



DOI 10.15826/umpa.2018.05.051

АКАДЕМИЧЕСКИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ: РОЛЬ, ФУНКЦИИ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ. КЕЙС–СТАДИ

Д. В. Гергерт, Д. Г. Артемьев

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Пермский филиал
Россия, 614070, г. Пермь, ул. Студенческая, д.38; dgergert@hse.ru*

Аннотация. Российский сектор высшего образования может рассматриваться как турбулентная среда. В качестве основных задач, стоящих перед современным высшим образованием, выступают такие вызовы, как снижение государственного финансирования, интеграция российских вузов в международную систему высшего образования и изменение структуры конкуренции за преподавателей и студентов на глобальном рынке. Эти современные тенденции дополняются факторами перехода к Болонскому процессу и существенного изменения формата обучения в бакалавриате и магистратуре. Кроме этого, в образовательный процесс активно вовлекаются работодатели, которые все чаще выдвигают требования по подготовке «готовых к работе» выпускников, что также накладывает определенные обязанности на вузы. В качестве дополнительных вызовов современного высшего образования хотелось бы отметить изменение требований к преподавателям: они должны совмещать преподавание с исследовательской деятельностью, а не просто транслировать чужие наработки студентам. Существенно меняется также формат предоставления образовательной услуги за счет внедрения современных технологий, информатизации учебного процесса, активного включения в учебный процесс онлайн-дисциплин или дисциплин формата «blended learning». Все указанные изменения должны учитываться в деятельности образовательного учреждения. В данной статье рассматриваются вопросы организационной культуры, лидерства и поведенческих навыков преподавателей в позиции академического руководителя, а также ресурсное обеспечение, необходимое для выполнения этих функций. Исследование построено на анализе НИУ ВШЭ, в исследовании приняло участие 77 академических руководителей образовательных программ бакалавриата и магистратуры, что составляет 34,5 % от общего количества программ (в настоящее время в НИУ ВШЭ реализуется 72 образовательные программы бакалавриата и 151 образовательная программа магистратуры). С 2014 г. в НИУ ВШЭ реализуется модель обучения по образовательным программам, во главе которых стоит академический руководитель. Однако данная функция прописана в документах в достаточно обобщенном виде и, скорее всего, по-разному понимается каждым из руководителей. Соответственно, цель исследования – оценить практику внедрения функционала академического руководителя на примере НИУ ВШЭ, выявить проблемы и определить ролевые модели академических руководителей на основе модели интегрированных конкурирующих ценностей. В качестве новизны следует выделить адаптацию концепции конкурирующих ценностей при разработке ролевой модели академического руководителя образовательной программы на основе исследования его функционала, ресурсного обеспечения и степени вовлеченности в управленческие процессы.

Ключевые слова: образовательная программа, академический руководитель, управление, роль, эффективность, ресурсы

Для цитирования: Гергерт Д. В., Артемьев Д. Г. Академический руководитель образовательной программы: роль, функции, эффективность. Кейс-стади. Университетское управление: практика и анализ. 2018; 22(5): 75–87. DOI 10.15826/umpa.2018.05.051.

PROGRAMME ACADEMIC SUPERVISOR: THE ROLE, FUNCTIONS, EFFICIENCY. CASE STUDY**D. V. Gergert, D. G. Artemyev***National Research University Higher School of Economics, Perm Branch
38 Studencheskaya str., Perm, 614070, Russian Federation; dgergert@hse.ru*

Abstract. Russian higher education is a turbulent environment. Nowadays, its main challenges are reducing government funding, integrating Russian universities into the international system of higher education, and changing the structure of competition for teachers and students within the global market. These modern trends are complemented by such factors as the transition to the Bologna process and a significant change in the format of bachelor and master degree studies. Moreover, the educational process intensively involves employers who increasingly demand to prepare «ready-to-work» graduates. These demands also impose certain duties on universities. One more additional challenge of modern higher education is a change in the requirements on professors, who have to combine teaching with research beyond just reproducing other people's ideas to a student. Not less significantly does the format of teaching change due to modern technologies introduction, educational process informatization, and active online courses or «blended learning» involvement in the educational process. All these changes should be taken into account, as far as the activities of the educational institution are concerned. This article studies an academic supervisor of an educational programme's organizational culture, leadership, and behavioural skills. The research is based on the analysis of the activities of 77 academic supervisors from the Higher School of Economics (HSE), this number including the supervisors of undergraduate and graduate educational programmes. The analysis covered 34.5% of the total number of programmes (today, 72 undergraduate and 151 graduate programmes are being implemented in HSE). Since 2014, the Higher School of Economics has been using a model of supervisor-headed educational programmes. However, the supervisor's functions are not documentarily specified, and every supervisor most likely understands them in his/her own way. Accordingly, the purpose of the study is to assess the practice of introducing academic supervisorship of educational programmes on the example of the Higher School of Economics, to identify its problems, and to determine the role models of academic supervisors based on the model of integrated competing values. Within the article, the latter model for working out the role model of an academic supervisor of an educational programme has been conceptualized, based on the study of his/her functionality, resource support, and degree of involvement in management processes.

Keywords: educational programme, academic supervisor, control, role, efficiency, resources

For citation: Gergert D. V., Artemyev D. G. Programme Academic Supervisor: the Role, Functions, Efficiency. Case Study. University Management: Practice and Analysis. 2018; 22(5): 75–87. (In Russ.). DOI 10.15826/umpa.2018.05.051.

Введение

Динамичные изменения внешней среды, вызывающие новые требования к профессиональным и надпрофессиональным навыкам выпускников, с одной стороны, и усиливающаяся конкуренция за качественных абитуриентов с другой стороны формируют новые вызовы для университетов. Классическое управление, при котором программы формировались в основном с учетом требований стандартов и далеко не всегда соответствовали требованиям работодателей, затрудняет гибкость вуза и снижает его конкурентоспособность. Выделение в структуре управления вузом такой роли, как академический руководитель, то есть лицо, ответственное за «контент» образовательной программы, за ее конкурентоспособность и для работодателей, и для абитуриентов, частично позволяет вузу повысить свою гибкость. Однако пока в российском образовании таких схем управления не так уж и много. Соответственно,

в данной статье мы рассмотрим эффективность такой роли на примере кейса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ).

Особенности управления образовательным процессом в университете и место академического руководителя в этом процессе

Управление в российских вузах представляет собой многоуровневую модель управления учебной деятельностью и классически включает в себя три уровня управления: управление вузом в целом (ректорат, ученый совет); управление блоком специальностей (деканат) и управление подготовкой по отдельным, укрупненным специальностям (департаменты и кафедры). В целом если вуз относительно не большой, на наш взгляд, такая модель является вполне оправданной. Однако



с учетом современной тенденции к укрупнению вузов и возрастающей конкуренции за абитуриентов и внимание работодателей такая система теряет свою эффективность. Поэтому в некоторых российских вузах выделяется особая роль в управлении образовательными программами – роль академического руководителя. В данной статье мы рассмотрим такой кейс на примере НИУ ВШЭ – распределенного вуза, располагающегося в четырех городах (Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород и Пермь), реализующего 245 программ высшего образования, на которых обучается более 40 тыс. студентов и аспирантов в год. Обучение в НИУ ВШЭ ведется по образовательным программам, а «управление образовательной программой осуществляется на академическом и административном уровне. На уровне отдельной образовательной программы академическое руководство представляют: для программ бакалавриата, магистратуры, специалитета – академический руководитель и академический совет образовательной программы, для программ аспирантуры – академический совет и академический директор Аспирантской школы; администрирование учебного процесса по образовательной программе осуществляет учебный офис программы, деятельность которого регулируется Положением об отделе сопровождения учебного процесса»¹. В рамках нашего исследования мы сосредоточимся на академическом управлении образовательной программы на уровне бакалавриата и магистратуры. Уровень бакалавриата и магистратуры выбран нами как набор программ с большим количеством студентов, ориентированных часто на классический рынок трудоустройства, в то время как аспирантура не столь многочисленна и готовит «штучный товар» для специфического научного рынка. Академическим руководителем образовательной программы в НИУ ВШЭ «может быть работник НИУ ВШЭ (включая внешних совместителей), обладающий академическим авторитетом в своей профессиональной области... Академическому руководителю образовательной программы... устанавливается снижение нагрузки по выполнению учебной работы преподавателя в соответствии с локальными нормативными актами НИУ ВШЭ. Академическому руководителю образовательной программы... ежегодно приказом ректора НИУ ВШЭ устанавливается ежемесячная доплата, в зависимости от численности обучающихся

на образовательной программе»². Таким образом, академический руководитель – это не должность в штатной расстановке вуза, а возложение обязанностей, то есть дополнительная нагрузка при снижении нагрузки по выполнению учебной работы.

Полномочия академического руководителя также прописаны в Положении об основной образовательной программе высшего образования и включают в себя:

- организацию деятельности учебного офиса программы, преподавателей образовательной программы по выполнению решений академического совета образовательной программы и других задач развития образовательной программы;
- постановку задач руководителю учебного офиса программы по сопровождению образовательного процесса образовательной программы;
- утверждение индивидуальных учебных планов обучающихся образовательной программы;
- организацию взаимодействия специалистов центров тьюторинга (центров академических советников) с обучающимися образовательной программы (по необходимости);
- взаимодействие с руководителями и работниками структурных подразделений НИУ ВШЭ по вопросам, связанным с реализацией образовательной программы;
- определение задач учебному офису программы по проведению мониторинга удовлетворенности обучающихся образовательной программы качеством преподавания и согласование процедуры его проведения.

С учетом особенностей организации управления образовательными программами представим роль и место академического руководителя образовательной программы в структуре управления университета, рассмотрим пример такой структуры, который представлен на рис. 1. На данном рисунке представлена близкая к типовой структура управления образовательными программами НИУ ВШЭ. В целом прием студентов ведется на образовательные программы. Декан факультета, с одной стороны, через заведующих или руководителей руководит департаментами и кафедрами, обеспечивающими программы профессорско-преподавательским составом (ППС) и входящими в структуру факультета, с другой – учебными офисами, занимающимися организацией процессов на основных образовательных программах (расписание, документооборот, взаимодействие со сту-

¹ Положение об основной образовательной программе высшего образования. Приложение к приказу НИУ ВШЭ от 01 сентября 2014 г. № 6.18.1–01/0109–05, утверждено ученым советом НИУ ВШЭ от 30 мая 2014 г. (протокол № 3).

² Положение об основной образовательной программе высшего образования. Приложение к приказу НИУ ВШЭ от 01 сентября 2014 г. № 6.18.1–01/0109–05, утверждено ученым советом НИУ ВШЭ от 30 мая 2014 г. (протокол № 3).

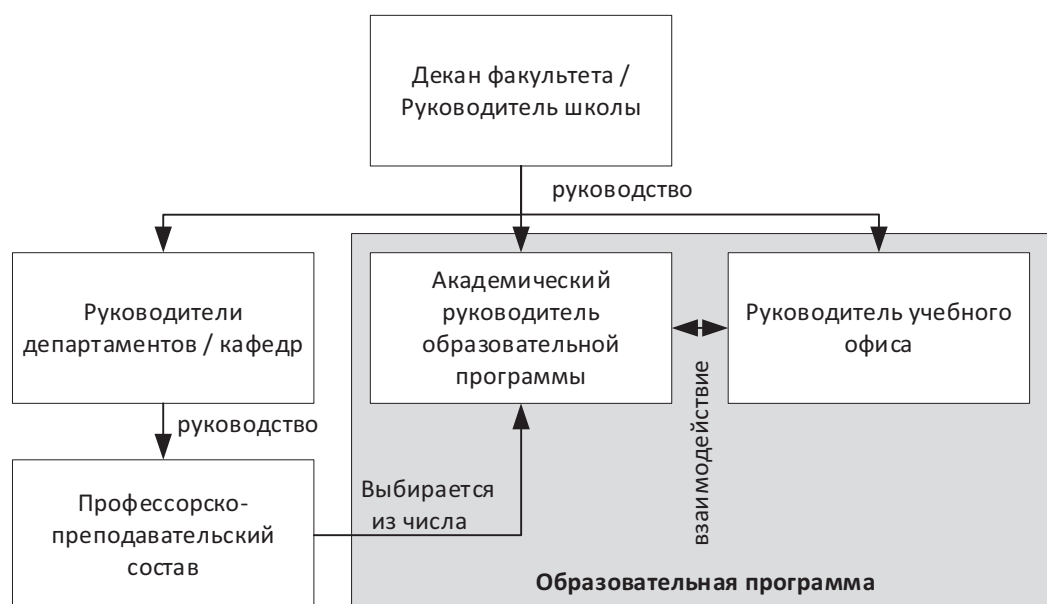


Рис. 1. Структура управления образовательной программой в структуре факультета
Fig. 1. Structure of managing an educational programme within the faculty structure

дентами в рамках нормативных документов вуза). Академический руководитель, как уже было указано выше, выбирается из числа ППС выпускающей или профильной кафедры и, по сути, не занимает формальные должности.

Таким образом, академические руководители образовательных программ играют особую роль в университете. Они являются ключевыми сотрудниками в реализации привлекательных для абитуриента и рынка, образовательных программ. Именно академические руководители отвечают за качество программы и ее соответствие образовательным стандартам. Академические руководители должны работать с внешними стейкхолдерами, такими как образовательные учреждения предыдущего уровня подготовки (школы или программы бакалавриата), профессиональные организации и организации-работодатели. Они осуществляют общее руководство преподавателями и сотрудниками, реализующими программу.

Перечислим наиболее важные, на наш взгляд, взаимодействия. Академический руководитель выступает в роли связующего звена между преподавателем и студентами за счет определения структуры и состава программы, подбора курсов, соответствующих современному рынку. Требования рынка, в свою очередь, учитываются академическим руководителем во взаимодействии с профессиональными сообществами и организациями-работодателями. Академический руководитель также взаимодействует с административным персоналом вуза, так как отвечает за конкурс на программы и соответствие реализуемой про-

граммы требованиям образовательных стандартов. Таким образом, академический руководитель может рассматриваться как стратегическое «связующее звено», обеспечивающее двусторонний канал как внутри университета, так и во взаимодействии с внешней средой.

Таким образом, роль академического руководителя может рассматриваться как центральная в рамках основной деятельности университета и, по сути, академический руководитель может рассматриваться как важный стратегический актив, особенно в нынешней турбулентной внешней среде [1].

Теоретическое обоснование исследования

Наше исследование заключается в анализе деятельности академического руководителя в структуре большого университета, в оценке особенностей реализации своих полномочий и оценке их эффективности. Соответственно, в качестве отправной точки для проведения исследования, мы будем использовать принципы исследования Bolden, Petrov, Gosling, and Bryman (2009), которое предполагает: «при проведении исследования, в качестве отправной точки необходимо понимать, что эффективное управление в динамичных и сложных средах требует от руководителя способностей работать с несколькими часто конкурирующими перспективами» [2]. На наш взгляд, академические руководители работают именно в таком типе среды. Они должны постоянно ба-



лансировать конкурирующие требования в постоянно меняющихся условиях. Ключ к эффективному управлению в этих условиях включает два аспекта: способность оценивать и обрабатывать часто несогласующиеся внешние сигналы и владение лидерскими компетенциями, которые позволяют руководителю учитывать эти сигналы в управлении программой.

Таким образом, проблема исследования заключается в позиционировании роли академического руководителя в структуре управления образовательной программой университета вследствие изменения системы управления образовательным учреждением для обеспечения эффективности менеджмента и развития программы.

Соответственно, исследовательская проблема связана с определением ролей, которые выполняет академический руководитель, используя модели лидерства и ориентации на заказчика в рамках концепций организационной культуры применительно к высшим учебным заведениям. Вопросы ориентации на заказчика в организационной культуре образовательных учреждений, например, анализируются в [3]. В данной статье рассматриваются глубинные конфликты новой практики предложения образовательных программ, соответствующих интересам потребителей и сложившейся организационной культуре вуза. На наш взгляд, введение в организационную структуру вуза практики академического руководства приближает практику работы с вузами к желаемой ситуации, описанной в статье [3, с. 46]. Например, академический руководитель осуществляет регулярный мониторинг запроса на обучение; постоянно пересматривает и обновляет учебные планы с учетом запросов работодателей и запускает обратную связь для оценки качества преподавания. В связи с недостаточно развитой в нашей стране системой академического руководства, рассмотрим общую исследовательскую повестку, посвященную роли академического руководителя. Теоретический анализ показал, что деятельность академического руководителя была предметом относительно небольшого количества исследований [4–6]. Так, Geoff Scott, Hamish Coates и Michelle Anderson выделили следующее: «в настоящее время наиболее важными внешними силами, оказывающими влияние на академических руководителей являются (в порядке убывания): сокращение государственного финансирования; растущая потребность в получении новых источников дохода; управление взаимоотношениями с ра-

ботодателями по изменяющимся требованиям к профессиям; необходимость бороться с медленными и не отвечающими современным требованиям административными процессами; поиск и удержание высококвалифицированного персонала, а также рост отчетности и проверок со стороны государства» [4]. В нашем исследовании мы остановимся на анализе взаимодействия с работодателями и участия в административных процессах, так как сокращение государственного финансирования и поиск новых источников дохода, а также отчетность в российских вузах относятся к задачам более высокого уровня иерархии (деканат, ректорат), а поиск и удержание высококвалифицированного персонала – к задачам кафедр и департаментов вуза. Mark Murphya и Will Curtisb в своем исследовании рассматривают академического руководителя как «неоднозначную и сложную форму лидерства, существующую в пространстве между академической и управленческой ролями» [5]. Соответственно, в нашем исследовании также будет проведен анализ «разрывов» между этими ролями и выявлены сложности при реализации функций академического руководителя. Наиболее интересна для нашего исследования статья T. Vilkinas и R. Ladyshevsky [6]. В данной статье авторы предлагают для оценки функций академического руководителя использовать модель конкурирующих ценностей Роберта Куинна.

Следовательно, основой анализа в рамках данного исследования выступает модель конкурирующих ценностей [7–9]. Эта модель «представляет ценную информацию в понимании академического руководства» [10]. В принципе можно использовать «классическую» версию модели, но в нашем исследовании мы используем доработанную модель интегрированных конкурирующих ценностей [11, 12] с точки зрения обсуждения поведенческих навыков, необходимых академическим руководителям. Анализ доработок показал, что в отличие от классической модели мы можем оценивать требования к организации процессов (или к поведению в той или иной ситуации), а не личностные качества отдельного человека. Соответственно, основой модели является предположение о том, что существуют два аспекта эффективного руководства – фокус на людей / задачи и внутренний/внешний фокус. В рамках данного подхода выделяют восемь условных моделей поведения: новатор, брокер, продюсер, режиссер, координатор, наставник, разработчик, ментор (табл. 1) [13].

Таблица 1
Примеры поведения в рамках модели
конкурирующих ценностей

Samples of behaviour within the
model of competing values

Операционная модель	Модель поведения
Новатор	Изобретателен Поощряет и облегчает изменения Предвидит изменения
Брокер	Разрабатывает и поддерживает сетевые взаимодействия Приобретает необходимые ресурсы Политически проницателен
Продюсер	Выполняет задачи и фокусируется на работе Мотивирует сотрудников/команду
Режиссер	Устанавливает цели Уточняет роли Устанавливает четкие ожидания
Координатор	Поддерживает структуру Координирует решение проблем Формирует правила и стандарты
Контролер	Собирает и распространяет информацию Оценивает производительность
Посредник	Выражает мнение Ищет консенсус Добивается компромиссов
Наставник	Знает индивидуальные потребности и развивает Активно слушает

Для каждого квадранта модели, представленной на рис. 2, существуют разные организационные результаты.

Данная модель предлагает рассматривать модели поведения с использованием двух осей. Вертикальная ось варьируется от гибкости наверху до полного контроля (стабильности) внизу. Горизонтальная ось варьируется от внутреннего фокуса слева до внешней направленности справа. Еще две оси, которые делят модель, трактуются следующим образом:

Для квадрантов 1 и 3: Создание (развитие) и Контроль (сохранение статус-кво) (соответственно). Для квадрантов 2 и 4: Коллаборация (совместная деятельность) и Конкуренция (соответственно).

Таким образом, получается, что квадранты 1 и 3 и квадранты 2 и 4 могут рассматриваться как конфликтующие и трактуются так:

- Квадрант 1 – ценности, направленные на расширение и адаптацию;

- Квадрант 2 – ценности, связанные с мотивацией на выполнение поставленных задач с учетом требований внешней среды;

- Квадрант 3 – ценности, связанные с сохранением стабильности и предсказуемости;

- Квадрант 4 – ценности, направленные на сотрудников и реализацию их потребности / желания.

Исходя из характеристик модели представляется сложным занимать противоречивые (конфликтующие) позиции в текущей деятельности для одного человека. В рамках нашего исследования мы и рассмотрим различные модели поведения, реализуемые академическим руководителем при реализации функций управления образовательной программой.

Описание дизайна исследования и выборки

Исследование по модели интегрированных конкурирующих ценностей проводилось в НИУ ВШЭ: во-первых, было проведено 7 глубинных интервью с академическими руководителями бакалаврских и магистерских программ, представляющих разные направления подготовки. Во-вторых, на основании проведенных интервью была разработана и разослана всем респондентам анкета, состоящая из четырех разделов: «общая информация», «приоритеты в деятельности» «роли и функции», «ресурсы».

Первый блок исследования относился к получению общей информации об академических

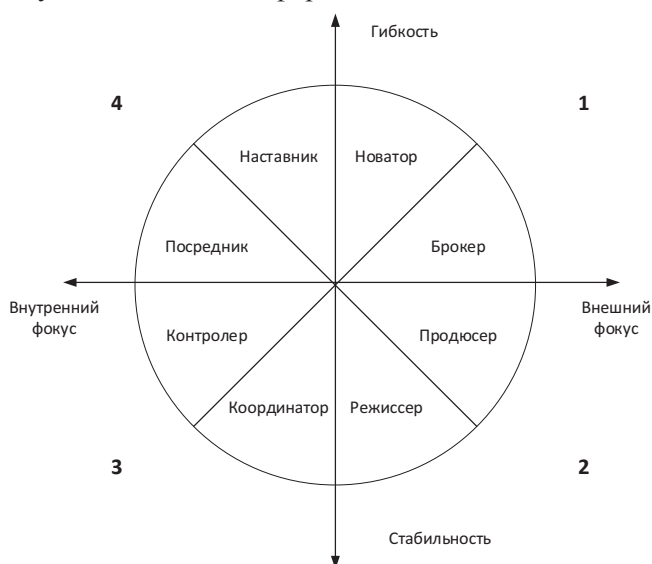


Рис. 2. Модель конкурирующих ценностей (Quinn, 1985)

Fig. 2. Competing values framework model (Quinn, 1985)

руководителях. Так, в выборку попало 78 респондентов, академических руководителей образовательных программ бакалавриата и магистратуры всех кампусов НИУ ВШЭ. На момент проведения исследования (2016 г.), охват составил 43 % от числа всех академических руководителей.

Что касается частотного распределения, то 55 % выборки составили академические руководители бакалаврских программ. При этом 73 % от общего числа респондентов – академические руководители образовательных программ НИУ ВШЭ – Москва.

Касаясь возрастного состава: 44 % – это академические руководители старше 50 лет, 46 % – в возрасте от 35 до 50 лет. Большинство респондентов (55 %) имеют академический опыт и работают в НИУ ВШЭ от 1 до 5 лет, а 23 % академических руководителей – более 10 лет. Другими словами, в качестве руководителей выступают преподаватели с разным академическим опытом и стажем работы в НИУ ВШЭ. Однако все они имеют ученые степени: 62 % – кандидаты наук, 32 % – доктора наук, 6 % имеют степень Ph D. Более половины академических руководителей магистратуры (62 %) управляют программой с общим количеством студентов до 50 человек. В бакалавриате 65 % руководителей управляют большими программами с количеством студентов более 300 человек, а 28 % из них – программами более 500 студентов. Кроме того, в рамках исследования не было установлено

ограничений по направлениям подготовки образовательных программ.

Описание результатов

После определения половозрастного состава мы выявили приоритеты в распределении усилий академических руководителей. Так, почти 70 % руководителей бакалавриата и 40 % магистратуры примерно половину своего рабочего времени расходуют на работу с профессорско-преподавательским ППС, разработку учебных планов и информационно-методическое обеспечение программы. Оставшееся время преимущественно отводится работе со студентами программы. Важно отметить, что на стратегическое развитие и анализ рынка большинство руководителей расходуют минимум своего времени (от 5 до 10 %). В табл. 2 представлены данные по затрачиваемому времени академических руководителей бакалавриата и магистратуры, а на рис. 3 – их графическое отображение.

Таким образом, деятельность академических руководителей в большей степени носит операционный характер и ориентирована на внутренние процессы программы. Если суммировать данные по бакалаврским и магистерским программам, ситуация выглядит следующим образом (рис. 4).

Так, более половины академических руководителей основную часть своего времени в течение

Таблица 2

Распределение времени академических руководителей по видам активности в учебном году

Table 2

An academic supervisor's time distribution around the school year according to the type of activities

Вид активности академического руководителя	Доля затрачиваемого времени					
	Бакалавриат			Магистратура		
	5–10 %	20 %	40 % и более	5–10 %	20 %	40 % и более
Работа с ППС, учебными планами и информационно-методическим обеспечением программы	11 %	20 %	69 %	23 %	37 %	40 %
Работа со студентами программы	17 %	43 %	40 %	14 %	35 %	51 %
Работа с абитуриентами	43 %	43 %	14 %	40 %	49 %	12 %
Взаимодействие с профессиональными сообществами и анализ рынка труда	80 %	14 %	6 %	60 %	37 %	2 %
Стратегическое и рыночное позиционирование программы (анализ зарубежного опыта, исследование конкурентов, маркетинг программы и т. п.)	71 %	23 %	6 %	72 %	26 %	2 %

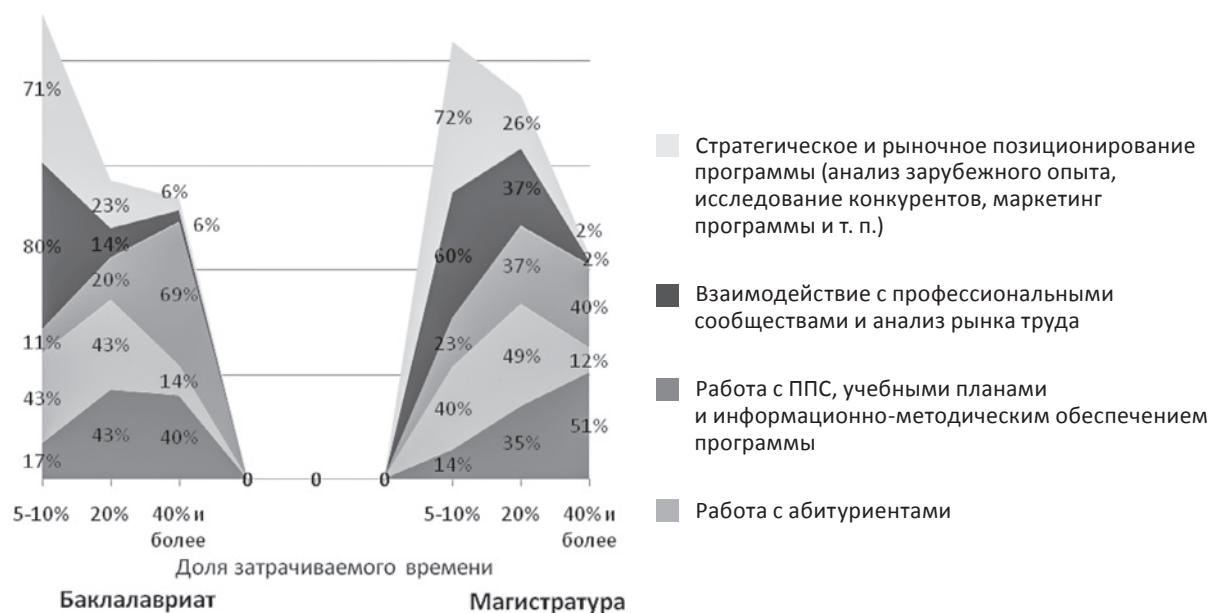


Рис. 3. Распределение времени академического руководителя при работе со студентами программы
 Fig. 3. An academic supervisor's time distribution when working with students of the programme

учебного года затрачивают на работу с учебными планами и ППС. По результатам глубинных интервью с академическими руководителями можно сделать вывод, что это связано с рядом причин:

- Высокая динамика актуализации списка дисциплин, их последовательности, синхронизация содержания программы с запросами работодателей. Большинство образовательных программ в НИУ ВШЭ связаны с высоко изменчивой профессиональной средой: новые технологии, бизнес-модели, способы ведения бизнеса, законодательство и т.п., что требует периодического обновле-

ния перечня дисциплин, их наполнения, подбора онлайн-курсов;

- Усиление требований к образовательным программам: включение онлайн-дисциплин, интернационализация программы (дисциплины на английском языке);
- Необходимость вписываться в экономику (затратность) программы.

Высокая внутренняя ориентация оставляет академическим руководителям минимум времени на стратегическое развитие программы, анализ рынка, взаимодействие с партнерами и профес-



Рис. 4. Совокупные результаты по распределению времени, затрачиваемого академическими руководителями бакалаврских и магистерских программ

Fig. 4. Cumulative data on an academic supervisor of undergraduate and graduate educational programme's time distribution

сиональными сообществами. Исследование показывает, что до 80 % руководителей не более 10 % времени занимаются маркетингом и продвижением своих программ. Необходимо отметить, что данное распределение затрачиваемого времени свойственно большинству академических руководителей и не зависит от направлений подготовки.

Возможные причины такой ситуации связаны с тем, что в качестве руководителей выдвигаются сотрудники из числа ППС, имеющие отличительные академические результаты. Соответственно, ключевой фокус их деятельности по управлению образовательной программой смещен в сторону работы с ее содержанием. Здесь важно отметить, что академические руководители приоритезируют свой функционал таким образом, что в первую очередь выполняются главные и необходимые задачи для текущей реализации образовательной программы. Разработка учебных планов и работа со студентами напрямую относятся к задачам такого уровня. Кроме того, академические руководители часто не обладают управленческими и маркетинговыми компетенциями, которые требуются для анализа рынка, позиционирования программы, грамотной отстройки от конкурентов,

выстраивания взаимодействий со всеми внешними и внутренними стейкхолдерами. Еще одной причиной может являться относительная новизна роли академического руководителя в системе управления университетом и отсутствие его компетентностной модели.

Следующий блок исследования относился к уточнению функционала и зон ответственности академических руководителей. Результаты показывают, что руководители как бакалавриата, так и магистратуры большинство функций по управлению программой реализуют путем инициации ключевых задач и частичного участия в них. Большая (по сравнению с бакалавриатом) доля академических руководителей магистратуры выполняет функции самостоятельно, что предположительно может быть связано с меньшим размером программ. В целом руководители предпочитают привлекать другие подразделения, преподавателей и специалистов в реализацию главных функций управления образовательной программой. Таким образом, академический руководитель выполняет функцию интегратора, организатора и коммуникатора для ключевых процессов управления программой (рис. 5).



Рис. 5. Функционал и зоны ответственности академического руководителя
Fig. 5. The functionality and aspects of an academic supervisor's responsibility

Последний блок исследования был связан с привлечением и использованием ресурсов при управлении образовательной программой. У многих образовательных программ отсутствуют собственные бюджеты, которыми могут распоряжаться академические руководители. Как правило, развитие программ осуществляется либо из средств факультета, либо ситуативно из центрального бюджета университета (в зависимости от появляющихся потребностей программы). Часто такая ситуация с финансовой централизацией не позволяет гибко и оперативно привлекать ресурсы для продвижения программы, стимулирования преподавателей, организации совместных мероприятий с бизнес-партнерами.

Что касается обеспечения образовательных программ преподавательскими ресурсами, то на магистерских программах в большей степени представлены команды ключевых преподавателей, которые являются активными партнерами в управлении образовательной программой (отметили 74% респондентов). Более половины (60%) академических руководителей бакалавриата отметили, что в их случае стандартной является ситуация, при которой на программе имеется стабильное ядро коллег, активно участвующих в ее

развитии, привлечении абитуриентов, организации мероприятий, проектировании содержания программы, взаимодействии с работодателями.

Значительную ресурсную роль в развитии образовательной программы играет академический совет: совещательный орган, состоящий из ключевых преподавателей, академических руководителей и представителей бизнеса (работодателей). Примерно в половине случаев академические советы образовательных программ носят формальный характер, то есть собираются для утверждения различных документов, программ дисциплин, решений по контингенту и т. д. Прямое назначение академического совета, связанное с непосредственным проектированием программы, разработкой стратегии развития, продвижения, позиционирования пока реализуется только на части образовательных программ. Другими словами, ресурсный потенциал академических советов задействован не в полной мере. Кроме того, в настоящее время на большинстве программ управление осуществляется в «ручном» режиме, ситуативно.

Таким образом, с учетом проведенных исследований рассмотрим поведение академического руководителя в рамках модели интегрированных конкурирующих ценностей. На наш взгляд, вза-

Таблица 3

Позиции в текущей деятельности академического руководителя

Table 3

Aspects of an academic supervisor's current activity

Операционная модель	Процесс, контролируемый / запускаемый академическим руководителем (наиболее явный)	Целевая группа
Новатор	Модернизация и совершенствование программы с учетом требований рынка труда и / или изменения стандартов	Преподавательский состав Профессиональный рынок
Брокер	Взаимодействие с работодателями / партнерами / программами других вузов в рамках программ двойных дипломов	Партнеры Школы Выпускники
Продюсер	Взаимодействие с преподавателями программы	Преподавательский состав Студенты
Режиссер	Взаимодействие со студентами / абитуриентами программы при выборе индивидуальной траектории обучения	Студенты Родители Партнеры
Координатор	Решение текущих организационных вопросов программы (правила написания курсовых и выпускных квалификационных работ, согласование тем и пр.)	Декан Учебный отдел Офис сопровождения учебным процессом
Контролер	Взаимодействие со студентами программы по текущим организационным вопросам (мобильность, смена темы, апелляции и т. д.)	Студенты Преподаватели Партнеры
Посредник	Решение спорных вопросов со студентами / преподавателями / родителями (работа с возражениями)	Преподаватели Родители Студенты

имодельствуя с разными участниками процесса, академический руководитель вынужден занимать практически все позиции в данной модели (табл. 3). Далее для достижения цели данного исследования необходимо связать операционные роли в модели интегрированных конкурирующих ценностей с функционалом и ресурсами академического руководителя для понимания пробелов и разрывов при управлении образовательной программой.

Анализ процессов, лежащих в зоне ответственности академических руководителей, показал, что набор процессов часто попадает в конфликтующие квадранты и академический руководитель вынужден выполнять, по сути, конфликтующие задачи. Например, в позициях «Продюсер» и «Посредник». С одной стороны,

при решении спорных вопросов, академическому руководителю необходимо быть на стороне студента программы, так как это влияет на имидж программы, с другой – в рамках корпоративной этики, на стороне преподавателя.

Таким образом, необходимо соотнести операционные модели (роли) академического руководителя с типовыми процессами и ресурсами, которые необходимы при их выполнении. Как видно из табл. 4, академический руководитель в силу своего функционала участвует в большом количестве процессов, реализуя в них специфические операционные модели.

Представленная в табл. 4 логика соответствует логике resource-based view (ресурсному подходу) в реализации стратегии. На наш взгляд, перечень ресурсных пулов, которые должны

Таблица 4

Процессы и ресурсы в рамках операционной модели академического руководителя

Table 4

Processes and resources within the operating model of an academic supervisor

Операционная модель	Процесс, контролируемый / запускаемый академическим руководителем (наиболее явный)	Необходимые ресурсы (пулы ресурсов) за исключением личного времени
Новатор	Модернизация и совершенствование программы с учетом требований рынка труда и/или изменения стандартов	Партнерские связи с работодателями
Брокер	Взаимодействие с работодателями / партнерами / программами других вузов в рамках программ двойных дипломов	Партнерские связи с работодателями / партнерами (возможно привлечение специализированных структур по работе с выпускниками и структур по партнерству с другими вузами) Финансовые ресурсы на командировки (участие в профильных выставках, конференциях и др.)
Продюсер	Взаимодействие с преподавателями программы. Совместное выстраивание логики образовательной программы, связанности отдельных дисциплин, определение их содержания Составление матрицы компетенций образовательной программы	Контакт с руководителями департаментов. Работа с преподавателями
Режиссер	Взаимодействие со студентами / абитуриентами программы при выборе индивидуальной траектории обучения. Организация мероприятий по продвижению образовательной программы, профориентация	Специализированные структуры по работе с абитуриентами Финансовые ресурсы для организации мероприятий (день открытых дверей, зимняя школа, участие в выставках, выезды в школы)
Координатор	Решение текущих организационных вопросов программы (правила написания курсовых и выпускных квалификационных работ, согласование тем и пр.)	Структуры по учебно-методической работе, офис сопровождения учебного процесса
Контролер	Взаимодействие со студентами программы по текущим организационным вопросам (мобильность, смена темы, апелляции и т.д.)	Офис сопровождения учебного процесса
Посредник	Решение спорных вопросов со студентами / преподавателями / родителями (работа с возмещениями)	Офис сопровождения учебного процесса, руководители департаментов

быть в распоряжении академического руководителя, не является исчерпывающим и может дополняться.

В качестве дельнейшего шага (с практической точки зрения) должна быть произведена ревизия ресурсов по каждой образовательной программе с целью определения «узких» мест. По нашему мнению, ситуация по разным программам будет существенно различаться и, скорее всего, единого набора рекомендаций разработать будет невозможно.

Заключение

Стремительное развитие общества, цифровизация экономики, появление новых инструментов управления дает обществу существенные возможности для создания нового будущего. Однако система образования, построенная на принципах XIX в., все больше перестает соответствовать требованиям времени. Будущее «наступает» быстрее, чем образование успевает среагировать на происходящее. Для выравнивания такого разрыва в рассматриваемом кейсе предлагается новая для российского образования функция – функция академического руководителя образовательной программы. Причем хочется отметить, что это не какая-то дополнительная должность в иерархии университета, это именно функция, которую выполняют наиболее авторитетные в данной сфере профессора и преподаватели. Однако анализ кейса показал следующие моменты.

Вследствие неявно определенного функционала и роли академического руководителя каждый преподаватель, назначаемый на эту роль, реализует наиболее удобный ему стиль управления. Часто такой академический руководитель ориентирован на внутренние процессы образовательной программы: например, разработка учебных планов, регулирующих документов, работа со студентами, взаимодействие с преподавателями. Крайне незначительная доля времени отводится внешне-му фокусу управления: взаимодействию с профессиональными сообществами и партнерами, что, конечно же, не способствует повышению гибкости образовательной программы.

В процессе управления образовательной программой академический руководитель вынужден пребывать в постоянно сменяемых операционных ролях, что бывает затруднительно и вызывает конфликты как внутриличностные, так и внутри коллектива.

При реализации различных операционных ролей и будучи вовлеченным в разные процессы управления, академический руководитель вы-

нужден использовать различные типы ресурсов: информационные, человеческие, финансовые, организационные. Но не существует регламентирующих документов, которые бы прописывали порядок выделения таких ресурсов. При этом роль академического руководителя не институализирована, он, по сути, не имеет явных рычагов влияния на привлечение таких ресурсов.

На наш взгляд, соотнесение функционала академического руководителя с операционными ролями, ключевыми процессами и ресурсами на основе модели конкурирующих ценностей позволяет получить базу для разработки будущей ролевой и компетентностной модели академических руководителей, а также является основой для решения вопроса о ресурсном планировании. Хотелось бы надеяться, что наше исследование послужит не только основой для последующих исследований в рамках данной темы, но и найдет свое практическое применение.

Таким образом, на наш взгляд, рассмотренная в рамках кейса схема, бесспорно, повышает гибкость образовательных программ с учетом требований работодателя и внешней среды, но требует при этом от академических руководителей затрачивать большую долю своего времени на работу с программой, часто в ущерб собственному академическому развитию.

Список литературы

1. Balogun J. From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 2003, no. 14, pp. 69–83. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00266>
2. Bolden R., Petrov G., Gosling J., Bryman A. Leadership in higher education: Facts, fictions and futures – Introduction to the special issue. *Leadership*, 2009, no. 5, pp. 291–298. <https://doi.org/10.1177/1742715009337761>
3. Береснева С. В., Ключев А. К. Ориентация на заказчика в организационной культуре образовательных учреждений // *Университетское управление: практика и анализ*. № 7. 2005. С. 45–50.
4. Scott G., Coates H., Anderson, M. Learning leaders in times of change: Academic leadership capabilities for Australian higher education. Strawberry Hills: Australian Learning and Teaching Council (ALTC), 2008. 173 p.
5. Vilkinas T., Ladyshewsky R. Leadership behaviour and effectiveness of academic program directors in Australian universities. *Educational Management, Administration and Leadership*, 2012, no. 40, pp. 112–129. <https://doi.org/10.1177/1741143211420613>
6. Murphy M., Curtis W. The micro-politics of micro-leadership: exploring the role of programme leader in English universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 2013, vol. 35, no. 1, pp. 34–44. <https://doi.org/10.1080/1360080x.2012.727707>



7. Quinn R., Cameron K. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, Third Edition, Jossey-Bass, 2011.

8. Quinn R. Applying the competing values approach to leadership: Toward an integrative framework. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriessheim, & R. Stewart, (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*. New York, NY: Pergamon Press. 1984.

9. Quinn R. Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988.

10. Cloke K., Goldsmith J. Resolving Conflicts at Work: Ten Strategies for Everyone on the Job, Third Edition, Jossey-Bass, 2011.

11. Vilkinas T., Cartan G. The behavioral control room for managers: The integrator role. *Leadership and Organisation Development Journal*, 2001, no. 22, pp. 175–185. <https://doi.org/10.1108/01437730110395079>

12. Vilkinas T., Cartan G. The factor structure of the Competing Values Framework: The roles managers display and consider important from manager and other's perspectives. *Management: Pragmatism, philosophy, priorities: Proceedings of the 20th ANZAM Conference*, Central Queensland University Press, Rockhampton, 2006.

13. Quinn R., Faerman S., Thompson M., McGrath M., *Becoming A Master Manager*, 6nd ed., Wiley, New York, NY. 2015.

References

1. Balogun J. From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 2003, no. 14, pp. 69–83. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00266>

2. Bolden R., Petrov G., Gosling J., Bryman A. Leadership in higher education: Facts, fictions and futures – Introduction to the special issue. *Leadership*, 2009, no. 5, pp. 291–298. <https://doi.org/10.1177/1742715009337761>

3. Beresneva S. V., Kljuev A. K. Orientacija na zakazhika v organizacionnoj kul'ture obrazovatel'nyh uchrezhdenij [Customer orientation in the organizational culture of an educational institution]. *University management: practice and analysis*, no 7, 2005, pp. 45–50. (In Russ).

4. Scott G., Coates H., Anderson, M. Learning leaders in times of change: Academic leadership capabilities for Australian higher education. Strawberry Hills: Australian Learning and Teaching Council (ALTC), 2008. 173 p.

5. Vilkinas T., Ladyshewsky R. Leadership behaviour and effectiveness of academic program directors in Australian universities. *Educational Management, Administration and Leadership*, 2012, no. 40, pp. 112–129. <https://doi.org/10.1177/1741143211420613>

6. Murphya M., Curtisb W. The micro-politics of micro-leadership: exploring the role of programme leader in English universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 2013, vol. 35, no. 1, pp. 34–44. <https://doi.org/10.1080/1360080x.2012.727707>

7. Quinn R., Cameron K. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, Third Edition, Jossey-Bass, 2011.

8. Quinn R. Applying the competing values approach to leadership: Toward an integrative framework. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriessheim, & R. Stewart, (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*. New York, NY: Pergamon Press. 1984.

9. Quinn R. Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988.

10. Cloke K., Goldsmith J. Resolving Conflicts at Work: Ten Strategies for Everyone on the Job, Third Edition, Jossey-Bass, 2011.

11. Vilkinas T., Cartan G. The behavioral control room for managers: The integrator role. *Leadership and Organisation Development Journal*, 2001, no. 22, pp. 175–185. <https://doi.org/10.1108/01437730110395079>

12. Vilkinas T., Cartan G. The factor structure of the Competing Values Framework: The roles managers display and consider important from manager and other's perspectives. *Management: Pragmatism, philosophy, priorities: Proceedings of the 20th ANZAM Conference*, Central Queensland University Press, Rockhampton, 2006.

13. Quinn R., Faerman S., Thompson M., McGrath M., *Becoming A Master Manager*, 6nd ed., Wiley, New York, NY. 2015.

Информация об авторах / Information about the authors:

Дмитрий Владимирович Гергерт – кандидат экономических наук, декан факультета экономики, менеджмента и бизнес-информатики, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Пермский филиал; 8 (342) 205-52-34; dgergert@hse.ru.

Дмитрий Геннадьевич Артемьев – кандидат экономических наук, доцент департамента менеджмента, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Пермский филиал; 8 (342) 205-52-24; dartemev@hse.ru.

Dmitry V. Gergert – Candidate of Sciences (Economics), Dean of the Faculty of Economics, Management and Business Informatics National Research University Higher School of Economics, Perm Branch; +7 (342) 205-52-34; dgergert@hse.ru, ORCID: 0000-0001-5923-6411

Dmitry G. Artemyev – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Management National Research University Higher School of Economics, Perm Branch, Perm; +7 (342) 205-52-24; dartemev@hse.ru, ORCID: 0000-0002-7922-6445