

ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИНСТИТУТ ОБРАЗОВАНИЯ

«ПОДГОТОВКА ПРОФЕССИОНАЛОВ ДЛЯ НОВОГО ОБРАЗОВАНИЯ»  
СЕРИЯ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИХ ПОСОБИЙ  
Выпуск 1

А.Г. Каспржак

МАГИСТЕРСКАЯ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
«УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ»  
КАК МОДЕЛЬ ПРИКЛАДНОЙ  
МАГИСТРАТУРЫ



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ  
ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ  
МОСКВА · 2021

УДК 378.22  
ББК 74.48  
К28



Серия учебно-методических пособий  
«Подготовка профессионалов  
для нового образования» основана в 2021 году

*Редакционный совет серии:*

А.Г. Каспржак (председатель), Н.П. Дерзкова, М.А. Лытаева, Е.А. Терентьев,  
А.С. Обухов, Т.Е. Хавенсон Е.В. Чернобаи

*Рецензенты:*

Н.П. Дерзкова, заместитель директора Департамента образовательных программ  
Института образования НИУ ВШЭ;  
Т.Е. Хавенсон, директор Департамента образовательных программ  
Института образования НИУ ВШЭ

*В работе использованы материалы, подготовленные*

*С.П. Калашниковым, А.А. Кобцевой, К.Н. Поливановой, А.М. Сидоркиным*

**Каспржак, А.Г.** Магистерская образовательная программа «Управление образованием» как модель прикладной магистратуры: Учебно-методическое пособие / А. Г. Каспржак; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. — 62 с. — 100 экз. — (Серия учебно-методических пособий «Подготовка профессионалов для нового образования». Выпуск 1). — ISBN 978-5-7598-2559-3 (в обл.). — ISBN 978-5-7598-2470-1 (e-book).

Первый выпуск серии учебно-методических пособий «Подготовка профессионалов для нового образования» посвящен магистерской образовательной программе «Управление образованием», реализуемой Институтом образования НИУ ВШЭ. На примере данной магистерской программы показан один из возможных подходов к конструированию образовательных программ высшего образования. Представленные в работе материалы являются осмыслением результатов многолетней работы преподавателей и сотрудников Института по разработке и реализации новой для России программы прикладной (профессиональной) магистратуры, ориентированной на подготовку лидеров образования. Актуальность рассматриваемых автором вопросов обусловлена как связанной с Болонским процессом модернизацией высшей школы, так и с задачами, стоящими перед российским образованием.

Универсальность показанных в материале подходов к построению образовательных программ определяет широкий круг специалистов, которым он адресован и может быть интересен: это преподаватели и руководители вузов, занимающиеся разработкой образовательных программ магистерского уровня, разработчики программ различных уровней, а также специалисты управлений образования различных уровней, работники институтов повышения квалификации, действующие и потенциальные руководители образовательных организаций, которые могут стать студентами и потенциальными заказчиками программы. Таким образом, брошюра может быть использована в качестве учебно-методического пособия в системе дополнительного профессионального образования преподавателей и руководителей высшей и средней школы.

ISBN 978-5-7598-2559-3 (в обл.)  
ISBN 978-5-7598-2470-1 (e-book)

© Каспржак А.Г., 2021

---

# Оглавление

---

Предисловие.....	0
1. Описание магистерской образовательной программы «Управление образованием» .....	2
1.1. Введение .....	2
1.2. Базовые принципы построения образовательных программ и подготовка лидеров образования в магистратуре. ....	4
1.3. Назначение программы, адресная группа потенциальных студентов, формат обучения и требования к ее освоению (образовательные результаты). ....	8
1.4. Организационный замысел, структура и блок-схема программы .....	11
1.5. Динамика работы студента по подготовке выпускной квалификационной работы, форматы и требования к ней. «Практика» и «Научно-исследовательский семинар» как основные дисциплины, обеспечивающие качество ВКР и определяющие движение магистранта по программе .....	14
1.6. Подходы к оцениванию уровня достижений студентов программы .....	18
1.7. Учебный план программы .....	21
1.8. Управление программой, ее назначение и конкурентные преимущества .....	23
2. Оценка магистерской образовательной программы «Управление образованием» международными экспертами.....	28
3. Оценивание уровня достижений студентов в рамках дисциплины «Практика».....	31
4. Дюжина книг, знакомство с которыми расширит кругозор и изменит взгляды на жизнь управленца системы российского образования .....	33
5. В помощь разработчику магистерской программы.....	36

---

## Предисловие

---

Преподавание безусловно творческая профессия. Тем не менее, как и любая профессия, насколько свободной она бы ни была, преподавание опирается на набор инструментов, техник и принципов работы, которые надо сначала освоить, а затем регулярно обновлять, пополнять арсенал, сочетать новое со старым и творчески применять в образовательном процессе.

Институт образования НИУ ВШЭ является одним из главных экспертных и научных центров в стране. В соответствии со своей миссией он также готовит специалистов для работы в сфере образования. Будучи местом обучения почти для 600 студентов и аспирантов, имея единственную в стране аспирантскую школу по образованию, реализуя от пяти до десяти магистерских программ в разные годы своей работы, уникальные программы майноров и маголего (новация НИУ ВШЭ), программы профессиональной переподготовки и повышения квалификации, — мы постоянно меняемся, ищем новые модели обучения, формируя ядро методических наработок, свойственных каждой программе, Институту и Университету в целом.

В 2021–22 учебном году в Институте образования реализуются шесть магистерских программ. Первый тип программ нацелен на подготовку *аналитиков и исследователей, авторов образовательных продуктов, учителей-исследователей и специалистов по оцениванию и обучению*. Эти программы дают возможность осуществить вход в сферу образования или заметно усилить свои знания и навыки в доказательном подходе как в академических исследованиях, так и в учительской деятельности. Это программы:

- **Доказательное развитие образования** (направление подготовки «Государственное и муниципальное управление»)
- **Обучение и оценивание как наука** (направление подготовки «Психология»)
- **Педагогическое образование** (направление подготовки «Образование и педагогические науки»)

Второй тип программ предназначен для *профессионалов в сфере образования, которые стремятся усилить свои управленческие и проектные навыки и добавить фундаментальности своим знаниям*. Это программы:

- **Управление образованием** (направление подготовки «Государственное и муниципальное управление»)
- **Цифровая трансформация образования** (направление подготовки «Государственное и муниципальное управление»)
- **Управление в высшем образовании** (направление подготовки «Менеджмент»)

Аспирантская школа по образованию ведет образовательную программу подготовки кадров высшей квалификации и объединяет тех, *кто хочет заниматься практическими и фундаментальными исследованиями в образовании, не ограничиваясь рамками традиционной педагогики*. Поэтому в аспирантской школе учатся не только специалисты, получившие педагогическое образование, но и выпускники социальных, гуманитарных, экономических и других специальностей. Условия обучения соответствуют graduate school of education мирового уровня. Школа открывает возможности проводить исследования на стыке наук, применяя междисциплинарный подход. После защиты соискатели получают степень кандидата наук НИУ ВШЭ об образовании / PhD HSE in Education.

Названия программ говорят сами за себя и позволяют показать весь диапазон сфер деятельности в образовании, которые они затрагивают. В одном специалисте такую широту совместить невозможно, но понимание, кто рядом и когда и кого можно позвать для сотрудничества, очень важно.

Программы Института образования необычны еще и тем, что, во-первых, реализуются внутри крупного научно-экспертного центра и срощены с исследовательскими и прикладными проектами неразрывными связями. Все преподаватели активно участвуют в научной деятельности, публикуют статьи, ведут научные и прикладные проекты либо являются выдающимися практиками в своей сфере. Поэтому все курсы авторские, все выпускные работы пишутся только по самым актуальным тематикам, практика и проекты никогда не делаются «в стол» и никогда не повторяются.

Во-вторых, наши программы в сумме образуют ядро такой предметной области как *Образование*. Про эту предметную область можно сказать, что она еще только оформляется как область знаний в российском научном и общественном дискурсе. Это программы не по педагогике, а именно по образованию. И поэтому совсем неудивительно, что преподаются они в классическом университете с широким профилем. Этот сплав

позволяет накопить интересный, часто новаторский опыт и сформировать необычные подходы к обучению.

Этот уникальный опыт может быть востребованным в других контекстах — например, в аналогичных программах классических или многопрофильных университетов или при расширении пакета программ в педагогических вузах.

Эти обстоятельства сделали актуальным запуск новой методической серии Института образования — в дополнение к сериям, посвященным результатам исследований. В новой серии, которую мы представляем, будут публиковаться наработки наших преподавателей, академических руководителей программ, кураторов ключевых направлений образовательной деятельности — с целью проанализировать, осмыслить накопленный опыт и поделиться им с профессиональной аудиторией.

*Директор Департамента образовательных программ  
Института образования НИУ ВШЭ  
Т.Е. Хавенсон*

---

# 1. Описание магистерской образовательной программы «Управление образованием»

---

## 1.1. Введение

Магистерская программа «Управление образованием» реализуется Институтом образования НИУ ВШЭ с 2011 года, но стартовала она годом раньше как совместная с Московской высшей школой социальных и экономических наук (Шанинка, МВШСЭН). К этому времени в Шанинке уже десять лет успешно работал Центр изучения образовательной политики, где преподаватели искали новый для России подход к реализации прикладных (профессиональных) образовательных программ магистерского уровня, ориентированных на подготовку лидеров образования. Программа базировалась на традиции английского высшего образования, точнее Манчестерского университета, который был партнером российского негосударственного вуза (программа двух дипломов). Позиция английского партнера состояла не в том, чтобы добиться «чистой франшизы» своих программ в Москве (де-юре это была программа двойных дипломов). Политика предоставления свободы в выборе средств достижения преподавателями и студентами-россиянами искомого, заранее оговоренного и проверяемого результата при наличии жесткой системы обеспечения качества позволила российским преподавателям создать (сконструировать) свою — авторскую образовательную программу. Это была магистерская программа подготовки лидеров образования, которая интегрировала лучшее, что было и в английской, и в российской системе. Именно эта программа и «переехала» десять лет назад в ВШЭ.

За прошедшее время изменилось многое: запрос на компетенции выпускников, преподаватели, студенты и даже подходы к построению образовательной программы. Но программа «работала», была все эти годы привлекательна для потребителя (конкурс при поступлении — примерно 3 человека на место). Проведенная в 2016 году международными экспертами оценка качества работы программы показала, что она «... в целом соответствуем международным стандартам в плане продол-

жительности, формы, формата обучения и учебной нагрузки. Программа имеет уникальное преимущество перед некоторыми зарубежными программами в том, что предлагает слушателям научно-исследовательскую практику в школах в качестве независимых экспертов...<sup>1</sup>» и т. д.

Следующий этап развития программы — 2018 год, когда несколько российских университетов проявили интерес к возможности ее заимствования: в формате франшизы, программы — сетевой или двойных дипломов. Намерения партнеров коррелировали с новой Стратегией развития Института образования (2019–2024 гг.), которая предполагала масштабирование произведенных сотрудниками образовательных продуктов. В частности, в новой Стратегии говорилось, что магистерские образовательные программы, реализуемые Институтом образования, должны стать продуктом, который будет востребован университетами, другими образовательными организациями. Как следствие, в сентябре 2020 года Вышкой совместно с Дальневосточным федеральным университетом была запущена сетевая магистерская программа «Управление образованием». Идет работа еще над несколькими совместными проектами.

Перечисленные вызовы побудили нас, разработчиков и руководителей магистерской программы, провести осмысление того, что мы делаем. Интеллектуальный аудит программы должен помочь не только «подготовить» — и нас, держателей программы, и потенциальных партнеров, — к совместной работе, но и наметить направления ее дальнейшего развития.

Итак, в предлагаемом материале мы планируем обсудить содержательные и организационные условия, лежащие в основании магистерских образовательных программ подготовки и/или переподготовки лидеров образования: директоров государственных и частных школ, предпринимателей в образовании и тех, кто хочет строить карьеру руководителя. Думаем, это очень важно не только тем, кто учится и учит, но и политикам в образовании и управленцам, так как лидеры среднего звена, во многом определяя качество работы территориальных систем образования, как следствие влияют и на федеральную систему образования, на направления ее развития в среднесрочной перспективе.

---

<sup>1</sup> Из отчета экспертов (внутренний, неопубликованный документ), проводивших оценку уровня соответствия магистерской программы «Управление образованием» международным стандартам.



В заключение несколько слов об авторстве материала. Он написан мной, Анатолием Георгиевичем Каспржаком, в настоящее время научным руководителем магистерской образовательной программы «Управление образованием». В текст вошли как авторский текст, так и материалы, написанные в разные годы руководителями и преподавателями программы: Анной Александровной Кобцевой (выпускницей программы, в настоящее время ее академическим руководителем), Сергеем Павловичем Калашниковым, Катериной Николаевной Поливановой и руководителем Департамента образовательных программ Института образования (2013–2017 гг.) Александром Михайловичем Сидоркиным. Разработанные ими концепции, нормативные акты, учебные планы обсуждались членами академического совета программы: Кириллом Германовичем Митрофановым, Константином Михайловичем Ушаковым, Дмитрием Ефимовичем Фишбейном, Исаком Давидовичем Фруминым, Борисом Иосифовичем Хасаном и многими другими. По сути, именно они являются авторами идей, а в некотором случае и текстов, представленных в первом выпуске новой методической серии.

## 1.2. Базовые принципы построения образовательных программ и подготовка лидеров образования в магистратуре

Прежде чем описывать магистерскую образовательную программу «Управление образования» как одну из моделей прикладной магистратуры, остановимся кратко на общих принципах их построения<sup>2</sup>.

Прежде всего, обратим внимание на то, что даже прикладная магистерская и программа профессиональной переподготовки (повышения квалификации) имеют разное назначение. Магистерские образовательные программы, интегрируя решение задач профессионального развития и повышения квалификации руководителя (лидера, инициатора), опосредовано готовят образовательные организации к решению определенного набора значимых задач. При этом следует понимать, что лидерство руководителем образовательной организации (выпускником программы) будет, как правило, осуществляться на трех уровнях: индивидуальном (мотивация сотрудников на реализацию своего потенциала),

---

<sup>2</sup> Подробнее: Каспржак А.Г., Калашников С.П. Конструирование образовательных программ прикладной магистратуры // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 2.

групповом (создание команд для решения задач) и уровне организации (создание общей культуры).

Определяя назначение образовательной программы «Управление образованием», мы сделали акцент (не забывая о первых двух функциях руководителя) на третьей составляющей деятельности лидера, так как данные исследований показывают, что «...большинство директоров считают основной управленческой задачей создание достойных условий для осуществления образовательного процесса. Они определяют себя как «хозяйственников», для которых создание инфраструктурных условий оказывается важнее руководства модернизацией образовательного процесса. При этом только 18,8% опрошенных считают, что «обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов» является основной задачей руководителя общеобразовательной организации...»<sup>3</sup>. Вместе с тем, «...расширение самостоятельности образовательных организаций, которое произошло в последние несколько десятилетий, привлекло внимание исследователей к образовательному менеджменту — совокупности управленческих практик, ориентированных на повышение результативности образовательного процесса...»<sup>4</sup>. Таким образом, назначение программы, ее сверхзадача, состоит в том, чтобы «вернуть» директора российской школы к руководству образовательным процессом. Отсюда и название магистерской программы: «Управление образованием». Не организацией, а именно образованием, что должно быть выражено и в работе по формированию общей педагогической культуры школы (ее педагогической концепции), и в руководстве процессами разработки, реализации и обеспечения качества образовательных программ. Заметим, что педагогическая концепция понимается нами как согласованная точка зрения педагогов на функции школы, сущность образования и смысл педагогической деятельности. То есть основное назначение программы — подготовка профессионала, который способен организовать деятельность образовательной организации по разработке и обеспечению качества реализации образовательных программ, ориентированных на достижения заявленных целей,

---

<sup>3</sup> Бысик Н., Каспржак А. Директор современной российской школы: статистический портрет, система подготовки, практики управления // Факты образования. 2016. № 6. Ч. 2. <<https://ioe.hse.ru/pubs/share/direct/409671973.pdf>>.

<sup>4</sup> Каспржак А.Г., Кобцева А.А., Цатрян М.А. Директора школ мегаполисов. Как они управляют образовательным процессом? // Образовательная политика. 2020. № 2. С. 7–87.

которые определяются с учетом мировых тенденций в области развития образования, национальных и региональных приоритетов, запросов местного сообщества, обучающихся (их семей) и потенциала образовательной организации.

Итак, обращаем внимание, что, с нашей точки зрения, директор (руководитель проекта) — это не чиновник и не менеджер (хотя и эти функции ему надо исполнять квалифицированно), а прежде всего учитель учителей, который создает условия для обеспечения успешности каждого ученика (в первую очередь).

Таким образом, основной задачей выпускника — руководителя и лидера образовательной организации и/или реализуемого социально значимого проекта — должна стать деятельность, связанная с разработкой и реализацией образовательных программ. Это, в свою очередь, означает необходимость договориться о том, что мы понимаем под образовательной программой.

Закон «Об образовании в Российской Федерации»<sup>5</sup> определяет понятие «образовательная программа» и общие требования к их реализации (статьи 2, 12–13). Вместе с тем, нам необходимо определить это понятие инструментально — так, чтобы можно было конструировать образовательную программу. Упрощая, а точнее, реконструируя представленные в законе формулировки, можно утверждать, что образовательная программа представляет собой динамическую связь между результатами образования, педагогическими практиками, обеспечивающими их достижения студентами, и инструментами, позволяющими установить уровень освоения учащимися заявленных результатов (рис. 1).

Обратим внимание на то, что речь здесь идет именно о динамической связи между планируемыми образовательными результатами, под которыми мы понимаем набор умений студента, приобретаемых им по окончании программы (определенного ее период), с педагогическими практиками и измерителями. Другими словами, если авторы программы не могут предложить адекватных задачам программы педагогических практик или не найдут валидных измерителей, то планируемые результаты, выраженные глаголами действия, придется корректировать.

Остановимся чуть подробнее на способе определения набора образовательных результатов программы, которые должны быть соотнесены

---

<sup>5</sup> Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».



**Рисунок 1.** Схематическое изображение образовательной программы

и со стандартом профессиональной деятельности (руководителя образовательной организации в данном случае), и с оригинальным стандартом НИУ ВШЭ по направлению «Государственное и муниципальное управление». Первый стандарт выражен «линейкой»: обобщенная трудовая функция — трудовая функция — трудовое действие; второй — через компетенции. Если трудовые действия легко переводятся в набор проверяемых результатов, то соотнесение последних с компетенциями не самая тривиальная задача.

Дело в том, что компетенции, которые мы, вслед за группой авторов — участников проекта о ключевых компетенциях и новой грамотности, определяем как: «...способности эффективно мобилизовать (выбрать и использовать наиболее подходяще) знания и умения для решения задач, в том числе в нестандартных ситуациях...»<sup>6</sup>, проявляются и проверяются лишь в производственной деятельности. Это означает, что авторам программы следует спрогнозировать, какой минимальный набор проверяемых результатов (компетенций, определенных стандартом) с максимально возможной степенью вероятности их обеспечит. Задача это не такая простая; к тому, как именно она решается, мы вернемся

---

<sup>6</sup> Универсальные компетентности и новая грамотность: от лозунгов к реальности / М.С. Добракова, И.Д. Фруммин [и др.]. НИУ ВШЭ, 2020.

позже, в ходе детального описания магистерской образовательной программы «Управление образованием».

Перейдем теперь к описанию базовых принципов построения программ прикладной магистратуры. Современная парадигма образования предполагает переход от традиционного к так называемому «навыковому» обучению, которое выражается, прежде всего, в смещении акцентов от обучения — к учению.

Работая в этой модели, преподаватели программы, после проведения диагностики конкретной учебной когорты и определения для нее набора образовательных результатов (на базе имеющегося инварианта), проектируют последовательность совместных действий (практик, оценочных процедур), которые направляют, определяют деятельность студентов. Таким образом, программа магистратуры является динамической (развернутой во времени), центрированной на деятельности студента.

Важно понимать, что образовательные программы, выстроенные в этой логике, базируются на несколько иных принципах, отличных от традиционных. Зафиксируем эти принципы.

Из всего сказанного очевидно, что такого рода программы следует начинать конструировать от образовательных результатов (*принцип — приоритет образовательных результатов*), которые определяются как Федеральным образовательным стандартом по направлению подготовки, так и профессиональным стандартом (его проектом в случае, если он не был утвержден, как это обстояло с профессиональным стандартом руководителя образовательной организации в момент разработки настоящей программы<sup>7</sup>).

Программы, ориентированные на деятельности студента (*принцип: приоритет учения над обучением*), имеют четкую схему разворачивания его (учащегося) деятельности (*принцип временной динамики*). Причем делается это относительно как всей программы, так и каждого временного отрезка ее реализации (образовательного модуля — завершенной учебной единицы программы). В программах, выстроенных в этой логике, совместная деятельность студентов и преподавателей и является основ-

---

<sup>7</sup> Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)». Утвержден Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19.04.2021 № 250н «Об утверждении профессионального стандарта» (Зарегистрирован 02.09.2021 № 64848).

ным ее содержанием. Учебные же дисциплины, составляющие учебный план программы, «распредмечены» в традиционном понимании, они обеспечивают движение студента к искомому результату.

Новые требования возникают и к названиям (содержанию) учебных дисциплин. Дисциплины программы, центрированной на деятельности студента, не могут быть выстроены как набор одноименных им наук, так как велика вероятность того, что именно науки, а не деятельность студента, определяют логику разворачивания программы (содержательно центрированная программа). Надо интегрировать содержание деятельности (*принцип интеграции содержания*), а не учебные материалы.

Деятельностная логика построения программы, интеграция ее содержания определяют сложности, связанные с оцениванием «неизмеряемых» образовательных достижений студентов, что задает четвертый и пятый базовый принцип: «открытости» и «ответственного учебного действия». Взаимодействие с внешними структурами (потенциальными работодателями, в первую очередь), позволяют перейти от выполнения студентами учебных продуктов к реальным, которые оцениваются не только и не столько преподавателями, но и потенциальными их, продуктов, пользователей, внешними экспертами. Открытость учебных процедур требует принципиально новых инструментов оценивания; гуманитарный характер оцениваемых продуктов приводит, как правило, к использованию критериальной, накопительной, многомерной (оценка, взаимная оценка, самооценка), но экспертной оценки, что делает саму процедуру оценивания важнейшим элементом образовательного процесса.

И наконец, несколько слов о принципе построения современной образовательной программы магистерского уровня, который де-факто становится практикой российских университетов: *инверсия договора присоединения*<sup>8</sup>. Речь идет о том, что университет не может больше в одностороннем порядке задавать правила, ритм освоения студентами программы.

Требование повышения свободы студента при определении своей образовательной траектории — один из главных трендов нашего вре-

---

<sup>8</sup> «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 09.03.2021), статья 428. Договор присоединения, пункт 1: Договором присоединения признается договор, условия которого определены одной из сторон в формулярах или иных стандартных формах и могли быть приняты другой стороной не иначе как путем присоединения к предложенному договору в целом.

мени. Согласно Болонскому соглашению оно должно быть обеспечено модульным построением программ и введением системы кредитов. Если к этому добавить, что включенность российских студентов в производственную деятельность стала массовой, то можно предположить, что в самом ближайшем будущем «встреча» студента и преподавателя сможет состояться, если не студенты будут «подстраиваться» под предложенное им расписание, как это происходит сейчас, а университет — под возможности студентов.

Требование повышения мобильности студента (в том числе — при составлении индивидуальной образовательной программы), которое закладывалось Болонским соглашением за счет модульности построения программ и системы кредитов, с одной стороны, и массовая включенность российских студентов в производственную деятельность — с другой, неминуемо приведут к тому, что университеты будут «подстраиваться» под возможности студентов, а не наоборот.

Итак, мы сформулировали базовые принципы, которые, по нашему мнению, позволят преподавателям университетов разработать современную образовательную программу прикладной магистратуры, centered на деятельности студента. Проиллюстрируем далее на примере магистерской образовательной программы «Управление образованием», как реализуются эти принципы, подходы к конструированию программы.

### 1.3. Назначение программы, адресная группа потенциальных студентов, формат обучения и требования к ее освоению (образовательные результаты)

Выше мы в общем виде определили **назначение магистерской образовательной программы «Управление образованием»** через ее миссию, сверхзадачу — «вернуть руководителей образования в образование». Теперь необходимо конкретизировать это через определение мест работы выпускников, характеристики специалистов, в качестве которых они смогут выступать.

#### **Выпускники программы «Управление образованием»:**

- будут профессионально подготовлены к работе в качестве руководителей государственных и негосударственных образовательных

учреждений (в том числе международных); подразделений органов управления образованием различных уровней;

- смогут выступать в качестве разработчиков, экспертов, менеджеров комплексных социально-образовательных проектов, инвестиционных программ; аналитиков; советников управленцев различных уровней.

В 2018 году в составе образовательной программы была открыта специализация «Управление и предпринимательство в образовании», которая была ориентирована на тех, кто хотел бы приобрести умения, позволяющие запускать бизнес-проекты в сфере образования. Места работы выпускников этого трека, их характеристики как специалистов выглядят следующим образом:

***Выпускники предпринимательского трека (специализации «Вариант плюс» к специализации «Управление образованием»):***

- будут профессионально подготовлены к работе в качестве руководителей бизнес-структур в сфере образования; разрабатывать и реализовывать коммерческую деятельность бюджетных организаций;
- смогут выступать в качестве предпринимателей, способных создавать проектные группы и руководить ими, способных генерировать и реализовывать бизнес-проекты в сфере образования, проекты с «предпринимательской» (а не затратной) логикой, государственно-частного партнерства.

***Назначение программы (см. выше) предопределило целевую группу — ее потенциальных студентов.*** Де-юре (программа имеет коммерческие и бюджетные места) ее студентами могут стать как выпускники высших учебных заведений (бакалавры и специалисты), так и аспиранты, специалисты, работающие в государственных и частных образовательных организациях, системе управления образованием, подготовки и переподготовки педагогических кадров. Вместе с тем, предпочтение при приеме мы отдаем работающим специалистам, обладающим не только определенным набором знаний, но и опытом, рефлексия которого является основной педагогической техникой (практикой) «учения — обучения». Более того, для нас важно, чтобы абитуриент обладал определенным ресурсом влияния по месту работы, — чтобы разработанные им в ходе учебы проекты, программы, исследования могли быть им реализованы. Объединяясь в группы по типам образовательных инициатив, организаций и т. д., студенты создают базу для сравнений, сопоставлений; у них появляется возможность формировать экспериментальные



и контрольные группы, не говоря уже о том синергетическом эффекте, который возникает в ходе взаимного обучения.

Итак, претенденты на поступление на программу, преподаваемую **в очно-заочном формате (2,5 года, обеспечивается возможность совмещения работы и учебы)**, проходят экзаменационные испытания в форме портфолио, состав которого обеспечивает и отбор работающих специалистов, имеющих определенный управленческий ресурс, и творческие задания, демонстрирующие потенциал и мотивацию обучения на программе (<<https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/531110816.pdf>>).

**Состав портфолио абитуриента** ежегодно претерпевает изменения, но общий принцип его формирования остается:

- 40% накопительной, критериальной оценки приносят в итоговую сумму производственные и академические характеристики предыдущей деятельности претендента;
- 50% дают творческие задания, в том числе позволяющие членам комиссии «увидеть» студента (видеоролик);
- 10% отводится на рекомендации (в том числе преподавателей, студентов и выпускников) и оригинальность представленных материалов.

Форма и содержание вступительных испытаний в значительной степени определяют профессиональные и личностные характеристики студентов (выпускники бакалавриата оказываются магистрантами крайне редко) программы «Управление образованием». Вместе с тем, каждая когорта имеет свою специфику, которая может быть связана со средним возрастом и/или гендерным составом группы, должностями, которые они занимают на основной работе, географией их проживания и т. д. Эта данность обуславливает необходимость дополнять инвариантную часть результатов программы (ФГОС, проект стандарта руководителя образовательной организации, назначение программы) вариативной частью, определяемой личными и профессиональными характеристиками студентов данной когорты.

Прежде чем обсудить, как именно определяется вариативная часть, остановимся чуть более подробно на результатах, которые определены как инвариантные для программы «Управление образованием»:

В нашем случае **образовательные результаты формулируются следующим образом**<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> См.: Каспржак А.Г., Калашников С.П. Конструирование образовательных программ прикладной магистратуры // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 2. С. 14–25.

**Выпускник, успешно освоивший образовательную программу** (слово «успешно» снимает с преподавателей ответственность за достижения выпускника, ограничивая его обязанности созданием условий, возможностей, предоставляемых студенту для достижения им поставленных образовательных результатов):

1. Демонстрирует умение анализировать факторы, влияющие на формирование образовательной политики как в теории, так и на практике — в стране в целом, в конкретном регионе, учитывать эти факторы при разработке концепции и стратегии развития собственной организации.

2. Владеет навыком изучения и анализа текстов, а также самостоятельной подготовки текстов: официальных документов, аналитических записок и докладов, проектов нормативных правовых актов, иных профессиональных текстов, применения законодательства, нормативно-правовых процедур в управленческой деятельности.

3. Определяет и применяет в практической деятельности основные принципы, методы и подходы к управлению образованием.

4. Демонстрирует понимание того, что такое «социальные исследования», включая *action research*, понимание, что это эффективный инструмент, способ планирования практической деятельности.

5. Не будучи социологом, юристом, экономистом или историком образования, выпускник программы демонстрирует понимание того, как социальные науки (дисциплины, сферы деятельности) преломляются в области управления образованием. А отсюда определяет, какую работу можно заказать социологам при формировании образовательной политики, какие экономические факторы нужно принять во внимание при проектировании и/или управлении образовательными системами, и т. п.

6. Определяет и демонстрирует свою собственную (экспертную) позицию по той или иной проблеме, умеет аргументированно изложить ее письменно и устно, представить так, чтобы она была понята и принята теми, кто принимает решения, в том числе в достаточно «агрессивной» среде.

7. Демонстрирует умение самостоятельно планировать, облекать идеи в форму образовательного проекта, владеет навыками SWOT-анализа, знает теорию принятия решений и разрешения проблем, теорию и практику управления изменениями и проектного менеджмента.

8. Демонстрирует умение критически анализировать собственный опыт, находить ошибки и искать верные (оптимальные) решения.

Приведенный краткий перечень образовательных результатов был дополнен для специализации «Управление и предпринимательство в образовании» («Вариант плюс» к специализации «Управление образованием», как уже упоминалось).

***Выпускник, успешно закончивший предпринимательский трек:***

9. Способен разрабатывать и предлагать новые концепции, модели и инструменты профессиональной деятельности, самостоятельно осваивать новые методы исследований и проектирования, изменять научный и научно-производственный профиль своей деятельности, принимать управленческие решения, оценивать их возможные последствия и нести за них ответственность.

10. Способен осознанно выбирать стратегии межличностного взаимодействия, строить профессиональную деятельность и делать выбор, руководствуясь принципами социальной ответственности, порождать принципиально новые идеи, проекты и продукты; обладает креативностью.

11. Готов осуществлять стратегическое планирование, включая формирование и удерживание управленческих и проектных команд.

12. Готов осуществлять финансово-экономическое планирование и вести управленческую и финансовую отчетности по реализуемым проектам и создаваемым продуктам, использовать в управленческой деятельности нормативную правовую базу, эффективно применять современные идеи, принципы и технологии развития политических, социальных, экономических и управленческих процессов в мире.

Еще раз обратим внимание, что нами выбран минимальный перечень проверяемых образовательных результатов, который покрывает перечень компетенций стандарта по направлению «Государственное и муниципальное управление», и набор трудовых умений, формулируемых проектом профессионального стандарта руководителя образовательной организации, выраженных глаголами действия.

Адресные для данной когорты образовательные результаты определяются в результате стартовой диагностики, которая, как правило, проводится до начала учебных занятий. ***Инструментами, позволяющими провести диагностику личных и профессиональных качеств вновь принятых студентов, послужили методики:***

- Алана Рой (<<https://rowe.ioe.hse.ru/>>), позволяющую выявить «индивидуальный стиль принятия решений», зная который, можно говорить об особенностях поведения человека в ситуациях неопре-

деленности, при решении задач высокой когнитивной сложности, неизбежно сопровождающих студента-управленца не только во время учебы, но и в профессиональной деятельности;

- шкалу самооценки Филиппа Халлингера<sup>10</sup>, иллюстрирующую качество работы по управлению образовательным процессом, что соответствует миссии программы;
- Ицхака Адизеса (известную как «код PAEI»<sup>11</sup>), позволяющую определить роль, которую в управленческой команде занимает респондент: «производителя» (P — producer), «администратора» (A — administrator), «предпринимателя» (E — entrepreneur) или «интегратора» (I — integrator).

Видно, что применяемые нами диагностические инструменты устанавливают профессиональные личностные характеристики не только студента-первокурсника, но и управленческой команды организации, которую он представляет. Такой подход возможен только в том случае, если целевой группой данной программы, как уже говорилось ранее, являются функционирующие управленцы или претенденты на должность.

#### 1.4. Организационный замысел, структура и блок-схема программы

Принципы построения программы — от результатов и временной динамики, ее конструирование в логике деятельностного подхода — диктуют организационный замысел: образовательная программа должна быть выстроена как последовательность мероприятий, которые обеспечивают студенту возможность, принимая в них участие, мобилизовать свои ресурсы и приобрести знания, умения и компетенции, обеспечивающие достижение им искомым результатов. Иными словами, полнота возможностей в достижении студентом поставленных образовательных результатов будет обеспечена в том случае, если авторы программы, подбирая адекватные решаемым задачам педагогические практики и инструменты оценки уровня достижений учащихся, «разложат их во времени»: от момента поступления до защиты выпускной квалификационной работы (далее — ВКР). При этом следует учесть, что студент-первокурсник при-

---

<sup>10</sup> См: Каспржак А.Г., Кобцева А.А., Шишкина М.Е. Педагогическое лидерство как ресурс развития системы образования и объект измерения // Образование и саморазвитие. 2019. Т. 14. № 1. С. 68–79.

<sup>11</sup> Адизес И. Витаминный комплекс управления //& СТРАТЕГИИ» 2005. № 11.

шел учиться, уже имея идею, замысел проекта (это один из элементов портфолио абитуриента), который ему за время обучения хотелось бы довести до готового к реализации (или реализовать).

Из всего сказанного следует, что за время освоения программы студент должен пройти несколько полных циклов проектирования — от замысла до реализации и оценки полученных результатов.

Итак, ***первое мероприятие, в котором примет участие студент***, призвано создать условия для того, чтобы первокурсник, во-первых, превратил свой замысел в проектную идею, во-вторых, осознал свои собственные дефициты для его реализации и, в-третьих, соотнес все это с ресурсами образовательной программы. Рабочее название мероприятия, дающего старт программе, — ***«ситуационная игра»***; в ней используются технологии организационно-деятельностных игр (далее — ОДИ)<sup>12</sup> для реализации принципа Джона Дьюи, когда он «учится-делая», что приближает управленца к производственным ситуациям (высокая степень неопределенности и когнитивной сложности, агрессивная среда и т. д.). Обратим внимание, что это ситуационная, а не организационно-деятельностная игра, так как она решает актуальные задачи, стоящие не перед компанией / системой, а перед каждым ее участником; разрабатывается она (игра) с учетом интересов (намерений) участников мероприятия, их дефицитов и возможностей программы, а не внешней задачи.

То есть сценарий ситуационной игры не может быть унифицированным, он зависит от намерений первокурсников, которые «извлекаются» из проектов, включенных абитуриентами в их портфолио, и от результатов изучения профессиональных и личностных характеристик учащихся и ресурсов программы.

Результатом ситуационной игры в идеале должно стать построение студентом своей собственной (индивидуальной) образовательной программы как проекта своего профессионального становления на период учебы.

***Дальнейшее движение студентов по программе (от сессии к сессии)<sup>13</sup> обеспечивается дисциплинами:***

---

<sup>12</sup> См.: Щедровицкий Г.П. Организационно-деятельностная игра. Сборник текстов (1) / Из архива Г. П. Щедровицкого. Т.9. (1). М., 2004. С.116; Щедровицкий П.Г. Эволюция функции игротехники в ОДИ // Инструменты работы модераторов: По результатам I слета. М.: Издательские решения, 2019. С. 14–46.

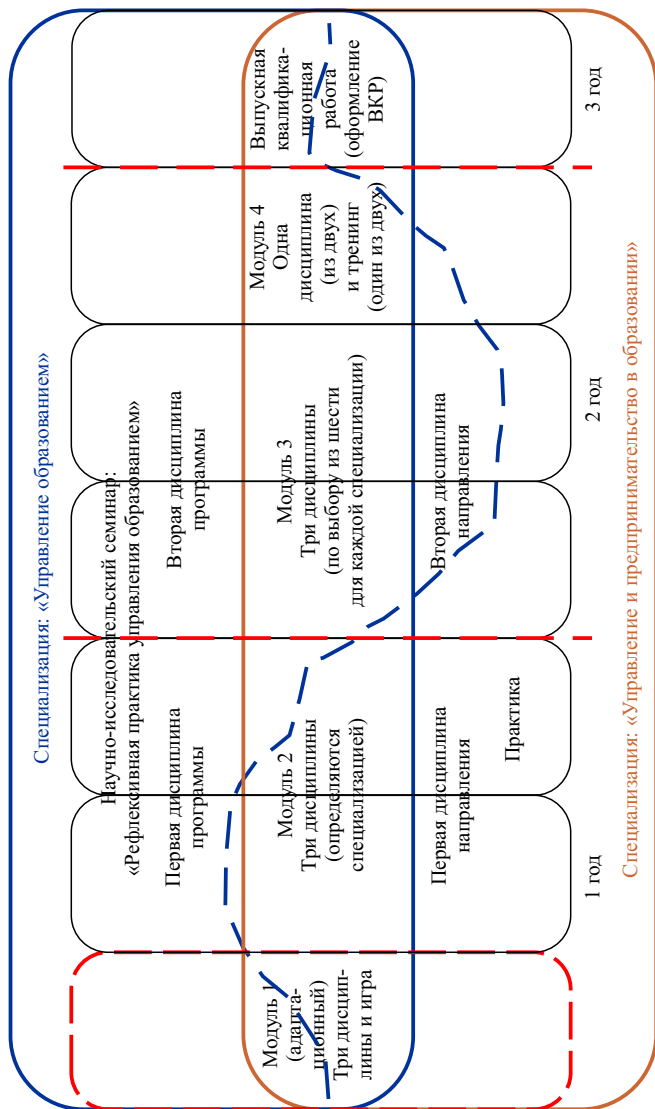
<sup>13</sup> Под сессией мы понимаем время, отведенное на очные занятия. Сессии проводятся три раза в год (шесть сессий за время реализации программы), продолжительность каждой из них 10–14 дней.

- **«Практика»** — работа в составе группы, когда студент, занимая позицию исследователя, эксперта и проектировщика реально функционирующих систем (принцип ответственного действия), получает возможность не только сформировать личное (собственное) отношение к конкретному решению тех или иных образовательных задач, но и окончательно определиться с темой ВКР, произвести корректировку индивидуального учебного плана.
- **«Проектно-исследовательский семинар» (согласно стандарту, научно-исследовательский, далее — НИС)** — индивидуальная работа, в рамках которой магистрант получает возможность закрепить приемы и навыки аналитической и экспертной деятельности, что должно обеспечить высокое качество его ВКР.

«Практика» и «НИС», являясь главными, «несущими» программу дисциплинами, в рамках которых проводятся последующие ключевые мероприятия с участием студентов, заслуживают того, чтобы остановиться на них подробно. Но прежде обозначим общую конструкцию программы, которая состоит из четырех модулей, обязательных дисциплин направления (определенных оригинальным стандартом НИУ ВШЭ по направлению «Государственное и муниципальное управление»<sup>14</sup>) и программы (определенных академическим советом программы). Таким образом, блок-схема программы «Управление образованием», которую мы описываем (когорта 2018–21), выглядит так, как это представлено на рисунке 2. Будет уместно вернуться к общим вопросам организации программы. Магистерская образовательная программа «Управление образованием» реализуется по направлению «Государственное и муниципальное управление» в очно-заочном (модульном) формате, который предполагает продвижение студентов по шести очным сессиям (седьмой шаг — защита ВКР), в остальное время образовательный процесс осуществляется в электронной образовательной среде, где студенты работают как самостоятельно, так и под руководством преподавателей. Работа в онлайн-режиме позволяет использовать не только традиционные для вуза способы обучения, но и такие образовательные технологии, как «перевернутый класс», а также задать индивидуальный уровень и скорость освоения программы для студентов.

---

<sup>14</sup> <<https://clck.ru/YzR7L>>.



**Рисунок 2.** Блок-схема образовательной магистерской программы «Управление образованием», когорта 2018–21<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Как уже говорилось, ситуационная игра разрабатывается (сценируется) с учетом состава когорты, профессиональных и личностных характеристик студентов, ее составляющих. То же можно сказать и о наборе дисциплин по выбору последующих блоков. Это означает, что двух идентичных программ у нас не бывает, время жизни программы равно периоду его реализации.

Выбранный магистрантом формат и требования к ВКР, промежуточные процедуры мониторинга уровня достижений учащихся задают поле, в рамках которого последний выстраивает индивидуальную образовательную траекторию (рис. 2)

Итак, движение студента по программе определяется ключевыми мероприятиями, которые задают «Практика» и «Научно-исследовательский семинар», ресурсно обеспечивающие деятельность учащегося дисциплинами (направления, программы и дисциплины по выбору)<sup>16</sup>, которые направлены на обеспечение подготовки им качественной ВКР. Это означает, что нам следует начать с описания возможных форматов ВКР и требований к ним, затем подробно остановиться на назначении и содержании дисциплин «Практика» и «НИС» и только после этого перейти к описанию подходов к оцениванию уровня достижений студентов, состава и назначения учебных дисциплин учебного плана.

### 1.5. Динамика работы студента по подготовки выпускной квалификационной работой, форматы и требования к ней. «Практика» и «Научно-исследовательский семинар» как основные дисциплины, обеспечивающие качество ВКР и определяющие движение магистранта по программе

По традиции, сложившейся в российских университетах, выпускная квалификационная работа, как правило, представляет собой отчет о самостоятельно спланированном и проведенном студентом научном исследовании, или кейс, что подразумевает углубленное изучение интересующего феномена в его контексте. Для студентов, которые выбирают эти формы выполнения ВКР (к ним относятся те магистранты, которые планируют в перспективе учиться в аспирантуре), движение по программе определяется этапами исследовательской работы.

Вместе с тем, для практикующих управленцев куда более привлекательным и полезным является выполнение ВКР в формате проекта. Та-

---

<sup>16</sup> Направления — это дисциплины, определенные стандартом высшего образования, направление ГМУ, программы — это тот набор дисциплин, который определен академическим советом, по выбору — третья группа дисциплин, которые студенты выбирают из предложенных программой. При этом, согласно действующим в НИУ ВШЭ правилам, одну из дисциплин по выбору студент может взять из всего набора реализуемых университетом, а по согласованию с руководителями — вне его (МООК, например).



кого рода ВКР представляет собой отчет о разработке проекта, который позволяет создать интеллектуальный продукт/технологию в сфере образования, и, собственно, сам разработанный продукт. Результатом проектной диссертации (интеллектуальным продуктом) может быть образовательная программа, программа или проект развития организации или системы образования, законодательная инициатива, инструмент оценки и т. п.

Изложенное позволяет определить **основную цель и задачи дисциплины НИС**<sup>17</sup> — это подготовка студентов магистерской программы «Управление образованием» к выполнению исследований и разработке и реализации проектов (включая предпроектные исследования) по предметным областям их специализаций, в частности, по вопросам управления образованием, государственного и муниципального управления и их экспертно-аналитического сопровождения.

Вместе с тем, НИС должен быть организован так, чтобы студенты смогли не только определиться с форматом и содержанием (темой) выпускной работы, приобретя навыки ведения академической и/или проектной работы, преподаватели должны создать условия для того, чтобы студенты совершенствовали умения вести научную или экспертную дискуссию, презентовать полученные результаты.

Конечная задача семинара — создать условия для того, чтобы аналитическая работа студентов стала постоянным, системообразующим элементом учебного процесса, который позволяет включить их в жизнь научного, экспертного сообщества так, чтобы они смогли детально освоить технологию и «кухню» научно-исследовательской, экспертной и проективной деятельности.

Результат реализации программы НИС: выработка компетенции исследовательской и проектно-аналитической работы, а также обеспечение методической поддержки процесса подготовки студентами магистерских диссертаций и комплекса сопутствующих материалов к защите.

**Основная цель дисциплины «Практика»** по отношению к программе в целом состоит в том, чтобы обобщить, актуализировать приобретенные слушателем знания и умения, дать возможность каждому слушателю провести коррекцию индивидуального учебного плана, определиться с темой магистерской диссертации. В отличие от НИС, здесь (на Практике) акцент делается на аналитической и экспертной работе; для лучшего понимания мы называем эту дисциплину «Рефлексивная практика управления образованием».

---

<sup>17</sup> Подробнее см.: <<https://www.hse.ru/ma/eduman/courses/375277788.html>>.

Форма этой дисциплины — практика, которая предполагает непосредственное участие студента в процессах экспертизы и проектирования. Чтобы каждый студент смог сформировать собственную, авторскую позицию в решении образовательных задач в конкретных социокультурных условиях, ему предоставляется возможность осуществить полный цикл проектирования: от анализа ситуации до реализации проектов.

Дисциплина «Практика» проводится в проектных группах. Формирование учебных групп происходит по инициативе студентов, которым представляется Техническое задание от организаций-партнеров, подразделений Института образования и т. д. Шаблон Технического задания представлен в таблице 1.

**Таблица 1.** Техническое задание, выполняемое группой студентов во время практики

1	Название организации (ее подразделения)	
2	Официальный веб-сайт, ссылки на значимую информацию	
3	Направление деятельности организации, связанные с выполнением проекта	
4	Что и зачем должно быть осуществлено в рамках реализации проекта (в чем состоит замысел)? Что будет являться критерием успешного выполнения проекта?	
5	Кого и в какой степени интересует планируемый результат? Кто заказчик? Кто принимает работу проектной группы?	
6	Где (на какой базе) это будет осуществляться? Масштаб проекта (география, охват аудитории, любые другие количественные и качественные показатели)	
7	Предполагаемые участники. Какие есть ресурсы (кадровые, финансовые и т. д.) для реализации проекта? Какие необходимо привлечь?	
8	В какие сроки будет осуществляться проект?	
9	Контактное лицо в организации	

Следует акцентировать внимание преподавателей на том, что работа в проектных группах, в отличие от любых учебных мероприятий (ОДИ, тренинг и т. д.), является ответственной деятельностью. С документами, подготовленными студентом, знакомится не только преподаватель —

они представляются заказчику, реализуются на его базе при участии разработчика. Итоги работы публично обсуждаются<sup>18</sup>.



**Рисунок 3.** Динамика разворачивания магистерской образовательной программы «Управление образованием» (когорты 2018–21)

<sup>18</sup> См. Раздел 3. Оценивание уровня достижений студентов в рамках дисциплины «Практика».

Итак, именно «Практика» и НИС задают вектор разворачивания программы через последовательность событий, которые определяются техническим заданием («Практика») и этапами подготовки ВКР (НИС). Исходя из этого, можно представить схему разворачивания программы «Управление образованием» через ключевые мероприятия, проводимые в рамках двух этих дисциплин (рис. 3), подчеркнув еще раз, что остальные дисциплины как бы обслуживают эту деятельность: дают студенту точки опоры, инструменты, процедуры и т. д.

В 2017 году академическим советом программы было принято решение о введении еще одного формата выполнения ВКР — портфолио.

**Выпускное портфолио** — это системно разработанная, целостная презентация результатов работы студента за весь период обучения, доказывающих наличие у него основных компетенций.

Мы договорились, что инвариантной частью портфолио являются три артефакта: статья (должна быть опубликована в журнале, входящем в перечень ВАК) по итогам выполненного проекта или проведенного исследования; курсовая работа, в которой проведен анализ источников по теме исследования или дано теоретическое обоснование практических решений (проект), и индивидуальный отчет за практику. В итоговой оценке доля за эти три обязательные компонента портфолио составила 70%.

Остальные работы студент включал в портфолио сам, объединяя их одной темой. Состав портфолио студенты дополняли итоговыми заданиями по той или иной дисциплине, протоколами наблюдений, текстами докладов, аналитическими материалами, выполненными в период освоения ими программы, иными документальными подтверждениями внешней валидации компетенций и т. д. Тем не менее, независимо от выбора артефактов, объединенные в портфолио материалы должны быть сопровождены кратким итоговым докладом, в котором студент (автор) кратко излагает основное содержание работы, делая ссылки на содержащиеся в нем материалы.

Завершая обсуждение движения обучающегося по программе, следует остановиться **на некоторых особенностях работы студента по подготовке к защите ВКР.**

Напомним, что студент приходит на программу с проектной идеей и/или замыслом исследования, которое подает как составную часть вступительного портфолио. Более того, мы обещаем работать с этой идеей в период обучения студента, помогая ему довести замысел до реализации. При этом совершенно ясно, что и проектное предложение, и проектная

идея первокурсника, как правило, не являются не только совершенными, но и выполнимыми в представленном виде. Для качественного преобразования первоначального замысла в реализуемую проектную или исследовательскую работу автор должен не только приобрести новые знания и умения, но и поместить свой замысел в исследовательское поле того или иного направления. Иными словами, запросы автора идеи должны быть соотнесены с ресурсами Института образования, его исследовательских центров и лабораторий.

Именно этим обуславливаются сложности, которые возникают и у студентов, и у преподавателей и сотрудников Института на самом первом этапе подготовки ВКР — этапе выбора и формулировки ее темы. Процедура эта, как показывает практика, является самой сложной в течение всего времени обучения на программе, так как намерения студента и поле исследований Института (подразделения Института формулируют так называемые «зонтичные», широкие темы, в рамках которых они готовы поддерживать работы студентов) далеко не всегда тождественны.

Начинается все с предложения студенту подготовить обоснование сделанного им выбора, обозначив кратко содержание и план работы над ВКР, ее жанр, и предложения возможных кандидатур научного руководителя. Формальный статус подготовленного текста обоснования темы — одна из трех зачетных работ по дисциплине «НИС» (вторая и третья оценки: проектное предложение или синопсис исследования и чек-лист), которая оценивается преподавателями НИС и потенциальным научным руководителем: проверяя работу, он тем самым дает согласие на дальнейшее взаимодействие. Перерабатывать текст студенту предлагается до тех пор, пока кто-то из потенциальных преподавателей-руководителей не поймет замысла работы и не согласится ее курировать. У студента при этом есть право не договариваться с научным подразделением Института и выполнять работу самостоятельно, получая методологическую поддержку от преподавателей НИС. Учащиеся понимают, что остаться без научного руководителя рискованно, но таковы правила, установленные академическим советом программы.

Систематически проводившиеся опросы выпускников программы показывают, что доля выпускников, которые выделяют защиту темы как наиболее сложный период работы над ВКР, составляет от 40 до 55%. Формулировка темы ВКР, судя по всему, определяется той процедурой, которую мы выбрали (студент сам предлагает формулировку темы и только затем получает руководителя, консультанта), определив это место «клю-

чевой точкой выживания» — подобно теоретической механике у физиков, анатомии у медиков, сопротивлению материалов у инженеров.

Впрочем, ответы выпускников 2021 года показывают, что, несмотря на все сложности, игра стоит свеч: «...*Главный результат от ВКР (возможность использовать результат исследования) и от всей программы (приобретение управленческих компетенций) я для себя получил, так что остаюсь доволен и рад, что выбрал эту программу...*».

## 1.6. Подходы к оцениванию уровня достижений студентов программы

Система оценки знаний и умений студентов программы разнообразна и представлена в виде оценок разного рода письменных работ (включая курсовую работу и ВКР), презентаций и дифференцированных зачетов. В некоторых случаях учитывается, кроме того, активность учащихся на занятиях — все это в принципе стандартный компонент оценки в зарубежных образовательных организациях.

Наконец, каждая из дисциплин должна иметь сформулированные компетенции, ожидаемые от студентов и демонстрируемых ими. Среди них должны присутствовать, во-первых, компетенции, обязательные для усвоения в соответствии с образовательным стандартом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования, каковым является Национальный исследовательский университет «Высшая Школа Экономики», а во-вторых, умения, которые диктуются проектом стандарта профессиональной деятельности руководителя образовательной организации. Очень важно среди обязательных компетенций выделить не только предметные знания и умения (как это обычно делается), но и такие компетенции как: постановка проблем, навыки аналитической работы, критического анализа, использования информационных технологий для решения различных исследовательских задач. Эти компетенции находят свое непосредственное отражение в качестве ВКР, являющихся одним из важных индикаторов степени соответствия программы международному уровню.

Обращаясь к руководителям и разработчикам образовательных программ, следует обратить их внимание на то, что весь этот набор компетенций (образовательных результатов) должен коррелировать с набором требований, которые преподаватели определяют по дисциплинам учебного плана, в первую очередь НИС.

Задача эта отнюдь не тривиальна. Проведенный нами анализ содержания и планируемых результатов учебных дисциплин образовательной программы 2018–21 показал, что далеко не все преподаватели строят свою работу от результатов программы. Все это означает, что работа с матрицей компетенций, которая заполняется руководителем программы в ходе подготовки к аккредитации, и заполнение преподавателями таблиц так называемой «спецификации программы» (табл. 3) и «Curriculum mapping» (табл. 4) — процедуры, которые должны делаться ежегодно.

Вместе с тем, если по ходу реализации программы оцениваются не только письменные тексты (для менеджеров, управленцев это во многих случаях так), но и творческие задания, продукты, которые выполняются группой учеников, но предполагают выставление отметки каждому ее участнику, то сама процедура оценивания становится нетривиальной задачей. Это особенно важно, если согласиться с утверждением Э. Стоунса: «Атмосфера конфликта — это атмосфера, вредная для научения. Небольшая тревожность по отношению к задаче научения может оказаться полезной, но тревожность и отрицательные эмоциональные состояния, к которым приводит конфликтная ситуация, скорее всего мешают научению...»<sup>19</sup>.

**Таблица 3.** Спецификация, показывающая связность элементов программы, средств обучения временных и содержательных характеристик, где: R — Results (результаты), D — Direct (направлять); A — Assessment (оценивать)

Результаты	R <sub>1</sub>	R <sub>2</sub>	***	R <sub>n</sub>
<b>Дисциплины</b>				
Обязательные дисциплины				
Дисциплина 1	DA	A		
Дисциплина 2		D		D
***				
Дисциплины по выбору				
Дисциплина 6		D		DA
Дисциплина 7		D		DA

<sup>19</sup> Стоунс Э. Психопедагогика. Психологическая теория и практика обучения. М.: Педагогика, 1984.

**Таблица 4.** «Curriculum mapping». Таблица соответствия результатов, педагогических практик, обеспечивающих их достижение обучающимися, и инструментов оценивания

<b>Раздел 1. Планируемые образовательные результаты дисциплины</b>			
Результат 1			
Результат 2			
.....			
Результат N			
<b>Раздел 2.</b> Пожалуйста, определите, каким образом (через какие методы и технологии) могут быть достигнуты результаты по вашей дисциплине? (можно выбрать более одного ответа)			
<b>Методы и технологии обучения</b>	<b>Результат 1</b>	<b>Результат 2</b>	<b>Результат 3</b>
Case study			
Дебаты и дискуссии			
Приглашенные лекторы, экскурсии			
Индивидуальное обучение			
Индивидуальная и групповая работа			
Лаборатории			
Мультимедийные презентации			
Взаимное оценивание, самооценивание			
Презентации			
Технология проблемного обучения			
Работа с текстами			
Эссе			
Исследовательские проекты			
Семинары			
Игры-симуляторы			
Стажировки			



Другое 1			
Другое 2			
Другое 3			
<b>Раздел 3.</b> Пожалуйста, определите, каким образом (через какие методы и технологии) могут быть оценены результаты студентов по вашей дисциплине? (можно выбрать более одного ответа)			
<b>Способы оценивания</b>	<b>Результат 1</b>	<b>Результат 2</b>	<b>Результат 3</b>
Классическая контрольная работа			
Анализ кейсов			
Дискуссии и/или дебаты			
Групповая работа			
Устная презентация			
Доклад			
Рефлексивный журнал			
Проекты			
Самооценивание			
Взаимное оценивание			
Совместная работа/групповое оценивание			
Практическая работа			
Письменные задания (рефераты, доклады и т. д.)			
Письменные задания (задания творческой направленности, эссе, сочинения и т. д.)			
Тест с множественным выбором			
Устный экзамен			
Портфолио			
Презентации			
Другое 1			
Другое 2			
Другое 3			

<b>Раздел 4.</b> Каким образом (из чего) будет складываться итоговая оценка по учебной дисциплине? (Распределите долевое (процентное) участие оценочных мероприятий и их влияние на итоговую отметку)					
<b>Способы оценивания</b>	<b>0–10</b>	<b>11–20</b>	<b>20–30</b>	<b>30–40</b>	<b>50–100</b>
Контрольная работа					
Сочинение					
Активная работа в аудитории					
.....					

Осваивая принципиально новую для университетов России систему оценивания, мы исходили из того, что принципы ответственного учебного действия и открытости программы, описанные ранее, диктуют применение не только традиционных процедур оценивания уровня достижений студентов, но разработку новых инструментов. Выработывая (конструируя) эти инструменты, мы исходим из того, что способ оценивания определяется его назначением. Оценивание может проводиться для: улучшения успехов тех, кого оцениваем; совершенствования методов, средств и стратегий оценивания; сертификации уровня знаний и основных навыков учащихся; организации отбора; изучения успехов и прогресса; формирования навыков самооценки; прогнозирования дальнейших действий и т. д. Вместе с тем, общие принципы, на которых строятся инструменты оценки, остаются неизменными, оценка студента является: накопительной и критериальной; оценка внешними экспертами сочетается с преподавательской, взаимной и самооценкой.

В качестве примера приведем схему оценивания статьи, подготовленной группой студентов в научно-практическое или профессиональное издание (выбирается студентами-соавторами), в которой представлена инновационная образовательная теория (одно из контрольных заданий в рамках дисциплины «Коммуникация, образование, технологии»).

Итоговая индивидуальная отметка складывается из трех оценок продукта (презентации, портфолио): преподавателями и внешними экспертами (50%), взаимной оценки(30%) и самооценки (20%). При этом очень важно заметить, что оценка преподавателей и приглашенных экспертов является согласованной, а обсуждение получившейся гистограммы оценок продукта по критериям (рис. 4) становится и элементом образовательного процесса, и материалом для рефлексии его участников.



**Рисунок 4.** Диаграмма оценок статьи в журнал по критериям

### 1.7. Учебный план программы «Управление образованием»

Сначала заметим, что идеального построения учебного плана у нас не получилось. Последовательность модулей и наполняющих каждый из них дисциплин постоянно меняется, причем как в зависимости от запроса когорты, ее личных и профессиональных характеристик, так и на основании результатов анкетирования выпускников. Вместе с тем, несколько

принципов построения учебного плана остаются неизменными, на них мы и остановимся более подробно.

Программа начинается с адаптационного учебного модуля, в котором студенты двух специализаций («Управление образованием» и «Управление и предпринимательство в образовании») обучаются вместе.

Основных задач, которые необходимо решить в ходе освоения первого учебного модуля, две: определиться с индивидуальным учебным планом внутри каждой специализации (выбирается при поступлении) и научиться говорить на одном языке (смотри выше).

*Первая задача.* Помочь каждому студенту в определении с индивидуальным учебным планом (только на этой очной встрече группа будет учиться по общему для всех учебному плану) призвано участие в ряде мероприятий:

- ситуационно-деятельностной игре (смотри выше), которая занимает первые три дня очной сессии;
- проектировочном семинаре (НИС), на котором мы будем обсуждать ресурсы программы и авторские проекты, поданные каждым абитуриентом в составе портфолио;
- занятиях в рамках образовательной дисциплины «Практика», в ходе которых каждый первокурсник посещает московскую школу и/или какую-либо образовательную организацию (зависит от выбранной специализации) и соотносит свои задумки с предложенными вариантами решения проблем.

Кроме того, во время сессии и/или в дистанционном режиме (между первым и вторым очным модулем) происходят презентации учебных дисциплин, половину из числа которых каждый студент сможет выбрать для изучения.

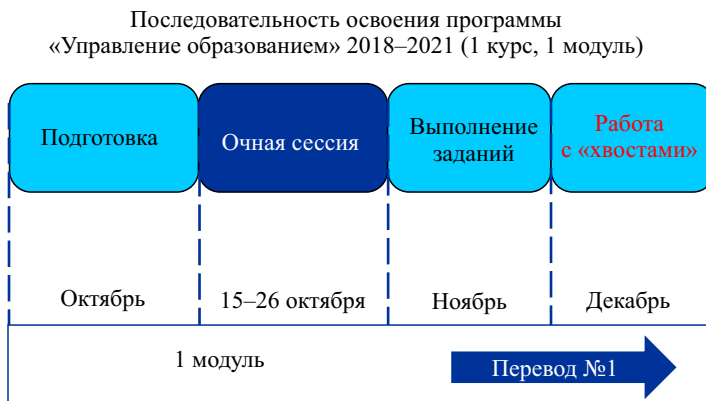
Итогом этой работы становится представление каждым студентом своего индивидуального учебного плана, который в течение месяца после окончания первой очной сессии защищается либо очно (студентами-москвичами), либо по скайпу (иногородними студентами).

*Вторая задача.* Чтобы научиться говорить на одном языке, освоив, параллельно, тот способ работы, который будет основным в течение всего времени учебы, каждому студенту предлагается освоить три учебные дисциплины:

1. «Правовые вопросы системы образования и образовательной организации».
2. «История образовательных учений»
3. «Коммуникации, образование, технологии»

Первая дисциплина, «Правовые вопросы системы образования и образовательной организации», включена в учебный план, потому что студент-управленец, реализуя в организации проекты, должен обладать определенной компетентностью в вопросах правового регулирования образовательных отношений. То есть, ее можно отнести к дисциплинам безопасности. Вторая и третья дисциплины, «История образовательных учений» и «Коммуникация, образование, технологии», ориентированы, во-первых, на проблематизацию студентов, чтобы показать им, как говорил Бертран Рассел, что «...во всех делах полезно периодически ставить знак вопроса к тому, что Вы с давних пор считали не требующим доказательств...»; и, во-вторых, на прохождение ими этапа «въязычивания» (по Г.П. Щедровицкому), чтобы «научиться говорить на одном языке». Совокупность решаемых первым модулем задач определяет его название — адаптационный, как и особые, отличные от других, организацию и содержание.

Добавим к этому, что «приучать» первокурсников к тому, что прямая передача знаний происходит не в аудитории, мы начинаем с момента их поступления на программу. Вместе с приказом о зачислении студент получает письмо с рекомендациями к выполнению задания, которое необходимо выполнить до первой очной встречи. Таким образом, адаптационный учебный модуль, включающий очную сессию, выглядит так, как представлено на рисунке 5.



**Рисунок 5.** Схема освоения студентами программы «Управление образованием» адаптационного модуля

Мы не будем так же подробно останавливаться на описании содержания и организации работы трех других образовательных модулей, составляющих программу, дадим им лишь общую характеристику, так как последовательность их прохождения, наполнение учебными дисциплинами меняется год от года<sup>20</sup>. Скажем лишь, что задача «Проблематизирующего» модуля состоит в том, чтобы помочь студенту по-иному взглянуть на проблемы управления образовательными системами, «Инструментального» — дать инструменты, которые позволят принимать решения на основании данных, «Адресного» — удовлетворить специфические запросы учащихся.

И еще одно замечание. Переход на второй курс сопровождается изменениями в характере учения-обучения: аудиторная нагрузка при переходе на второй курс падает. Связано это с тем, что на втором курсе студенту следует переходить к работе над ВКР, что требует времени. Именно по этой причине мы разгружаем расписание, ожидая, что освобожденные от работы студенты сядут за тексты (увы, но этого не происходит). То есть осуществляется переход от программы, обеспечивающий профессиональное развитие (1 курс), к той части программы, которая ориентирована на подготовку аналитика (проектировщика, исследователя).

Итак, «...Совокупность модулей задает направление движения студента, который, выбирая те или иные дисциплины (без реального выбора программа состояться не может), составляющие каждый модуль, способ и формат их освоения, создает единую образовательную программу, состоящую из индивидуальных программ...»<sup>21</sup>.

## 1.8. Управление программой, ее назначение и конкурентные преимущества

Несколько слов о том, каков **механизм управления образовательной программой**. Столь сложная «настройка» программы под особенности и запросы каждой когорты студентов делают необходимым сценирование как всей программы, так и отдельных составляющих ее модулей и очных

---

<sup>20</sup> Подробнее с наполнением учебного плана программы дисциплинами можно познакомиться на сайте программы. <<https://www.hse.ru/ma/eduman/courses>>.

<sup>21</sup> Каспржак А.Г., Калашников С.П. Конструирование образовательных программ прикладной магистратуры // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 2.

сессий. Это возможно в том и только том случае, если руководит программой группа специалистов, в состав которой входят не только преподаватели программы и руководители подразделений Института образования, но и представители заказчиков — потенциальных работодателей выпускников. Именно по этой причине в промежутках между общими собраниями преподавателей, — которые проходят не менее двух раз в год и на которых принимаются решения относительно стратегии развития программы, — руководит программой «...академический совет — коллегиальный орган управления, принимающий решения по содержанию программы и условиям ее реализации. Совет определяет содержание учебных планов, утверждает программы учебных дисциплин и список тем курсовых и выпускных квалификационных работ, согласовывает программы государственных итоговых экзаменов и др.»<sup>22</sup>. Работающий академический совет программы, который принимает решения с учетом мнения студентов (анкетирование, включающее в том числе оценку качества преподавания, проводится после каждой очной сессии) — основной элемент системы обеспечения качества предоставляемой образовательной услуги.

В заключение остановимся еще раз на основных характеристиках программы, отметив ее конкурентные преимущества.

Вопрос первый: ***Почему мы разрабатываем и реализуем именно такую образовательную программу? И как следствие: на кого мы ориентируем свою работу (какова адресная группа учащихся)?***

Эволюция в подготовке от экспертов-аналитиков (первая половина нулевых годов) в сторону управленцев была связана с оценкой ситуации в стране. Мы решили, что надо готовить управленцев муниципального (редко регионального) и школьного уровней, ставя перед собой задачу изменения их взгляда на происходящее, показывая параллельно преимущество современных практик преподавания. Опросы студентов показывали, что, если им и не удавалось кардинально продвинуться в изменении целеполагания возглавляемого ими коллектива, все равно применяемые ими как учителями в школе (классе) образовательные технологии кардинально менялись, что само по себе можно считать результатом.

Такая ситуация ставит два вопроса. Во-первых, нужна ли для решения проблем, обозначенных выше, магистерская программа? Такого рода

---

<sup>22</sup> <[https://www.hse.ru/ma/eduman/academ\\_council](https://www.hse.ru/ma/eduman/academ_council)>.

задачу можно решать существенно дешевле и быстрее, к примеру, с помощью многочисленных программ профессиональной переподготовки. И, во-вторых, сравнение делового портрета когорты 2011 и 2018 годов показывает, что доля обучающихся руководителей школ (директоров и их заместителей) и сотрудников органов управления упала приблизительно с 75 до 40%; если же говорить о директорах школ, то таких теперь обучаются единицы.

Нам представляется, что ответы на поставленные вопросы вполне очевидны. Программа реализуется исследовательским университетом, и, как следствие, должна быть магистерской. Назначение же программы изменилось: сегодня наступило время подготовки экспертов-аналитиков, которые в определенных обстоятельствах могут стать директорами и/или заместителями директоров школ, руководителями аналитического управления органов управления образованием и т. д.

Если согласиться с этим, необходимо ответить на следующий вопрос: **Зачем студент приходит к нам?** Российскому директору школы необходим диплом профессиональной переподготовки (или магистратуры) по направлению «ГМУ» или «Менеджмент», но есть и такие, кто, кроме диплома, хотят еще и «мозги свои встряхнуть». Это и есть наши клиенты. Ход же из директоров в эксперты-аналитики — это первый шаг к исследователю в области образования. Именно они — «уставшие от администрирования», думающие управленцы — наши студенты.

То есть, спросите Вы, возможность ухода из профессии за счет получения новых компетенций (повышения своей рыночной стоимости) — это то, что он хочет получить на выходе? Это его академическая и/или профессиональная перспектива? Утверждение сильное. Но оно подтверждено моей личной рефлексией. В момент ухода из школы у меня было ощущение, что кроме созданной мной и моими коллегами школы у меня нет других опор в жизни (к счастью, это оказалось не так). Подобные мысли высказывают «задержавшиеся» в директорском кресле коллеги, некоторые студенты — руководители образовательных организаций... Так может быть, наша задача — дать в руки руководителю школы ресурсы, которые помогут ему быть уверенным в себе и своем будущем? А ведь уверенность, наличие профессиональной перспективы наделяют директора возможностью рисковать, не боясь потерять место, создавать новое — другими словами, стать субъектом образовательной политики.

Теперь следует ответить на третий вопрос: **Почему студент придет именно на эту программу, а не на другую?**



Мы конструируем (создаем, разрабатываем) программу, образовательные результаты которой представляют собой стандарт-рекорд «думающего» директора — человека, чьей задачей является построение школы, которая претендует на то, чтобы стать *субъектом образовательной политики*. Это, в свою очередь, означает, что он должен быть способен:

- организовать работу по формированию стратегии образовательной организации, ориентированной на успешность каждого обучающегося;
- управлять реализацией образовательных программ и программ развития образовательной организации;
- выстроить систему мониторинга и оценки реализации образовательных программ и программы развития образовательной организации.

То есть из проекта профессионального стандарта директора школы мы оставляем вне зоны внимания лишь одну обобщенную трудовую функцию: «Управление текущей деятельностью образовательной организации», что, считаем, является задачей системы повышения квалификации.

При этом ***мы ориентируемся на директора не просто как на менеджера, а как на человека, управляющего образовательным процессом***. То есть в первую очередь мы возвращаем образование в школу — а ведь в этом и был замысел проекта профессионального стандарта. Причем, управлять образовательным процессом директор должен, ***опираясь на данные, а не на интуицию***.

Новация в подходе (объединяющая стратегическая философско-педагогическая идея) состоит в том, что мы базируемся на гуманистических педагогических теориях и деятельностном подходе (сопряженном с культурно-исторической концепцией Л.С. Выгодского). При этом, если какое-либо действие или идея не обоснованы, мы их если и не отвергаем, то и не принимаем на веру. Это, в свою очередь, способствует формированию определенного сообщества, которое может повлиять на формирование образовательной политики в стране.

Если же мы обратимся к набору характеристик, которые, с точки зрения М. Фуллана, обеспечивают успешности школы, а именно:

- «...Опора на сильные педагогические теории, способствующие глубине освоения
- Прозрачность результатов и практик (через доминирование проверяемых образовательных результатов)

- Директор и учитель: совместное участие в преподавании (ориентация на педагогическое лидерство)
- Целевое сотрудничество с другими школами и округами (сама программа — центр объединения)
- Общие стандарты, статистические показатели и измерители прогресса (результаты программы)
- Организация процессов, систематизирующих работу (организация программы)
- Общее стремление соединить внутреннюю и внешнюю подотчетность ...»<sup>23</sup>,

— то становится ясно, что предложенный нами подход не может не способствовать сосредоточению сил выпускников программы на развитии системы отечественного образования.

Но вернемся к вопросу о том, почему именно на эту программу придет студент. То есть ответим на вопрос: **В чем наши конкурентные преимущества?**

Оставим вне поля рассмотрения очевидные конкурентные преимущества: очно-заочная форма обучения, Москва, НИУ ВШЭ и т. д. Вынесем за скобки характеристики «держателя программы» (Институт образования) и посмотрим, где именно мы можем выиграть, учитывая, что наш выпускник — эксперт-аналитик.

**Конкурентное преимущество 1: Эксперта-аналитика лучше всего готовить в Институте образования НИУ ВШЭ.**

Согласно современным представлениям, аналитик (от древнегреческого *ἀναλυτικός* — искусство анализа) — это высококвалифицированный специалист, который проводит аналитические исследования (обследования, исследования под задачу, в нашем случае в социальной сфере), для чего:

- реконструирует замысел заказчика, затем идентифицирует проблему (проблемы);
- получает необходимую для разрешения проблемы информацию (сбор и первичная обработка данных);
- применяя адекватные для решения именно этой задачи методы анализа, прогнозирует возможные варианты развития ситуации;
- предлагает варианты решения проблем.

---

<sup>23</sup> М. Фуллан «Улучшение образовательных результатов школ как объект исследования и разработки» / Материалы заседаний открытого семинара ВШЭ по образованию, 18 февраля 2014 г. <<https://ioe.hse.ru/seminar/1314>>.

Иными словами, аналитик собирает, оценивает, анализирует информацию, а затем вырабатывает практические рекомендации, которые направлены на развитие образовательной системы с учетом ситуации: в стране, регионе, муниципалитете. Думаем, что именно Институт образования обладает всеми ресурсами, которые обеспечивают решение обозначенных проблем. Достигаться это может за счет включения магистрантов в проекты, проводимые Институтом, что обоюдовыгодно: исследователи получают экспериментальную базу, студенты обучаются, участвуя в реальных проектах (принцип ответственного учебного действия).

**Конкурентное преимущество 2: Студент попадает в «правильную» организованную среду**, которая создается за счет выстраивания программы, базирующейся на применяемых в англо-саксонских университетах принципах, локализованных на российскую действительность. Эта самая образовательная программа, понятая и принятая студентом, может быть полностью или частично перенесена в другую образовательную организацию. То есть мы даем выпускнику «инструменты» (демонстрируем практики), которые он может использовать в своей профессиональной деятельности.

К основным возможностям для магистранта, учитывающим специфику его работы (невозможность отстраниться от исполнения производственных обязанностей на продолжительный период), следует отнести:

- возможность самому регулировать глубину и скорость освоения учебной программы, вплоть до изменения внутри программы ее уровня (магистерская, профессиональная переподготовка, повышение квалификации, что важно);
- сочетание очной, очно-заочной и дистанционной форм обучения. Эта возможность достигается за счет наличия такого ресурса, как цифровые аналоги значительной части учебных дисциплин при наличии системы поддержки студента, который имеет больше свобод, чем это принято сегодня в магистратуре;
- возможность получать качественное образование в правильно организованном пространстве. То есть речь не только о стандарте обучения студентов, но и об обеспечении их благополучия в период обучения на программе<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Поливанова К.Н. Новый образовательный дискурс: благополучие школьников // Культурно-историческая психология. 2020. Т. 16. № 4. С. 26–34. <<https://doi.org/10.17759/chrp.2020160403>>.

**Конкурентное преимущество 3: Образовательная программа — биржа труда**, которая может обеспечить и профессиональный рост, и карьерную перспективу. Надо заметить, что это весьма важная функция программы, которая с определенного времени начала отдельно планироваться. Проводятся целенаправленные мероприятия, обеспечивающие результат: деловые завтраки, встречи с приглашенными преподавателями и экспертами, осуществляется тщательный выбор мест прохождения практики и т. д.

Подводя итоги по этому конкурентному преимуществу, следует отметить, что это направление работы, которое связано с притягательностью ВШЭ для определенного круга людей, должно быть и стало объектом и предметом проектирования.

Завершая описание магистерской программы «Управление образованием», предлагаемой Институтом образования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», приведем несколько цитат из анкет выпускников 2021 года, которые, на наш взгляд, показывают, что подходы, которые мы используем при ее конструировании и реализации, работают, и, надеемся, помогут тем, кто готов искать пути совершенствования программ прикладной (профессиональной) магистратуры.

- *«Спасибо руководителям программы, педагогам за знания, которые нам дали, за возможность быть частью такого замечательного коллектива, который сложился еще в самом начале обучения, и, конечно, за формат — ни разу не пожалел, что поступил на программу...»*
- *«...Главный результат от ВКР (возможность использовать результат исследования) и от всей программы (приобретение управленческих компетенций) я для себя получил, так что остаюсь доволен и рад, что выбрал эту программу...»*
- *«...Огромное спасибо руководителям курса, что не идут на поводу у эмоций студентов и не снижают планку в угоду повышению количества защитившихся. Тем ценнее награда...»*
- *«...Я до программы и я — выпускник магистерской образовательной программы «Управление образованием» — это разные люди. Сегодняшний образ «я» мне нравится значительно больше. СПАСИБО!»*

Программа — это:

- «...новая жизнь, новые взгляды, Новые открытия и профессиональные связи!»
- «...очень нужный опыт, позволяющий вырасти над самим собой в профессии и личностном развитии...»
- «...это лучшее, что случилось со мной в моей «учебной» жизни...»

---

## 2. Оценка магистерской образовательной программы «Управление образованием» международными экспертами

---

В 2015/16 учебном году руководство Департамента образовательных программ Института образования НИУ ВШЭ привлекло западных экспертов — сотрудников и преподавателей ведущих иностранных университетов, перед которыми была поставлена задача: изучив документы, определить степень соответствия реализуемых образовательных магистерских программ (в том числе программы «Управление образованием») международным стандартам.

Материалом для экспертизы стали программы и нормативные акты, имеющиеся на сайте университета. В этом смысле результаты можно было рассматривать как ответ еще на один вопрос: «В какой степени документы и нормативные акты отражают содержание программы?»

Мы думаем, что, несмотря на пять прошедших с момента начала проекта лет, знакомство с содержанием экспертного заключения «Образовательная организация программы» будет весьма полезно и авторам-разработчикам, которые «увидят» программу не только в изложении авторов, но и ее «зеркальное отражение», и сотрудникам учебно-методических подразделений университетов, так как многие предложения и замечания экспертов могут и должны изучаться не только на уровне программы или структурного подразделения, но и всего университета.

### Образовательная организация магистерской программы «Управление образованием»

Анализ официальной информации о программе показал, что образовательная структура программы соответствуют международному магистерскому стандарту (уровню), а иногда и превосходит его. В частности, следует отметить следующее.

1. Программа имеет очень сильный и разнообразный состав преподавателей, двое из которых по итогам студенческого голосования были признаны лучшими преподавателями университета 2013 года (в 2021

году таковых было девять. — *Прим. авт.*). Наличие академического совета, который планирует, координирует и контролирует все происходящее на научно-исследовательском семинаре, также является весомым фактором, предопределяющим высокое качество подготовки студентов.

2. Базовый учебный план программы сбалансирован: как план в целом, так и каждая составляющая его дисциплина сочетают теоретические и практические занятия, каждый год обучения имеет четкий фокус. В частности, программа состоит из блока обязательных (базовых) и учебных дисциплин по выбору, а также — практики и научно-исследовательского семинара (НИС). Подобная организация учебного процесса широко представлена в международной практике. Учитывая прикладную направленность программы, логично, что приблизительно половина учебной нагрузки (кредитов) в первый год обучения отводится на практику и НИС. При этом практике отводится наибольшее количество учебных часов. На втором курсе студентам предлагаются дополнительные курсы по анализу данных научного исследования, количество учебных часов НИС почти удваивается, а участие в практике, которую студент проходит в составе группы, сменяется его индивидуальной работой над ВКР, которая курируется научным руководителем.

<...>

Следует обратить внимание авторов, что магистерские программы за рубежом обычно имеют четко выраженный блок дисциплин, именуемых «Research Methods and Tools» (Методы и средства научного исследования). НИС может быть спланирован как последовательность модулей в рамках этого блока. Изучение дисциплин в этом блоке, как правило, предшествуют работе над магистерской диссертацией, а не предлагается одновременно с началом этой работы. Судя по тому, что студенты программы «Управление образованием» берут дисциплины, например, по статистике и измерению на втором курсе обучения и одновременно готовят проект магистерской диссертации, такая последовательность не соблюдается в данной программе, и студенты не имеют возможности до конца продумать осуществление проекта. Возможно, это является одной из причин недостаточности разработки методологии исследования, отмеченной практически во всех диссертациях внешними экспертами. Наконец, последний семестр (третий курс), посвящен подготовке и защите ВКР. В целом, расстановка акцентов очень логична.

Продуманность организации программы подтверждается анализом содержания учебных дисциплин. Практически все они имеют стандарт-

ный формат, представлены очень детально и включают все основные компоненты: нормативные ссылки; цели и задачи, преследуемые преподавателем; место дисциплины в программе (год обучения, на котором дисциплина предлагается, а также ее связь с другими дисциплинами учебного плана), статус дисциплины (обязательная или по выбору), тематический план преподавания дисциплины и ее содержание; учебно-методическое и материально-техническое обеспечение; дистанционная поддержка; эксплицитно сформулированные знания, умения, навыки, опыт и компетенции, ожидаемые от студентов по окончании изучения каждой дисциплины; критерии, методы, и шкалу оценивания слушателей. В то же время программы дисциплин выглядят несколько переполненными «официальной» информацией, то есть не столько направлены на обучающегося, сколько кажутся документацией для отчетности. Программы дисциплин (syllabus) в зарубежных университетах имеют статус «контракта» между теми, кто учит и учится, который позволяет как студентам, так и преподавателям эффективно работать.

3. В плане организации научно-исследовательского компонента, студенты в ходе прохождения практики имеют возможность приобрести опыт проведения экспертизы, выступая в школах в качестве независимых экспертов. Как уже отмечалось, такая возможность предоставляется слушателям программы на первом году обучения. Вторым и самым важным научно-исследовательским компонентом является НИС, в задачи которого входит помощь студентам в выборе направления и темы ВКР, обучение их навыкам работы подготовки и проведения исследований, а также навыкам написания научных работ, обсуждения и презентации исследовательских результатов. На начальном этапе НИС нацелен на подготовку студентом курсовой работы. При этом важно отметить, что тема последней выбирается с учетом темы будущей ВКР. Студенты готовят обзор литературы по теме ВКР, осваивают методику научного поиска, анализа собранного материала.

<...>

После защиты курсовой работы основной задачей семинара становится подготовка развернутого плана (проспекта) магистерской диссертации, программы исследования. Наконец, в последний год обучения студенты завершают работу над ВКР и защищают ее. В целом научно-исследовательский компонент программы выглядит внушительно. Однако в учебном плане программы отсутствует отдельная дисциплина или, лучше, блок дисциплин, направленных на изучение дизайна основных типов



научного исследования. Возможно, это изучается в рамках научно-исследовательского семинара, но тематический план НИС этого не отражает.

4. Учебные программы каждой дисциплины содержат впечатляющие списки обязательной и дополнительной литературы. Такой список, однако, отсутствует в программе НИС, который, скорее всего, является медиумом приобретения студентами учений и навыков научно-исследовательской работы. Но этот факт позволяет нам предположить, что специальной информации о методах исследования студентам не дается. Однако определить это только на основании знакомства с документами не представилось возможным.

5. Знакомство с требованиями к поступающим показывает, что программа также соответствует высокому международному уровню. В частности, ожидается, что лица, заинтересованные в обучении на программе, уже могут (должны) иметь учебно-методические работы, иметь опыт выступлений с докладами на российских и международных конференциях, научные публикации в рецензируемых российских и/или зарубежных журналах, профессиональных сборниках. Также предполагается, что потенциальные студенты программы могут иметь профессиональные достижения, награды; быть лауреатами профессиональных конкурсов, научных и проектных работ, стипендии и гранты министерств, ведомств, фондов. Не менее важно и то, что у поступающих должен быть определенный опыт исследовательской или проектно-исследовательской работы, а также они должны не только ознакомиться с открытыми материалами программы, но и проанализировать их с точки зрения соответствия содержания обучения их карьерной перспективе. Подобные требования к поступающим предполагают высокое качество студентов.

6. Система оценки уровня достижений студентов разнообразна и представлена в виде оценивания разного рода письменных работ (включая курсовую работу и ВКР), презентаций, дифференцированных зачетов. В некоторых случаях (если это предполагает логика учебной дисциплины) учитывается активность студентов на занятиях — довольно стандартный компонент оценки уровня достижений студентов в зарубежных университетах.

7. Наконец, в программе каждой из учебных дисциплин формулируются компетенции, которые студенты должны продемонстрировать по результатам ее освоения. Эти компетенции делятся на обязательные (соответствующие оригинальному стандарту НИУ ВШЭ) и дополнительные,

предусмотренные только программой именно этой учебной дисциплины (они, как показывает внимательное изучение документов, на данный момент очевидно не рассматриваются программой как обязательные, но предоставляют студентам новые возможности). Важно, что среди обязательных компетенций выделяются компетенции постановки проблем, аналитической работы, критического анализа и использования информационных технологий для решения различных исследовательских задач. Эти компетенции находят свое непосредственное отражение в качестве ВКР, которая является одним из основных индикаторов степени соответствия программы международному уровню.

### 3. Оценивание уровня достижений студентов в рамках дисциплины «Практика»

Текущий контроль (Первый курс — «Практика») осуществляется в форме представления проектными группами промежуточных итогов выполнения проекта. Форма представления — презентация и/или текст.

**Таблица 5.** Последовательность контрольных мероприятий, осуществляемых в рамках дисциплины «Практика», форм их проведения, результатов

<b>Контрольное мероприятие</b>	<b>Форма контроля</b>	<b>Результат</b>
1	Представление проектного предложения заказчику (первая очная сессия)	Согласованное техническое задание, план его реализации
2	Представление студентам первого и второго курса промежуточных результатов выполнения проекта (вторая очная сессия)	Корректировка Технического задания и плана реализации проекта
3	Проведение мероприятия	Оценка присутствующими, рекомендации к подготовке итоговых документов
4	Подведение итогов выполнения проекта	Выставление итоговой оценки каждому участнику проектной группы

Предметом оценивания является продукт (текст), презентация, работа в течение всего периода работы по дисциплине. Кроме того, оценивается индивидуальный вклад каждого члена группы в результаты деятельности.

Группа готовит и публично докладывает результат первого этапа выполнения Технического задания, которое заранее согласовано с заказчиком (его представителем).

После обсуждения итогов работы группа совместно заполняет лист самооценки, тем самым получая первую часть оценки. Кроме самооценки продукта деятельности группы определяется индивидуальный коэффициент вклада каждого члена группы в итоговый продукт. Индивидуальный коэффициент не может быть больше 1 (это означает, что индивидуальная самооценка не может быть выше итоговой самооценки группового продукта). Групповая самооценка составляет 20% итоговой оценки группы.

После того как заказчик ознакомится с результатами работы группы (презентация на защите и текст отчета о работе), он оценивает их на предмет соответствия поставленной задаче, серьезности представленных данных, сделанных выводов и рекомендаций. Кроме того, заказчик также оценивает индивидуальный вклад членов группы в итоговый продукт. Для этого он также ставит индивидуальные коэффициенты членам исследовательской группы. Доля оценки заказчика в общей оценке за практику составляет 40%. Сроки представления оценки заказчиком не превышает пяти рабочих дней после публичной защиты.

С итогами работы группы знакомится руководитель практики и выставляет оценки по критериям, соответствующим учебным задачам проведения практики. Доля оценки преподавателя в общей оценке за практику составляет 40%. Сроки представления оценки руководителем практики не превышает пяти рабочих дней после публичной защиты.

Все оценки суммируются, и выводятся общая оценка группы и индивидуальные оценки членам группы (на основании среднего по оценкам и индивидуальным коэффициентам самой группы и заказчика). После этого итоговая сумма умножается на коэффициент величины группы. Происходит это по следующей формуле:

Оценка группы = Групповая оценка  $\times$  0,2 + оценка заказчика  $\times$  0,4 + оценка преподавателей, экспертов  $\times$  0,4. Пример подсчета оценки:  $90 \times 0,2 + 65 \times 0,4 + 60 \times 0,4 = 18 + 26 + 24 = 68$  баллов, что по десятибалльной системе равно 6,8, округляем в пользу студента — оценка 7 (хорошо).

Индивидуальная оценка не может быть выше полученной группой за продукт. Она исчисляется из среднего коэффициента трудового участия каждого члена группы.

После получения итоговых оценок группа имеет право на обоснование изменения индивидуальных оценок внутри группы (уточнения), которые не превышают общую оценку, полученную группой за исследовательский текст.

---

## 4. Дюжина книг, знакомство с которыми расширит кругозор и изменит взгляды на жизнь управленца системы российского образования

---

С момента создания программы ее преподаватели обсуждали вопрос, который, как водится в образовании, следует отнести к разряду вечных: какие книги не может не прочесть будущий управленец системы образования? Причем, это должны быть книги вообще не об образовании или управлении. Это должны быть книги, которые смогут расширить кругозор человека-профессионала, претендующего на то, чтобы обсуждать с коллегами не только текущие моменты, но и взгляды на школу и образование в целом, проектировать шаги ее развития. Как обычно, в христианской стране таких книг оказалось 12. Приводим список этих бестселлеров, сопроводив ответами преподавателей на вопрос: «Почему эту книгу обязательно должен прочесть студент магистерской программы «Управление образованием?»».

Знакомство со списком литературы и комментариями — не просто интеллектуальное упражнение. Внимательное изучение содержания этого раздела работы дадут читателю — действующему или потенциальному руководителю образовательной программы — возможность познакомиться и с наполнением учебного плана магистерской программы «Управление образованием», и с подходом ее руководителей к подбору преподавателей, и главное, с теми вызовами и сверхзадачами, которые все они вместе ставят перед собой.

### **1. Бергер Йона «Заразительный. Психология сарафанного радио. Как продукты и идеи становятся популярными»**

*«...Единственный способ сгенерировать устную рекламу — найти людей, которые уже “на взводе”».*

*«...Основная дискуссия в области маркетинга в образовании заключается в том, насколько вообще приемлемы и эффективны маркетинговые инструменты применительно к этой сфере, особенно когда речь идет о государственном секторе. Большинство работников школ, да и бизнеса в этой сфере в один голос утверждают, что главным каналом*

продвижения их организаций и услуг является сарафанное радио, сами потребители передают из уст в уста имена лучших педагогов, школ и курсов. Эта книга обязательна к прочтению всем, кто хочет за счет креативных и нестандартных методов "заразить всех вокруг"» ...

**Наталья Исаева**, научный сотрудник Института образования, преподаватель дисциплины «Маркетинг образовательной организации».

### **2. Вегас Льоса Марио «Город и псы»**

«...Мне кажется важным три обстоятельства: первое — то, что студент должен стать в рефлексивную позицию, второе — универсальность мира, школы и Человека, и третье — школа, коллектив как производитель обстоятельств и испытания...»

**Алексей Майоров**, заместитель руководителя Аппарата Комитета Государственной Думы по образованию, профессор НИУ ВШЭ, преподаватель дисциплины «Теории и механизмы современного государственного управления».

### **3. Гавальда Анна «35 кило надежды»**

«...Почему такой странный выбор и зачем этот текст управленцу школьного образования? Отвечаю: самое главное, как мне видится, на старте программы изменить его позицию, подтолкнуть к тому, чтобы он посмотрел не цели и задачи школы по-иному...»

**Анатолий Каспржак**, научный руководитель программы «Управление образованием».

### **4. Гессе Герман «Игра в Бисер»**

«...Эта книга показывает, что настоящее образование не про пользу, а про культуру. И потому в завершении книжки оказывается, что все ответы были неокончательными, и надо думать и переживать дальше...»

**Исак Фрумин**, научный руководитель Института образования, преподаватель дисциплины «Практика анализа образовательной политики».

### **5. Гладуэлл Малкольм «Гении и аутсайдеры»**

«...Почему одним все, а другим ничего? Автор не ограничивается ответом на этот вопрос и приводит множество примеров. Конечно, из любого правила есть уникальные исключения, но это действительно только исключения. Книга раскрывает немало секретов и законов жизни, но самое главное — правило 10 000 часов. Успешному руководителю важно знать, на что он может повлиять, добившись успеха, а на что нет...»

**Сергей Филонович**, заведующий Научно-учебной лабораторией управления креативностью Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, преподаватель дисциплины «Основы современного менеджмента».

## **6. Голдратт Элияху «Цель. Процесс непрерывного совершенствования»**

*«...Это художественное произведение, которое знакомит с концепцией ограничений и узких мест, а также способами организационного развития. Термин «Бутылочное горлышко» – как раз из нее. В книге практические рекомендации ловко вплетены в сюжет. Несмотря на то, что действие происходит на заводе, руководители образовательных организаций без труда смогут спроецировать все проблемные ситуации на школу...»*

**Антон Кухарев**, руководитель проекта «Директория», ООО Издательская фирма «Сентябрь», преподаватель дисциплины «Развитие образовательных организаций в условиях изменений».

## **7. Днепров Эдуард «Новейшая политическая история российско-го образования»**

*«...Данная книга позволяет лучше понять логику и истоки современного образовательного права и политики. Заложенные Эдуардом Днепровым и его соратниками принципы законодательства не теряют своей актуальности до сих пор. Книга написана в жанре исторического детектива и являет собой пример очень живой и яркой летописи новейшей хроники образования в России...»*

**Семен Янкевич**, заместитель декана факультета права НИУ ВШЭ, руководитель Лаборатории образовательного права Института образования, преподаватель дисциплины «Правовые вопросы системы образования и образовательной организации».

## **8. Кронгауз Максим «Русский язык на грани нервного срыва»**

*«...Автор говорит о современном состоянии русского языка, и делает это без ставших привычными причитаний об утрате отдельных слов и о том, что заимствования губят язык, а стиль сегодняшних СМИ недопустим. Книга представляет собой наблюдения за тем, что сегодня происходит в языке, и попытку безоценочно эти явления объяснить. Самое важное — понимание языка не как свода норм и правил, а прежде всего как способа отражения нашего мышления, наших ценностей и взглядов...»*

**Зинаида Смирнова**, методист Санкт-Петербургского центра оценки качества образования и ИКТ, преподаватель дисциплины «Современный образовательный дискурс».

## **9. Ким Чан В., Моборн Рене «Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков»**

*«...Книга была и будет актуальна не только для предпринимателей, но и руководителей бюджетных организаций. Она о конкуренции и моти-*

вазии, о поиске новых, прорывных инновационных идей, об умении руководителей мечтать. Это умение позволяет раздвигать горизонты и делает из руководителя организации настоящего лидера команды. Наша программа именно для таких людей, которым стало «тесно» и которые ищут новые идеи, вдохновение или просто хотят изменить свою организацию, свою собственную профессиональную траекторию...»

**Анна Кобцева**, академический руководитель программы «Управление образованием».

### **10. Осорина Мария «Секретный мир детей в пространстве мира взрослых»**

«...Эта книжка — прекрасное описание натуральности детства: что делали, как проводили время, как это все выглядело. Многие вспоминают свои детские занятия. Также она привлекает внимание к тому, какие занятия исчезают, позволяет задуматься о том, что меняется, а что остается неизменным. Mastread для всех, кто работает с детьми...»

**Катерина Поливанова**, научный руководитель Центра исследований современного детства, преподаватель дисциплины «Психологические теории как основание для проектирования образовательных систем».

### **11. Прайс Дэвид «Открыто. Как мы будем жить, работать и учиться»**

«...Книга — образец аналитической работы, в которой слой за слоем раскрываются смыслы образования в современном мире. Последовательность заданных автором вопросов и его ответы, которые, в свою очередь, могут быть самостоятельным предметом обсуждения, источником собственных идей, хороши сами по себе: Какие тренды влияют на нас? Что из этого впитывает образовательная система? Как и чему она может сопротивляться? Что и как будет менять обучение и образование в целом? Какие необратимые последствия вызовут эти изменения? Как действовать управленческой команде в этой ситуации?»

Книга способна перевернуть представление об образовательной системе, что актуально и в 2020-м, несмотря на год издания — 2015-й. Сейчас время именно этой книги для российской аудитории...»

**Лада Силина**, заместитель директора гимназии имени Е.М. Примакова (Московская область), преподаватель дисциплины «Управление образовательными системами».

### **12. Пригожин Аркадий «Вы какое положение на рынке хотите занять? Как для этого должна измениться Ваша организация?»**



*«...Книга хороша тем, что имеет очень практический характер и адресована «управленческой интеллигенции: умным предпринимателям, руководителям, тренерам, преподавателям — всем тем, кто глубоко вникает в природу менеджмента, критически смотрит на свою практику, открыт новизне».*

**Дмитрий Фишбейн**, директор Лицея НИУ ВШЭ, преподаватель дисциплины «Бизнес-инструменты в управлении образованием».

---

## 5. В помощь разработчику магистерской программы

---

Последний раздел брошюры содержит список источников, которые использовались руководителями магистерской образовательной программы «Управление образованием» или написаны ими по результатам своей работы. Надеемся, что те, кого заинтересовал настоящий текст, познакомятся с ними более подробно.

1. *Каспржак А. Г.* Оценка качества образовательных систем / Центр изучения образовательной политики Московской школы социальных и экономических наук как модель прикладной магистратуры. М.: Логос, 2012. С. 189–192.

2. *Каспржак А. Г., Калашников С. П.* Приоритет образовательных результатов как инструмент модернизации программ подготовки учителей // Психологическая наука и образование. 2014. № 3. С. 87–104.

3. *Каспржак А. Г., Калашников С. П.* Разработка моделей образовательных программ академического бакалавриата и исследовательской магистратуры в рамках реализации программы модернизации педагогического образования: первые итоги // Психологическая наука и образование. 2015. № 5. С. 29–44.

4. *Каспржак А. Г., Калашников С. П.* Конструирование образовательных программ прикладной магистратуры // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 2

5. *Кобцева А. А., Исаева Н. В., Каспржак А. Г.* Экспертиза образовательных программ: концептуальная рамка, методика реализации // Педагогика. 2018. № 12. С. 11–22.

6. *Kelly C., College H. J., Kolb D.* The Theory of Experiential Learning and ESL. <<http://iteslj.org/Articles/Kelly-Experiential/>>.

7. *O'Neill G., Donnelly R., Fitzmaurice M.* Support in programme teams to develop sequencing in higher education curricula // International Journal for Academic Development. 2014. Vol. 19. № 4. P. 268–280. <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1360144X.2013.867266>>.

## Один из сильнейших университетов страны приглашает на бюджетные места

Институт образования НИУ ВШЭ предоставляет уникальную возможность для профессионального развития и карьерного роста. Образовательные программы построены с учетом научных разработок и изменений в законодательстве. Среди преподавателей — ведущие российские и зарубежные ученые, признанные эксперты-практики российского образования.

### МАГИСТЕРСКИЕ ПРОГРАММЫ

#### Для выпускников бакалавриата и специалитета

Период обучения: 2 года

Форма обучения: очная

■ **«Доказательное развитие образования»**

Академический руководитель — К.Р. Романенко

Соруководитель — А.А. Егоров

■ **«Обучение и оценивание как наука»**

Академические руководители — И.В. Антипкина, М. Арсалиду

Научный руководитель — Е.Ю. Карданова

■ **«Педагогическое образование»**

Академический руководитель — М.А. Лытаева

#### Для руководителей вузов и школ

Период обучения: 2,5 года

Форма обучения: очно-заочная

■ **«Управление в высшем образовании»**

Академический руководитель — К.В. Зиньковский

■ **«Управление образованием»**

Академический руководитель — А.А. Кобцева

Научный руководитель — А.Г. Каспржак

■ **«Цифровая трансформация образования»**

Академический руководитель — Е.Д. Патаракин

Обучение осуществляется как бесплатно на бюджетной основе, так и с оплатой на договорной основе. Работникам государственных и муниципальных бюджетных учреждений социальной сферы предоставляется 50%-ная скидка на обучение.

Департамент образовательных программ Института образования НИУ ВШЭ

<https://ioe.hse.ru/masters>

Тел.: 8 (495) 772-95-90 (доб. 22550)

Тел.: 8 (916) 335-15-58

## АСПИРАНТСКАЯ ШКОЛА ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Институт образования НИУ ВШЭ приглашает к поступлению в уникальную для России Аспирантскую школу по образованию. Школа объединяет всех, кто хочет заниматься практическими и фундаментальными исследованиями в образовании, не ограничиваясь рамками традиционной педагогики. Поэтому, помимо тех, кто уже получил педагогическое образование, аспирантура ориентирована на выпускников социальных, гуманитарных, экономических и других специальностей.

### Преимущества программы:

- ✓ Практика исследований и возможность трудоустройства с первых дней
- ✓ Степень кандидата наук НИУ ВШЭ об образовании / PhD HSE in Education
- ✓ Междисциплинарная подготовка
- ✓ Зарубежные стажировки по теме исследования
- ✓ Участие в совместных проектах с лидерами мировых рейтингов: Бостонским колледжем, Стэнфордским университетом, Гарвардским университетом, Университетским колледжем Лондона и др.
- ✓ Доступ к уникальным данным международных и российских исследований из баз PISA, TIMSS, TALIS, SERU, iPIPS, PIAAC, МЭО
- ✓ Регулярные презентации новых исследований в сфере образования
- ✓ Доступ ко всем образовательным ресурсам Высшей школы экономики

### Школа предлагает две формы обучения:

**Академическая аспирантура** — для тех, кто хочет полностью сфокусироваться на развитии научной карьеры. Это очная аспирантура «полного дня» с обязательным включением в работу профильного для вас центра Института образования и обязательной стажировкой в зарубежном вузе-партнере. Аспиранты получают стипендию и зарплату аналитика или стажера-исследователя в выбранном центре.

**Профессиональная аспирантура** — для тех, кто уже нашел себя в бизнес- и управленческих структурах сферы образования. Эта очная программа дает возможность совмещать обучение с занятостью вне стен Института.

### Как поступить?

По конкурсу портфолио. Набор проходит два раза в год: с декабря по март и с августа по сентябрь. До подачи документов необходимо выбрать будущего научного руководителя и обсудить тему исследования, подготовить и согласовать его план-проект.

**Обучение бесплатное — три года. Иногородним предоставляется общежитие.**

Аспирантская школа по образованию:

<https://aspirantura.hse.ru/ed>

Тел.: 8 (495) 772-950-90 (внутренний 22714)

Лицензия на осуществление образовательной деятельности № 2593 от 24.05.2017.

Свидетельство о государственной аккредитации № 1820 от 30.03.2016.

На все вопросы о поступлении и обучении ответит академический директор Аспирантской школы Канонир Татьяна Николаевна:

E-mail: [tkanonir@hse.ru](mailto:tkanonir@hse.ru)

тел.: +7 (495) 772-95-90, доб. 22287

*Учебное издание*

*Серия учебно-методических пособий  
«Подготовка профессионалов для нового образования»*

Выпуск 1

Каспржак Анатолий Георгиевич

**МАГИСТЕРСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
«УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ»  
КАК МОДЕЛЬ ПРИКЛАДНОЙ МАГИСТРАТУРЫ**

Редактор И. Гумерова

Корректор И. Гумерова

Компьютерная верстка: Н. Пузанова

Дизайн обложки: В. Коршунов

Подписано в печать 10.12.2021. Формат 60×84 1/16

Усл. печ. л. 3,72. Уч.-изд. л. 3,91. Тираж 100 экз.

Изд. № 2635

Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики»

101000, Москва, ул. Мясницкая, 20

Тел.: +7 495 772-95-90\*15285

Институт образования

101000, Москва, Потаповский пер., д. 16, стр. 10

Тел.: +7 495 772-95-90\*22235

ioe@hse.ru

Отпечатано ООО «Фотоэксперт»

109316, Москва, Волгоградский проспект, д. 42