

ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИНСТИТУТ ОБРАЗОВАНИЯ

«ПОДГОТОВКА ПРОФЕССИОНАЛОВ ДЛЯ НОВОГО ОБРАЗОВАНИЯ»  
СЕРИЯ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИХ ПОСОБИЙ  
Выпуск 2

К.В. Зиньковский

МАГИСТЕРСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
«УПРАВЛЕНИЕ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ»  
КАК РЕАЛИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ,  
ОРИЕНТИРОВАННОГО НА СОЗДАНИЕ  
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ  
ПРОДУКТОВ



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ  
ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ  
МОСКВА · 2022

УДК 378.22  
ББК 74.48  
3-63



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. Чернобай

*Рецензенты:*

Е.В. Чернобай, д.п.н., ведущий эксперт Лаборатории проектирования  
содержания образования Института образования НИУ ВШЭ;  
М.А. Лытаева, к.п.н., научный сотрудник Лаборатории проектирования  
содержания образования Института образования НИУ ВШЭ

3-63 **Зиньковский, К. В.** Магистерская образовательная программа «Управление в высшем образовании» как реализация обучения, ориентированного на создание интеллектуальных продуктов: Учебно-методическое пособие / К. В. Зиньковский; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. — 52 с. — 100 экз. — (Серия учебно-методических пособий «Подготовка профессионалов для нового образования». Выпуск 2). — ISBN 978-5-7598-2587-6 (в обл.). — ISBN 978-5-7598-2452-7 (e-book).

Второй выпуск серии учебно-методических пособий «Подготовка профессионалов для нового образования» посвящен магистерской образовательной программе «Управление в высшем образовании», реализуемой Институтом образования НИУ ВШЭ. На примере данной пост-опытной магистратуры показано развитие подходов к выстраиванию образовательной программы вокруг содержательных запросов студентов-практиков. Представленные в работе материалы позволяют получить объемную картину проектирования образовательной программы, включающую цели, которых должна была достигнуть программа; ее целевую аудиторию; проблемы, с которыми сталкивались проектировщики, и мотивы их решений; описание постепенного перехода к обучению, ориентированному на производство студентами интеллектуальных продуктов. По сути, в публикации представлен учебно-методический кейс магистерской программы, и его можно использовать не только для заимствования идей и готовых решений, но и для поиска своих собственных под аналогичную или похожую задачу или для обучения проектировщиков созданию своих собственных программ.

Материал будет интересен преподавателям и руководителям вузов, занимающимся разработкой образовательных программ магистерского уровня, разработчикам программ дополнительного профессионального образования и других постопытных программ, действующим и потенциальным руководителям образовательных организаций, которые могут стать потенциальными заказчиками подобных программ. Также материал может быть использован в качестве учебно-методического пособия в системе дополнительного профессионального образования преподавателей и руководителей высшей школы.

ISBN 978-5-7598-2587-6 (в обл.)  
ISBN 978-5-7598-2452-7 (e-book)

© Зиньковский К.В., 2022

---

## Оглавление

---

Благодарности .....	4
Предисловие .....	5
1. Описание магистерской программы .....	8
История возникновения и драйверы развития программы .....	8
Адресная группа потенциальных студентов и формат обучения. ....	11
Миссия и принципы построения программы .....	12
Требования к освоению программы (образовательные результаты) и подходы к оцениванию уровня достижений студентов программы .....	14
Блок-схема программы, учебный план и траектория обучения студента .....	20
«Продуктовые фирмы» Института образования и студентов как системообразующий элемент обучения .....	22
Выпускная квалификационная работа в виде портфолио продуктов .....	25
Управление программой .....	26
2. Кейсы вузов как визитная карточка программы и интеллектуальные продукты, разработанные студентами .....	29
3. Тексты на русском языке, которые изучают студенты программы и без которых сложно быть стратегом в высшем образовании .....	31
Приложение. Требования к выпускным квалификационным работам и курсовым работам магистерской программы «Управление в высшем образовании» Института образования НИУ ВШЭ .....	33

---

## Благодарности

---

Автор выражает благодарность всем коллегам, участвовавшим в запуске и развитии магистерской программы «Управление в высшем образовании»: *Я.И. Кузьминову и И.Д. Фрумину* — за инициативу создания программы и поддержку на всех этапах; *И.В. Абанкиной* — за вклад в стратегию и построение связей программы, позволяющих выходить за границы узкопрофессионального мира; «звездам» Высшей школы экономики *Г.Н. Константинову, А.В. Коровко, В.А. Куренному, В.В. Радаеву, С.Ю. Рощину, Н.Б. Филинову, С.Р. Филоновичу, М.М. Юдкевич, С.М. Яковлеву* — за высочайший уровень преподавания и восторг студентов; команде замечательных экспертов и профессионалов — *О.А. Подольскому, Е.А. Савеленку, О.В. Лешукову, В.А. Егоровой, С.Л. Баринову, А.В. Гармоновой, Н.К. Габдрахманову, А.Ю. Яковлевой, Г.Н. Сухановой* и всем коллегам, участвующим в жизни программы, — за увлеченность, эксперименты и наше содружество.

Огромную благодарность автор выражает студентам и выпускникам магистерской программы «Управление в высшем образовании», которые своими талантами, разносторонним опытом, усилиями и смелостью сформировали потрясающую творческую среду и уникальную интеллектуальную корпорацию. Вот это — настоящий повод для нашей гордости!

---

## Предисловие

### *Зачем и как нужно учить ученых*

---

Как гласит русская пословица: «Ученого учить — только портить». Продолжая размышлять в этом направлении, трудно даже представить очертания образовательной программы, студентами которой являются не просто кандидаты и доктора наук, но и руководители вузов. Программу, дающую сформировавшемуся специалисту новую специальность, — можно, а вот программу магистерского уровня, которая, если обобщить все сказанное в российских законодательных и нормативных актах, должна обеспечивать получение обучающимися углубленных профессиональных знаний и умений в соответствующих областях деятельности, согласитесь, — трудно. Правда, те же документы говорят, что учеба в магистратуре должна способствовать приобретению выпускниками общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций в области управления учреждениями высшего образования, что для кандидатов технических, философских и прочих уважаемых наук не является деятельностью профильной. Именно это рассогласование научных интересов с содержанием профессиональной деятельности потенциальных потребителей образовательной услуги позволило авторам — сотрудникам Института образования, шире — НИУ ВШЭ — разработать и открыть в 2011 году ставшую сегодня известной в стране и за ее пределами магистерскую программу «Управление в высшем образовании».

Включая этот текст в серию учебно-методических пособий «Подготовка профессионалов для нового образования», ее редакционный совет, обращаясь к потенциальным читателям — академическим руководителям магистерских программ прикладной магистратуры, студентами которой являются действующие управленцы, обладающие определенным административным ресурсом, — хотели обратить внимание на те нюансы, которые делают, на наш взгляд, программу не только уникальной, но и модельной. Акцентируем при этом внимание не на ставших уже сегодня общепринятыми организационных находках — таких как очно-заочный формат обучения на программах для работающих людей, или перевод части образовательных видов активности в онлайн, — а на тех принципиально новых формах работы, которые являются результатом инновационного поиска, не вошедшего пока в массовую практику.

Начнем с того, что настоящая программа реализуется по направлению 38.04.02 «Менеджмент» (просится «профессиональная магистратура»), но ориентирована в первую очередь на «изменение взгляда» действующих руководителей вузов на процессы, происходящие в системе, эволюцию целей и задач образования, то есть «...мировозренческую и исследовательскую компоненты, которые были чрезвычайно важны для смены существующих представлений об управлении в высшем образовании...». Отсюда — продолжительная во времени программа и именно магистратура, предполагающая обучение через рефлексию результатов собственной профессиональной деятельности, которая происходит при изменении привычной «среды обитания» студента-управленца. Если внимательно читать текст, то можно увидеть, что движение магистранта по программе представляет собой последовательность логически выстроенных (профессиональных и личных) коммуникаций, участвуя в которых, он получает возможность оценить как свои личные и профессиональные компетенции, так и доступные ему во время освоения программы ресурсы Института образования (НИУ ВШЭ, его партнеров). Обладая этой информацией и получив поддержку от наставников и коллег-студентов (профессионалов), магистрант (действующий или потенциальный управленец, аналитик, эксперт и т. д.) выстраивает оптимальную индивидуальную траекторию обучения для достижения поставленных перед собой личных целей (карьерных перспектив). То есть, обучаясь на программе, студент получает возможность перевести свои ожидания от программы во внутренние смыслы (актуализировать, конкретизировать карьерные перспективы), а затем составить технологичный, реализуемый, индивидуальный план (индивидуальную образовательную программу), обеспечивающий их достижение. Иначе говоря, конструируя программу для себя, работник вуза, наряду с получением компетенций в области управления организацией, приобретает опыт управления университетом через проектирование и обеспечение качества образовательных программ, реализуемых университетом.

Отсюда, как нам видится, приоритет командной работы над индивидуальной, который приводит к практически повсеместному отказу от лекционного формата, участие всех студентов в производстве интеллектуальных продуктов с обязательным их представлением вузам, что является реализацией принципа ответственного учебного действия (продукт оценивает не преподаватель, а потребитель), и т.д.

Не будем останавливаться на технологических решениях, которые достаточно подробно изложены в представленном материале, обратим

внимание читателя лишь на то, как академический совет программы определял набор компетенций, которые должен продемонстрировать ее выпускник, и на работу так называемых «продуктовых фирм».

На наш взгляд, в разделе «Требования к освоению программы (образовательные результаты) и подходы к оцениванию уровня достижений студентов программы» автор очень ясно и, главное, технологично демонстрирует, как с привлечением преподавателей и студентов можно из предложенного стандарта выделить ключевые компетенции (что важно — с дескрипторами для оценки уровня их сформированности), «...на которых сосредоточить образовательную активность программы...».

Обращаем внимание, что проектная идея раздела «"Продуктовые фирмы" Института образования и студентов как системообразующий элемент обучения» ориентирована на интеграцию научной, экспертно-аналитической деятельности Института образования (подразделения вуза) с им же созданным образовательным пространством. Не в этом ли состоит задача современной магистратуры, которая, понимая под высоким качеством образования уровень (полноту) возможностей, предоставляемых студенту для достижения им поставленных образовательных результатов, создает соответствующую среду для междисциплинарных исследований, предоставляя обучающемуся доступ к своим исследовательским центрам?

Обратим внимание читателя и на то, что автор, вольно или невольно, побудил потребность читателя к оригинальному образовательному стандарту магистратуры НИУ ВШЭ, принятому ученым советом университета в 2017 году<sup>1</sup>, который не только предоставляет новые возможности преподавателям и студентам в образовательной, научной, проектной и экспертно-аналитической деятельности, но и, надеемся, позволит российскому образованию сделать еще один шаг по пути интеграции в мировое образовательное пространство. Надеемся, что эта часть материала заставит задуматься не только руководителей программы, но и лидеров российских университетов.

*Председатель редакционного совета серии,  
профессор Департамента образовательных программ  
Института образования НИУ ВШЭ  
Анатолий Каспржак*

---

<sup>1</sup> <<https://www.hse.ru/data/2021/01/13/1347240480/%D0%9E%D0%A1%20%D0%BC%D0%B0%D0%B3%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%80%D1%8B%202021.pdf>>.

---

# 1. Описание магистерской программы

---

## История возникновения и драйверы развития программы

Магистерская программа «Управление в высшем образовании» была открыта в 2011 году по инициативе Я.И. Кузьмина<sup>2</sup> и И.Д. Фрумина<sup>3</sup> при поддержке Министерства образования Российской Федерации. Разработку программы также поддержал московский офис Всемирного банка, благодаря чему в ней участвовали ведущие российские и иностранные исследователи высшего образования.

В концепции программы, которая прошла утверждение на Ученом совете НИУ ВШЭ в мае 2011 года, отмечалось: «В российском высшем образовании сложилась переходная ситуация: происходит наращивание государственного финансирования части вузов, у стейкхолдеров вузов формируются повышенные ожидания относительно качества подготовки будущих специалистов, участия вузов в инновационном развитии страны. В то же время значительная часть вузов демонстрирует инертность в своем развитии, а рынок высшего образования характеризуется ...снижающимся количеством абитуриентов и дефицитом высококвалифицированных преподавателей, исследователей, управленцев». Далее в документе делалось предположение: «Решающую роль на этом этапе развития рынка высшего образования будут играть компетентные руководители и управленческие команды, способные активно разрабатывать и реализовывать стратегии развития вузов. ...государство, как инвестор, уже в ближайшем будущем будет вынуждено дифференцировать финансирование программ и вузов в зависимости от эффективности управления». Затем делался вывод: «...спрос на профессиональных управленцев в высшем образовании, постепенно формирующийся в настоящее время, может резко вырасти в ближайшие годы». При этом рынок подготовки управленческих кадров для вузов характеризовался таким образом: «...программы подготовки управленцев для высшего образования на российском рынке практически отсутствуют. На рынке в большом ко-

---

<sup>2</sup> До 2021 года ректор, в настоящее время научный руководитель НИУ ВШЭ.

<sup>3</sup> До 2021 года научный руководитель, в настоящее время главный научный сотрудник Института образования НИУ ВШЭ.



личестве представлены магистерские программы и программы переподготовки. ...Однако эти программы отражают незначительную часть специфики управления в высшем образовании. Существующие магистерские программы, а также MBA программы в области общего и стратегического менеджмента нацелены на подготовку специалистов для организаций коммерческого сектора, они не отражают специфику управления вузами».

С позиции сегодняшнего дня становится понятно, что инициаторы и коллектив разработчиков взяли за запуск программы в подходящий момент — тренд увеличения спроса на серьезную подготовку управленческих кадров для вузов был в самом начале, а конкурентов, включая таких именитых, как МШУ «Сколково», на этом рынке еще не было. Говоря о серьезной подготовке, следует пояснить, что среди разработчиков была дискуссия о возможности ее обеспечения в рамках программ переподготовки или даже просто повышения квалификации. Однако достаточно быстро коллеги пришли к выводу, что мировоззренческую и исследовательскую компоненты, чрезвычайно важные для смены существующих представлений об управлении в высшем образовании, возможно дать только в основных образовательных программах, в которых когорта студентов «проживает» длительный период времени и не сконцентрирована исключительно на прагматичных аспектах образования. Поскольку с самого начала речь шла о студентах — руководителях и сотрудниках вузов, то была выбрана магистратура очно-заочной формы обучения.

Немаловажным преимуществом магистерской программы по сравнению с другими была также возможность получения финансовой поддержки от государства в виде контрольных цифр приема и использования налаженной инфраструктуры основных программ Высшей школы экономики.

Отдельно следует упомянуть, почему было выбрано направление подготовки «менеджмент», а не «государственное и муниципальное управление». Разработчики исходили из наблюдаемого тренда менеджериализации вузов и превращения их в рыночных игроков. Это явно отличная от программ ГМУ специфика. В то же время именно стандарт по «менеджменту» обеспечивал необходимый фокус на стратегическом управлении организацией и одновременно был достаточно гибок, чтобы составить учебный план, учитывающий специфику управления вузами.

Дальнейшее развитие программы было связано с тремя основными факторами (помимо амбиций коллектива, вовлеченного в ее реализацию):

- прежде всего с желанием студентов получить значимые для них, но разные результаты обучения<sup>4</sup>, при этом разнородность интересов студентов невозможно было устранить на этапе отбора в программу и игнорировать их в процессе обучения тоже было невозможно;
- постепенным развитием самого Института образования как «родительской» для программы структуры — усилением его позиций в области исследований высшего образования в России и на международной арене, усилением роли в реформировании системы высшего образования и консультировании вузов,
- появлением на рынке обучения управленческих кадров для вузов таких сильных игроков<sup>5</sup>, как МШУ «Сколково», Университет 20.35, Европейского университета в Санкт-Петербурге, Школы перспективных исследований Тюменского государственного университета.

В результате влияния этих факторов программа постепенно начала трансформироваться от дисциплинарной организации обучения в сторону проектно-ориентированного обучения, а затем перешла на обучение, ориентированное на создание интеллектуальных продуктов. Понятие «производство интеллектуальных продуктов» звучит непривычно в контексте образования, оно будет разъяснено далее в публикации, но суть его проста: студенты в процессе обучения сосредоточены на получении готовых для представления широкому кругу заинтересованных лиц результатов своей работы в виде стратегий, моделей управления, статей, аналитических обзоров, образовательных продуктов и т.п. Обучение, ориентированное на создание интеллектуальных продуктов, с одной стороны, позволяет учесть разнородные интересы студентов и одновременно интегрировать в процесс почти все коллективы Института образования, занимающиеся высшим образованием; с другой сто-

---

<sup>4</sup> Неустраиваемая разнородность интересов и целей студентов магистерских программ уже признана профессиональным сообществом, по крайней мере той ее частью, которая непосредственно занимается управлением программами. В начале развития описываемой программы это не было так очевидно. Проблема неоднократно обсуждалась со студентами программы, вместе с ними планировались ее изменения. В 2015–2016 годах студентами программы Г.В. Егоровым и Е.В. Ключковой был подготовлен исследовательский кейс по этой теме: «Полилог как инструмент развития академической программы для менеджеров образования» и защищен в виде ВКР.

<sup>5</sup> Перечисленные организации предлагают основательные программы дополнительного профессионального образования, кроме Школы перспективных исследований, предлагающей магистерскую программу.

роны, созданные студентами продукты используют наработки Института образования и позволяют широко коммуницировать их в вузы и профессиональное сообщество, продвигая таким образом Институт и формируя партнерские отношения в отрасли.

### Адресная группа потенциальных студентов и формат обучения

С момента разработки программы ее основной целевой аудиторией были сотрудники вузов, занимающие управленческие или академические позиции, вовлеченные или планирующие включиться в реализацию программ и проектов развития своих вузов. В частности, среди студентов и выпускников программы примерно 50% — это проректоры и руководители административных департаментов вузов, еще около 30% — деканы факультетов, руководители институтов и заведующие кафедрами, оставшиеся 20% — академические и административные сотрудники вузов, представители организаций, участвующих в развитии высшего образования.

Для реализации программы был выбран очно-заочный, «модульный» формат обучения, специально спроектированный для совмещения студентами основной работы с обучением в магистратуре. Под «модульным»<sup>6</sup> форматом в данном случае подразумевается комбинирование коротких очных модулей интенсивного обучения в кампусе НИУ ВШЭ в Москве с 1,5–2-месячными модулями самостоятельной дистанционной работы студентов и консультирования их преподавателями. Нормативный срок освоения программы — 2 года 5 месяцев, соответственно на первом и втором годах обучения проходят по четыре очных и четыре дистанционных модуля, а на третьем году завершается подготовка и проходит защита ВКР.

Поступление на программу осуществляется по итогам конкурса портфолио<sup>7</sup>. В 2021 году была предусмотрена возможность поступления на

---

<sup>6</sup> В качестве примера «модульного» формата обучения разработчики программы использовали магистерскую программу по управлению образованием МВШСН и Манчестерского университета, а затем магистерскую программу «Управление образованием» НИУ ВШЭ.

<sup>7</sup> Конкурсное портфолио — это набор документов, свидетельствующих о соответствии кандидата требованиям программы, подаваемых абитуриентом в приемную комиссию НИУ ВШЭ для участия в конкурсе на программу. Актуальный список документов портфолио и критерии его оценивания можно посмотреть на сайте программы: <<https://www.hse.ru/ma/mannedu/>>.

1-й курс 40 кандидатов за счет средств федерального бюджета и еще 10 кандидатов за счет собственных средств.

С 2011 года в конкурсах участвовали 825 абитуриентов из более 250<sup>8</sup> российских вузов. По итогам конкурсов на программу поступили 410 студентов — представителей более 170 вузов. Конкурс на программу держится на уровне двух-трех человек на одно бюджетное место. К сегодняшнему моменту программу успешно завершил 251 магистр, продолжают обучение более 100 студентов.

Средний возраст студентов программы с момента ее открытия составляет 35–38 лет. От 60 до 90% студентов представляют региональные вузы (кроме набора 2011 года, в котором 50% студентов были из московских вузов). Рабочий язык программы русский, поэтому кроме сотрудников российских вузов на программу могут поступать и поступают представители вузов Армении, Белоруссии, Казахстана и других стран бывшего СССР, но численность иностранных студентов не превышает 5%.

### Миссия и принципы построения программы

Исходный вариант миссии программы был сформулирован таким образом: подготовка лидеров и агентов изменений для развития вузов и системы высшего образования. Фактически она была «обслуживающей» по отношению к миссии Института образования, состоявшей в разработке и продвижении реформ образования страны. В первоначальной концепции программы подчеркивалось, что вузам понадобятся управленческие кадры, подготовленные для работы в новых условиях, проектирования и реализации программ развития. Поэтому в программе отводилась важная роль материалам об академическом совершенстве, международным рейтингам и бенчмаркингу, повестке глобальных исследований высшего образования, программам развития.

Однако наборы первых лет показали, что ведущие вузы, бывшие пионерами в трансформации управления, достаточно прохладно относятся к возможности обучения своих сотрудников в Высшей школе экономики, одном из самых сильных конкурентов на рынке государственной поддержки университетского развития. И напротив, программа оказалась востребована среди региональных вузов, не считавших себя конкурентами ВШЭ, и особенно востребована «независимыми» абитуриентами,

---

<sup>8</sup> Для справки: по данным Мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования в 2021 году в стране было 692 вуза.

поступавшими на программу по собственной инициативе в расчете на будущие изменения в карьере.

Эту ситуацию трудно было предсказать на этапе запуска программы, но необходимо было учесть при планировании ее развития. В результате обсуждения советом программы было принято решение изменить ее миссию и начать постепенную трансформацию под запросы «независимых» абитуриентов. Миссия была переформулирована таким образом: подготовка лидеров, стремящихся сменить позицию, развиваться и развивать высшее образование. Под сменой позиции подразумевалась прежде всего смена роли — с исполнителя чужой программы на создателя своей, а уже во вторую очередь — вертикальный карьерный рост и смена места работы. Изменения в программе касались прежде всего перехода на проектные групповые задания, вызывавшие интерес у всей группы (без индивидуализации) и желание инвестировать в них время и усилия. Обстоятельные, «острые» обсуждения результатов групповых проектов в аудитории с коллегами по группе и приглашенными экспертами Института образования и ВШЭ становились кульминацией обучения в программе. По мнению студентов, такие задания позволили им сформировать устойчивые команды, найти поддержку коллег и заложить основы для будущих совместных действий и проектов, то есть сформировать общность группы и ресурсы для собственного карьерного развития.

Примерно с 2019 года около половины новых студентов поступали на программу по рекомендации студентов старших курсов и выпускников. В некоторых вузах начали формироваться сообщества представителей программы, и стало понятно, что, несмотря на «независимость» многих студентов, Институту образования и самим студентам необходимо занять более проактивную позицию по отношению к своим вузам, чтобы взаимовыгодно использовать ресурсы развития, создаваемые в программе. Это привело к очередному изменению миссии, которая в настоящее время выглядит так: помогать вузам через продвижение в них результатов программы и вовлечение сотрудников вузов, не являющихся студентами, в работу программы.

Реализация новой миссии частично строилась на уже доказавших свою эффективность принципах (за которые «двумя руками» голосовали студенты): формирование содержательной общности группы, приоритет командной работы над индивидуальной. Появились два новых важных принципа, непосредственно связанных с продвижением результатов программы и самих студентов в вузах: взаимный учет интересов — студентов и Института образования и участие всех студентов в производ-

стве интеллектуальных продуктов с обязательным их представлением вузам, профессиональному сообществу, потребителям. Второй принцип позволяет реализовать тезис миссии о вовлечении в работу программы сотрудников вузов, не являющихся студентами. Производство студентами продуктов непосредственно связано с интенсивной коммуникацией внутри своих вузов — от обсуждения заказа на продукт до его приемки и апробации. В обсуждении продуктов в вузах-заказчиках могут принимать участие (и принимают) эксперты Института образования, которые руководят разработкой продуктов.

### Требования к освоению программы (образовательные результаты) и подходы к оцениванию уровня достижений студентов программы

Рамка обобщенных компетенций, которые должны сформировать студенты, была сформулирована, а затем неоднократно изменялась разработчиками с учетом миссии программы и потребностей целевой аудитории. Слушатели программы обладают высокой квалификацией<sup>9</sup> и разносторонним опытом работы в вузах. В связи с этим разработчики приняли, возможно, спорное, но работающее решение: в множестве компетенций оригинального образовательного стандарта магистратуры по менеджменту выделить не более пяти целевых обобщенных компетенций, на которых сосредоточить образовательную активность программы. Формулировки старались сделать по возможности понятными для студентов. Выпускник программы должен демонстрировать способность:

- исследовать проблемы высшего образования;
- создавать стратегии развития (вуза, факультета, института и т. п.);
- принимать обоснованные управленческие решения;
- разрабатывать продукты (готовые для использования заинтересованными сторонами результаты интеллектуальной деятельности), в том числе в цифровых средах;
- презентовать и продвигать результаты работы.

Оценка сформированности компетенций — самое «узкое» место в компетентностно-ориентированном подходе к проектированию основных образовательных программ. Включение десятков компетенций в каждый образовательный стандарт в большинстве случаев приводит к

---

<sup>9</sup> До 80% студентов программы имеют кандидатские и докторские степени.

тому, что их освоение практически невозможно оценить, из-за чего они превращаются в формальность.

Разработчики описываемой программы хотели преодолеть эту проблему хотя бы в части целевых обобщенных компетенций. В несколько итераций с привлечением студентов<sup>10</sup> были разработаны дескрипторы, критерии оценивания и оценочные листы, с помощью которых можно было бы оценивать сформированность целевых компетенций у студентов. Дескрипторы и критерии для оценивания четырех из пяти компетенций представлены в табл. 1. Они сформулированы для проверки в демонстрируемых студентами результатах обучения — выполненных групповых и индивидуальных заданиях. Задания, с помощью которых могут быть оценены те или иные компетенции, представлены в табл. 3.

Сформированность компетенции (способности) разрабатывать продукты интеллектуальной деятельности оценивается непосредственно по разработанным студентом в ходе обучения продуктам — в конце первого и второго годов обучения, а также во время государственной итоговой аттестации (при защите ВКР в виде портфолио продуктов). Для оценки продуктов руководителями используется оценочный лист, приведенный в табл. 2.

**Таблица 1.** Дескрипторы и критерии для оценивания сформированности четырех из пяти обобщенных целевых компетенций программы\*

Компетенции	Дескрипторы	Критерии
Исследовать проблемы высшего образования	Уметь: • работать с информацией; • анализировать информацию, — выделять проблему или вызов	Сформулирована проблема или вызов
		Представлен анализ информации (с использование релевантной целям анализа методологии), включая соответствующие выводы
		Для анализа используется релевантная, достоверная и достаточная информация

<sup>10</sup> В частности, в 2017–2018 гг. по этой теме были выполнены курсовая работа и ВКР Н.А. Корягиной «Исследование модели формирующего оценивания ключевых компетенций обучающихся по направлению «менеджмент».

Продолжение табл. 1

Компетенции	Дескрипторы	Критерии
Принимать обоснованные управленческие решения	Уметь: <ul style="list-style-type: none"> <li>• идентифицировать ситуацию, требующую принятия управленческого решения;</li> <li>• сформулировать условия и критерии принятия решения</li> </ul>	Кратко и ясно описана ситуация, требующая принятия управленческого решения
		Понятно, кто должен принять решение
		Кратко и ясно сформулированы вопросы, на которые необходимо найти ответы, чтобы принять решение
		Кратко и ясно сформулированы условия, ограничивающие возможное решение
	Уметь: <ul style="list-style-type: none"> <li>• предлагать альтернативные варианты управленческих решений для конкретной ситуации;</li> <li>• оценивать их на основе сформулированных ранее условий и критериев;</li> <li>• выбирать лучший вариант решения;</li> <li>• формулировать план реализации решения</li> </ul>	Представлены варианты решения (альтернативы)
		Представлен анализ альтернативных решений, включая краткий анализ рисков реализации каждого решения
		Обоснован выбор лучшей альтернативы
		Представлен краткий ресурсный и организационный план реализации решения с учетом выделенных рисков
Создавать стратегии развития (вуза, факультета, института и т.п.)	Иметь представление о роли университетов и высшего образования в будущем	Представлен и убедительно обоснован контекст развития университета и высшего образования в будущем
	Иметь видение университета будущего	Ярко и убедительно представлено свое видение университета будущего через описание модели университета, студента, преподавателя, образовательной программы, окружения университета и т.п.



Окончание табл. 1

Компетенции	Дескрипторы	Критерии
	Уметь строить бизнес-модель университета на горизонте пяти лет	Объяснено, что и как создает университет, как он на этом зарабатывает
	Уметь формулировать стратегические задачи	Сформулированы стратегические задачи, реализация которых в настоящем будет продвигать университет в направлении видения будущего
Презентовать результаты работы	Уметь организовать информацию в презентацию	Последовательная, ясная, краткая, хорошо организованная презентация. Легко уследить за ключевыми моментами презентации
	Уметь демонстрировать знание темы в рамках презентации	Продемонстрированы отличное владение содержанием, значимые для понимания презентации детали, уверенные ответы на вопросы аудитории
	Уметь использовать визуальные средства в презентации (рисунки, диаграммы, графики и т.д.)	Визуальные средства хорошо координируются с содержанием и способствуют его пониманию
	Уметь формулировать выводы и рекомендации	Продемонстрированы краткие, ясные выводы и заключение. Даны ясные рекомендации
	Уметь выступать перед аудиторией и передавать свою точку зрения другим людям	Уверенное выступление. Способность удерживать внимание аудитории, сформулировать и донести до нее собственную позицию

\* Включаются в оценочные листы, используемые в программе.

**Таблица 2.** Оценочный лист для оценки руководителем продукта, разработанного студентами или студентом\*

Критерий	Оцените, пожалуйста, продукт по каждому критерию, выделив необходимую оценку **
<i>Постановка задачи</i>	
1. Обоснование необходимости и цель разработки продукта	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Определение основных стейкхолдеров и/или целевой аудитории продукта	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Ценность продукта для стейкхолдеров и/или целевой аудитории	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Формулировка требований к продукту и критериев его оценки	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<i>Методы разработки</i>	
1. Адекватность предложенных подходов к проектированию продукта	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Пригодность использованных в разработке методов исследований и анализа	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Достоверность и достаточность информации, на базе которой был разработан продукт	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<i>Результаты</i>	
1. Продукт представлен в полном объеме и в соответствии с заявленным видением	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Представленный продукт готов к использованию/внедрению	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<i>Финальная оценка (не обязательно средняя — см. комментарии)</i>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

\* В случае индивидуального авторства.

\*\* Шкала оценивания: 1–3 балла соответствует оценке «неудовлетворительно», 4–5 — «удовлетворительно», 6–7 — «хорошо», 8–10 — «отлично». Если критерий неприменим к рассматриваемой работе, то по нему работа не оценивается и это указывается в комментариях.

**Таблица 3.** Задания, с помощью которых оценивается сформированность обобщенных целевых компетенций программы

Задания	1-й курс	2-й курс	3-й курс	Компетенции
1. Групповые проекты по философским проблемам ВО, региональным исследованиям	X	X		Исследовать проблемы высшего образования
2. Групповой проект «Разработка видения и стратегии развития вуза/образования будущего»	X			Создавать стратегии развития (вуза, факультета, института и т.п.), презентовать и продвигать результаты работы
3. Решение кейсов (индивидуальное, в группах)	X	X		Принимать обоснованные управленческие решения, презентовать и продвигать результаты работы
4. Групповой проект «Разработка кейсов вузов»		X		Исследовать проблемы высшего образования, принимать обоснованные управленческие решения
5. Разработка продуктов, подготовка ВКР в формате портфолио продуктов	X	X	X	Разрабатывать продукты, презентовать и продвигать результаты работы

Индивидуальное оценивание студентов — соавторов продуктов проводится от оценки продукта. Оценка за продукт присваивается каждому студенту-соавтору с учетом коэффициента личного участия в разработке продукта. Оценка личного участия в разработке продукта проводится соавторами самостоятельно и по согласованию друг с другом. Равноценное участие принимается равным 1. Коэффициент личного участия в разработке каждого продукта указывается в его описании.

В общем случае подразумевается, что участие всех соавторов в разработке продукта равное, и команда разработчиков должна добиться равного участия от всех своих членов — это установка программы. В случае,

если участие в разработке кого-то из студентов было признано другими соавторами неравным, они могут (и должны — это тоже установка программы) обратиться к академическому руководителю для согласования решения об изменении коэффициента личного участия этого студента.

### Блок-схема программы, учебный план и траектория обучения студента

Учебный план первого и второго годов обучения программы набора 2021 года, ознакомьтесь с которым можно также на сайте (<[https://www.hse.ru/ma/mannedu/learn\\_plans](https://www.hse.ru/ma/mannedu/learn_plans)>), продемонстрирован в виде блок-схемы на рис. 1. Блок-схема в более наглядном виде позволяет представить, каким образом формируется индивидуальный учебный план студента, какими итоговыми заданиями сопровождается его выбор.

Первая часть учебного плана обозначена как условно-обязательные дисциплины мейджора<sup>11</sup>. Эти дисциплины, кроме ключевого значения для специализации, позволяют формировать содержательную общность группы. За счет выполнения групповых проектов, над каждым из которых студенты работают в течение полутора-двух месяцев, и обстоятельного обсуждения их результатов с преподавателями и приглашенными экспертами группа формирует общий профессиональный язык и разделяемое представление о трендах и проблемах развития высшего образования. Кроме того, в рамках этих дисциплин проходят встречи с интересными спикерами, участие в семинарах Института образования и Международной конференции исследователей высшего образования. Дисциплины названы условно-обязательными, поскольку формально студенты не обязаны их выбирать, но руководство программы разъясняет студентам их значение и настоятельно рекомендует выбрать.

Вторая часть учебного плана представлена дисциплинами для индивидуальной специализации студента внутри программы. К ним относятся, во-первых, дисциплины мейджора по выбору: Технологии разработки и принятия управленческих решений, Проектное управление в вузе, Академическая профессия и академические контракты, Лидерство в образовательных организациях, Маркетинг образовательных программ, Классические и современные теории обучения, Проектирование, разработка

---

<sup>11</sup> Мейджор — это набор дисциплин области, на которой специализируется программа и поступивший на нее студент.

Первый год обучения	Второй год обучения
<p>Условно-обязательная часть мейджора — настоятельно рекомендуемые дисциплины (30 з.е.)</p> <p><b>Стратегическое управление вузом, ГП «Стратегия развития вуза/Образование будущего»</b></p> <p><b>Политика</b>                      Основы и современные проблемы высшего образования, мини-курсы:                      Философские проблемы Региональные исследования Университет как организация                      ГП: работа с текстами, обсуждения, дебаты, аналитические сборы</p> <p>Лучшие практики управления вузом, работа с кейсами, встречи с лидерами отрасли</p> <p>ГП и ИЗ Решение кейсов вузов</p>	<p><b>Экономика ВО, ГП «Оценка переплетив образовательной программы»</b></p>
<p><b>Часть мейджора и дисциплины Магалего для специализации (18 з.е.)</b></p> <p><b>Две дисциплины по выбору</b></p> <p>Технологии разработки и принятия управленческих решений                      Проектирование, разработка и реализация образовательных продуктов                      Проектное управление в вузе                      Методология научных исследований в менеджменте                      MOOC из Магалего (рекомендованный список)</p>	<p><b>Две дисциплины по выбору</b></p> <p>Академическая профессия и академические контракты                      Лидерство в образовательных организациях                      Маркетинг образовательных программ                      Классические и современные теории обучения                      MOOC из Магалего (рекомендованный список)</p>
<p><b>Обязательное участие в производстве интеллектуальных продуктов (51 з.е.)</b>  <b>«Проектный семинар наставника и экспертов», проект «Продуктовая фирма»</b></p> <p>По выбору — участие в одной из предложенных Инобром «продуктовых фирм»</p>	<p>По выбору — участие в одной из предложенных Инобром «продуктовых фирм»</p>

**Рис. 1.** Блок-схема учебного плана магистерской программы «Управление в высшем образовании»  
(по учебному плану набора 2021 года)

Сокращения: ГП — групповой проект, ИЗ — индивидуально задание, MOOC — массовый открытый онлайн-курс, Инобром — Институт образования НИУ ВШЭ.

и реализация образовательных продуктов, Методология научных исследований в менеджменте. Во-вторых, дисциплины Маголего<sup>12</sup> в различных форматах (смешанном, онлайн-курсов и др.).

По списку дисциплин мейджора по выбору видно, что программа предлагает студентам две основные специализации: собственно управление и проектирование образовательных программ. В составе дисциплин Маголего НИУ ВШЭ выделен список рекомендуемых для студентов программы онлайн-курсов в формате массовых открытых онлайн-курсов (МООС), которые также поддерживают специализации управления и проектирования образовательных программ.

Однако студенты могут выбрать в Маголего любые другие доступные курсы и дополнить свою специализацию или просто удовлетворить свои интересы таким образом, как они хотят.

Третья часть учебного плана предназначена для производства и продвижения студентами интеллектуальных продуктов, что на сегодня является важнейшим, системообразующим элементом обучения и отличительной характеристикой программы. Производство интеллектуальных продуктов в рамках «продуктовых фирм» Института образования подробно описано в следующем разделе публикации.

### «Продуктовые фирмы» Института образования и студентов как системообразующий элемент обучения

«Продуктовая фирма» — это центр или группа Института образования, предлагающая студентам программы участие в производстве интеллектуальных продуктов, интересных для Института и самих студентов, осуществляющая руководство студентами в производстве и представлении интеллектуальных продуктов потенциальным потребителям. Формально работа студентов в «продуктовых фирмах» ведется в рамках проектной и научно-исследовательской деятельности, это элементы учебного плана программы «Проектный семинар наставника и экспертов» и проект «Продуктовая фирма».

---

<sup>12</sup> Маголего — название кластера дисциплин НИУ ВШЭ, доступных для выбора студентам любых магистерских программ университета. Практически все дисциплины Маголего идут в гибридном формате, поэтому студенты могут их освоить вне зависимости от места нахождения или основного расписания. Часть дисциплин Маголего представлена в виде онлайн-курсов, в том числе массовых открытых онлайн-курсов (МООС).

В 2021/22 учебном году в программе работали следующие «продуктовые фирмы».

- Аналитические решения в приемной кампании вуза.
- Центры дополнительного образования как стартапы.
- Практико-ориентированное образование и компетенции.
- Разработка стратегий вузов и факультетов.
- Исследование инновационной экосистемы: площадки взаимодействия университетов и новых акторов.
- Цифровые продукты для университетских партнерств.
- Модели и стратегии магистратуры.
- Проектирование и маркетинг образовательных продуктов.
- Написание научных статей по темам управления высшим образованием.
- Кейсы вузов (обязательная «продуктовая фирма»).
- Региональные аналитические обзоры (обязательная «продуктовая фирма»).

Студенты выбирают по одной «продуктовой фирме» на первом и втором годах обучения, а также участвуют в двух обязательных «фирмах». Таким образом, за время обучения каждый студент становится автором или соавтором четырех продуктов.

Две обязательные «фирмы» возникли вокруг проектов по разработке региональных аналитических обзоров и кейсов вузов, которые традиционно вызывают у студентов большой интерес. Эти проекты встроены в качестве заданий в рекомендуемую часть «мейджера» учебного плана, а значит, кроме целевых компетенций, обязательные «фирмы» работают на формирование содержательной общности группы.

Разработка продуктов обычно ведется в мини-группах по 2–7 человек, в редких случаях индивидуально. Продуктами могут быть:

- научные статьи и препринты;
- публикуемые аналитические материалы;
- стратегии, проектные предложения и дорожные карты для вузов;
- бизнес-планы для новых проектов и стартапов;
- учебные и исследовательские кейсы;
- «коробочные» решения — базовая методология и инструменты институциональных исследований, методология и инструменты оценки образовательных результатов, методология и инструменты реализации стратегического, финансового управления и т. п.;

- цифровые образовательные продукты: онлайн-курсы, серии подкастов, оценочные инструменты и т.п.;
- прототипы образовательных программ.

Еще раз о том, зачем это надо и что дает. Во-первых, это позволяет разрабатывать продукты, с помощью которых студенты и Институт образования могут демонстрировать свои результаты вузам и профессиональному сообществу, быть полезными и востребованными ими. Во-вторых, таким образом можно учесть разнородные интересы студентов и позволить им инвестировать свое время именно в те результаты, которые они считают значимыми. Например, одна из студенток переделывала статью несколько раз, чтобы добиться приема публикации в хороший журнал. Вряд ли можно представить, чтобы такие же усилия для достижения результата приложили бы все студенты группы, так как не всем это интересно и важно. В то же время другие студенты проходят со своими стратегическими разработками серии обсуждений и корректировок в вузах-заказчиках — ректорат, индустриальные партнеры, ученый совет, и такая стрессовая активность интересует далеко не всех студентов.

Наконец, в-третьих, производство продуктов позволяет собрать каждому студенту портфолио результатов, по которым можно провести итоговую аттестацию в конце обучения на программе. Таким образом в программе появилась встроенная возможность проводить защиту выпускных квалификационных работ в формате портфолио, разработанных за время обучения продуктов.

Обсуждения новации и практика ее внедрения позволили сформулировать обязательные условия работы «продуктовых фирм» программы.

- Свободный выбор студентами «фирм», свободный выбор руководителями «фирм» студентов, кроме двух обязательных для всех студентов «фирм».
- Взаимные обязательства студентов и «фирм» в случае состоявшегося взаимного выбора.
- Самостоятельность построения отношений между студентами и «фирмами», в том числе в части распределения авторских прав.
- Производство каждого продукта в основном в мини-группах студентов, в редких случаях индивидуально, ограничения задаются руководителями «фирм».
- Обязательное представление всех разработанных студентами продуктов потенциальным потребителям с целью получения обратной связи, продвижения и продажи.



Процесс выбора оказался не таким простым, как это представлялось в начале, по факту он растянут на полтора месяца, в течение которых проходят презентации «фирм» студентам, самоопределение студентов и переговоры с внешними заказчиками продуктов, встречи-интервью руководителей «фирм» с выбравшими их студентами, формирование мини-групп разработчиков, фиксация договоренностей и планирование будущей работы. Нередки случаи, когда за это время первоначальный выбор по каким-то причинам не устраивает студентов или руководителей «фирм», происходит смена команды разработчиков. Однако судя по практике, сократить время выбора, избежать нелинейности этого процесса, а иногда возникновения конфликтных ситуаций не получается.

Среди обязательных условий работы «продуктовых фирм» — представление разработанного продукта реальному заказчику или потенциальным потребителям. Обратная связь от заказчиков и потребителей фиксируется в документах, которые должны содержать результаты рассмотрения продукта, включая содержательные замечания, предложения и резолюцию. Документы должны быть официально оформлены, по возможности на бланке организации, подписаны уполномоченным лицом с указанием должности и даты. Такими документами могут быть выписки ректоратов и ученых советов вузов, отзывы на продукт от организаций-потребителей, рецензии из редакций журналов, протоколы и резолюции заседаний общественных и профессиональных советов и т. п.

### Выпускная квалификационная работа в виде портфолио продуктов

На сегодняшний момент большая часть студентов программы выбирают подготовку выпускной квалификационной работы (ВКР) в виде портфолио продуктов, разработанных за время обучения.

Для составления портфолио ВКР студентам программы необходимо отобрать три продукта, разработанных ими за время и в результате обучения на программе, совместно с другими студентами или индивидуально. Что такое продукты и каким образом они разрабатываются студентами, было разъяснено в предыдущем разделе материала. Сама ВКР как текст представляет собой короткое описание включенных в нее продуктов, в том числе списки авторов и руководителей разработок, краткое описание личного участия и достигнутых результатов, отзывы на продукты от руководителей и заказчиков, рецензии. Продукты же загружаются

в электронную систему поддержки обучения НИУ ВШЭ и хранятся в ней. Доступ к ним, если он был разрешен авторами, предоставляется по соответствующим гиперссылкам.

Необходимо особо отметить, что государственная итоговая аттестация проходит в виде защиты перед членами государственной экзаменационной комиссии (ГЭК) и оценки отдельных продуктов, а не индивидуальных портфолио. Предыдущая оценка за конкретный продукт, полученная в конце учебного года, в котором он был разработан, ГЭК не принимаются в расчет, так как продукт может быть доработан перед включением в портфолио ВКР и защитой. Итоговая оценка конкретного студента выводится как средняя по результатам оценки всех продуктов, включенных им в свое портфолио, с учетом коэффициента индивидуального участия в производстве каждого продукта (определяется соавторами продукта и подтверждается руководителем разработки). Выбор оценки продуктов, а не индивидуальных портфолио, является логическим завершением модели «продуктово-ориентированного» обучения. Защита и оценка продуктов проводится в тематических субкомиссиях ГЭК, включающих соответствующих экспертов, что позволяет повысить качество оценивания и сравнить похожие продукты друг с другом.

Кроме основного формата ВКР в виде портфолио продуктов, студенты программы могут выбрать традиционный для магистратуры тип исследовательской диссертации. Это возможно в случае проведения студентом индивидуального или группового исследования в рамках одного из исследовательских проектов Института образования и под руководством научного руководителя, непосредственно участвующего в этом исследовательском проекте. Данные условия обязательны, иначе написание исследовательской диссертации и руководство ею одобрены не будут.

Более подробно с требованиями к ВКР магистерской программы «Управление в высшем образовании» можно ознакомиться в соответствующем документе, приведенном в Приложении в конце материала.

## Управление программой

Управление программой с момента ее запуска было организовано в Институте образования на безкафедральной основе. У программы есть академический руководитель, ответственный за все содержательные задачи управления ею (от формирования учебного плана и подбора пре-

подавателей до набора студентов), академический совет, рассматривающий результаты и планы ее развития, менеджер, администрирующий основные процессы; также есть «офис» образовательных программ Института образования, поддерживающий все программы Института по методическим, инфраструктурным и прочим вопросам.

В настоящее время в НИУ ВШЭ безкафедральное управление программами является практически повсеместным, накоплен значительный опыт, отработаны нормативно-правовая база и инфраструктура, поэтому здесь мы не будем углубляться в детали этого вопроса, а всем интересующимся порекомендуем обратиться к сайту Дирекции основных образовательных программ НИУ ВШЭ или связаться с его представителями.

Тем не менее в управлении рассматриваемой программой есть свои особенности. Прежде всего, это активное участие академического руководителя в занятиях и в общении со студентами как во время очных модулей, так и во время дистанционной работы. Вполне очевидно, что очно-заочное обучение требует больших коммуникаций, поскольку в отличие от очного обучения студенты программы лишены ежедневной естественной возможности общения друг с другом и с преподавателями в кампусе. Примерно в такой же ситуации находятся и преподаватели очно-заочной программы — им также необходимо быть в курсе того, что происходит в других дисциплинах, междисциплинарных проектах и в целом в программе, а для этого руководителю необходимо коммуницировать с ними, и наиболее удобный способ это сделать — участвовать в вводных занятиях курсов, во время постановки заданий и обсуждения их результатов.

Сегодня в вузах не является чем-то необычным поддержка студентов с помощью электронных систем управления обучением (LMS), но на программе «Управление в высшем образовании» это было необходимым условием нормального функционирования с самого начала, так как основная образовательная активность студентов проходит в дистанционном режиме при выполнении индивидуальных и групповых заданий. В LMS выкладываются не только учебные материалы, но и инструкции и графики выполнения заданий, а также информация и инструкции в целом к обучению на программе. Поскольку разобраться в этом непросто, несколько лет назад на программу был приглашен тьютор дистанционного обучения, который может разъяснить студентам, где что находится, помочь разобраться с инструкциями, проконсультировать в выборе дисци-

плин, привлечь внимание руководителя программы к сложным вопросам и проблемам обучения студентов.

Менее очевидной особенностью обучения на очно-заочных программах для практиков является необходимость гибкого подстраивания содержания курсов и заданий к актуальным потребностям и интересам студентов. Это не является обязательным условием реализации программы, но позволяет поддерживать мотивацию студентов к обучению и делать программу более интересной даже для преподавателей. Задача обратной связи и принятия согласованных совместных решений также лежит на руководителе программы.

Отдельно следует упомянуть формальные механизмы обратной связи студентов, которые позволяют мониторить качество преподавания и удовлетворенность студентов. В программе были предусмотрены опросы по специальным анкетам на каждом очном модуле, однако с внедрением общеуниверситетской регулярной студенческой оценки преподавания появилась возможность снизить частоту «локальных» опросов и комбинировать их с общеуниверситетскими. Участие студентов в общеуниверситетском опросе является обязательным, обычный уровень заполнения анкет составляет не менее 80% контингента по каждой образовательной программе, и в том числе по описываемой. По результатам «локальных» опросов руководитель программы совместно с преподавателями и студентами обсуждает возникшие вопросы, обозначенные проблемы и предложения, вносит корректировки в работу программы. Общеуниверситетский опрос в дополнение к перечисленному позволяет выявить лучших, по мнению студентов, преподавателей с присвоением соответствующего статуса. Статус «лучший преподаватель» не только официально признается в Высшей школе экономики как знак отличия, но и вознаграждается ежемесячной надбавкой к оплате в течение следующего учебного года.

---

## 2. Кейсы вузов как визитная карточка программы и интеллектуальные продукты, разработанные студентами<sup>13</sup>

---

Управленческий кейс — а именно о таком типе кейсов идет речь — это описание сложившейся в определенной организации управленческой ситуации и проблемы, которая требует решения. Кейс описывает ситуацию на разных уровнях организации и воспроизводит не только технические детали, но и мотивы действий руководителей и сотрудников. В магистерской программе «Управление в высшем образовании» используются кейсы российских вузов с целью формирования у студентов компетенций исследования проблем высшего образования, подготовки и принятия управленческих решений.

Поскольку готовых и доступных для использования кейсов российских вузов было мало, а студентам оказалось интересней рассматривать ситуации про «свои» вузы, а не «чужие», то в 2013 году было принято решение разрабатывать кейсы в самой программе силами студентов.

Для разработки и решения кейсов в программе запрокирован специальный двухгодичный курс «Лучшие практики управления вузом». На первом году обучения в нем студенты учатся решать кейсы, а на втором — разрабатывать. Решение «свежих», еще никем не использованных кейсов — часть технологии их разработки, называемая «пилотированием». Она позволяет понять, как работает кейс в образовательном процессе, собрать на него отзывы, чтобы впоследствии внести корректировки, и, самое главное для студентов-разработчиков, — получить несколько возможных решений, которые можно было бы использовать в описываемом вузе.

Разработку кейсов студенты ведут в командах, обычно по 5–7 человек. Они самостоятельно выбирают интересующий вуз и управленческую ситуацию. Во всех случаях в команду входит студент — представитель вуза, о котором будет написан кейс. Это облегчает доступ в вуз и возможность сбора информации для кейса.

---

<sup>13</sup> Текст раздела написан на основе и с цитированием статьи: *Абанкина И.В., Зиньковский К.В., Савелёнок Е.А.* Работать над решением проблем — а не бороться за показатели // Кейсы российских университетов. Вып. 3. 2019–2021 / сост. К.В. Зиньковский, Е.А. Савелёнок. Екатеринбург: Изд-во Уральского университета, 2021. С. 11–20.

Методология работы с кейсами в программе имеет свои особенности. Первая состоит в том, что разрабатываемые и используемые кейсы не про лучшую практику. Чужие успешные практики чаще всего не являются релевантными для организаций, находящихся в отличных от описываемых в кейсе условиях. Кейсы программы — про проблемы управления и развития вузов, которые не имеют одного «правильного» решения. Обучение студентов с помощью готовых «правильных» решений формирует «трафаретный» подход в управлении, что в современных конкурентных условиях неприемлемо.

Вторая особенность состоит в том, что кейсы программы не являются и не используются как «тренажер». Тренажер создает пусть разнообразное, но ограниченное количество утрированных ситуаций. Методология работы с кейсами в программе подразумевает, что поиск решений кейса каждый раз порождает непредсказуемую интерпретацию управленческого контекста. Когда студенты начинают работать, то неизвестно, как будет сформулирована проблема, что они в результате узнают. В процессе же решения кейса другой командой возникает альтернативное понимание, спорные, дерзкие идеи, не лежащие на поверхности, вся палитра решений и, главное, рисков: чем чреват тот или иной вариант, кто за это ответственен. Такое невозможно воспроизвести на автоматическом тренажере.

Описанные особенности методологии работы с кейсами в программе позволяют формировать у студентов не только аналитические компетенции, но и креативный подход в управлении. В данном случае креативный подход — это способность видеть контекст ситуации своим и чужим взглядом, обнаруживать его в коммуникациях с коллегами по команде разработчиков кейса и с представителями описываемой в нем организации, отказаться от проторенного хода размышлений, попробовать сделать шаг или два за пределы рассматриваемой проблемы и предложить новое решение.

С 2013 года студентами под руководством преподавателей программы было разработано более 50 полноценных управленческих кейсов, часть из которых опубликованы в трех выпусках уникального сборника «Кейсы российских университетов». Сборники в печатном виде разошлись по сотням вузов. Открытый доступ к электронным версиям можно получить по ссылкам:

- 1-й выпуск <<https://publications.hse.ru/books/197493162>>;
- 2-й выпуск <<https://publications.hse.ru/books/226754068>>;
- 3-й выпуск <<https://publications.hse.ru/books/522918562>>.

---

### 3. Тексты на русском языке, которые изучают студенты программы и без которых сложно быть стратегом в высшем образовании

---

*Вебер М.* Наука как призвание и профессия // Макс Вебер. Избранные произведения. М.: Прогресс, 1990. С. 707–735. <[http://lib.ru/POLITOLOG/weber.txt\\_with-big-pictures.html](http://lib.ru/POLITOLOG/weber.txt_with-big-pictures.html)>.

*Гумбольдт В.* О внутренней и внешней организации высших научных заведений в Берлине // Неприкосновенный запас. 2002. № 2.

*Иглтон Т.* Медленная смерть университета // Скепсис. 2015. <[https://scepsis.net/library/id\\_3672.html](https://scepsis.net/library/id_3672.html)>.

*Кларк Б.Р.* Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019.

*Жожевников Г.А.* Проклятый вопрос: К современному положению Университета // Человек. 2005. № 2.

*Константинов Г. Н.* Стратегический менеджмент: концепции. М.: Бизнес Элайнмент, 2009.

*Константинов Г.Н., Филонович С.Р.* Что такое предпринимательский университет // Вопросы образования. 2007. № 1. С. 49–62.

*Кроу М., Дэбарс У.* Модель нового американского университета. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2017.

*Кузьминов Я.И., Юдкевич М.М.* Университеты в России: как это работает. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021.

*Кун Т.* Структура научных революций. М.: Прогресс, 1977. <<http://www.biometrika.tomsk.ru/Kuhn.pdf>>.

*Куренной В.А.* Философия либерального образования: принципы // Вопросы образования. 2020. № 1. С. 8–39.

*Куренной В.А.* Философия либерального образования: контексты // Вопросы образования. 2020. № 2. С. 8–36.

*Ридингс Б.* Университет в руинах. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021.

*Хекман Д.* Политика стимулирования человеческого капитала // Вопросы образования. 2011. № 3. С. 73–137.

*Шельски Г.* Уединение и свобода. К социальной идее немецкого университета // Логос. 2013. № 1 (91). С. 65–86. <<https://publications.hse.ru/pubs/share/folder/4z53atv2pw/117725228.pdf>>.



---

# Приложение. Требования к выпускным квалификационным работам и курсовым работам магистерской программы «Управление в высшем образовании» Института образования НИУ ВШЭ

---

**Требования к Выпускным квалификационным работам и курсовым работам магистерской программы «Управление в высшем образовании» Института образования НИУ ВШЭ<sup>14</sup>**



## Оглавление

Назначение документа .....	2
Общие требования к ВКР УВО .....	2
ВКР в виде портфолио продуктов .....	3
Определение .....	3
Продукты, включаемые в портфолио .....	3
Требования к качеству и количеству продуктов, которые должны быть включены в портфолио .....	4
Структура ВКР .....	4
Порядок защиты и оценки ВКР в виде портфолио .....	6
Защита и оценка продуктов, разработанных группой студентов одного и разных курсов .....	6
ВКР в виде исследовательской диссертации .....	6
Определение .....	6
Основные требования .....	7
Содержание и структура исследовательской диссертации .....	7
Требования к КР УВО .....	9
Пример оценочных листов для продукта и исследовательской диссертации .....	11

---

<sup>14</sup> Документ приведен в редакции, актуальной для 2021/22 учебного года.

## Назначение документа

- 1.1. Настоящий документ устанавливает требования и рекомендации Института образования к выпускной квалификационной работе (далее ВКР) студентов, обучающихся на магистерской программе «Управление в высшем образовании» (далее УВО), а также требования к курсовой работе (далее КР) студентов, обучающихся по учебным планам 2019/22, 2020/23 учебных годов этой же программы.
- 1.2. Настоящий документ разработан с учетом «Положения о курсовой и выпускной квалификационной работе студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры в Национальном исследовательском университете “Высшая школа экономики”», утвержденного приказом № 6.18.1-01/1007-02 от 10.07.2015.
- 1.3. Настоящий документ в редакции от 12.04.2021 применяется к ВКР УВО, защита которых проводится с 2021/22 учебного года, вместо использовавшегося ранее документа «Требования к ВКР магистерских программ Института образования НИУ ВШЭ» в редакции 12.09.2018.

## Общие требования к ВКР УВО

- 1.4. Подготовка и защита ВКР — обязательный компонент обучения на магистерской программе УВО.
- 1.5. Допустимыми форматами ВКР УВО являются следующие.
  - 1.5.1. Портфолио образовательных результатов (далее продуктов), полученных студентом за время обучения на программе — основной формат.
  - 1.5.2. Исследовательская диссертация — дополнительный формат, который студент УВО может выбрать в случае проведения индивидуального или группового (не более одного соавтора) исследования в рамках одного из исследовательских проектов Института образования и под руководством научного руководителя, непосредственно участвующего в исследовательском проекте Института образования.

1.6. Вне зависимости от выбранного студентом формата ВКР:

- тема и цели разработки продуктов или исследования должны быть значимы для развития системы высшего образования, соответствовать или быть на пересечении интересов студента и Института образования;
- выводы и результаты, полученные в ВКР, должны основываться на достаточной и достоверной базе;
- ВКР должна включать доказательства наличия у студента большинства компетенций, сформулированных в стандарте программы, в том числе должна демонстрировать способность автора применить для достижения поставленных целей методологию поиска решений и проектирования их реализации и/или методологию научного исследования;
- ВКР должна демонстрировать высокий уровень критического мышления, интеллектуальную смелость и самостоятельность авторов.

1.7. Объем ВКР УВО не регламентируется, но в общем случае должен соответствовать требованию минимальной достаточности, чтобы, с одной стороны, обеспечить полноту представления полученных результатов, а с другой — соответствовать требованиям к документам целевой аудитории разработанных продуктов или исследования (лиц, принимающих решения, редакций научных журналов, рецензентов и др.).

1.8. Студент представляет готовую ВКР только в электронном виде. Публикация в открытом доступе аннотаций и полных текстов ВКР на портале осуществляется в соответствии с локальными нормативными актами НИУ ВШЭ.

1.9. График подготовки к защите ВКР на третьем году обучения, включая сроки загрузки в LMS и получения отчетов системы «Антиплагиат», разрабатываются и утверждаются Департаментом образовательных программ Института образования и доводятся до студентов в начале соответствующего учебного года.

1.10. Этические требования.

1.10.1. Текст ВКР должен быть оригинальным, написанным во время обучения на программе и под руководством научного руководителя(ей). К ВКР УВО применяются все политики НИУ ВШЭ, касающиеся плагиата.

1.10.2. Все соавторы должны быть указаны в тексте ВКР и на титульном листе в случае исследовательской диссертации.

1.10.3. ВКР, вне зависимости от разрешения на размещение на сайте НИУ ВШЭ, должна рассматриваться как публичный документ со всеми вытекающими отсюда последствиями, касающимися защиты частной информации граждан, особенно несовершеннолетних.

1.10.4. Для использования реальных имен лиц, неанонимных неопубликованных ранее цитат, названий исследуемых организаций авторам ВКР необходимо получить и представить в Институт образования соответствующие разрешения от упоминаемых, цитируемых в ВКР лиц и исследуемых организаций. В противном случае реальные имена лиц и названия организаций должны заменяться на псевдонимы, а цитаты должны быть анонимными.

1.10.5. Запрещено использовать подлинные имена несовершеннолетних и фотографии их лиц в тексте диссертации.

1.10.6. Сбор и хранение данных, отнесенных российским законодательством к персональным, должны быть осуществлены строго в соответствии с российским законодательством.

1.10.7. Запрещается экспериментальное или иное исследовательское воздействие, которое может нанести ущерб исследуемому.

## **ВКР в виде портфолио продуктов**

### **Определение**

ВКР студента УВО в виде портфолио — это подборка продуктов, разработанных студентом за время и в результате обучения на программе, совместно с другими студентами и/или индивидуально. **Портфолио составляется каждым студентом УВО, выбравшим этот формат ВКР, вне зависимости от групповой или индивидуальной разработки входящих в него продуктов.**

Разработка продуктов является частью учебного плана УВО и рабочих учебных планов первого и второго годов обучения. Разработка продуктов проводится в рамках обязательных для всех студентов элементов

учебного плана — проектного семинара «Производство интеллектуальных продуктов» и проектов под руководством назначенных Институтом образования руководителей.

### Продукты, включаемые в портфолио

К продуктам, разрабатываем студентами УВО во время и в результате обучения на программе, относятся:

- научные статьи;
- аналитические публикации и доклады;
- стратегии, концепции и дорожные карты развития вузов, институтов, факультетов и т.п.;
- образовательные программы и образовательные продукты, в том числе кейсы вузов для использования в образовательном процессе;
- методические материалы и инструменты для управления вузами и высшим образованием, в том числе для проведения институциональных исследований;
- и др. по согласованию с академическим руководителем УВО.

Тема, трудоемкость, планируемый результат и состав соавторов конкретного продукта определяются руководителем студенческого проекта и согласовываются с академическим руководителем программы.

### Требования к качеству и количеству продуктов, которые должны быть включены в портфолио

В состав портфолио ВКР студента УВО должны быть включены **не менее трех продуктов**, разработанных им совместно с другими студентами программы и/или индивидуально. В случае выбора формата ВКР в виде исследовательской диссертации студент руководствуется требованиями к этому формату ВКР (см. соответствующий раздел данного документа).

Качество продуктов обеспечивается за счет их разработки в рамках указанных ранее элементов учебного плана УВО под руководством назначенных руководителей. **Руководитель проекта пишет отзыв и оценивает качество разработанного продукта. Отзыв руководителя включается студентами в портфолио ВКР вместе с разработанным продуктом.** Отзыв будет принят во внимание государственной экзаменационной комиссией (далее ГЭК) УВО во время защиты ВКР.

Обязательным условием разработки продуктов, обеспечивающим внешнюю оценку их качества, является представление готовых продуктов стейкхолдерам (реальным и потенциальным заказчикам, профессиональному сообществу и др.) и получение задокументированной обратной связи о результатах представления и качестве разработанного продукта. Организации и лица, которым должен быть представлен продукт, формат и сроки его представления согласовываются руководителем студенческого проекта. **Заверенные стейкхолдером документы о результатах представления и качестве продукта включаются студентами в портфолио ВКР в качестве второго отзыва вместе с продуктами.** Документы будут приняты во внимание ГЭК УВО во время защиты ВКР.

В случае написания научных статей как продукта обязательным условием является их представление в целевые журналы и получение положительных рецензий (в том числе с условиями доработки). Опубликование статей в целевых журналах до окончания магистратуры является желательным результатом разработки продукта, но не обязательным. **Официальный ответ редакции журнала и первая рецензия включаются студентом в портфолио ВКР в качестве второго отзыва вместе со статьей.** Ответ редакции и рецензия будут приняты во внимание ГЭК УВО во время защиты ВКР.

### Структура ВКР

ВКР в виде портфолио должна включать следующие разделы: титульный лист, оглавление, аннотации продуктов, описание портфолио, описания продуктов.

#### *Титульный лист*

Титульный лист должен быть выполнен в соответствии с требованиями НИУ ВШЭ и Института образования и включать полное наименование института и университета, названия всех включенных в портфолио продуктов, имена студента и руководителей студенческих проектов, в которых были разработаны продукты, дату официального представления ВКР.

#### *Оглавление*

Перечисление всех разделов ВКР с указанием их соответствующего положения (страницы) в тексте.

### *Аннотации продуктов*

Перед аннотациями необходимо указать, что ВКР представляет собой портфолио продуктов, разработанных студентом за время обучения на УВО, а затем представить аннотации на каждый продукт портфолио. В каждой аннотации указать цель разработки продукта, кратко описать разработанный продукт и его отличительные характеристики, результаты его представления стейкхолдерам и апробации (если была). В случае статьи как продукта необходимо использовать аннотацию к статье, дополненную ссылкой на журнал, в котором опубликована (или будет опубликована) статья. Каждая аннотация должна завершаться ключевыми словами. Объем каждой аннотации не более 1,5 тыс. знаков с пробелами.

### *Описание портфолио*

В описании портфолио должно быть лаконично описано:

- какие продукты, под чьим руководством, когда, в составе какой группы соавторов были разработаны;
- какая работа была проделана для создания каждого продукта;
- каким было индивидуальное участие студента, представляющего портфолио, в разработке каждого продукта (какую именно работу выполнил студент);
- каким коэффициентом индивидуального участия был оценен группой каждый соавтор в разработке каждого продукта (в %, где 100% — равное участие);
- когда, каким образом и с каким результатом были представлены стейкхолдерам продукты портфолио.

В описание портфолио должны быть включены отчеты системы «Антиплагиат» НИУ ВШЭ об уровне заимствования на каждый продукт (текстовых частей продукта). Во избежание двойных и более загрузок одних и тех же текстов продуктов, разработанных группой соавторов рекомендуется загружать в систему «Антиплагиат» первому в алфавитном порядке соавтору, а остальным соавторам включать в описание портфолио копии отчетов.

В описании также рекомендуется кратко описать структуру ВКР.

### *Описания продуктов (собственно продукты)*

Структура и содержание описания продуктов обсуждаются с руководителями студенческих проектов, в рамках которых они были разработаны.

Общие рекомендации:

- описания продуктов должны быть разделены в тексте и оглавлении;
- в начале описания продукта должны быть указаны все его соавторы;
- описание продукта рекомендуется выполнять в виде, в котором оно могло бы быть представлено стейкхолдерам;
- менее приоритетные для понимания и оценки продукта части описания могут быть вынесены в соответствующие приложения, приложения должны быть разделены по продуктам;
- описание каждого продукта должно иметь свой список источников и ссылки по тексту, оформленные в соответствии с требованиями НИУ ВШЭ.

### Порядок защиты и оценки ВКР в виде портфолио

ВКР УВО в виде портфолио защищается по отдельным продуктам перед ГЭК.

По результатам защиты представленного продукта, рассмотрения отзыва руководителя студенческого проекта и второго отзыва стейкхолдера(ов)<sup>15</sup> ГЭК выносит решение об оценке этого продукта. Оценка выставляется по 10-балльной шкале, в соответствии с которой оценка в 0–3 балла является неудовлетворительной (защита не пройдена), 4–5 баллов — удовлетворительной, 6–7 баллов — хорошей и 8–10 баллов — отличной.

Оценка за продукт проставляется ГЭК каждому студенту, участвовавшему в его разработке и включившему его в индивидуальное портфолио ВКР. В общем случае подразумевается равный вклад и одинаковая оценка для всех студентов, разрабатывавших продукт. В случае указанного в описании продукта неравного участия студентов в его разработке или возникновения сомнений у членов ГЭК о равном вкладе ГЭК имеет право индивидуально оценить результаты защиты продукта каждого соавтора.

Оценка по результатам государственной итоговой аттестации конкретного студента вычисляется как средняя из оценок ГЭК за все про-

---

<sup>15</sup> В случае отсутствия второго отзыва со стороны стейкхолдера(ов) продукта может быть представлен отзыв от назначенного Институтом образования рецензента. Такой вариант не приветствуется, но в исключительных случаях возможен.



дукты, включенные этим студентом в индивидуальное портфолио ВКР. Вычисленная таким образом оценка идет в магистерский диплом.

### Защита и оценка продуктов, разработанных группой студентов одного и разных курсов

Разработка продуктов осуществляется студентом УВО преимущественно в составе мини-группы студентов. Численность соавторов одного продукта определяется руководителем студенческого проекта и согласовывается с академическим руководителем УВО. В описании портфолио ВКР и в описании продукта должны быть указаны все его соавторы. Кроме того, в описании портфолио должен быть указан личный вклад студента в разработку каждого продукта.

В разработке одного продукта может принять участие мини-группа студентов разных курсов УВО. При этом продукт, прошедший защиту и получивший оценку ГЭК в составе портфолио ВКР любого из соавторов, не может быть еще раз предъявлен к защите в следующие годы и учитывается по той оценке, которая была получена при первой и единственной защите.

## **ВКР в виде исследовательской диссертации**

### Определение

Исследовательская диссертация представляет собой отчет о самостоятельно спланированном и проведенном студентом (или двумя студентами) научном исследовании, в том числе о полученных результатах и их интерпретации, выводах, которые позволили ли бы расширить знания об изучаемых проблемах и возможных путях их решения.

Мотивом написания исследовательской диссертации может быть стремление обнаружить и заполнить пробелы («разрывы») в существующих научных знаниях. Направление работы этого типа задается *исследовательскими вопросами и гипотезами*, которые, в свою очередь, формулируются на основе объясняющих теорий. Соответственно цель диссертации состоит в нахождении ответов на поставленные вопросы, подтверждении или опровержении сформулированных гипотез.

## Основные требования

К исследовательским диссертациям предъявляются следующие основные требования:

- исследование, начиная с формулировки вопросов и гипотез, должно быть основано на признанных в изучаемой области теориях и учитывать результаты наиболее значимых опубликованных исследований, соответственно диссертация должна демонстрировать знание и понимание автором научного контекста работы;
- постановка исследовательских вопросов и гипотез должна обладать новизной, то есть не должна воспроизводить уже опубликованные работы других исследователей;
- достижение целей диссертации должно быть связано с проведением автором собственного оригинального исследования — проектированием методологии исследования, планированием исследовательской активности, осуществлением сбора, обработки и анализа данных, интерпретацией полученных результатов;
- предлагаемый план исследования должен не только соответствовать поставленным в работе целям, но и быть реалистичным с точки зрения возможностей осуществить планируемое исследование;
- на основе критического анализа полученных результатов и результатов других научных работ, опубликованных по данной теме, должны быть сделаны выводы и рекомендации по дальнейшему направлению исследований и/или их практическому использованию;
- текст диссертации должен быть логично структурирован и написан понятным языком в расчете на представление не только научному руководителю и рецензенту, но и в открытом доступе всему профессиональному сообществу;
- диссертация должна быть дополнена презентационными материалами для защиты и подачи заявок на научные конференции.

Результатом исследовательской диссертации может быть научная статья, подготовленная в рамках работы над утвержденной темой и в течение учебы студента на УВО, опубликованная в журнале, входящем в «белый список» НИУ ВШЭ. В этом случае статья должна соответствовать требованиям журнала, в котором она будет опубликована. Опубликованные ранее научные труды или работы, не связанные с обучением на программе, не могут быть приняты в качестве результата диссертации.

## Содержание и структура исследовательской диссертации

Исследовательская диссертация может включать следующие разделы: титульная страница, оглавление, аннотация, введение, обзор литературы, методология исследования, результаты исследования, выводы и обсуждение, библиография, приложения.

### *Титульная страница*

Титульный лист должен быть выполнен в соответствии с требованиями НИУ ВШЭ и Института образования (см. документ «Порядок подготовки и защиты выпускных квалификационных работ (магистерских диссертаций) в Институте образования НИУ ВШЭ»).

### *Оглавление*

Перечисление всех разделов диссертации с указанием их соответствующего положения (страницы) в тексте.

### *Аннотация*

В аннотации необходимо указать проблему исследования, сформулировать исследовательские вопросы, представить методологию исследования, а также общие результаты и выводы по проведенному исследованию. Аннотация должна завершаться ключевыми словами работы. Объем аннотации не более 1,5 тыс. знаков с пробелами (см. приложение 1).

### *Введение*

Наиболее важными элементами введения являются описание проблемы, теоретические и практические основания исследования, формулировка исследовательских вопросов/гипотез, постановка целей и задач исследования. В описании проблемы должны быть кратко введены ключевые концепции, в терминах которых она может быть описана. В теоретических и практических основаниях кратко вводятся объясняющие теории и кратко описывается изученность проблемной области, обосновывается теоретическая и практическая значимость дальнейшего исследования этой области (более подробный анализ теоретических и практических оснований должен быть представлен в обзоре литературы). Далее формулируются ясные и конкретные исследовательские вопросы/гипотезы, цели и задачи магистерской диссертации. Раздел разрабатывается с опорой на научные источники и должен содержать соответствующие ссылки.

Во введении также рекомендуется кратко описать структуру и содержание работы. Необходимо обратить внимание на соответствие содержания работы поставленным целям и задачам.

### *Обзор литературы*

В обзоре научной литературы должны быть сформированы теоретические и практические основания работы. В обзоре проводится анализ объясняющих теорий и результатов исследований в предметной области, выявляются сильные и слабые места теории, вопросы, которые не были исследованы или остаются дискуссионными.

Обзор может быть структурирован по усмотрению автора работы, однако в любом случае должен содержать:

- описание и анализ теорий/концепций, с помощью которых может быть рассмотрена и объяснена исследуемая проблема (теоретические основания работы);
- анализ результатов современных исследований, на основании которого делаются выводы об изученности проблемной области (практические основания работы), в обзоре рассматриваются только те исследования, результаты которых были опубликованы в признанных научных журналах не ранее чем за шесть лет до момента защиты диссертации.

Количество ссылок на теоретические и исследовательские работы в обзоре не регламентируются, но согласовываются с научным руководителем студента.

### *Методология исследования*

В данном разделе должны быть описаны контекст и условия, в которых проводится исследование, обоснован выбор методологического подхода к проведению исследования, описаны способы репрезентирования изучаемого объекта, методы и инструменты исследования, подтверждение их валидности и надежности. В разделе необходимо убедительно обосновать выбор подхода и методов проведения исследования, которые позволят получить ответы на поставленные исследовательские вопросы.

### *Результаты исследования*

В разделе в соответствии с исследовательскими вопросами должны быть описаны полученные результаты исследования. В тексте раздела должны быть представлены таблицы и графики с данными, подтверждающими

полученные результаты, и сделан анализ качества полученных результатов (в какой степени им можно доверять). Однако содержательные выводы должны быть представлены в следующем разделе «Выводы и обсуждение».

#### *Выводы и обсуждение*

В разделе формулируются ответы на исследовательские вопросы с использованием полученных результатов и выявленных, подтвержденных или опровергнутых закономерностей. Каждый из ответов на исследовательские вопросы должен быть последовательно подвергнут анализу на соответствие тем теоретическим обоснованиям, которые были сформулированы в обзоре литературы и во введении.

Далее в разделе должен быть сделан критический анализ, который позволил бы установить сходства и различия между полученными результатами и предыдущими фундаментальными и прикладным исследованиями. Особое внимание в разделе необходимо уделить анализу ограничений данного исследования, прикладным возможностям и научным перспективам.

#### *Библиография*

Ссылки внутри и в конце текста должны быть сделаны в соответствии с требованиями НИУ ВШЭ, предъявляемыми к ВКР (см. документ «Порядок подготовки и защиты выпускных квалификационных работ (магистерских диссертаций) в Институте образования НИУ ВШЭ»).

#### *Благодарности*

В данном разделе в соответствии с правилами хорошего тона рекомендуется указать все персоналии и организации, помощью которых автор воспользовался при написании ВКР.

#### *Приложения*

В приложения выносятся важные, но громоздкие материалы исследования, расширенные описания и т.п., в том числе инструменты проведения исследования, большие таблицы, детальные расчеты. Все приложения должны быть пронумерованы, на каждое приложение должны быть ссылки в тексте работы.

В случае подготовки публикации как результата ВКР (в форме статьи для рецензируемого журнала или препринта) она должна соответствовать требованиям, предъявляемым соответствующими изданиями к рукописям авторов, а также дополнена отчетом о проведенном исследовании.

довании (структурированными рабочими материалами исследования). В этом случае ВКР состоит из публикации с указанием выходных данных или предполагаемого места и даты опубликования, краткого описания материалов исследования и собственно материалов исследования. Оценивание ВКР с публикацией проводится на основании тех же критериев, по которым оцениваются ВКР в виде магистерских диссертаций. Журналы и серии препринтов, публикации в которых могут быть зачтены как результат ВКР, согласуются с руководством образовательных программ.

### **Требования к КР УВО**

- 1.11. Подготовка КР — обязательный компонент на втором году обучения магистерской программы УВО по учебным планам 2019/22 и 2020/23 учебных годов, являющийся частью подготовки ВКР УВО.
- 1.12. Допустимыми форматами КР УВО являются следующие.
  - 1.12.1. Продукт, разработанный студентом на втором году обучения совместно с другими студентами и/или индивидуально. Разработка продукта проводится в рамках обязательных для всех студентов элементов учебного плана — проектного семинара «Производство интеллектуальных продуктов» и проектов под руководством назначенных Институтом образования руководителей. Основные требования к КР в формате разработанного продукта представлены в разделе 3 данного документа.
  - 1.12.2. Исследовательская работа — дополнительный формат, который студент УВО может выбрать в случае, если планирует подготовку будущей ВКР в формате исследовательской диссертации. Основные требования к исследовательской КР соответствуют требованиям к ВКР в виде исследовательской диссертации, представленным в разделе 4 данного документа.
- 1.13. Объем КР УВО не регламентируется, но в общем случае должен соответствовать требованию минимальной достаточности, чтобы, с одной стороны, обеспечить полноту представления полученного результата, а с другой — соответствовать требованиям к документам целевой аудитории разработанного продукта или исследования (лиц, принимающих решения, редакций научных журналов, рецензентов и др.).

- 1.14. Студент представляет готовую КР только в электронном виде.
- 1.15. График подготовки КР, включая сроки загрузки в LMS, разрабатывается и утверждается Департаментом образовательных программ Института образования и доводится до студентов в начале соответствующего учебного года.

### Пример оценочных листов для продукта и исследовательской диссертации

#### Оценочный лист продукта

Критерий *	Оцените, пожалуйста, работу по каждому критерию, выделив необходимую оценку **
<i>Постановка задачи</i>	
1. Обоснование необходимости и цель разработки продукта	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Определение основных стейкхолдеров и/или целевой аудитории продукта	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Ценность продукта для стейкхолдеров и/или целевой аудитории	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Формулировка требований к продукту и критериев его оценки	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<i>Методы разработки</i>	
1. Адекватность предложенных подходов к проектированию продукта	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Пригодность использованных в разработке методов исследований и анализа	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Достоверность и достаточность информации, на базе которой был разработан продукт	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<i>Результаты</i>	
1. Продукт представлен в полном объеме и в соответствии с заявленным видением	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Критерий *	Оцените, пожалуйста, работу по каждому критерию, выделив необходимую оценку **
2. Представленный продукт готов к использованию/внедрению	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<i>Финальная оценка (не обязательно средняя — см. комментарии)</i>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

\* Внимание! Критерии не являются элементами структуры ВКР и не должны воспроизводиться в оглавлении или тексте работы.

\*\* Для справки: 1–3 балла по 10-балльной шкале соответствует оценке «неудовлетворительно», 4–5 — оценке «удовлетворительно», 6–7 — оценке «хорошо», 8–10 — оценке «отлично». Если критерий неприменим к рассматриваемой работе, то по нему работа не оценивается и это указывается в комментариях.

## Комментарии

### Оценочный лист исследовательской диссертации

Критерий *	Оцените, пожалуйста, работу по каждому критерию, выделив необходимую оценку **
<i>Постановка исследования</i>	
1. Обоснованность выбора и актуальность темы	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Новизна исследования	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Определение цели исследования или исследовательского вопроса	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Ценность результатов исследования для целевой аудитории	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Адекватность широты и глубины темы выпускной квалификационной работы	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<i>Обзор литературы</i>	
1. Сфокусированность обзора на заявленной теме	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Логика изложения, анализ и выводы	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Охват разных точек зрения	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



Критерий *	Оцените, пожалуйста, работу по каждому критерию, выделив необходимую оценку **
4. Качество источников	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Корректность использования ссылок и цитат	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<i>Теоретическое обоснование</i>	
1. Определение ключевых понятий	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Использование готовых моделей, схем, теорий или формирование собственной логической цепи взаимоотношений или причинно-следственных связей	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Качество формулировки исследовательского вопроса и тестируемых гипотез (если гипотезы предполагаются)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<i>Предлагаемый метод исследования</i>	
1. Адекватность предлагаемого метода цели исследования	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Обоснованность выбора источника данных, предполагаемой выборки и метода сбора данных	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Адекватность предполагаемого метода анализа данных цели исследования	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<i>Результаты</i>	
1. Полученные результаты представлены в полном объеме и корректно	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Полученные результаты надежны	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<i>Финальная оценка (не обязательно средняя — см. комментарии)</i>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

\* Внимание! Критерии не являются элементами структуры ВКР и не должны воспроизводиться в оглавлении или тексте работы.

\*\* Для справки: 1–3 балла по 10-балльной шкале соответствует оценке «неудовлетворительно», 4–5 — оценке «удовлетворительно», 6–7 — оценке «хорошо», 8–10 — оценке «отлично». Если критерий неприменим к рассматриваемой работе, то по нему работа не оценивается и это указывается в комментариях.

## Комментарии

## 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 — А.А. Куликова, 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%-я 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),

моб. тел.: +7(968) 938-53-65.

*Учебное издание*

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

Выпуск 2

Зиньковский Кирилл Викторович

**МАГИСТЕРСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
«УПРАВЛЕНИЕ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ»  
КАК РЕАЛИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ, ОРИЕНТИРОВАННОГО  
НА СОЗДАНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ ПРОДУКТОВ**

Редактор: И. Гуменова

Корректор: Е. Андреева

Компьютерная верстка: Н. Пузанова

Подписано в печать 14.03.2022. Формат 60×84 1/16

Усл. печ. л. 3,25. Уч.-изд. л. 2,4. Тираж 100 экз.

Изд. № 2638

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](mailto:ioe@hse.ru)