределением в отношении ключевого фактора, однако особенность магистратуры как институциональной формы организации образования в том, что она обладает потенциалом в реализации всех трех факторов. Что, в свою очередь, затрудняет постановку управленческих задач и снижает результативность управления.

В течение всего периода работ было проведено три управленческие интервенции.

1. Инициирование процесса разработки новых программ магистратуры на базе имеющихся или создаваемых научных коллективов через создание рабочих групп, организацию обучения разработчиков и выделение целевого финансирования, автономизацию управления программой на период разработки и начала реализации (период 2015–2017 гг.).

2. Организация разработки моделей магистратуры с участием широкого круга представителей НИ ТГУ (период 2015–2017 гг.). Работы проводились при поддержке МШУ Сколково).

3. Организация грантового конкурса проектов открытия новых программ магистратуры (период 2016–2017 гг.).

В данном материале мы более детально опишем процесс подготовки и реализации грантового конкурса.

Этап подготовки проходил в 2016 г. и включал в себя проведение серии структурированных интервью с руководителями действующих в НИ ТГУ образовательных программ магистратуры. (Приложение 1). Задача интервью – реконструировать опыт разработчиков по управлению процессом создания и реализации образовательной программы магистратуры. Важно было описать модель магистратуры, функционирующей в актуальных условиях университета (среднестатистическая модель). Проведено 40 интервью с разработчиками магистерских программ, что составляет примерно 30% от общего числа руководителей программ магистратуры. Исследование позволило выявить целевые установки разработчиков, представления о результативности магистратуры, дефициты управленческой поддержки и сервисов.

Основные выводы. Программа развития НИ ТГУ и Целевая модель образования определяют магистратуру как приоритетный механизм повышения конкурентоспособности. Ключевыми параметрами магистратуры должны стать: включенность в инновационные и исследовательские

проекты, реализуемые на базе **междисциплинарных** научных центров. Важной характеристикой является достижение экономической эффективности за счет трансфера научных и технологических разработок в учебный процесс и привлечение международных студентов.

Ключевые разрывы между представлениями разработчиков и целевой моделью программы развития представлены в табл. 1.

Исследование позволило описать **«портрет разработчика»** основной образовательной программы (ООП) магистратуры. Как правило, это доктор наук, руководитель структурного подразделения (кафедры, лаборатории), имеющий в формальном подчинении от 3 до 7 человек, задействованных в реализации программ бакалавриата. Ключевая характеристика – «ответственный исполнитель». Испытывает существенный дефицит компетенций в области конструирования программ, управления проектом, формирования профессиональной команды, установления партнерских (международных) связей, управления финансовыми потоками.

Магистратура рассматривается как дополнительная занятость коллектива кафедры, способ выполнения показателей по партнерской,

международной и публикационной активности. В качестве результата видят получение бюджетных мест на подготовку специалистов по направлению (в конечном счете «получение ставок»). Формулирование рыночных целей встречается в единичных случаях.

Был сформирован перечень затруднений разработчиков. Представим их ниже по частоте упоминания.

1. Набор абитуриентов – вызов, с которым сталкиваются все магистерские программы. Сложившаяся модель отбора в магистратуру сильных выпускников бакалавриата перестает работать, так как сильные выпускники все чаще уезжают в зарубежные/столичные магистратуры.

2. Затруднение в организации учебного процесса, связанное в первую очередь с логистикой (расписание), бюрократизацией, противоречивостью документооборота.

3. Дефицит компетенций руководителей и менеджеров в части проектирования программ, технологий организации образовательного процесса, управления проектами, организации партнерств, маркетинга.

4. Низкий интерес со стороны потенциальных работодателей, обусловленный качеством

Таблица 1

Различия между представлениями разработчиков и целевой моделью

| Целевая модель магистратуры в НИ ТГУ | Целевые установки разработчиков образовательных программ магистратуры |
|--|--|
| Магистратура является самостоятельной ступенью образования, обеспечивает конкурентоспособность университета на международном и отечественном рынке образования | Дополнительная ступень обучения для «своих» наиболее талантливых выпускников бакалавриата. Подготовка кадров «для себя» (для своей кафедры, программы, центра, лаборатории) |
| Разработка с участием бизнеса и научных партнеров Программа рассматривается как бизнес-проект, магистратура позиционирует университет | Разработка «своими силами», перераспределение ставок на кафедре. Процесс создания программы рассматривается как «подготовка пакета документов» |
| Широкое вовлечение преподавателей с международным опытом, партнеров из бизнеса, | Привлечение внешних сотрудников основано на личных связях, распространен неудачный опыт привлечения. Сопrotивление внутренних сотрудников, «борьба за ставки» |
| Исследование и решение проблем рассматривается как базовый процесс магистратуры, расширяющий включение в научные сети и коллаборации | Под исследованием имеется в виду «написание статей» студентами. Отдельные руководители указывают на формальность исследований, невключенность в исследовательский процесс преподавателей, затруднения в реализации междисциплинарных исследовательских проектов |
| Программы должны иметь эффективную бюджетную модель, на основе соорганизации ресурсов из разных источников | Бюджет программы на 90% составляет государственное задание на обучение студентов. Есть опыт привлечения грантовых средств (в основном Фонд Потанина и программа Эразмус). Привлекаемые средства идут на разработку программы, рекламу и пр. Несколько руководителей отметили, что магистратура не может быть экономически эффективна, она является способом вложения ресурсов в развитие научного коллектива. Видят возможности построения экономически-эффективной модели за счет взаимосвязи с программой бакалавриата |

предлагаемого контента, малым количеством предприятий и организаций, имеющих массовый спрос на специалистов.

5. Недостаточный уровень языковой подготовки для привлечения иностранных студентов.

Полученные данные позволили фиксировать, что модель управления, сложившаяся к 2016 г., реализует функциональный характер организации подразделений, обслуживающих запросы магистратуры. Подразделения строятся вокруг отдельных задач и функций. Каждое подразделение работает как отдельный обособленный элемент, направленный на реализацию собственных целей. Например: разработка программ осуществляется представителями одной кафедры, редко включая представителей смежных кафедр, партнеров, работодателей.

Функциональная локализация характерна для всех задач управления магистратурой (например, функция набора замыкается на подразделении, отвечающем за набор и т. п.). Процесс трансформации университета приводит к возникновению новых функций в управлении, возможно, временных, обусловленных переходным периодом. Под появляющиеся новые функции создаются подразделения, которые также функционально локализуются. Система отличается вертикальной (сверху-вниз) односторонней организацией. Операционально подразделения контролируются независимо друг от друга, как следствие, не обмениваются информацией для планирования и контроля потоков.

Контроль и мониторинг деятельности осуществляется централизованно, но на основе изолированных показателей. Планирование деятельности исходит не из реального запроса на работы функциональных подразделений, а из ресурсного потенциала самих подразделений или из их включенности в получение ресурсов внутри системы управления. Функциональное подразделение обеспечивает ресурсами себя с целью передачи ресурса разработчикам без учета реальных потребностей. Поток работ переходит из точки в точку в соответствии с нормативно установленной последовательностью. Это влечет сложности включения «внешних участников» (деятельность согласно учебному расписанию, процедура заключения хозяйственных договоров).

Финансовая система организована по принципу целевого финансирования. Основным заказчиком выступает государство (посредством контрольных цифр приема). Источниками финансирования выступает также реализация дополнительных платных образовательных услуг,

которая в условиях слабой рыночной ориентации не оказывает существенного влияния.

В системе потоки четко разделены с учетом целей. Научная и образовательная деятельности изолированы друг от друга. Выделяются два полюса: научный (все вовлечены в научную деятельность) и учебный (акцент на обучении).

Преподавательский состав магистратуры во многом дублирует состав преподавателей бакалавриата. Формирование кадрового состава осуществляется по принципу привлечения уже имеющегося состава и часто не соответствует целям программы, призвано снизить издержки на персонал.

Таким образом, весь процесс управления магистратурой направлен на поддержание жизнедеятельности функциональных структур, а не на эффективность деятельности. Такая система оптимальна для управления ресурсами и эффективностью отдельных подразделений, но не для клиентов / заказчиков и участников процесса.

По результатам исследования нами была конкретизирована проблема управления, которая состоит в *двойной функциональной закрытости / наличии двойного барьера в обеспечении процесса обновления магистратуры и формирования новых субъектов разработки образовательных программ. Барьер сверху (со стороны управленческих подразделений) и барьер снизу (со стороны кафедр и институтов).*

В такой ситуации система может опираться только на внутренний ресурс в осуществлении изменений, а поступающие извне ресурсы размываются по функциональным подразделениям. Если речь идет о человеческом и информационном ресурсе, то имеется в виду, что ресурсы не проходят через функциональные барьеры.

Использование функциональной модели в период трансформации университета требует пересмотра функций в системе управления на разных ее уровнях, либо перехода к процессной модели управления, при которой управление фокусируется на целостном процессе «разработки-реализации-совершенствования-утилизации» образовательных программ магистратуры и обеспечения сервисного обслуживания команд разработчиков.

На основе сформулированной нами проблемы управления был реализован **второй этап** эксперимента в форме конкурса инициативных проектов для разработчиков образовательных программ. Нашей целью было консолидировать усилия разработчиков по проблематизации системы управления и выработке новых управленческих механизмов. Мы рассчитывали на то, что, вовлекая

разработчиков в создание проектов открытия новых программ магистратуры, сформируем из их числа группу по изменениям, способную не только создавать новые образовательные программы, но и участвовать в проектировании изменений системы управления.

Эксперимент включал в себя подготовительный этап, в рамках которого была организована серия фокус-групп по моделированию задач управления программой магистратуры. Потенциальные участники конкурса были вовлечены в разработку критериев оценки проектов развития образовательных программ магистратуры и выработку критериев оценки программ. На основе результатов фокус-групп был сформирован пакет временной внутренней нормативной документации, регламентирующей проведение конкурса инициативных проектов по созданию новых образовательных программ магистратуры. Процесс разработки и утверждения пакета временной внутренней нормативной документации можно считать процессом взаимодействия между существующей и формирующейся системой управления. Он занял большую часть времени и усилий по согласованию видения процесса реализации проектов образовательных программ магистратуры и позволил обнаружить разрывы в системе управления. Концептуальная модель конкурса представлена в *Приложении 2*.

Результаты формирующего эксперимента.

В конкурсе приняли участие 18 проектных групп разработчиков. Данные эксперимента фиксировались посредством сбора и анализа проектных заявок участников конкурса инициативных проектов от разработчиков новых программ магистратуры.

На основе анализа проектных заявок выделены «сдвиги» в модели управления и запросы к ее компонентам (в условиях развития университета):

1) необходим переход от функциональной модели управления магистратурой к процессной. Основная структура модифицируется в мультифункциональные потоки, ориентированные на обслуживание непрерывного потока задач. Принцип «одного окна» для разработчика, позволяющий входить в образовательное пространство университета инициатив по разработке и реализации новых программ не только от внутренних проектировщиков, но и внешних партнеров;

2) операциональная деятельность переориентируется на горизонтальный тип с обратной связью и должна стать прозрачной для представителей различных структур. Участники конкурса при планировании работ в своих проектах рассматривают на наличие единого учебного офиса

для разных программ, единой «корзины» модулей, единой цифровой образовательной среды и т. д.;

3) при организации планирования и в разработке проектов образовательных программ приобретают значение маркетинг и взаимодействие с внутренними и внешними партнерами;

5) появляется представление о финансовой стратегии: консолидация ресурсов с партнерами и внутренними подразделениями; монетизация продуктов деятельности; выход на балансирующие рынки (труда, разработок);

6) кадровое обеспечение заменяется стратегией привлечения персонала с различными видами контрактования работ в образовательной программе. Проекты включают кадры извне. Для эффективной реализации проекта формируется команда: руководитель (поддержание актуальности программы, методология и др.); менеджер программы (оперативная деятельность, организационное сопровождение контингента и др.); менеджер проекта по связям (партнерские соглашения, инициация предложений по модернизации и др.).

Более подробно результаты анализа представлены в *Приложении 3*.

Резюмируя представленный материал, отметим, что решение задачи по изменению системы управления университетом строилось нами на использовании потенциала участия в управлении всех субъектов образовательного процесса. Основную сложность представляла необходимость осуществления изменений в условиях отчуждения и формального отношения преподавателей, исследователей, студентов к образовательным программам магистратуры. Сами программы представлялись для них набором формальных бумаг. В то же время сложившаяся система управления образовательной деятельностью, построенная по принципу функционального обеспечения текущих процессов, вынуждена была начать приспосабливаться к появляющимся новым задачам управления, создавать новые подразделения, следовательно, дополнительные барьеры в понимании разработчиками сути происходящих изменений, препятствуя их вовлечению в процессы изменения образовательной деятельности.

Реализованный эксперимент был построен на организации практического проектного действия. Он позволил обнаружить дефицит компетенций разработчиков через их практическое проектное действие, но при этом стимулировал их к преодолению дефицитов в практической деятельности без использования формуляров и регламентов со стороны управления. Кейс показывает и дефициты управления, неспособность системы

управления эффективно трансформироваться под задачи развития университета. Результативность эксперимента может фиксироваться по ряду параметров. В том числе:

1) произошло усиление субъектной позиции разработчиков в отношении программ магистратуры, появилось ядро активных проектировщиков новых образовательных программ;

2) начал формироваться реальный заказ на управленческую поддержку, возрос интерес к таким формам поддержки, как повышение квалификации в области управления программами, использование новых образовательных технологий и др.;

3) начал формироваться заказ на управленческие сервисы, в частности, на формы продвижения и маркетинга образовательных программ;

4) участники конкурса, независимо от получения ими грантовой поддержки, продолжили работы по проектированию своих программ, вступая в предметный диалог с системой управления;

5) система управления получила поддержку и снижение сопротивления разработчиков в отношении несовершенства управленческих процессов;

6) появился первый опыт бюджетирования проектов по разработке и реализации образовательных программ магистратуры;

7) появились формы консолидации усилий разработчиков и объединения их в более крупные образовательные проекты по созданию магистратуры на базе стратегических академических единиц университета.

На сегодняшний день нельзя сказать однозначно, какими будут изменения в образова-

тельной деятельности и как в целом изменится система управления университетом. Кейс описывает переходный этап и эффект от использования стратегии вовлечения в управление изменениями. Однако можно констатировать результативность форм управленческой поддержки, направленных на формирование субъектов влияния на развитие университета.

Список литературы

1. Джексон М. С. Системное мышление: творческий холизм для менеджеров. Томск: Изд. дом Том. гос. ун-та, 2016. 404 с.
2. Виссема Й. Г. Университет третьего поколения: управление университетом в переходный период. М.: Олимп-Бизнес, 2016. 480 с.
3. Дим Р. «Новый менеджериализм» и высшее образование: управление качеством и продуктивностью работы в университетах Великобритании // Вопросы образования. 2004. № 3. С. 44–56.
4. Барбер М., Доннелли К., Ризви С. Накануне схода лавины. Высшее образование и грядущая революция // Вопросы образования. 2013. № 3. С. 152–229.
5. Модернизация российского образования: вызовы нового десятилетия / В. В. Галкин, Д. С. Зуева, А. Е. Волков, А. А. Климов, Д. С. Конанчук, П. Б. Мрдуляш. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015. 104 с.
6. Салми Д., Фрумин И. Д. Как государства добиваются международной конкурентоспособности университетов: уроки для России // Вопросы образования. 2013. № 1. С. 25–68.
7. Переход к Открытому образовательному пространству. Ч. 2. Типологизация образовательных инноваций / под ред. Г. Н. Прокументовой. Томск: Изд-во Том. гос. ун-та, 2009. 484 с.

Приложение 1

Структура интервью

1. Генерация идей (отбор идей).
 - 1.1. Кем, как и когда была открыта программа?
 - 1.2. Задачи открытия программы.
 - 1.3. Сложности при открытии программы.
2. Проектная команда.
 - 2.1. Кто занимался разработкой программы?
3. Реализация программы.
 - 3.1. Приходилось ли изменять программу магистратуры после открытия?
4. Кадровый состав программы.
 - 4.1. Опишите состав.
 - 4.2. Как формировался состав преподавателей на программу?
5. Связь программы с исследованиями.
 - 5.1. Связана ли реализация программы магистратуры с научными проектами?
 - 5.2. Сколько преподавателей занимается научными исследованиями?
6. Набор абитуриентов.
 - 6.1. Как бы вы описали студентов?
7. Эффективность программы и будущее программы: развитие/закрытие.
 - 7.1. Как бы вы оценили эффективность программы? Как в целом видите будущее программы?
8. Бюджетная модель.
 - 8.1. Как построен бюджет программы?

9. Реализация административных сервисов.
9.1. По каким вопросам управления программой вы взаимодействуете с университетом?

9.2. Какие сервисы (помощь) от НИ ТГУ могли бы сделать управление программой более результативным (усилить программу)?

Приложение 2

Концептуальная модель конкурса

Чего мы хотим? Цель проекта. Цель программы.
Кого готовим? *Портрет клиента:* возраст, семейное положение, уровень доходов, место проживания (география), пол, занятость, типичные проблемы.
Для кого готовим и на каких условиях?

| Кто готовит | Для кого готовит | Аналог | Преимущества | Недостатки | Стандарты в заданной сфере |
|-------------|------------------|--------|--------------|------------|----------------------------|
| | | | | | |

Как будем контролировать достижение цели (показатели)?
*Приложение 1,9

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------------------|-------------------------------------|----------------|----------|--|--|--|-----------------------|--|--|-----------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|---------------|--------------------------------------|--------------------|-----------------------|--|--|
| Как мы будем добиваться цели? Шаги 1, 2, 3... Что нам для этого нужно? | | | | | Какой должна быть программа (структура, контент)? | | | | | | | | | | | | | | |
| Ресурсы | Есть | САЕ | Подраздел сния | Партнеры | <p>ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ МАГИСТРАТУРА</p> <table border="1"> <tr> <td colspan="3">ТРЕБУЕТ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ</td> </tr> <tr> <td>Дисциплины- профессиональное ядро</td> <td>Междисциплинарные курсы</td> <td>Дисциплины - исследовательское ядро</td> </tr> <tr> <td>Итог - проект</td> <td>Практики формирующие «сложный навык»</td> <td>Итог - диссертация</td> </tr> <tr> <td colspan="3">ТРЕБУЕТ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ</td> </tr> </table> <p>АКАДЕМИЧЕСКАЯ МАГИСТРАТУРА</p> | | | ТРЕБУЕТ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ | | | Дисциплины- профессиональное ядро | Междисциплинарные курсы | Дисциплины - исследовательское ядро | Итог - проект | Практики формирующие «сложный навык» | Итог - диссертация | ТРЕБУЕТ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ | | |
| ТРЕБУЕТ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Дисциплины- профессиональное ядро | Междисциплинарные курсы | Дисциплины - исследовательское ядро | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Итог - проект | Практики формирующие «сложный навык» | Итог - диссертация | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ТРЕБУЕТ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

*Приложение 2, 3, 4, 5

Операционное планирование (диаграмма Ганта) – основные виды работ необходимые для:

- запуска и реализации проекта (маркетинговый план, партнерские связи и тп.).
- сопровождения учебного процесса и контингента обучающихся.

*Приложение 6

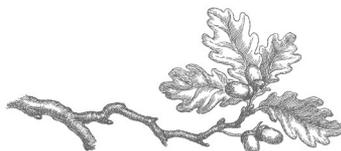
Финансовая стратегия:

- обеспечение доходной части (консолидация ресурсов, грантовая деятельность и тп).
- расходы Гранта (со-финансирования на первый год).

*Приложение 7, 8

Содержание проектной заявки:

- | | |
|--|--|
| 1. Общая информация о проекте. | 6. Бюджет доходов и расходов проекта (на 5 лет). |
| 2. Общая характеристика ООП. | 7. Смета расходов (на год). |
| 3. Учебный план ООП. | 8. Ключевые показатели эффективности проекта. |
| 4. Описание ресурсного потенциала проекта. | |
| 5. План реализации проекта (на 5 лет, крупно). | |



Изменения в модели управления магистратурой

Источники идеи:

- партнеры-работодатели;
- предварительные договоренности с академическими партнерами;
- мониторинг спроса на онлайн-платформах;
- анализ актуальной ситуации на рынке (образовательных программ, технологий, особая роль территории).

Целевые профили проектов ООП

| Целевой профиль | Приоритетный показатель | Целевой рынок | Регион | Балансирующий рынок |
|---|---|-----------------------------|---|---------------------|
| Научно-технологическое лидерство, формирование научно-технологического кластера | Создание наукоемкой технологии (и / или производства) | Рынок технологий, рынки НТИ | Международный | Рынок абитуриентов |
| Лидерство в области фундаментальных исследований | Позиция в рейтинге QS | Рынок исследований, НИР | Международный в соответствии с картой науки | Рынок абитуриентов |
| Лидерство на рынке образовательных услуг | Объем предоставляемых услуг (маржинальность) | Рынок образовательных услуг | РФ, СНГ | Рынок труда |

Описание проектной команды:

- руководитель – отвечает за поддержание актуальности программы, релевантность трендам, разрабатывает программу исследований, методологию, вовлечение разработчиков, распределение ресурсов и работ, установление партнерских соглашений, модернизации ООП, реализация маркетинговой стратегии проекта, привлечение сторонних кадров;
- менеджер программы – оперативная деятельность по программе, организационное сопровождение контингента, учебного процесса.

Ресурсный и кадровый потенциал. Тенденции:

- к привлечению кадров из сторонних организаций (образовательных, научных, производственных, бизнеса);
- консолидации ресурсов в САЕ (общая корзина модулей, административно-управленческий ресурс – учебный офис, оборудование);
- обеспечения баз практик на базе партнеров с созданием продукта деятельности (проектные работы);
- создания цифрового ядра ООП (электронная база курсов, ФОС).

Маркетинговая стратегия. Характеристики:

- отсутствие целостной маркетинговой стратегии;
- обеспечение маркетинга посредством мероприятий (конференции региональные, федеральные, международные);
- использование онлайн-площадок как инструмента маркетинговой стратегии (МООС);
- размытое представление о целевой аудитории и «входящих критериев» к абитуриенту.

Операционное планирование. Характеристики:

- осуществляется различными представителями команды, прерывисто;
- не применяются инструменты операционного планирования;
- операционное планирование не согласовано с общей стратегией проекта.

Финансовая устойчивость проекта обеспечивается посредством:

- грантовой деятельности;
- консолидации с партнерами и внутренними подразделениями (САЕ);
- монетизации продуктов деятельности (базы данных, материалов);
- предоставления услуг (платное обучение).

DIRECTION OF THE MASTER'S PROGRAM IN THE CONDITIONS OF UNIVERSITY TRANSFORMATION

O. N. Kalachikova, K. K. Akimova

*National Research Tomsk State University
36 Lenina ave., Tomsk, 634050, Russian Federation;
olgakalachikova@gmail.com*

Key words: master's program, research university, change management, educational program, management model.

In the present paper the analytical data on the development of master's programs in the National Research Tomsk State University in the period 2015–2017 is presented. Master's degree is considered as a separate stage of higher education. However, it offers a great potential to transform the university.

The paper represents the practical case of Tomsk State University, describing the background and the approach to a management problem. Essentially, it demands to involve programs developers into administration process. In addition, it requires analytical support of their interaction with current administration system. Case materials enable to ramp up the developers' position as well as elucidate the gaps of the existing system of administration. Described management experiment follows the Tomsk State University's Strategy of Transformational Control. Paper contains materials on organization of the afore-referenced experiment along with the results of its individual stages. Furthermore, it reports the logic of proposed analytical support program.

An identified administrative problem along with the problem-solving within the transformational control outlined in the paper is of great interest.

References:

1. Jackson M. S. *Sistemnoe myshlenie: tvorcheskii kholizm dlya menedzherov* [Systems Thinking: Creative Holism for Managers], Tomsk State University Press, 2016, 404 p.
2. Wissema J. G. *Universitet tret'ego pokoleniya: upravlenie universitetom v perekhodnyi period* [Towards the Third Generation University: Managing the University in Transition], Moscow, Olimp-Biznes, 2016, 480 p.
3. Deem R. «Novyi menedzherializm» i vysshee obrazovanie: upravlenie kachestvom i produktivnost'yu raboty v universitetakh Velikobritanii [‘New Managerialism’ and Higher Education: the Management of Performances and Cultures in Universities in the United Kingdom]. *Voprosy obrazovaniya* [Educational Studies], 2004, no. 3, pp. 44–56.
4. Barber M., Donnelly K., Rizvi S. *Nakanune skhoda laviny. Vysshee obrazovanie i gryadushchaya revolyutsiya* [An Avalanche is Coming. Higher Education and the Revolution Ahead]. *Voprosy obrazovaniya* [Educational Studies], 2013, no. 3, pp. 152–229.
5. Galkin V. V., Zueva D. S., Volkov A. E., Klimov A. A., Konanchuk D. S., Mrdulyash P. B. (eds.) *Modernizatsiya rossiiskogo obrazovaniya: vyzovy novogo desyatiletiya* [Russian Education Modernization: Challenges of the New Decade], Moscow, The Russian Presidential Academy of the National Economy and Public Administration, 2015, 104 p.
6. Salmi D., Frumin I. D. *Kak gosudarstva dobivayutsya mezhduнародnoi konkurentosposobnosti universitetov: uroki dlya Rossii* [Excellence Initiatives to Establish World-Class Universities: Evaluation of Recent Experiences]. *Voprosy obrazovaniya* [Educational Studies], 2013, no. 1, pp. 25–68.
7. Prozumentova G. N. (ed.) *Perekhod k Otkrytomu obrazovatel'nomu prostranstvu. Ch. 2. Tipologizatsiya obrazovatel'nykh innovatsii* [Transition to the Open Educational Space. Part 2. Typology of Educational Innovations], Tomsk State University Press, 2009, 484 p.

Информация об авторах / Information about the authors:

Калачикова Ольга Николаевна – кандидат педагогических наук, доцент института экономики и менеджмента, директор центра развития качества образования Национального исследовательского Томского государственного университета, olgakalachikova@gmail.com.

Акимова Кира Константиновна – заместитель директора Центра развития качества образования Национального исследовательского Томского государственного университета.

Olga N. Kalachikova – Candidate of Pedagogical Sciences, Director, the Center for Development of Education of TSU, Associate Professor of the Institute of Economics and Management of National Research Tomsk State University, olgakalachikova@gmail.com.

Kira K. Akimova – Deputy Director of the Center for the Development of Educational of National Research Tomsk State University, akimova.kira@gmail.com.