

*С. Т. Князев, В. С. Третьяков, А. Л. Неволина\***Уральский федеральный университет, Екатеринбург, Россия*

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА ВУЗА КАК ИНСТРУМЕНТ МОДЕРНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**К л ю ч е в ы е с л о в а:** индивидуальные траектории; образовательная политика; управление образовательной программой; модернизация образовательной деятельности; информационные системы.

Статья описывает опыт внедрения в Уральском федеральном университете имени первого Президента России Б. Н. Ельцина образовательной политики, направленной на переход на индивидуальные траектории обучения и введение новой модели управления образовательными программами. Описана целевая модель образовательной деятельности университета, задачи по переходу к ней. Рассматриваются варианты организационных решений по постепенной реализации образовательной политики, по введению роли руководителей образовательных программ, по изменению конструкции образовательных программ и организации образовательного процесса. Описаны конкретные шаги, предпринятые университетом, а также дорожная карта дальнейших действий. Затрагивается аспект информатизации, описываются ключевые изменения в информационных системах, обеспечивающих реализацию образовательного процесса. Дается анализ возможных вариантов управления развитием образовательных программ, приводится модель показателей развития программ и описание выбранных в качестве приоритетных для вуза направлений развития. Приводится два варианта административного управления образовательными программами – с сохранением роли держателя портфеля образовательных программ за институтом и полной автономии образовательной программы. Рассматривается вопрос перераспределения ответственности за реализацию программы и ее частей, роль кафедр и других подразделений университета. Оцениваются риски, связанные с реализацией образовательной политики. Статья содержит описание набора управленческих практик по модернизации образовательной деятельности для администраторов вузов.

Понятие образовательной политики через деятельность субъектов на определенном уровне по согласованию целей, ценностей и приоритетов в образовании раскрыто в работе И. Э. Кондраковой [1]. В работах И. Д. Фрумина, О. Г. Смолина рассмотрены вопросы реализации образовательной политики на государственном уровне [2, 3]. На уровне университета обсуждение и принятие образовательной политики позволяет участникам образовательного процесса – администрации университета, преподавателям, студентам – согласовать между собой целевые ориентиры и приоритеты модернизации образовательной деятельности. Как правило, образовательная политика необходима тогда, когда университет вступает в фазу активных изменений существующих процессов и ее разработка преследует следующие цели: 1) обеспечить целенаправленные и согласованные действия участников изменений; 2) обеспечить принятие и понимание широкой общественностью происходящих изменений.

Для Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

фаза активных изменений связана с интеграцией университета в международное образовательное пространство и участием в программе повышения конкурентоспособности. Сочетание цели стать одним из ведущих университетов в мировом сообществе и необходимости сохранить при этом роль университета, играющего ключевую роль в развитии региона, требует работы с разными категориями обучающихся и решения одновременно двух задач: 1) создание условий для талантливой молодежи, конкурентных в сравнении с лучшими вузами страны и мира, 2) обеспечение массовой качественной подготовки кадров для региона. В качестве основного пути решения этих задач была выбрана ключевая линия изменений образовательного процесса – переход на индивидуальные траектории обучения. При этом одним из инструментов изменений стала образовательная политика как документ, определяющий основные принципы и направления развития образовательного процесса.

В качестве целевой модели реализации индивидуальных траекторий обучения в УрФУ

\*Князев Сергей Тихонович – проректор по учебной работе Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, г. Екатеринбург, 620002, ул. Мира, 19, s.t.knyazev@urfu.ru

Третьяков Василий Сергеевич – заместитель проректора по образовательным технологиям и территориальной сети Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, 620002, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19, +7 (902) 871-29-46, v.s.tretyakov@urfu.ru

Неволина Алена Леонидовна – директор Дирекции академического развития Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, 620002, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19, +7 (912) 605-24-41, a.l.nevolina@urfu.ru

принята такая форма организации образовательного процесса, когда студент в процессе освоения образовательной программы имеет возможность выбирать отдельные элементы образовательной программы, ориентируясь на желаемое сочетание результатов обучения или предпочитаемую форму их достижения. При этом реализуются два ключевых принципа: 1) поступление на образовательную программу дает студенту право на выбор модулей и дисциплин, входящих в ее состав; 2) степень свободы выбора зависит от успеваемости студента, что мотивирует его на успешное освоение программы в течение всего периода обучения.

Условием перехода на индивидуальный выбор модулей студентами является внедрение модульного принципа построения и реализации образовательных программ. С одной стороны, модульный принцип должен обеспечить целостность элементов, из которых конструируется индивидуальная образовательная траектория – каждый модуль образовательной программы представляет собой законченный цикл обучения, формирующий конкретные результаты обучения студента. С другой стороны, модульный принцип организации образовательного процесса предполагает переход к формированию учебных групп, для которых организуется обучение и составляется расписание и которые включают в себя студентов, выбравших соответствующий модуль, независимо от их академических групп, в которые студенты зачисляются при поступлении. Последнее коренным образом меняет подходы к планированию учебного процесса, т. к. составление учебных и рабочих планов, содержащих информацию о нагрузке преподавателей и студентов, на уровне

академических групп становится трудоемким и малоэффективным.

Выбор модулей студентами может носить непредсказуемый характер, и востребованность некоторых модулей может оказаться существенно выше предлагаемых альтернатив. Это требует от вуза гибкой модели управления кадровыми и иными ресурсами – фактическая нагрузка преподавателей, реализующих отдельные модули, остается непредсказуемой до завершения процедуры выбора. Отчасти ситуация может быть упрощена установлением лимита на количество студентов, осваивающих отдельные модули, и распределением студентов по модулям в соответствии с их рейтингом по результатам освоения модулей в предшествующем периоде. То есть право самостоятельно выбирать модули из всего предложенного на выбор списка получают только лучшие студенты, а остальные распределяются по факту наличия свободных мест. Такая практика позволяет вузу иметь возможность эффективного управления ресурсами, в том числе кадровыми, и повышает мотивацию студентов к успешному освоению модулей. Востребованность модулей в текущем учебном году может влиять на установление лимитов по количеству студентов в следующем периоде с соответствующим перераспределением ресурсов на их реализацию.

Целевая модель конструкции образовательной программы в УрФУ представлена на рис. 1. Поступив на образовательную программу бакалавриата или магистратуры по направлению подготовки, студент имеет возможность освоить базовые обязательные модули, а затем выбрать

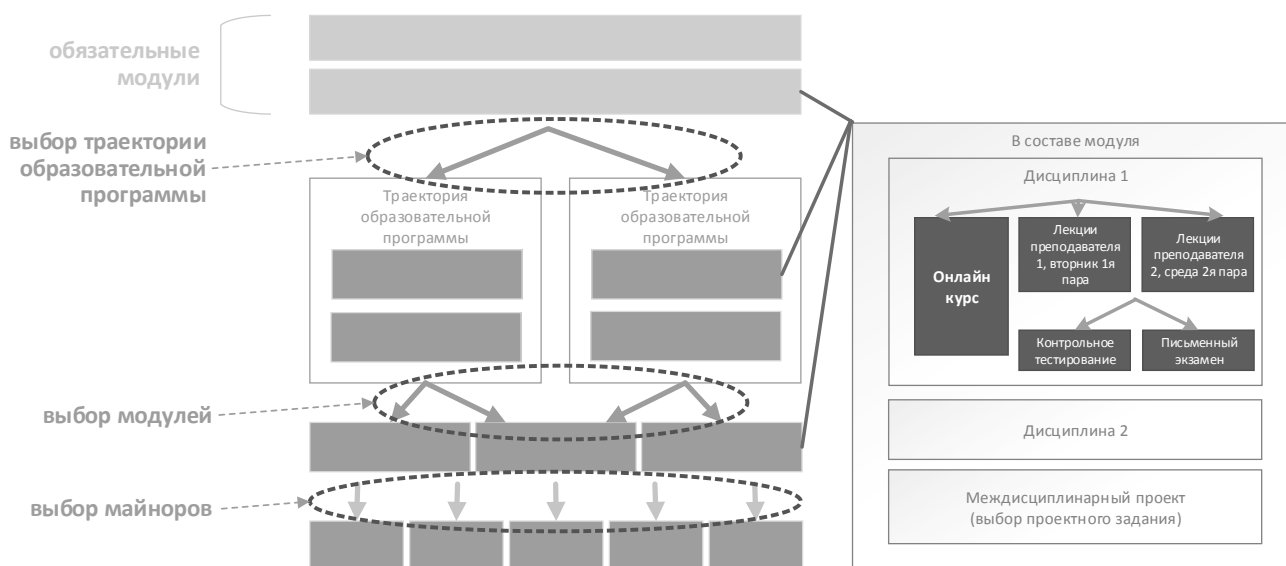


Рис. 1. Уровни выбора при формировании индивидуальной образовательной траектории

те модули, которые, с одной стороны, при любой комбинации обеспечивают результаты освоения образовательной программы, требуемые ФГОС, а с другой – позволяют студенту формировать результаты обучения, максимально соответствующие его будущей профессиональной деятельности. При этом в рамках осваиваемых модулей, в основном в рамках базовых обязательных модулей, студентам предлагается выбор технологий освоения, уровня сложности, вариантов расписания и конкретных преподавателей. Выбор внутри модуля, как правило, ориентирован на формирование групп талантливых и мотивированных студентов, имеющих повышенные ожидания относительно образовательной программы и готовых к высоким требованиям к результатам обучения.

Реальный переход на индивидуальные траектории обучения сопровождается решением двух ключевых задач:

1) вуз должен обеспечить наличие модулей и вариантов их реализации для обеспечения возможности выбора;

2) должны быть созданы условия для одновременной реализации всех модулей, включенных в индивидуальные траектории на уровне каждого отдельно взятого студента.

Решение этих задач для большого университета может быть осуществлено только путем реализации комплекса мер, направленных на расширение образовательных возможностей, предоставляемых университетом, и сокращения объемов аудиторной нагрузки, требующей синхронизации времени работы студентов и преподавателей. Такой комплекс мер стал частью образовательной политики УрФУ и включил в себя:

1) введение унифицированных модулей, реализуемых для всех образовательных программ в рамках области образования;

2) введение дополнительных свободных модулей (майноров);

3) усиление роли проектной деятельности студентов;

4) расширение практики сетевого взаимодействия и использования открытых курсов;

5) организацию обучения на иностранном языке и привлечение иностранных преподавателей;

6) широкое внедрение независимого контроля результатов обучения;

7) замещение части аудиторной работы контролируемой самостоятельной работой студентов в электронной информационно-образовательной среде (внедрение смешенного обучения);

8) создание партнерских образовательных программ с работодателями.

Введение унифицированных модулей позволяет сформировать большие потоки студентов, что упрощает процесс планирования и сокращает издержки на реализацию образовательных программ. Однако такой элемент образовательной политики требует соответствующего ресурсного обеспечения, например, наличия больших аудиторий и использования электронной информационно-образовательной среды для коммуникации со студентами. При формировании большого потока студентов, изучающих унифицированный модуль, становится возможным предоставление различных вариантов его освоения, в т. ч. выделение групп студентов, осваивающих модуль с активным применением электронного обучения, с отказом от аудиторных занятий в пользу методов проектного обучения. Сокращение затрат на обучение за счет увеличения численности студентов в потоках позволяет высвободить ресурсы для реализации альтернативных, более дорогих вариантов освоения модуля, доступных для выбора лучшим студентам.

Введение майноров (управление дополнительными модулями), обеспечивающих формирование результатов обучения, не связанных напрямую с направлением подготовки, в рамках которого реализуется образовательная программа, позволяет объединять в относительно большие группы студентов разных образовательных программ для освоения наиболее интересных модулей, которые могут предложить авторские коллективы университета. Обязательное условие включения в состав образовательных программ майноров с определенным количеством зачетных единиц позволяет расширить образовательные возможности для студентов и заинтересовать преподавателей в создании действительно востребованных и качественных модулей, обеспечивающие формирование универсальных компетенций (soft-skills).

Применение методов проектного обучения преследует цель формирования у студентов комплекса универсальных и профессиональных компетенций, которые не могут быть в полной мере сформированы при других видах учебной деятельности. С точки зрения образовательной политики, обязательное введение проектного обучения – это не только работа на повышение качества подготовки, но вовлечение профессионалов и практиков из бизнеса, научных сотрудников в образовательную деятельность. Задача, решаемая образовательной политикой в этой области, заключается в широком привлечении сотрудников подразделений, для которых приоритетной является инновационная или научная деятельность в образовательный процесс. Выбор проектного

задания должен осуществляться студентами из открытого пула предлагаемых проектных заданий, а защита результатов сопровождаться публичным представлением результатов работы в формате, обеспечивающем оценку достигнутых и проявленных результатов обучения.

Сетевое взаимодействие между образовательными организациями определяется образовательной политикой как инструмент повышения качества образования за счет привлечения кадрового и материально-технического потенциала других организаций. Сочетание академической мобильности с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий позволяет исключить резкий рост затрат на реализацию академической мобильности и рассматривать сетевое взаимодействие также как инструмент оптимизации учебного процесса путем формирования межуниверситетских учебных групп. Использование открытых онлайн-курсов, обеспечивающих реализацию отдельных модулей/дисциплин исключительно с применением электронного обучения, дает возможность сделать сетевое взаимодействие массовым и полностью исключить организационные затраты на академический обмен.

Разработка образовательных программ на иностранном языке является обязательным условием обеспечения конкурентоспособности университета на международном рынке. Однако в случае применения индивидуальных траекторий обучения модули на иностранном языке могут предлагаться в качестве альтернативных всем обучающимся и давать возможность усилить формирование результатов обучения, связанных с языковыми компетенциями. Привлечение иностранных преподавателей в этом случае становится механизмом быстрого обновления содержания образовательных программ, дополнительной мотивации студентов к освоению иностранного языка через возможность обучаться у лучших преподавателей, привлекаемых университетом. С целью снижения затрат привлечение иностранных преподавателей может быть реализовано с применением дистанционных образовательных технологий.

Внедрение независимого контроля как составного элемента оценки результатов обучения на уровне дисциплины, модуля и образовательной программы не только повышает объективность оценки, но и позволяет сделать процесс управления образовательной деятельностью более гибким, повысить степень самостоятельности преподавателей в принятии решения о способах реализации

дисциплины, обеспечить оценку их деятельности и качества предлагаемых модулей по результатам независимой оценки.

Одним из инструментов, позволяющим сократить объем синхронной (аудиторной) нагрузки при сохранении и повышении качества обучения, является электронное обучение. Образовательной политикой определяется предоставление свободы преподавателям в переносе в электронную информационно-образовательную среду любого количества аудиторных занятий, вплоть до полного их исключения, при условии наличия электронного курса и применении независимого контроля. При этом предполагается постепенный рост количества студентов, обучаемых одним преподавателем и сокращение реальной нагрузки преподавателя без снижения уровня оплаты труда.

Создание и реализация образовательных программ с участием предприятий и организаций, в том числе научных, являющихся стратегическими партнерами университета, позволяет обеспечивать максимальное соответствие качества подготовки выпускников запросам работодателей. Взаимодействие с партнерами предполагает совместное определение планируемых результатов освоения образовательных программ, согласование их структуры и содержания, участие специалистов организации или предприятия-партнера в образовательном процессе и оценке достижения заявленных результатов обучения. Инструментом достижения наиболее полного соответствия результатов освоения и содержания образовательной программы требованиям работодателей является использование самостоятельно установленных университетом образовательных стандартов и ориентация на профессиональные стандарты. Организационным механизмом реализации партнерских образовательных программ может являться создание базовых кафедр и иных структурных подразделений (центров, лабораторий и т. п.) на территории соответствующей организации или предприятия. При этом создаваемые совместно с работодателями и с использованием их ресурсов модули образовательной программы становятся доступными для выбора студентам при формировании индивидуальных траекторий обучения.

Важным условием реализации образовательной политики является информационная поддержка ее базовых принципов – создание или модернизация соответствующего набора информационных сервисов, реализующих право самостоятельного выбора студентов на условиях информационной открытости – равного доступа каждого студента

к информации о доступных для выбора модулях, об их содержании и, самое важное, о последствиях выбора, с точки зрения формируемого в рамках индивидуальной образовательной траектории набора результатов обучения. Отчасти последнее может быть реализовано через систему тьюторства – индивидуальной работы с каждым студентом со стороны специально обученных сотрудников университета в формате консультаций по выбору модулей с учетом будущей профессиональной деятельности. Однако представляется возможным в рамках онлайн-сервисов абитуриента и студента осуществлять предоставление информации о комбинации результатов обучения, формируемых в рамках конкретных комбинаций модулей программы, и их соответствии видам профессиональной деятельности, должностям на основе профессиональных стандартов или информации от конкретных работодателей.

Описанные выше механизмы являются необходимыми условиями для решения задачи перехода к индивидуальным траекториям обучения. Однако ключевой момент в осуществлении этого перехода – это мотивация лиц, проектирующих и реализующих образовательные программы, на изменения. В традиционном для российских университетов подходе к управлению образовательными программами такими лицами являются заведующие кафедрами. Такой подход приводит к двум противоречиям, во-первых, сложившаяся кафедральная структура, как правило, отражает набор специальностей, реализуемых вузом в соответствии с ГОС, и слабо коррелирует с ФГОС по направлениям подготовки, что, как следствие, приводит к созданию узконаправленных образовательных программ (профилей подготовки). Во-вторых, заведующий кафедрой при проектировании образовательной программы вынужден в силу своих обязанностей ориентироваться на обеспечение преподавательской нагрузкой коллектива своей кафедры и мало заинтересован в расширении образовательных возможностей за счет включения в образовательную программу модулей, реализуемых другими подразделениями или другими образовательными организациями.

В связи с этим переход на индивидуальные траектории обучения в образовательной политике поддержан одновременным переходом к управлению образовательными программами со стороны руководителей образовательных программ. Каждая образовательная программа рассматривается как уникальный и значимый с точки зрения вклада в развитие университета самостоятельный продукт. Образовательная политика является

инструментом установления приоритетных направлений развития образовательных программ и является единой для всех образовательных программ. Задачи развития и организации образовательной деятельности по каждой образовательной программе возлагаются на конкретного руководителя образовательной программы, выбираемого из числа ППС вуза и, как правило, не являющегося заведующим кафедрой.

В качестве основной на переходный период принята модель, в которой держателем портфеля образовательных программ, центром финансовой ответственности и вышестоящим руководителем для руководителей образовательных программ является директор института или иного структурного подразделения, реализующего образовательные программы. В перспективе рассматривается переход к автономному существованию образовательных программ, перераспределению значительной части средств от реализации образовательной программы в распоряжение руководителя программы, что даст ему больше свободы в определении кадрового обеспечения образовательной программы и возможность осуществления иных видов затрат, необходимых при ее реализации.

Схема управления образовательной программой представлена на рис. 2. Руководителю образовательной программы даются полномочия по определению реализуемых в рамках образовательной программы модулей и выбору подразделений, их реализующих, а также по распределению фондов развития образовательной программы. При необходимости решением института создается орган управления образовательной программой или несколькими программами, относящимися к одной УГСН или области образования, осуществляющий принятие коллегиальных решений о развитии и содержании образовательных программ.

Образовательная политика определяет набор основных показателей развития образовательных программ, но не задает их значения. Значения определяются на уровне каждой образовательной программы руководителем и согласовываются с дирекцией образовательных программ и держателем портфеля программ. Создается система мотивации руководителей образовательных программ на постоянное развитие программ в определенных образовательной политикой направлениях.

Ключевым вопросом становится выстраивание взаимодействия между руководителями образовательных программ и подразделениями, реализующими отдельные части образовательных программ – модули и дисциплины. Как правило, ответственность за реализацию дисциплины



Рис. 2. Схема управления образовательной программой

закрепляется за кафедрой, чей кадровый состав и материальные ресурсы используются в учебном процессе.

Для базовых модулей, унифицированных на уровне университета, вводится еще один центр ответственности – руководитель модуля, задачи которого включают развитие модуля, его внутренней структуры, кадрового и материального обеспечения и реализацию модуля, вплоть до составления расписания при взаимодействии с дирекцией образовательных программ. Руководитель модуля в этом случае наделяется полномочиями по перераспределению нагрузки между подразделениями, реализующими части модуля, в том числе он может принимать решение о внедрении проектного обучения в рамках модуля взамен традиционных видов нагрузки. Руководители образовательных программ не могут напрямую влиять на решения руководителей модулей, однако имеют орган коллективного принятия решения о внесении изменений в модули – комиссию по области образования при Дирекции образовательных программ. Это позволяет в совокупности с показателями развития унифицированных модулей, устанавливаемых Дирекцией образовательных программ, обеспечить мотивацию руководителей модулей на постоянное совершенствование.

Аналогичным образом строится управление дополнительными модулями. За их реализацию

отвечает руководитель майнора. При этом создание майнора инициируется авторским коллективом и будущим руководителем, что позволяет создать конкурентную среду и дает возможность проявиться творческим коллективам, способным создать и реализовать востребованный и эффективный модуль образовательной программы. Использование майноров в рамках образовательных программ регламентируется образовательной политикой – в каждой образовательной программе выделяется не менее 6 з. е. для реализации майноров в рамках трудоемкости образовательной программы.

В 2015 г. в УрФУ началось внедрение новой образовательной политики в части реализации образовательных программ бакалавриата и магистратуры. Первыми результатами стали: 1) резкое сокращение количества программ с целью укрупнения и предоставления права выбора модулей после зачисления на программу; 2) назначение руководителей образовательных программ, которым были даны полномочия и определены целевые показатели по реструктуризации образовательных программ. Были разработаны и внедрены следующие документы: 1) дорожная карта первоочередных мероприятий по модернизации образовательной деятельности УрФУ (на период с 01.09.2015 по 01.09.2016) [4]; 2) временное положение о руководителе программы бакалавриата [5]; 3) временное положение о руководителе

программы магистратуры [6]; 4) положение об образовательной программе высшего образования: программе бакалавриата, программе специалитета, программе магистратуры [7]; 5) методические основания проектирования образовательных программ [8]; 6) регламент конкурса на дополнительное финансирование развития образовательной программы высшего образования [9]; 7) образовательная политика в части реализации образовательных программ бакалавриата, специалитета и магистратуры [10].

Всем руководителям образовательных программ бакалавриата было предложено заключить эффективный контракт, который предусматривает финансовое вознаграждение при условии выполнения показателей развития образовательной программы, плановые значения которых устанавливаются совместно руководителем образовательной программы, директором института-держателя программы и дирекцией образовательных программ. Перечень показателей и методики их расчета определены образовательной политикой и включают показатели: оптимизации структуры программы в части сокращения доли трудоемкости модулей, для которых плановое количество студентов менее 25 человек; повышения степени индивидуализации образовательной программы за счет увеличения доли трудоемкости модулей по выбору; оптимизации структуры образовательной программы в части сокращения количества траекторий образовательной программы; оптимизации структуры образовательной программы в части сокращения трудоемкости жестко связанных между собой модулей траекторий образовательной программы; модернизации образовательной программы в части увеличения доли трудоемкости, реализуемой с применением электронного обучения; модернизации образовательной программы в части увеличения доли модулей/дисциплин в общей трудоемкости программы, по которым применяется независимый контроль; модернизации образовательной программы в части увеличения доли трудоемкости, выделенной для учебных проектов. Система показателей построена таким образом, что их выполнение одновременно возможно только при комплексной модернизации образовательной программы, при этом обязательным условием становится ориентация на широкое применение общих между образовательными программами модулей, в том числе в рамках сетевой формы реализации образовательных программ.

Заключение эффективных контрактов было предложено на добровольной основе. Интересно, что 72 руководителя программ бакалавриата из 88 изъявили добровольное желание и заключили

эффективный контракт с администрацией университета на выполнение показателей эффективности и 90 % из них его успешно выполнили.

Независимо от заключения эффективных контрактов был объявлен конкурс на предоставление дополнительного финансирования развития образовательной программы высшего образования. В заявке руководитель образовательной программы указывал, каких показателей оптимизации развития достигнет его образовательная программа на 1 сентября 2016 г. с учетом выделения дополнительного финансирования на модернизацию образовательной деятельности и без выделения дополнительного финансирования. Таким образом, у руководителей возникла мотивация на установление более высоких темпов модернизации образовательной программы при условии выделения дополнительного финансирования. На конкурс подали свои заявки большинство руководителей программ (94 %) от общего числа назначенных руководителей, в том числе 77 руководителей программ магистратуры и 78 руководителей программ бакалавриата.

Система мотиваций руководителей к активному развитию образовательной программы является неотъемлемой частью образовательной политики УрФУ. Она построена на личной финансовой мотивации руководителей и на выделении дополнительных ресурсов, существенно облегчающих руководителю задачу модернизации программы. При этом допускается, что руководители образовательных программ могут иметь разную позицию, и та часть из них, которая не будет ориентирована на реализацию определенных образовательной политикой направлений развития образовательных программ, не получит финансовой поддержки, но сможет реализовывать вмененные руководителю образовательной программы функции и обязанности. Активность руководителей образовательных программ тем не менее в части участия в конкурсе и в части заключения эффективных контрактов оказалась очень высокой, что говорит о том, что университет готов к изменениям, а назначенные руководители образовательных программ и ответственность университета разделяет принятую образовательную политику и готовы к ее реализации.

#### Список литературы

1. Кондракова И. Э. Образовательная политика: содержание понятия // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. 2010. Выпуск № 128.
2. Фрумкин И. Д. Образовательная политика: практика анализа. Путеводитель по курсу. М.: ЦИОП, 2002. 168 с.



3. Смолин О. Н. Образование – для всех: Философия. Экономика, Политика. Законодательство. М., 2006. 416 с.
4. Дорожная карта первоочередных мероприятий по модернизации образовательной деятельности УрФУ (на период с 01.09.2015 по 01.09.2016). URL: [http://urfu.ru/fileadmin/user\\_upload/common\\_files/education/dorozhnaja\\_karta\\_\\_2\\_.pdf](http://urfu.ru/fileadmin/user_upload/common_files/education/dorozhnaja_karta__2_.pdf) (дата обращения: 12.02.2016).
5. Временное положение о руководителе программы бакалавриата. URL: [http://urfu.ru/fileadmin/user\\_upload/common\\_files/education/2.09\\_Rukovoditel\\_bakalavriata.\\_Polozhenie.docx](http://urfu.ru/fileadmin/user_upload/common_files/education/2.09_Rukovoditel_bakalavriata._Polozhenie.docx) (дата обращения: 12.02.2016).
6. Временное положение о руководителе программы магистратуры. URL: [http://urfu.ru/fileadmin/user\\_upload/common\\_files/education/2.09\\_Rukovoditel\\_magistratury.\\_Polozhenie.docx](http://urfu.ru/fileadmin/user_upload/common_files/education/2.09_Rukovoditel_magistratury._Polozhenie.docx) (дата обращения: 12.02.2016).
7. Положение об образовательной программе высшего образования: программе бакалавриата, программе специалитета, программе магистратуры. URL: [http://urfu.ru/fileadmin/user\\_upload/common\\_files/education/\\_Polozhenie\\_o\\_vedejatelnosti\\_No\\_SMK\\_PVD\\_7\\_01\\_69\\_2015\\_\\_\\_Polozhenie\\_ob\\_obrazovatelnoi\\_programme\\_vysshego\\_obrazovaniya\\_\\_\\_656998\\_v1\\_.pdf](http://urfu.ru/fileadmin/user_upload/common_files/education/_Polozhenie_o_vedejatelnosti_No_SMK_PVD_7_01_69_2015___Polozhenie_ob_obrazovatelnoi_programme_vysshego_obrazovaniya___656998_v1_.pdf) (дата обращения: 12.02.2016).
8. Методические основания проектирования образовательных программ. URL: [http://urfu.ru/fileadmin/user\\_upload/common\\_files/education/Obrazovatel'naja\\_politika\\_Metodicheskie\\_osnovaniya.doc](http://urfu.ru/fileadmin/user_upload/common_files/education/Obrazovatel'naja_politika_Metodicheskie_osnovaniya.doc) (дата обращения: 12.02.2016).
9. Регламент конкурса на дополнительное финансирование развития образовательной программы высшего образования. URL: [http://urfu.ru/fileadmin/user\\_upload/common\\_files/education/Rukovoditel\\_OP\\_Konkurs\\_na\\_finansirovanie.docx](http://urfu.ru/fileadmin/user_upload/common_files/education/Rukovoditel_OP_Konkurs_na_finansirovanie.docx) (дата обращения: 12.02.2016).
10. Образовательная политика в части реализации образовательных программ бакалавриата, специалитета и магистратуры. URL: [http://urfu.ru/fileadmin/user\\_upload/common\\_files/education/1712\\_Obrazovatel'naja\\_politika\\_v\\_chasti\\_realizacii\\_obrazovatelnykh\\_programm\\_bakalavriata\\_specialiteta\\_i\\_magistratury.pdf](http://urfu.ru/fileadmin/user_upload/common_files/education/1712_Obrazovatel'naja_politika_v_chasti_realizacii_obrazovatelnykh_programm_bakalavriata_specialiteta_i_magistratury.pdf) (дата обращения: 12.02.2016).

DOI 10.15826/umj.2016.102.002

*S. T. Knyazev, V. S. Tretyakov, A. L. Nevollina\**

*Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltzin, Ekaterinburg, Russia*

## UNIVERSITY EDUCATIONAL POLICY AS AN INSTRUMENT OF EDUCATIONAL ACTIVITIES MODERNIZATION

**Key words:** individual trajectories, educational policy, teaching program management; educational activities modernization; information systems.

The article describes the UrFU experience of introducing educational policy aimed at transferring to individual learning trajectory and teaching programs management. The article presents the description of the target model of university educational activities and tasks related to it. The authors look into different organizational solutions for step by step implementation of educational policy, introduction of teaching program heads, changes in educational programs construction, teaching process organization. The article describes steps taken by the university and the roadmap for future activities. It covers informatization aspect, described key changes in information systems providing teaching process implementation. Authors analyze possible variants for teaching programs change management, present the model of program development performance indicators and describe development areas identified as priority areas for the university. Two options for teaching program administrative management are given: one preserving the institute as the owner of teaching programs portfolio and the other where teaching program is autonomous. The authors look into the aspects of changed responsibility balance in the area of program implementation, the role of chairs and other university structures. Evaluation of risks related to educational policy implementation is provided. The article contains the description of a set of managerial practices on modernization of teaching activities interesting for university administrators.

### References

1. Kondrakova I. E. Obrazovatel'naya politika: soderzhanie ponyatiya, Izvestiya Rossiiskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A. I. Gertsena. 2010. Vypusk № 128.
2. Frumin I. D. Obrazovatel'naya politika: praktika analiza. Putevoditel' po kursu. M.: TsIOP, 2002. 168 s.
3. Smolin O. N. Obrazovanie – dlya vsekh: Filosofiya. Ekonomika, Politika. Zakonodatel'stvo. M., 2006. 416 s.

\*Knyazev Sergey.T., Ural Federal University named after the first president of Russia B. N. Yeltzin, vice rector on teaching, Ekaterinburg, 620002, Mira st, 19, s.t.knyazev@urfu.ru

Tretyakov Vasily S., «Ural Federal University named after the first president of Russia B. N. Yeltzin, deputy vice rector on educational technologies and territorial network, Ekaterinburg, 620002, Mira st., 19, 8(902)8712946, v.s.tretyakov@urfu.ru

Nevollina Alena L., Ural Federal University named after the first president of Russia B. N. Yeltzin», director, Academic Development Center, Ekaterinburg, 620002, Mira st, 19, 8(912)6052441, a.l.nevollina@urfu.ru



4. Dorozhnaya karta pervoocherednykh meropriyati po modernizatsii obrazovatel'noi deyatel'nosti UrFU (na period s 01.09.2015 po 01.09.2016), available at: [http://urfu.ru/fileadmin/user\\_upload/common\\_files/education/dorozhnaya\\_karta\\_\\_2\\_.pdf](http://urfu.ru/fileadmin/user_upload/common_files/education/dorozhnaya_karta__2_.pdf) (accessed: 12.02.2016).

5. Vremennoe polozhenie o rukovoditele programmy bakalavriata, available at: [http://urfu.ru/fileadmin/user\\_upload/common\\_files/education/2.09\\_Rukovoditel\\_bakalavriata\\_Polozhenie.docx](http://urfu.ru/fileadmin/user_upload/common_files/education/2.09_Rukovoditel_bakalavriata_Polozhenie.docx) (accessed: 12.02.2016).

6. Vremennoe polozhenie o rukovoditele programmy magistratury, available at: [http://urfu.ru/fileadmin/user\\_upload/common\\_files/education/2.09\\_Rukovoditel\\_magistratury\\_Polozhenie.docx](http://urfu.ru/fileadmin/user_upload/common_files/education/2.09_Rukovoditel_magistratury_Polozhenie.docx) (accessed: 12.02.2016).

7. Polozhenie ob obrazovatel'noi programme vysshego obrazovaniya: programme bakalavriata, programme spetsialiteta, programme magistratury, available at: [http://urfu.ru/fileadmin/user\\_upload/common\\_files/education/Polozhenie\\_o\\_vide\\_deyatelnosti\\_No\\_SMK\\_PVD\\_7\\_01\\_69\\_2015\\_Polozhenie\\_ob\\_obrazovatelnoi\\_programme\\_vysshego\\_obrazovaniya\\_\\_\\_656998\\_v1\\_.pdf](http://urfu.ru/fileadmin/user_upload/common_files/education/Polozhenie_o_vide_deyatelnosti_No_SMK_PVD_7_01_69_2015_Polozhenie_ob_obrazovatelnoi_programme_vysshego_obrazovaniya___656998_v1_.pdf) (accessed: 12.02.2016).

8. Metodicheskie osnovaniya proektirovaniya obrazovatel'nykh programm, available at: [http://urfu.ru/fileadmin/user\\_upload/common\\_files/education/Obrazovatel'naya\\_politika\\_Metodicheskie\\_osnovaniya.doc](http://urfu.ru/fileadmin/user_upload/common_files/education/Obrazovatel'naya_politika_Metodicheskie_osnovaniya.doc) (accessed: 12.02.2016).

9. Reglament konkursa na dopolnitel'noe finansirovanie razvitiya obrazovatel'noi programmy vysshego obrazovaniya, available at: [http://urfu.ru/fileadmin/user\\_upload/common\\_files/education/Rukovoditel\\_OP\\_Konkurs\\_na\\_finansirovanie.docx](http://urfu.ru/fileadmin/user_upload/common_files/education/Rukovoditel_OP_Konkurs_na_finansirovanie.docx) (accessed: 12.02.2016).

10. Obrazovatel'naya politika v chasti realizatsii obrazovatel'nykh programm bakalavriata, spetsialiteta i magistratury, available at: [http://urfu.ru/fileadmin/user\\_upload/common\\_files/education/1712\\_Obrazovatel'naya\\_politika\\_v\\_chasti\\_realizatsii\\_obrazovatelnykh\\_programm\\_bakalavriata\\_\\_spetsialiteta\\_i\\_magistratury.pdf](http://urfu.ru/fileadmin/user_upload/common_files/education/1712_Obrazovatel'naya_politika_v_chasti_realizatsii_obrazovatelnykh_programm_bakalavriata__spetsialiteta_i_magistratury.pdf) (accessed: 12.02.2016).

