

УДК 378.14  
DOI 10.17513/snt.40800



## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММОЙ ВУЗА В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Пяткова С. Г. ORCID ID 0000-0003-2476-2758

*Бюджетное учреждение высшего образования  
«Сургутский государственный педагогический университет»,  
Сургут, Российская Федерация, e-mail: sgpyatkova@mail.ru*

В условиях развития высшего образования усиливается необходимость в трансформации образовательных программ с целью их соответствия реалиям и вызовам. Отсутствие единой модели управления образовательной программой дает основания для построения собственных траекторий ее развития в практике конкретного вуза и с учетом современных условий. Цель исследования состоит в выявлении направлений совершенствования механизмов управления образовательной программой вуза в условиях трансформации высшего образования. Применение феноменологического подхода и использование качественных методов (включенное наблюдение, беседы, метод фокус-группового обсуждения) позволили использовать гуманитарную экспертизу для обоснования предлагаемых решений конкретному вузу. Изучение научного дискурса проблемы развития образовательной программы позволило выявить ключевые траектории исследовательского интереса: образовательный продукт и ключевой объект управления в вузе, от которого зависит качество и эффективность высшего образования. Это стало основанием для исследования практики внедрения и развития института руководителей образовательных программ в БУ «Сургутский государственный педагогический университет» с целью повышения эффективности в условиях трансформации высшего образования. В результате определены актуальные направления совершенствования механизмов управления образовательной программой: регулярное прохождение обучения, снижение учебной нагрузки, расширение прав и возможностей руководителя образовательной программы, в том числе с элементами проектного управления. Реализация данных мер позволит усилить ценностный потенциал и управленческий опыт руководителей образовательных программ, направленных на перспективное развитие образовательного продукта.

**Ключевые слова:** образовательная программа, высшая школа, трансформация образования, механизмы управления, образовательный продукт, модель управления, руководитель образовательной программы

## IMPROVING MANAGEMENT MECHANISMS FOR THE UNIVERSITY'S EDUCATIONAL PROGRAM IN THE CONTEXT OF THE TRANSFORMATION OF HIGHER EDUCATION

Pyatkova S. G. ORCID ID 0000-0003-2476-2758

*Budgetary Institution of Higher Education "Surgut State Pedagogical University",  
Surgut, Russian Federation, e-mail: sgpyatkova@mail.ru*

As higher education develops, the need to transform educational programs to meet current realities and challenges is increasing. The lack of a unified model for educational program management provides grounds for developing individual development trajectories within the practices of individual universities, taking into account current conditions. The purpose of this study is to identify areas for improving university educational program management mechanisms in the context of higher education transformation. The application of a phenomenological approach and qualitative methods (participant observation, interviews, and focus group discussion) allowed for the use of humanities expertise to substantiate proposed solutions for a specific university. A study of the scientific discourse on the issue of educational program development allowed us to identify key areas of research interest: the educational product and the key management object at the university, which determines the quality and effectiveness of higher education. This served as the basis for a study of the implementation and development of the institution of educational program directors at Surgut State Pedagogical University with the aim of increasing effectiveness in the context of higher education transformation. As a result, relevant areas for improving educational program management mechanisms were identified: regular training, reduced teaching load, and empowerment of educational program directors, including elements of project management. The implementation of these measures will strengthen the value potential and managerial experience of the heads of educational programs aimed at the long-term strategic development of the educational product.

**Keywords:** educational program, higher education, education transformation, management mechanisms, educational product, management model, educational program manager

### Введение

Современная система высшего образования находится на этапе своего обновления. В Послании Президента РФ В. В. Путина

Федеральному собранию 21 февраля 2023 года было заявлено о переходе на новую систему обучения в вузах страны [1], тем самым был дан старт развитию но-

вой национальной системы образования с 1 сентября 2025 года. Это стало основанием для детальной проработки вопроса с учетом современных вызовов [2]. Педагогическая наука в этом ключе призывает к системности в решении задач стратегического улучшения всей системы российского образования с опорой на опережающее научное обоснование [3]. Данные условия требуют трансформации образовательных программ высшего образования с целью их соответствия требованиям цифровизации, глобальной конкурентоспособности и изменяющимся потребностям экономики и общества. Это особенно важно для педагогических вузов, которые формируют будущих специалистов в сфере образования, способных эффективно работать в условиях новых образовательных технологий и методик. Кроме того, стратегическое значение педагогических вузов для системы образования в целом обуславливает необходимость системного подхода к развитию их образовательных программ, что позволит обеспечить качество подготовки педагогических кадров, соответствующее современным образовательным и социальным стандартам.

Проблема исследования обусловлена отсутствием единой модели управления образовательной программой, что дает основания для построения собственных траекторий ее развития в практике конкретного вуза и с учетом современных условий. **Цель исследования** состоит в выявлении направлений совершенствования механизмов управления образовательной программой вуза в условиях трансформации высшего образования.

#### **Материалы и методы исследования**

Применение феноменологического подхода относительно вопросов развития образовательной программы в современных условиях трансформации высшего образования, совокупности качественных методов (беседа, метод фокус-группового обсуждения, форсайт-проектирование) позволило определить спектр объективных и субъективных характеристик педагогической действительности, применить гуманитарную экспертизу для обоснования предлагаемых решений конкретному вузу [4]. При анализе практики внедрения института руководителей образовательных программ (далее – РОП) в БУ «Сургутский государственный педагогический университет» (далее – СурГПУ) акцент был сделан не только на организационные аспекты, но и на восприятие и опыт непосредственных участников этого процесса, которые формулировали свое отношение, делились проблемами и предла-

гали решения по дальнейшему развитию данного института и совершенствованию механизмов управления образовательной программой в вузе. В результате это позволило разработать комплекс рекомендаций для конкретного вуза с учетом стратегии его развития до 2030 г. Кроме того, рассмотрение проблемы с опорой на системный подход позволяет актуализировать вопросы разработки модели развития образовательной программы с учетом современных реалий.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Обращаясь к нормативным основаниям изучения проблемы, отметим ключевые ориентиры. Согласно Федеральному закону РФ «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 г. образовательная программа представляет «комплекс основных характеристик образования (объема, содержания, планируемых результатов), организационно-педагогических условий... форм аттестации, который представлен в виде учебного плана, календарного учебного графика, рабочих программ учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), иных компонентов, а также оценочных и методических материалов» [5].

Современные исследования и статистические данные показывают, что несоответствие структуры образовательных программ динамике рынка труда и индивидуальным нуждам студентов приводит к снижению мотивации, высокому оттоку и дефициту ключевых компетенций. Однако в педагогической теории и практике вузов отсутствует единая теоретико-методологическая основа проектирования и реализации компетентностно ориентированных образовательных программ, что приводит к стремительному поиску подходов к организации этой деятельности. В свою очередь результат этой деятельности напрямую зависит от готовности к ней преподавательского состава [6].

Научный дискурс понятия «образовательная программа» вуза включает несколько контекстов его изучения. Во-первых, наблюдается все большая фокусировка исследовательского интереса на интерпретации ее как образовательного продукта [7], фундамента профессионального образования в вузе [8] и гарантии качества высшего образования [9]. Детальная их проработка оказывает существенное влияние на качественные характеристики образовательных программ, способствует повышению уровня подготовки кадров по запросам рынка [8]. Во-вторых, в исследовательской практике усиливается вектор изучения образова-

тельной программы как одного из центральных объектов управления качеством образования в вузе [10; 11]. Говоря про управление образовательными программами, М. П. Прохоров, О. А. Минеев и К. А. Максимов подчеркивают важность реализации именно инновационного вида управленческой деятельности в системе высшего образования. Современные темпы развития государства задают вектор на ускоренное и динамичное изменение образовательных программ, которые должны отвечать запросам потребителей и общества [12]. Говоря о выборе подходов к управлению образовательными программами, Н. В. Баранова отмечает целесообразность программного управления, что позволяет рассматривать данный процесс как проектную деятельность [13]. В условиях развития образования выработка эффективного подхода к управлению образовательными программами является важным вопросом в повестке стратегического развития вуза, что позволит своевременно актуализировать содержательный компонент и процесс освоения образовательной программы, ориентированный на получение качественного результата [7].

Как отмечают М. А. Давлатова, А. Г. Каспржак, А. А. Кобцева и М. В. Озерова, в контексте разработки и реализации целесообразно внедрение модели экспертизы образовательных программ и результатов их апробации [9]. Д. Королева, Т. Хавенсон, Д. Томасова говорят о возможностях и перспективности экосистемного подхода в образовании [14], который в рамках данного исследования позволит соотнести совокупность трендов и приоритетов в развитии образовательной среды как основы для последующего моделирования. Данные аспекты могут быть рассмотрены при построении эффективной модели управления развитием образовательной программы.

Поиск актуальных управленческих механизмов развития образовательных программ в БУ «Сургутский государственный педагогический университет» был запущен с 2007 г. с появлением института руководителя образовательной программы – руководителя экспериментальной кафедрой направления подготовки (менеджера). Количество руководителей в процессе развития института с 2007 по 2025 г. выросло от 3 до 36 человек, что свидетельствует о положительном эффекте его развития и перспективе. Нормативно-правовая база данного института последовательно развивалась: от временной инструкции – до положения, согласно которому были определены основные виды деятельности руководителя как основного держателя об-

разовательной программы в вузе. Отметим ключевые из них:

1) разработка стратегии развития направления подготовки, системная коммуникация с работодателями, организациями, учреждениями, предприятиями по вопросам качества образования;

2) изучение рынка образовательных услуг и рынка труда по направлению подготовки, обеспечение учета требований рынка труда в образовательном процессе;

3) организация и сопровождение разработки основных компонентов образовательных программ по направлениям подготовки;

4) координация деятельности преподавателей, реализующих образовательные программы;

5) обеспечение выполнения требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по соответствующему направлению подготовки.

Однако в ходе развития института РОП деятельность ключевых держателей этого процесса была слабо отражена в направлении системного развития образовательной программы. В основном она была сконцентрирована на администрировании и техническом сопровождении программы в русле устаревшей терминологии. Проведение анкетирования РОП в течение 2023–2025 гг. показало, что на практике их деятельность включает: организацию разработки компетентностной модели выпускника; решение текущих вопросов; ведение документации по сопровождению программы и ряд дополнительных функций (рис. 1).

При этом стаж работы руководителей образовательных программ варьируется и в основном составляет 7 и более лет (рис. 2). Для руководителей образовательных программ индивидуальный опыт становится важным ориентиром при постановке задач и вектора совершенствования профессиональной деятельности, ключевым основанием в осознанном понимании времени и направлений соответствующих изменений.

При этом внешние регуляторы их деятельности будут наталкиваться на этот опыт [15, с. 288] и не гарантируют достижение поставленных задач, что требует соответствующего разъяснения, обсуждения и сопровождения. Данный вопрос особенно актуален для понимания системного развития образовательной программы с учетом современных реалий и вызовов, поскольку практическая деятельность руководителей образовательных программ составляет основу управленческого опыта, формирует практическую базу конкретного кейса.

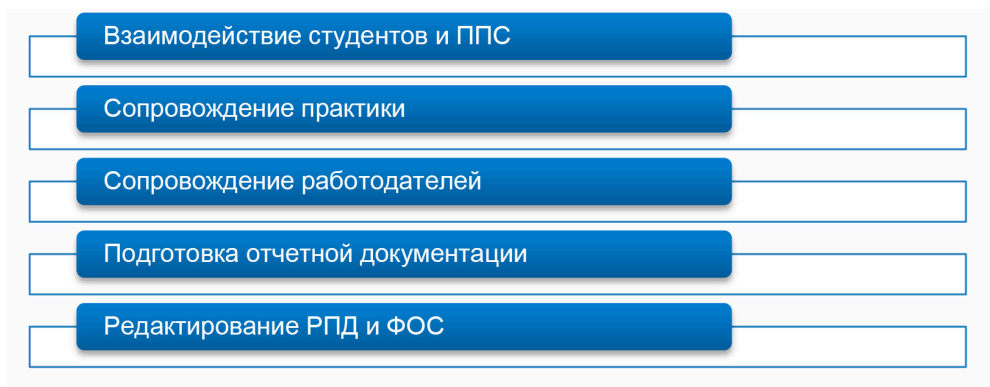


Рис. 1. Дополнительные функции РОП

Примечание: составлено автором по результатам данного исследования

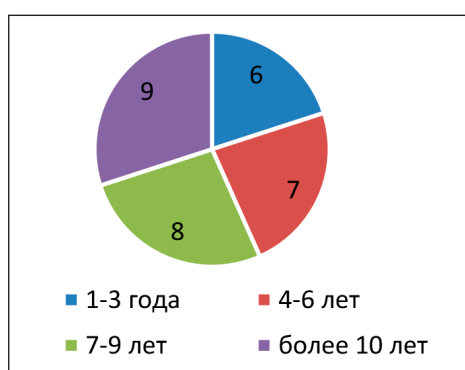


Рис. 2. Стаж работы РОП,

2024-2025 учебный год, количество человек

Примечание: составлено автором по результатам данного исследования

Для определения наиболее выраженных направлений деятельности РОП были разработаны сценарии фокус-группы и беседы, которые проводились в ходе исследования в 2023-2025 годах. На основе систематизации данных составлена диаграмма,

отражающая результаты обработки ответов профессорско-преподавательского состава, студентов, работодателей, непосредственно включенных в процесс реализации образовательных программ на кафедре социально-гуманитарного образования Университета. Выборка осуществлялась по трем фокус-группам, состоящим из 8, 10 и 5 человек соответственно (рис. 3).

Работодатели считают, что наиболее выраженным направлением деятельности РОП является коммуникативное сопровождение и оперативное управление, что в большей степени проявляется именно во взаимодействии с ними. Это позволяет не только регулировать и своевременно решать вопросы соблюдения требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования относительно включенности работодателей в реализацию программы, но и «удерживать интерес со стороны бизнес-сообщества, своего рода мотивировать бизнес к устойчивому взаимодействию с вузом».

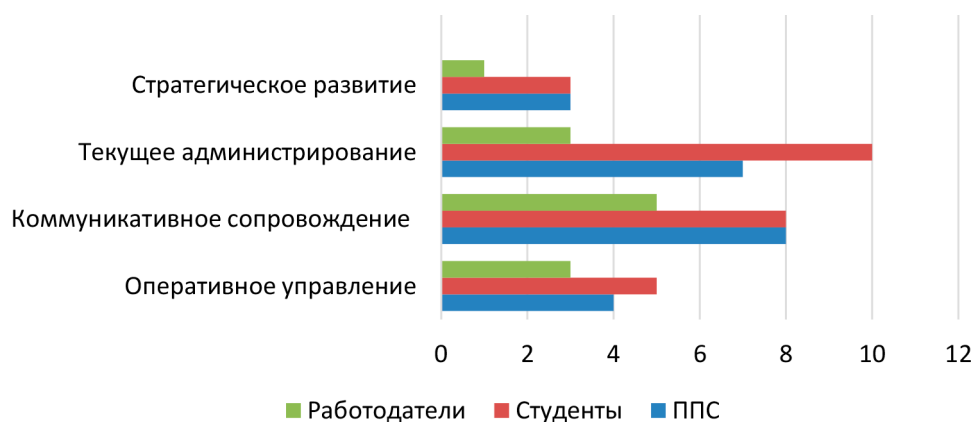


Рис. 3. Наиболее выраженное направление деятельности РОП, 2024-2025 уч. г., чел.

Примечание: составлено автором по результатам данного исследования

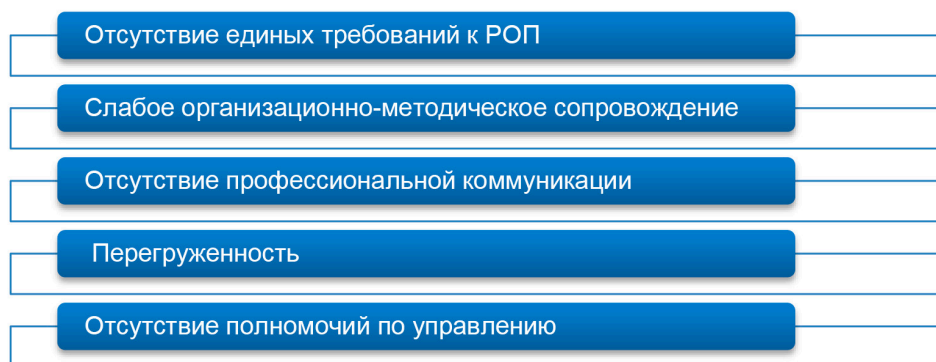


Рис. 4. Ключевые проблемы в развитии института РОП  
Примечание: составлено автором по результатам данного исследования

Работодатели считают, что наиболее выраженным направлением деятельности РОП является коммуникативное сопровождение и оперативное управление, что в большей степени проявляется именно во взаимодействии с ними. Это позволяет не только регулировать и своевременно решать вопросы соблюдения требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования относительно включенности работодателей в реализацию программы, но и «удерживать интерес со стороны бизнес-сообщества, своего рода мотивировать бизнес к устойчивому взаимодействию с вузом». Преподаватели в свою очередь отмечают наибольшую выраженность коммуникативного сопровождения и текущего администрирования образовательной программы, которые «между собой взаимосвязаны» и выражаются «в документальном бережливом сопровождении программы согласно требованиям Федерального государственного образовательного стандарта, организации взаимодействия студентов и преподавателей, что позволяет своевременно решать и отчасти сглаживать проблемные вопросы в процессе реализации программы». Студенты отмечают наибольшую выраженность текущего администрирования образовательной программы, что отражается непосредственно «в четком разъяснении на всех этапах обучения требований и ожидаемых результатов, логики и последовательности изучения дисциплин, овладения соответствующими компетенциями, возможностях трудоустройства и профессионального самоопределения».

Также основные держатели процесса развития образовательных программ в ходе стратегических сессий отмечают следующие проблемы (рис. 4).

Полученные результаты свидетельствуют о слабой проработанности и реализации

весьма актуального для современной системы образования вида деятельности РОП – стратегического развития образовательной программы. Это связано с отсутствием цельного понимания его возможностей и перспективности для инновационного развития вуза, что требует дальнейшего научного осмысления и обоснования.

#### Заключение

Преимуществами для дальнейшего развития института РОП являются: формирование и развитие кадрового резерва управленцев; индивидуализация образовательных программ; выход на единую модель управления образовательными программами. Направлениями совершенствования механизмов управления образовательной программой могут являться: регулярное прохождение обучения; снижение учебной нагрузки; расширение прав и возможностей руководителя образовательной программы, в том числе с элементами проектного управления. На основании этого формируется компетентностная модель современного руководителя-управленца образовательной программой высшего образования, которая включает следующие составные компоненты-роли: менеджер проекта; бизнес-менеджер; HR-менеджер. Становление новой модели управления образовательными программами в вузе связано с институализацией статуса ее руководителя, определением персонафицированных рамок ответственности как организатора и координатора ее развития на всех этапах жизненного цикла образовательной программы.

В условиях трансформации системы высшего образования оформилась тенденция на внедрение механизмов, обеспечивающих устойчивое развитие системы управления образовательной программой. Основой эффективности управления обра-

зовательными программами в вузе, включающей обязательную связь между ее функционированием и развитием, должно стать определением модели и роли руководителя образовательной программы. Модель в свою очередь, помимо вопросов функционирования программы, ориентирует на ее системное развитие в условиях изменений, а сам руководитель программы становится компетентностным менеджером в области управления проектами и персоналом. Ключевой посыл к внедрению и развитию института РОП – необходимость повышения эффективности управления университетом, в том числе путем координации образовательных программ с запросом рынка. Управление образовательной программой высшего образования должно иметь стратегические ориентиры ее развития в новых условиях перехода к модели управления образовательными программами на протяжении всего жизненного цикла ее развития.

#### Список литературы

1. Путин В. В. Ежегодное послание Президента РФ Федеральному Собранию 21.02.2023 г. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/70565> (дата обращения: 10.02.2026).
2. Постановление Совета Федерации Федерального собрания РФ «О стратегических направлениях развития образования в Российской Федерации в условиях современных вызовов» от 14 марта 2025 № 49-СФ. URL: <http://council.gov.ru/activity/documents/165012/> (дата обращения: 15.02.2026).
3. Караваева Е. В., Маландин В. В. Проблемы кадрового обеспечения научно-технологического развития России в свете формирования новой Стратегии развития образования до 2040 года // Высшее образование в России. 2025. Т. 34. № 1. С. 30–41. DOI: 10.31992/0869-3617-2025-34-1-30-41.
4. Писарева С. А., Тряпицына А. П. Методология исследования трансформации высшего педагогического образования в современных условиях // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Акмеология образования. Психология развития. 2025. Т. 14. вып. 1 (53). С. 77–89. DOI: 10.18500/2304-9790-2025-14-1-77-89. EDN: VTFNKK.
5. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 23.05.2025) «Об образовании в Российской Федерации» // Официальный сайт Правительства РФ. URL: <http://government.ru/docs/all/100618/> (дата обращения: 16.02.2026).
6. Чандра М. Ю. Управление качеством проектирования и реализации образовательных программ в вузе: замысел концепции // Дискуссия. 2015. № 10 (62). URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kachestvom-](https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kachestvom-proektirovaniya-i-realizatsii-obrazovatelnyh-programm-v-vuze-zamyisel-kontseptsii)

[proektirovaniya-i-realizatsii-obrazovatelnyh-programm-v-vuze-zamyisel-kontseptsii](https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kachestvom-proektirovaniya-i-realizatsii-obrazovatelnyh-programm-v-vuze-zamyisel-kontseptsii) (дата обращения: 11.02.2026).

7. Вахитова Л. Р., Рождественская Н. В., Соловейкина М. П. Управление реализацией образовательных программ на основе анализа социальных инвестиций // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и Экологический менеджмент». 2023. № 3. С. 79–89. DOI: 10.17586/2310-1172-2023-16-3-79-89.

8. Исаева Э. Л. Образовательная программа как фундамент профессионального образования в вузе // Научные известия. 2021. № 22. С. 26–28. DOI: 10.34905/PC.2021.75.86.010. EDN: TINGLE.

9. Давлатова М. А., Каспржак А. Г., Кобцева А. А., Озерова М. В. Шаг развития образовательной программы: как понять, что пора действовать? // Высшее образование в России. 2025. Т. 34. № 4. С. 101–117. DOI: 10.31992/0869-3617-2025-34-4-101-117. URL: <https://publications.hse.ru/pubshare/direct/1047068181.pdf> (дата обращения: 20.02.2026).

10. Дугарова Д. Ц., Старостина С. Е. Управленческие решения по повышению качества образовательных программ вуза в условиях сопряжения сферы образования и сферы труда // Учёные записки ЗабГУ. Серия: Профессиональное образование, теория и методика обучения. 2015. № 6 (65). С. 52–60. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskie-resheniya-po-povysheniyu-kachestva-obrazovatelnyh-programm-vuza-v-usloviyah-sopryazheniya-sfery-obrazovaniya-i-sfery> (дата обращения: 11.02.2026).

11. Пяткова С. Г. Развитие образовательной программы вуза в контексте мониторинга регионального рынка труда // Современная регионалистика: традиционные подходы и новые направления. Сборник статей IV Международной научной конференции (Сургут, 20–21 ноября 2025 года). Сургут: Сургутский государственный педагогический университет, 2026. С. 176–181. EDN: ZQAQZU.

12. Прохорова М. П., Минеева О. А., Максимова К. А. Функционал руководителя основной профессиональной образовательной программы // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2019. № 2 (36). С. 65–71. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/funktsional-rukovoditelya-osnovnoy-professionalnoy-obrazovatelnoy-programmy> (дата обращения: 11.02.2026).

13. Баранова Н. В. Условия эффективного управления качеством образовательных программ в вузе // Научный диалог. 2016. № 10 (58). С. 301–311. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/usloviya-effektivnogo-upravleniya-kachestvom-obrazovatelnyh-programm-v-vuze> (дата обращения: 18.02.2026).

14. Королева Д., Хавенсон Т., Томасова Д. Генезис и прогнозный потенциал экосистемного подхода в образовании // Форсайт. 2023. № 17 (4). С. 93–109. DOI: 10.17323/2500-2597.2023.4.93.109. URL: <https://foresight-journal.hse.ru/article/view/19155/16607> (дата обращения: 18.02.2026).

15. Дроботенко Ю. Б. Изменения профессиональной подготовки студентов педагогического вуза в условиях модернизации педагогического образования Российской Федерации: дис. ... док. пед. наук. Омск, 2016. 519 с. URL: [https://api.omgpu.ru/sites/default/files/filefield\\_paths/dissertaciya\\_drobotenko\\_yu.b.pdf](https://api.omgpu.ru/sites/default/files/filefield_paths/dissertaciya_drobotenko_yu.b.pdf) (дата обращения: 18.02.2026).

**Конфликт интересов:** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Conflict of interest:** The authors declare that there is no conflict of interest.

**Финансирование:** Авторы заявляют об отсутствии внешнего финансирования.

**Financing:** The research was performed without external funding.