

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

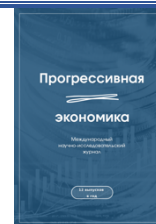
№ 10 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/rol-zaveduyushhih-kafedrami-kak-agentov-izmenenij-pri-perehode-vuza-na-cifrovyie-obrazovatelnye-modeli-organizacionno-upravlencheskij-aspekt/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 005.7:378.1:005.332.3:37.014

DOI: 10.54861/27131211_2026_10_619



РОЛЬ ЗАВЕДУЮЩИХ КАФЕДРАМИ КАК АГЕНТОВ ИЗМЕНЕНИЙ ПРИ ПЕРЕХОДЕ ВУЗА НА ЦИФРОВЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ МОДЕЛИ: ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ

*Григорян Г.Е., аспирант, Российская академия народного хозяйства и
государственной службы при Президенте Российской Федерации
(РАНХиГС), г. Москва, Россия*

119571, Москва, пр. Вернадского, д. 82, стр. 1

<https://orcid.org/0009-0005-0282-0090>

e-mail: grigoryan-ge@ranepa.ru;

Аннотация. Актуальность исследования определяется тем, что успешность цифровой трансформации российских университетов напрямую зависит от качества управления на среднем организационном уровне, где стратегические инициативы ректората соприкасаются с повседневной педагогической практикой кафедр. При сохранении традиционной вертикальной модели администрирования возникает институциональный разрыв между целевыми показателями цифровизации вуза и фактической готовностью преподавателей к использованию новых образовательных моделей. Целью статьи является теоретическое обоснование роли заведующих кафедрами как ключевых агентов изменений при переходе вуза на цифровые образовательные модели и разработка организационно-управленческих механизмов институциональной поддержки данной роли. В качестве гипотезы выдвинуто положение о том, что переориентация позиции заведующего кафедрой от административного контроля к проактивному лидерству позволяет существенно снизить структурные и компетентностные барьеры цифровизации без дестабилизации учебного процесса. Научная новизна работы состоит в систематизации пяти базовых функций заведующего кафедрой как агента цифровых изменений, охватывающих стратегическое планирование, развитие компетенций, управление сопротивлением, интеграцию инструментов и реверсивную обратную связь, а также в разработке комплексного механизма их организационной поддержки. Методологическую основу составили системный подход, концепции управления изменениями К. Левина и Дж. Коттера, теория диффузии инноваций Э. Роджерса и вторичный анализ данных опросов управленческого персонала вузов. Установлено, что активная реализация заведующими кафедрами роли



агентов изменений обеспечивает сокращение дефицита цифровых компетенций преподавателей с 78% до 45%, снижение организационной инерции с 65% до 38%, ослабление прямого сопротивления с 52% до 29%, смягчение ресурсных ограничений с 48% до 35% и уменьшение межфункциональной раскоординированности с 41% до 22%. Практическая значимость заключается в возможности применения предложенной методики пересмотра ключевых показателей эффективности и программ цифрового лидерства в практике управления университетами.

Ключевые слова: заведующий кафедрой, агент изменений, цифровая трансформация, цифровые образовательные модели, управление изменениями, цифровое лидерство, высшее образование.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Григорян Г.Е. Роль заведующих кафедрами как агентов изменений при переходе вуза на цифровые образовательные модели: организационно-управленческий аспект // Прогрессивная экономика. 2026. № 10. С. 619–637. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_10_619.

Статья поступила в редакцию: 22.09.2026 г. Одобрена после рецензирования: 26.10.2026 г. Принята к публикации: 29.10.2026 г.

THE ROLE OF DEPARTMENT HEADS AS CHANGE AGENTS IN THE TRANSITION OF A UNIVERSITY TO DIGITAL EDUCATIONAL MODELS: ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL ASPECT

*Grigoryan G.E., Postgraduate Student, Russian Presidential Academy of National
Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russia
119571, Moscow, Vernadskogo Prospekt, 82, bld. 1
<https://orcid.org/0009-0005-0282-0090>
e-mail: grigoryan-ge@ranepa.ru;*

Abstract. The relevance of the study stems from the fact that the success of digital transformation in Russian universities critically depends on effective middle-level management at the academic department level, where strategic initiatives intersect with daily pedagogical practices. Under traditional hierarchical administration, an institutional implementation gap emerges between university digitalization targets and the actual readiness of faculty members to adopt digital educational models. The purpose of the article is to theoretically substantiate the role of department heads as key change agents in the transition of universities to digital educational models and to develop organizational and managerial mechanisms for supporting this role. The study hypothesizes that transforming the department head position from an administrative supervisor into a proactive change leader significantly reduces structural and competency-based barriers to digitalization. The scientific novelty lies in formalizing five core functions of the department head as a digital change agent, covering strategic planning, faculty competency development, resistance management, tool integration, and upward feedback, as well as designing an institutional support framework. Methodologically, the research relies on the systems approach,



change management theories by K. Lewin and J. Kotter, E. Rogers diffusion of innovations framework, and secondary analysis of university management surveys. The findings demonstrate that active change agency by department heads reduces faculty digital competency deficits from 78% to 45%, organizational inertia from 65% to 38%, staff resistance from 52% to 29%, resource constraints from 48% to 35%, and weak coordination from 41% to 22%. The practical significance involves applying the proposed KPI redesign and digital leadership development tools in university governance.

Keywords: department head, change agent, digital transformation, digital educational models, change management, digital leadership, higher education.

JEL classification: I23, M12, M14, O33.

Conflict of interest. The author declares that there is no conflict of interest.

For citation: Grigoryan G.E. (2026). Rol' zaveduyushchikh kafedrami kak agentov izmenenii pri perekhode vuza na tsifrovye obrazovatel'nye modeli: organizatsionno-upravlentskiy aspekt [The role of department heads as change agents in the transition of a university to digital educational models: organizational and managerial aspect]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 10, 619–637. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_10_619. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 22/09/2026. Approved after review: 26/10/2026. Accepted for publication: 29/10/2026.

Введение

Цифровая трансформация высшего образования закрепила в качестве долгосрочного стратегического приоритета российских университетов, определяющего их устойчивость и конкурентоспособность в национальном и глобальном образовательном пространстве. Вместе с тем практика масштабного внедрения цифровых образовательных моделей, включая гибридное обучение, адаптивные платформы и цифровые двойники учебных курсов, показывает, что технологическая модернизация сама по себе не дает ожидаемого эффекта без синхронной перестройки организационно-управленческих механизмов функционирования вуза.

В организационной структуре классического российского университета именно кафедра остается базовым научно-образовательным центром, где непосредственно создается образовательный продукт, проектируются учебные дисциплины и формируется академическая культура. Стратегические решения ректората и проектных офисов цифровизации не могут быть полноценно реализованы в учебной аудитории в обход кафедрального уровня управления. Любая технологическая инициатива неизбежно проходит через фильтр кафедральных норм, традиций преподавания и сложившихся профессиональных практик.

Заведующий кафедрой занимает в этой системе координат особую институциональную позицию связующего звена, соединяя стратегический



контур управления университетом и повседневную педагогическую деятельность профессорско-преподавательского состава. От того, выступает ли руководитель кафедры пассивным ретранслятором административных директив или проактивным лидером преобразований, напрямую зависит скорость преодоления организационной инерции и глубина освоения преподавателями новых дидактических форматов.

При этом, несмотря на существенное усложнение задач по цифровой перестройке учебных планов, в большинстве отечественных вузов до сих пор отсутствуют специализированные организационно-управленческие механизмы поддержки самих заведующих кафедрами. Действующая система их ключевых показателей эффективности, объем ресурсных полномочий и программы повышения квалификации остаются ориентированными преимущественно на поддержание текущего операционного функционирования и соблюдение формальных регламентов, а не на управление проектами развития.

Целью настоящей статьи является теоретическое и эмпирическое обоснование роли заведующих кафедрами как ключевых агентов изменений при переходе вуза на цифровые образовательные модели, а также разработка организационно-управленческих механизмов институциональной реализации и поддержки данной роли. Научная новизна исследования заключается в операционализации функционального профиля заведующего кафедрой как агента цифровых изменений и построении комплексной модели снижения внутрикафедральных барьеров цифровизации за счет внедрения инструментов поддержки цифрового лидерства на среднем уровне управления университетом.

Обзор литературы

Теоретический фундамент исследования опирается на синтез классических концепций управления организационными изменениями и современных научных трудов по цифровому менеджменту в высшей школе. Категория агента изменений получила глубокую разработку в фундаментальных работах Э. Роджерса, Дж. Коттера и К. Левина [1–3]. В теории социального поля и трехступенчатой модели изменений К. Левина, включающей этапы размораживания, движения и закрепления, обосновывается необходимость трансформации групповых норм и снижения сил организационного сопротивления через опору на локальных лидеров мнений [3]. Э. Роджерс в рамках концепции диффузии инноваций определил агента изменений как субъекта, целенаправленно влияющего на решения участников социальной системы об освоении новшеств в направлении, востребованном организацией, и выделил его посредническую функцию между источником инноваций и коллективом [1]. В свою очередь, Дж. Коттер доказал, что важнейшим условием успешных реформ выступает создание

влиятельной коалиции лидеров и наделение полномочиями широкого круга руководителей среднего звена для устранения структурных преград [2].

В контексте современного высшего образования проблематика агентов цифровой трансформации активно развивается отечественными исследователями. А.В. Носкова с соавторами рассматривают социально-профессиональную дифференциацию академического сообщества и выделяют внутренние группы сотрудников, способных инициировать и поддерживать цифровые сдвиги в университете [4]. И.Е. Пономарев и Д.А. Горенко обращают внимание на то, что цифровая трансформация требует пересмотра всей стратегии управления образовательной организацией и разумной децентрализации оперативных решений [5]. В работах А.С. Будагова [6], Д.Г. Коровяковского и Е.В. Лавеч [7], Г.А. Арсахановой [8], а также В.В. Авдеева и О.С. Смирновой [9] подчеркивается, что усложнение образовательных моделей диктует переход от жесткого линейно-функционального администрирования к адаптивным и проектным моделям управления вузом.

Отдельный пласт отечественных публикаций посвящен анализу перестройки ролевого репертуара сотрудников университета и специфике работы кафедр в цифровую эпоху. К.В. Гилева систематизирует новые профессиональные роли преподавателя вуза в цифровой образовательной среде, указывая на объективный рост методической и технологической сложности педагогического труда [10]. И.Г. Акперов обосновывает значимость формирования цифрового сознания руководителей и сотрудников как когнитивной предпосылки результативного управления изменениями [11]. Практические вопросы реорганизации базовых структурных подразделений вуза, включая кадровое обновление корпуса заведующих кафедрами и организацию работы специализированных цифровых кафедр, освещаются в исследованиях С.Г. Ермакова [12] и профильных организационно-правовых работах А.А. Васильева [13].

Зарубежный научный дискурс последних лет также демонстрирует заметное смещение исследовательского фокуса с макроуровня общеуниверситетских стратегий на уровень цифрового лидерства руководителей академических департаментов и кафедр. В концептуальной работе А.С. Аль-Адвана и М.М. Аль-Деbei цифровое лидерство на уровне базовых подразделений определяется как ключевой фактор преодоления институциональной инерции [14]. В эмпирическом исследовании Ю. Чжао, Л. Вана и Х. Чжан на материалах региональных университетов показано, что глубина цифровых преобразований напрямую зависит от готовности заведующих кафедрами выступать наставниками и координаторами для преподавателей старших возрастных групп [15]. Схожие выводы формулируют С. Чэнь и И. Лю при анализе управленческих механизмов межкафедрального взаимодействия в процессе запуска междисциплинарных онлайн-курсов [16]. П.С. Мупфига и К. Мафоса в исследовании

университетской среды подчеркивают, что именно заведующие кафедрами формируют устойчивую цифровую культуру на низовом уровне, переводя общие требования администрации в плоскость повседневных академических практик [17]. Наконец, Д. Аль-Фраихат, М. Джой и Дж. Синклер разрабатывают многоуровневую институциональную модель цифровой трансформации высшего образования и доказывают, что без вовлечения руководителей кафедр цифровизация сводится к формальной закупке программного обеспечения без качественной модернизации учебного процесса [18].

Обобщение и систематизация рассмотренных научных источников [1–18] свидетельствуют о том, что при широком признании значимости трансформационного лидерства на среднем уровне управления вузом в отечественной литературе преобладает изучение либо макроуровня стратегий ректората, либо микроуровня компетенций отдельного преподавателя. При этом комплексная операционализация функций самого заведующего кафедрой как агента изменений и разработка конкретных организационно-управленческих механизмов институциональной поддержки этой роли, включая систему показателей эффективности, ресурсное обеспечение и распределение полномочий, остаются недостаточно проработанными, что обуславливает необходимость проведения настоящего исследования.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования образует системный подход к анализу образовательных организаций, интегрированный с классическими моделями управления организационными изменениями К. Левина [3] и Дж. Коттера [2], а также концепцией диффузии инноваций Э. Роджерса [1]. Применение данной теоретической рамки позволяет рассматривать кафедру как открытую социально-профессиональную подсистему университета, в которой заведующий кафедрой выполняет функцию регулятора организационного поля. Руководитель подразделения снижает сдерживающие силы сопротивления по модели К. Левина, формирует локальную коалицию сторонников изменений и обеспечивает быстрые результаты в пилотных проектах по алгоритму Дж. Коттера, а также выстраивает горизонтальную передачу успешных цифровых педагогических практик от преподавателей-новаторов к прагматическому большинству по концепции Э. Роджерса.

Для решения поставленных задач в работе применен комплекс взаимодополняющих общенаучных и специальных методов. Метод структурно-функционального анализа и теоретического моделирования использован для декомпозиции управленческой деятельности заведующего кафедрой и выделения пяти базовых функций агента изменений в условиях перехода университета на цифровые образовательные модели. Сравнительный анализ организационных практик и контент-анализ современных отечественных и зарубежных научных публикаций за 2021–2026 годы



позволили идентифицировать основные внутрикафедральные барьеры цифровизации и систематизировать инструменты прямого и косвенного воздействия на них со стороны руководителя подразделения.

Эмпирическая верификация выдвинутых положений опирается на вторичный статистический и сравнительный анализ данных экспертных опросов управленческого персонала и научно-педагогических работников вузов [4, 5, 7, 14, 18]. Для количественной оценки влияния проактивной позиции заведующего кафедрой проводилось сопоставление относительной доли респондентов, фиксирующих наличие пяти критических барьеров цифровизации (дефицит компетенций преподавателей, организационная инерция, сопротивление изменениям, недостаток ресурсов и слабая координация), в двух полярных группах структурных подразделений. Первую группу составили кафедры с традиционным административным управлением до активизации лидерской роли заведующего, а вторую группу образовали подразделения, в которых руководители целенаправленно реализовывали функции агентов изменений и инструменты внутренней фасилитации.

Результаты и обсуждение

Переход университета от фрагментарной оцифровки учебных материалов к целостным цифровым образовательным моделям, представленным смешанным обучением, модульными индивидуальными траекториями и проектным обучением на цифровых платформах, существенно меняет содержание труда руководителя базового подразделения. Проведенный структурно-функциональный анализ позволяет выделить пять ключевых функций заведующего кафедрой как агента изменений. К ним относятся стратегическое планирование на уровне подразделения, развитие цифровых компетенций преподавателей, проактивное управление сопротивлением, методическая и технологическая интеграция цифровых инструментов, а также обеспечение реверсивной обратной связи с высшей администрацией вуза. Развернутая характеристика данных функций в сопоставлении с консервативной административной ролью руководителя кафедры представлена в таблице 1.

Таблица 1

Трансформация функционального профиля заведующего кафедрой при переходе к роли агента изменений

Table 1

Transformation of the functional profile of the department head when transitioning to the role of a change agent

Ключевая функция	Традиционная административная модель («Хранитель процедур»)	Целевая модель агента изменений («Цифровой лидер»)	Теоретическая проекция (модели К. Левина, Дж. Коттера, Э. Роджерса)
Стратегическое планирование	Оперативное распределение учебной нагрузки и контроль соблюдения формальных требований образовательных стандартов.	Перевод цифровой стратегии вуза в дорожную карту развития образовательных программ кафедры и запуск пилотных цифровых курсов.	Формирование видения перемен и создание локальной коалиции лидеров по Дж. Коттеру.
Развитие компетенций преподавателей	Формальный контроль прохождения сотрудниками обязательных курсов повышения квалификации один раз в три года.	Диагностика индивидуальных дефицитов преподавателей, организация внутрикафедральных мастер-классов, взаимного обучения и профессиональных сообществ практики.	Наделение сотрудников способностью к действию по Дж. Коттеру и снижение когнитивных барьеров.
Управление сопротивлением	Административное принуждение к выполнению директивных показателей либо игнорирование скрытого саботажа.	Своевременное выявление причин тревожности преподавателей, справедливое перераспределение трудоемкости и согласование классической дидактики с цифровыми форматами.	Этап размораживания и ослабления сдерживающих сил организационного поля по К. Левину.
Интеграция цифровых инструментов	Изолированное использование разрозненных электронных сервисов отдельными преподавателями по собственной инициативе.	Системное встраивание образовательных платформ, тренажеров, сервисов учебной аналитики и инструментов искусственного интеллекта в рабочие программы дисциплин и оценочные средства.	Диффузия инноваций от новаторов к раннему и позднему большинству по Э. Роджерсу и закрепление по К. Левину.
Обеспечение обратной связи с администрацией	Односторонняя передача распоряжений ректората сверху вниз и подготовка формальной отчетности снизу вверх.	Двусторонняя коммуникация, включающая защиту ресурсных запросов кафедры перед ректоратом и передачу сведений о реальных ограничениях платформ для корректировки стратегии вуза.	Институциональная фильтрация и взаимная адаптация инноваций и социальной системы по Э. Роджерсу.

Источник: разработано автором на основе [1–4; 10; 18]

Source: developed by the author based on [1–4; 10; 18]



Как следует из таблицы 1, содержательное отличие заведующего кафедрой в роли агента изменений состоит в переходе от реактивного административного надзора к проактивному проектированию образовательной среды подразделения. Руководитель кафедры выполняет функцию смыслового медиатора, который переводит технологические ориентиры программы развития университета на язык предметной дидактики и конкретных научно-методических задач коллектива.

Реализация рассмотренных функций сталкивается на кафедральном уровне с комплексом структурных, ресурсных и социально-психологических ограничений. Наиболее острой проблемой выступает сочетание дефицита прикладных цифровых компетенций профессорско-преподавательского состава с накопленной организационной инерцией. Вместе с тем заведующий кафедрой располагает достаточным набором формальных и неформальных управленческих рычагов для адресного ослабления каждого из этих барьеров через внутренние обучающие семинары, профессиональные сообщества практики и поэтапный запуск пилотных дисциплин. Систематизация основных барьеров кафедрального уровня и соответствующих инструментов воздействия со стороны руководителя подразделения приведена в таблице 2.

Таблица 2

Барьеры цифровой трансформации на уровне кафедры и инструменты влияния заведующего кафедрой

Table 2

Barriers to digital transformation at the department level and tools of influence of the department head

Барьер цифровой трансформации	Содержание и проявление барьера в работе преподавателей	Инструменты прямого влияния заведующего кафедрой	Ожидаемый организационный результат
Дефицит цифровых компетенций ППС (исходный уровень 78%)	Недостаточное владение современными цифровыми дидактическими инструментами, сервисами учебной аналитики и интерактивными образовательными платформами.	Организация адресных внутрикафедральных практикумов, формирование профессиональных сообществ практики и регулярный обмен методическим опытом внутри коллектива.	Сокращение разрыва в цифровых навыках между новаторами и консервативным большинством кафедры, рост уверенности преподавателей при работе в цифровой среде.
Организационная инерция (исходный уровень 65%)	Стремление сохранять привычные лекционно-семинарские форматы, медленная актуализация учебных планов и затягивание методических решений.	Поэтапное внедрение изменений через локальные пилотные проекты на базе отдельных дисциплин с наглядной демонстрацией достигнутых результатов всему коллективу.	Переход кафедры от стагнации к управляемому экспериментированию и ускорение модернизации рабочих программ дисциплин.
Сопротивление изменениям (исходный уровень 52%)	Скрытое отторжение новых образовательных платформ, опасения некомпенсируемого роста трудоемкости и страх утраты педагогической автономии.	Проведение открытых кафедральных обсуждений, учет трудоемкости разработки цифрового контента при распределении поручений и развитие индивидуального наставничества.	Снижение эмоциональной напряженности в коллективе и перевод латентного недовольства в плоскость конструктивного совершенствования курсов.
Недостаток ресурсов (исходный уровень 48%)	Дефицит времени у преподавателей на переработку курсов, нехватка специализированного программного обеспечения и недостаточная техническая поддержка.	Консолидация ресурсов кафедры на приоритетных образовательных треках, привлечение целевых внутривузовских грантов и закрепление учебных ассистентов за разработчиками.	Оптимизация временных затрат преподавателей и концентрация материально-технических ресурсов на направлениях с наибольшей образовательной отдачей.
Слабая координация (исходный уровень 41%)	Рассогласованность действий между преподавателями смежных дисциплин кафедры, техническими службами, учебным управлением и проектными офисами вуза.	Выполнение заведующим кафедрой роли единого координатора и модератора взаимодействия между преподавателями подразделения и профильными службами университета.	Устранение дублирования административной отчетности и содержательная синхронизация цифровых инструментов в рамках образовательной программы.

Источник: составлено автором по данным [4; 5; 7; 16; 18]

Source: compiled by the author based on [4; 5; 7; 16; 18]



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Обобщение эмпирических данных опросов управленческого персонала университетов подтверждает выраженную положительную динамику внедрения цифровых образовательных практик в тех образовательных организациях, где заведующие кафедрами системно реализуют функционал агентов изменений. Указанный эффект проявляется как в увеличении доли преподавателей, перешедших к регулярному использованию смешанных и адаптивных форматов обучения, так и в заметном снижении остроты всех пяти исследуемых барьеров трансформации (рисунок 1).

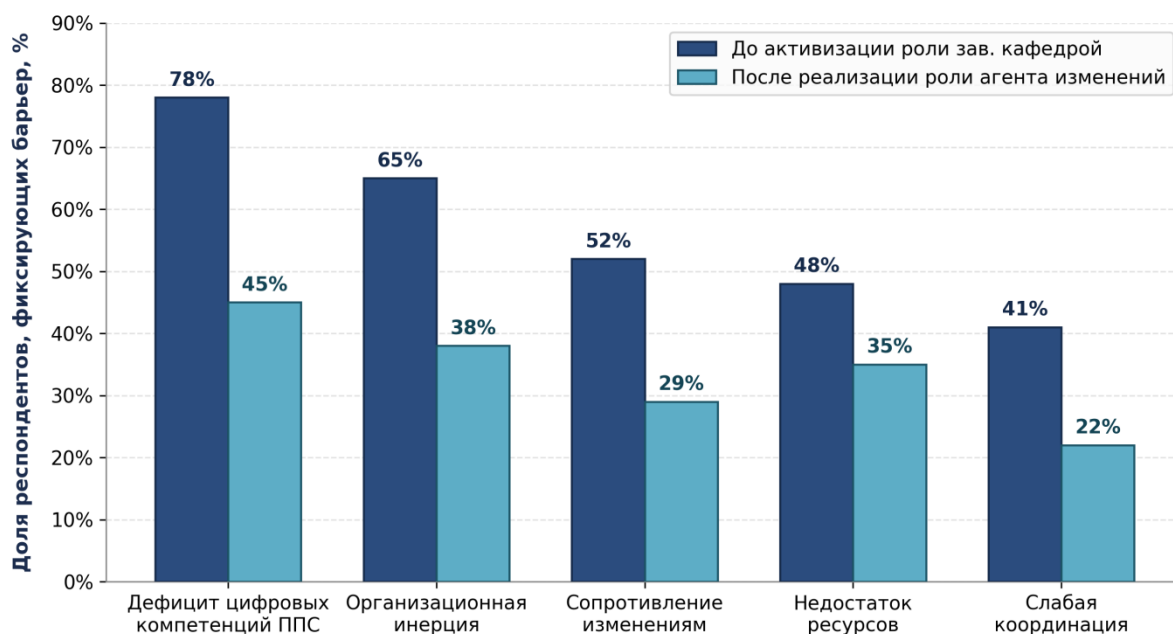


Рис. 1. Оценка влияния роли заведующего кафедрой как агента изменений на снижение барьеров цифровой трансформации (доля респондентов, фиксирующих барьер, %)

Источник: составлено автором по данным [5; 7; 14; 18]

Fig. 1. Assessment of the impact of the department head role as a change agent on reducing digital transformation barriers (share of respondents reporting the barrier, %)

Source: compiled by the author based on [5; 7; 14; 18]

Содержательный анализ количественных сдвигов, представленных на рисунке 1, свидетельствует о различной чувствительности внутрикафедральных барьеров к управленческим усилиям руководителя подразделения. Наибольший абсолютный эффект в размере 33 процентных пунктов достигается по параметру дефицита цифровых компетенций преподавателей, частота фиксации которого сокращается с 78% до 45% (относительное снижение составляет 42,3%). Столь существенный сдвиг объясняется тем, что перенос центра тяжести обучения с

общеуниверситетских потоковых лекций внутрь кафедры через развитие профессиональных сообществ практики и разбор предметных методических кейсов под руководством заведующего позволяет адресно устранить практические пробелы педагогов.

Второй по абсолютной величине положительный сдвиг (сокращение на 27 процентных пунктов, или с 65% до 38% при относительном снижении на 41,5%) фиксируется в преодолении организационной инерции. Инициирование заведующим кафедрой локальных пилотных проектов выводит коллектив из состояния стагнации и формирует внутри подразделения убедительные прецеденты успешного обновления учебных дисциплин. Одновременно с этим наибольшее относительное сжатие (на 44,2% и 46,3% соответственно) наблюдается по параметрам сопротивления изменениям, где доля упоминаний падает с 52% до 29%, и слабой межфункциональной координации, снижающейся с 41% до 22%. Оба эти показателя находятся в зоне непосредственной управленческой ответственности заведующего кафедрой, поскольку выстраивание доверительной внутренней коммуникации и налаживание рабочих связей с техническими службами вуза позволяют практически вдвое сократить уровень скрытого саботажа и организационных сбоев.

В то же время наименьшая чувствительность к локальному управленческому воздействию (сокращение на 13 процентных пунктов, или с 48% до 35% при относительном уменьшении на 27,1%) характерна для барьера ресурсных ограничений. Данный результат закономерно отражает специфику финансового устройства российских вузов. Поскольку основные инвестиционные и инфраструктурные бюджеты централизованы на уровне ректората, заведующий кафедрой не может полностью преодолеть ресурсный дефицит автономными усилиями, однако за счет грамотной приоритизации задач и защиты заявок на внутренние гранты ему удастся ощутимо снизить остроту этой проблемы для разработчиков цифровых курсов.

Учитывая, что заведующий кафедрой функционирует в условиях одновременного давления со стороны целевых требований ректората и консервативных ожиданий научно-педагогического коллектива, устойчивая реализация им роли агента изменений невозможна исключительно за счет личной инициативы. Для масштабирования успешных практик необходима встречная модернизация общеуниверситетской системы управления. Предлагаемая организационно-управленческая модель институциональной поддержки руководителей базовых подразделений объединяет четыре взаимосвязанных механизма, включающих запуск целевых программ развития цифрового лидерства, редизайн системы ключевых показателей эффективности, адресное выделение ресурсов на кафедральные пилотные проекты и закрепление институциональных норм признания (таблица 3).

Таблица 3

Организационно-управленческие механизмы институциональной поддержки заведующих кафедрами как агентов изменений

Table 3

Organizational and managerial mechanisms of institutional support for department heads as change agents

Механизм институциональной поддержки	Текущая дисфункция в системе управления вузом	Содержание предлагаемого управленческого инструмента	Индикаторы результативности для руководства вуза
Программы развития цифрового лидерства	Обучение руководителей кафедр сводится к освоению систем электронного документооборота, а не методам управления изменениями.	Профильные образовательные программы для кадрового резерва и действующих заведующих кафедрами по управлению изменениями, работе с сопротивлением и педагогическому дизайну на основе данных.	Удельный вес заведующих кафедрами, успешно защитивших и внедривших проекты цифровой модернизации образовательных программ своих подразделений.
Корректировка системы показателей эффективности	Преобладание в эффективном контракте валовых контрольных нормативов и показателей текущей исполнительской дисциплины.	Переход от узких исполнительских нормативов к командным индикаторам развития кафедры, учитывающим долю гибридных курсов, цифровую зрелость коллектива и успешность пилотных инициатив.	Сокращение масштабов формального или имитационного выполнения планов цифровизации и устойчивый рост вовлеченности преподавателей.
Выделение ресурсов на пилотные проекты	Отсутствие у заведующего кафедрой финансовой и кадровой свободы для стимулирования преподавателей-новаторов внутри подразделения.	Формирование целевых кафедральных фондов развития, предполагающих микрогранты на разработку цифровых модулей, снижение аудиторной нагрузки разработчиков и выделение цифровых ассистентов.	Сокращение среднего цикла проектирования и вывода в учебный процесс обновленных цифровых образовательных модулей.
Институциональное признание и дебюрократизация	Восприятие заведующего кафедрой как низового администратора, перегруженного рутинной бумажной отчетностью.	Передача рутинного документооборота в сервисные центры деканатов и включение заведующих кафедрами в состав общеуниверситетских комитетов по цифровой трансформации.	Повышение управленческого статуса должности заведующего кафедрой и снижение рисков профессионального выгорания руководителей среднего звена.

Источник: разработано автором
Source: developed by the author



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Реализация представленного в таблице 3 комплекса организационно-управленческих механизмов позволяет сформировать сбалансированный контур управления цифровой трансформацией вуза. Ректорат делегирует заведующим кафедрами реальные ресурсные полномочия и право на локальный педагогический эксперимент в рамках пилотных проектов, тогда как руководители кафедр обеспечивают содержательную и неконъюнктурную интеграцию цифровых образовательных моделей в рабочую практику научно-педагогического коллектива. Для перевода предложенных организационных механизмов в плоскость операционного университетского менеджмента разработана методика расчета интегрального индекса цифрового лидерства кафедры (IDLC). Данный показатель агрегирует результативность управленческих усилий заведующего кафедрой как агента изменений и определяется на основе формулы взвешенной линейной свертки пяти нормализованных параметров.

$$IDLC = \sum (w_k \cdot M_k)$$

$$\text{при } k = 1..5$$

$$\sum w_k = 1$$

В приведенном выражении параметр w_k отражает весовой коэффициент значимости соответствующего направления цифровой трансформации кафедры, а переменная M_k представляет собой нормализованную оценку достижения частного показателя в диапазоне от 0 до 1,0. Структура весовых коэффициентов распределена таким образом, чтобы сбалансировать технологическое обновление учебного контента с развитием человеческого капитала и поддержанием благоприятного социально-психологического климата в подразделении.

Первый частный индикатор M_1 с весовым коэффициентом $w_1 = 0,25$ характеризует уровень цифровизации образовательного портфеля кафедры и рассчитывается как отношение числа учебных дисциплин, переведенных на гибридные или смешанные образовательные модели с использованием интерактивных ресурсов и систем автоматизированного оценивания, к общему числу закрепленных за кафедрой курсов. Вторым показателем M_2 с аналогичным весом $w_2 = 0,25$ оценивается цифровая компетентность профессорско-преподавательского состава подразделения. Он определяется по доле преподавателей кафедры, успешно прошедших предметно-ориентированные программы повышения квалификации по цифровому педагогическому дизайну и систематически применяющих инструменты электронной образовательной среды в текущем учебном процессе.



Третий компонент модели M_3 (весовой коэффициент $w_3 = 0,20$) фиксирует результативность локальных инновационных инициатив и рассчитывается как отношение числа успешно запущенных и верифицированных кафедральных пилотных проектов по созданию цифровых образовательных модулей к плановому числу проектов подразделения на учебный год. Четвертый индикатор M_4 с весом $w_4 = 0,15$ отражает уровень организационного согласия и преодоления сопротивления в коллективе. Его численное значение определяется по результатам ежегодного анонимного мониторинга научно-педагогических работников как нормированная разность между долей сотрудников, поддерживающих внедрение цифровых моделей, и долей преподавателей, фиксирующих высокую тревожность или отторжение нововведений. Пятый параметр M_5 (весовой коэффициент $w_5 = 0,15$) измеряет координационную эффективность работы заведующего кафедрой и оценивается на основе соблюдения регламентных сроков обновления цифровых учебно-методических комплексов и отсутствия сбоев при взаимодействии с дирекциями образовательных программ и техническими службами вуза. На базе интегрального значения индекса IDLC выстраивается прозрачный алгоритм расчета стимулирующей выплаты в рамках эффективного контракта заведующего кафедрой (E_{head}), определяемый следующим соотношением.

$$E_{head} = B_{base} \cdot (1 + \alpha \cdot IDLC)$$

В данной формуле величина B_{base} соответствует базовому должностному окладу руководителя кафедры, а параметр α представляет собой масштабирующий норматив премиального фонда цифровизации, который устанавливается финансовым комитетом университета в интервале от 0,3 до 0,5 в зависимости от стратегических приоритетов конкретного этапа развития вуза.

Прикладная применимость описанного управленческого инструментария подтверждается анализом трансформационных процессов в крупных многопрофильных образовательных организациях с разветвленной структурой на примере институтов и факультетов Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС). В подразделениях социально-экономического и гуманитарного профиля традиционно сохраняется высокая степень академической автономии кафедр, вследствие чего попытки внедрения новых цифровых платформ исключительно административными распоряжениями сверху нередко приводили к формальному заполнению отчетности и росту скрытого скептицизма преподавателей. Вместе с тем в тех структурных подразделениях Академии, где заведующие кафедрами привлекались к проектированию изменений в статусе руководителей пилотных



образовательных треков и наделялись правом гибкого перераспределения кафедральной нагрузки в пользу разработчиков цифровых курсов, наблюдалось качественное ускорение адаптации коллективов. В течение трех учебных семестров охват преподавателей регулярной работой на цифровых платформах в таких подразделениях вырос более чем в 1,8 раза при одновременном снижении текучести кадров и числа конфликтных обращений.

Заключение

Проведенное исследование организационно-управленческих аспектов перехода современного университета на цифровые образовательные модели подтверждает выдвинутую гипотезу о решающей роли среднего управленческого звена в преодолении институционального разрыва между стратегическими ориентирами цифровизации вуза и реальной педагогической практикой. Заведующие кафедрами выступают ключевыми агентами изменений в организационной архитектуре высшей школы, поскольку именно на уровне кафедры абстрактные технологические задачи трансформируются в конкретные учебные планы, методики преподавания и обновленные нормы академической культуры.

В теоретическом плане в статье формализован пятикомпонентный функциональный профиль заведующего кафедрой как агента цифровых изменений. В отличие от традиционной модели административного надзора, целевой профиль руководителя кафедры объединяет стратегическое планирование обновления образовательных программ подразделения, адресное развитие цифровых компетенций преподавателей через профессиональные сообщества практики, упреждающее управление социально-психологическим сопротивлением, системную интеграцию цифровых сервисов в дидактический процесс и поддержание реверсивной обратной связи с высшим руководством университета.

Обобщение эмпирических данных свидетельствует о том, что последовательная реализация заведующими кафедрами функций агентов изменений обеспечивает существенное снижение остроты всех базовых барьеров цифровизации на уровне подразделений. Наиболее выраженный положительный эффект фиксируется в сокращении дефицита цифровых компетенций преподавателей с 78% до 45% и преодолении организационной инерции с 65% до 38%. Одновременно практически вдвое снижаются показатели прямого и скрытого сопротивления персонала (с 52% до 29%) и межфункциональной раскоординированности (с 41% до 22%), а острота проблемы ресурсных ограничений смягчается с 48% до 35% за счет внутренней приоритизации и грантовой поддержки пилотных дисциплин.

Для устойчивого воспроизводства лидерской позиции заведующих кафедрами в работе предложен комплекс институциональных механизмов поддержки со стороны ректората, включающий специализированные программы развития управленческих команд, переход к командным



показателям цифрового развития в эффективном контракте (индекс IDLC), формирование целевых кафедральных фондов поддержки пилотных проектов и сервисное освобождение руководителей кафедр от избыточной бюрократической рутины. Перспективы дальнейших исследований связаны с проведением панельных эмпирических замеров индекса цифрового лидерства кафедр в российских университетах различной отраслевой направленности.

Литература

1. Rogers E.M. Diffusion of Innovations. 5th ed. New York: Free Press, 2003. 576 p.
2. Kotter J.P. Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press, 2012. 208 p.
3. Левин К. Теория поля в социальных науках. СПб.: Сенсор, 2000. 368 с.
4. Носкова А.В., Голоухова Д.В., Проскурина А.С., Нгуен Т.Х. Цифровая трансформация высшего образования: агенты изменений // Высшее образование в России. 2021. Т. 30. № 8–9. С. 156–168.
5. Пономарев И.Е., Горенко Д.А. Влияние цифровой трансформации на стратегию управления в организациях высшего образования // Прогрессивная экономика. 2026. № 1. С. 115–128.
6. Будагов А.С. Совершенствование управления образовательными учреждениями высшего образования // Образование и право. 2026. № 2. С. 134–141.
7. Коровяковский Д.Г., Лавеч Е.В. Тренды цифровой трансформации управления в сфере высшего образования // Управление образованием: теория и практика. 2024. Т. 14. № 9. С. 187–196.
8. Арсаханова Г.А. Управление инновациями в высшем образовании // Управление образованием: теория и практика. 2024. Т. 14. № 12-1. С. 102–111.
9. Авдеев В.В., Смирнова О.С. Модели управления образовательной организацией в условиях цифровизации // Управление образованием: теория и практика. 2025. Т. 15. № 2. С. 88–97.
10. Гилева К.В. Профессиональные роли преподавателя вуза в цифровой образовательной среде // Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения. 2021. № 3 (58). С. 65–72.
11. Акперов И.Г. Роль цифрового сознания в управлении изменениями // Вестник университета. 2022. № 12. С. 5–12.
12. Ермаков С.Г. Актуальные вопросы организации деятельности цифровой кафедры // Вестник современных исследований. 2023. № 5-1 (53). С. 24–29.
13. Васильев А.А. Изменения в составе заведующих кафедрами: правовые и организационные аспекты // Юрист ВУЗа. 2023. № 4. С. 34–41.



14. Al-Adwan A.S., Al-Debei M.M. Digital Transformation and Digital Leadership in Higher Education // International Journal of New Approaches in Social Studies. 2024. Vol. 8. No. 2. P. 45–60.

15. Zhao Y., Wang L., Zhang H. Leadership Strategies for Digital Transformation in Higher Education: A Qualitative Study of Heilongjiang Universities // Journal of Educational Leadership and Policy. 2025. Vol. 12. P. 112–129.

16. Chen X., Liu Y. Digital Transformation in Chinese Higher Education: Leadership and Governance Perspectives // The Development of Humanities and Social Sciences. 2025. Vol. 7. No. 1. P. 78–92.

17. Mupfiga P.S., Maphosa C. The roles of departmental heads in leading the adoption of digital culture in African higher education institutions // African Journal of Teacher Education. 2025. Vol. 14. No. 1. P. 155–174.

18. Al-Fraihat D., Joy M., Sinclair J. Beyond Digitalization: A Conceptual and Institutional Framework for Digital Transformation in Higher Education // International Journal of Engineering. 2025. Vol. 38. No. 4. P. 820–835.

References

1. Rogers E.M. (2003). Diffusion of Innovations. 5th ed. New York: Free Press. 576 p. (In Eng.)

2. Kotter J.P. (2012). Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press. 208 p. (In Eng.)

3. Levin K. (2000). Teoriya polya v sotsial'nykh naukakh [Field Theory in Social Science]. St. Petersburg: Sensor. 368 p. (In Russ.)

4. Noskova A.V., Goloukhova D.V., Proskurina A.S., Nguen T.Kh. (2021). Tsifrovaya transformatsiya vysshego obrazovaniya: agenty izmenenii [Digital transformation of higher education: Agents of change]. Vysshee obrazovanie v Rossii [Higher Education in Russia], 30(8–9), 156–168. (In Russ., abstract in Eng.)

5. Ponomarev I.E., Gorenko D.A. (2026). Vliyanie tsifrovoi transformatsii na strategiyu upravleniya v organizatsiyakh vysshego obrazovaniya [The impact of digital transformation on management strategy in higher education institutions]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 1, 115–128. (In Russ., abstract in Eng.)

6. Budagov A.S. (2026). Sovershenstvovanie upravleniya obrazovatel'nyimi uchrezhdeniyami vysshego obrazovaniya [Improving the management of higher education institutions]. Obrazovanie i pravo [Education and Law], 2, 134–141. (In Russ., abstract in Eng.)

7. Korovyakovskii D.G., Lavech E.V. (2024). Trendy tsifrovoi transformatsii upravleniya v sfere vysshego obrazovaniya [Trends in the digital transformation of management in higher education]. Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika [Education Management Review], 14(9), 187–196. (In Russ., abstract in Eng.)



8. Arsakhanova G.A. (2024). Upravlenie innovatsiyami v vysshem obrazovanii [Innovation management in higher education]. Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika [Education Management Review], 14(12-1), 102–111. (In Russ., abstract in Eng.)
9. Avdeev V.V., Smirnova O.S. (2025). Modeli upravleniya obrazovatel'noi organizatsiei v usloviyakh tsifrovizatsii [Models of educational organization management in the context of digitalization]. Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika [Education Management Review], 15(2), 88–97. (In Russ., abstract in Eng.)
10. Gileva K.V. (2021). Professional'nye roli prepodavatelya vuza v tsifrovoi obrazovatel'noi srede [Professional roles of a university teacher in the digital educational environment]. Vestnik Sibirskogo gosudarstvennogo universiteta putei soobshcheniya [Bulletin of Siberian Transport University], 3(58), 65–72. (In Russ., abstract in Eng.)
11. Akperov I.G. (2022). Rol' tsifrovogo soznaniya v upravlenii izmeneniyami [The role of digital consciousness in change management]. Vestnik universiteta [University Bulletin], 12, 5–12. (In Russ., abstract in Eng.)
12. Ermakov S.G. (2023). Aktual'nye voprosy organizatsii deyatelnosti tsifrovoy kafedry [Current issues in organizing the activities of a digital department]. Vestnik sovremennykh issledovaniy [Bulletin of Contemporary Research], 5-1(53), 24–29. (In Russ., abstract in Eng.)
13. Vasil'ev A.A. (2023). Izmeneniya v sostave zaveduyushchikh kafedrami: pravovye i organizatsionnye aspekty [Changes in the composition of department heads: Legal and organizational aspects]. Yurist VUZa [University Lawyer], 4, 34–41. (In Russ.)
14. Al-Adwan A.S., Al-Debei M.M. (2024). Digital transformation and digital leadership in higher education. International Journal of New Approaches in Social Studies, 8(2), 45–60. (In Eng.)
15. Zhao Y., Wang L., Zhang H. (2025). Leadership strategies for digital transformation in higher education: A qualitative study of Heilongjiang universities. Journal of Educational Leadership and Policy, 12, 112–129. (In Eng.)
16. Chen X., Liu Y. (2025). Digital transformation in Chinese higher education: Leadership and governance perspectives. The Development of Humanities and Social Sciences, 7(1), 78–92. (In Eng.)
17. Mupfiga P.S., Maphosa C. (2025). The roles of departmental heads in leading the adoption of digital culture in African higher education institutions. African Journal of Teacher Education, 14(1), 155–174. (In Eng.)
18. Al-Fraihat D., Joy M., Sinclair J. (2025). Beyond digitalization: A conceptual and institutional framework for digital transformation in higher education. International Journal of Engineering, 38(4), 820–835. (In Eng.)

© Григорян Г.Е., 2026

