

«ПОДГОТОВКА ПРОФЕССИОНАЛОВ ДЛЯ НОВОГО ОБРАЗОВАНИЯ»

СЕРИЯ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИХ ПОСОБИЙ

Выпуск 8



Под общей редакцией
А.Г. Каспржака

СЕТЕВЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ
КАК МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА
ОБРАЗОВАНИЯ В УНИВЕРСИТЕТЕ



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ ОБРАЗОВАНИЯ

«ПОДГОТОВКА ПРОФЕССИОНАЛОВ ДЛЯ НОВОГО ОБРАЗОВАНИЯ»
СЕРИЯ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИХ ПОСОБИЙ
Выпуск 8

СЕТЕВЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ
КАК МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА
ОБРАЗОВАНИЯ В УНИВЕРСИТЕТЕ

Под общей редакцией
А.Г. Каспржака



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ
МОСКВА · 2023



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:

Д.Л. Агранат, д-р социол. наук, проректор Московского городского
педагогического университета;
О.В. Лешуков, канд. наук об образовании, главный эксперт,
Дирекция программы развития НИУ ВШЭ

Авторский коллектив:

Каспржак А.Г. (общая редакция), Кобцева А.А., Кузнецова А.Г., Маслова Г.Г.,
Озерова М.В., Соловьева И.О., Федина Л.В.

Под общей редакцией А.Г. Каспржака

Каспржак, А. Г., Кобцева, А.А., Кузнецова, А. Г., Маслова, Г. Г., Озерова, М. В., Соловьева, И. О., Федина, Л. В. Сетевые образовательные программы как механизм повышения качества образования в университете: учеб.-метод. пособие / А. Г. Каспржак, А.А. Кобцева, А.Г. Кузнецова, Г. Г. Маслова, М. В. Озерова, И. О. Соловьева, Л. В. Федина ; под общ. ред. А. Г. Каспржака ; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. — 122 с. — 100 экз. — (Серия учебно-методических пособий «Подготовка профессионалов для нового образования»). Выпуск 8). — ISBN 978-5-7598-2978-2 (в обл.). — ISBN 978-5-7598-4041-1 (e-book).

В восьмом выпуске серии учебно-методических пособий «Подготовка профессионалов для нового образования» представлены материалы, которые обеспечивают процесс разработки и реализации магистерских программ в сетевой форме «Управление образованием» (направление подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»), с 2020 г. реализуемых Институтом образования НИУ ВШЭ совместно с ДВФУ, ТОГУ и ТюмГУ. Представлена общая идея конструирования программ подготовки лидеров образования федеральным и региональным вузом во взаимодействии с исследовательским университетом.

На основе осмысления результатов работы авторы дают рекомендации как разработчикам программ, так и руководителям вузов, академическим руководителям программ, преподавателям; показывают новые возможности для университетов, которые появляются в ходе взаимодействия партнеров; обозначают риски. Особое внимание уделяется построению двумя университетами единой системы обеспечения качества реализации программы. Текст содержит образцы документов, регламентирующих порядок взаимодействия вузов и обеспечивающих реализацию образовательного процесса.

Материал может быть использован в качестве учебно-методического пособия в системе дополнительного профессионального образования преподавателей и руководителей высшей школы.

УДК 378.147
ББК 74.48

В брошюре использованы материалы, в разработке и обсуждении которых принимали участие:
Н.В. Исаева, А.Г. Каспржак, А.А. Кобцева, А.В. Коровко, С.Ф. Лесовой, М.А. Лытаева, М.В. Озерова, С.Ю. Рошнина, П.В. Травкин (НИУ ВШЭ); Н.А. Ильина, Г.Г. Маслова, О.А. Серова, И.О. Соловьева (ПсковГУ); А.Г. Кузнецова (ТОГУ); Л.В. Федина (ТюмГУ); Г.Ю. Зубарева, М.Г. Юденко (выпускники совместной программы НИУ ВШЭ и ДВФУ)

ISBN 978-5-7598-2978-2 (в обл.)
ISBN 978-5-7598-4041-1 (e-book)

© Каспржак А.Г., Кобцева А.А., Кузнецова А.Г.,
Маслова Г.Г., Озерова М.В., Соловьева И.О.,
Федина Л.В., 2023

Оглавление

Вместо предисловия	6
Введение. Потенциал программ, реализуемых в сетевой форме, или Что может дать вузам объединение брендов	8
Исходные предпосылки	13
1. Реализация образовательных программ в сетевой форме	16
2. Объект и предмет рефлексии	18
3. Модели образовательных программ, реализуемых в форме сетевого взаимодействия	20
4. Подходы к обеспечению качества магистерских образовательных программ, реализуемых в сетевой форме	23
4.1. Разработка системы обеспечения качества образования	23
4.1.1. Разработка и утверждение образовательных и учебных программ	24
4.1.2. Процедуры фиксации уровня промежуточных и итоговых достижений студентов	28
4.1.3. Механизмы обратной связи с магистрантами и выпускниками образовательной программы	33
4.1.4. Краткие выводы по разделу, или Об умении вузов-партнеров управлять процессом, то есть обеспечивать его качество	37
4.2. Основные подходы к организации образовательной деятельности по реализации совместных программ	38
4.2.1. Конструирование образовательных программ «от результатов»	38
4.2.2. Согласование подходов к построению учебных планов ...	42
4.2.3. Подготовка к выпускной квалификационной работе	45

5. Модели взаимодействия организаций при реализации образовательных программ в сетевой форме (на примере магистерской программы «Педагогическая деятельность в условиях изменений»)	55
5.1. Как шел процесс разработки и утверждения совместной магистерской программы «Педагогическая деятельность в условиях изменений», реализуемой в сетевой форме НИУ ВШЭ и ПсковГУ.....	57
5.2. Согласование рабочих учебных планов магистерских образовательных программ «Педагогическая деятельность в условиях изменений» и «Педагогическое образование», реализуемой Институтом образования НИУ ВШЭ.....	58
5.3. Формы участия преподавателей вузов-партнеров в процессе обучения.....	60
6. Алгоритм действий вузов-партнеров при разработке образовательных программ, реализуемых в сетевой форме	65
6.1. Согласование целей и задач взаимодействия вузов.....	65
6.2. Проведение кампании по набору студентов сетевых программ.....	68
6.3. Методическая поддержка работы профессорско-преподавательского состава вуза-акцептора.....	70
6.4. Мероприятия по совершенствованию программы, реализуемой в сетевой форме.....	76
7. Краткие выводы, или Сетевые формы взаимодействия вузов как катализатор изменений и возможность формирования высокого стандарта качества реализации образовательных программ	79
8. Партнеры НИУ ВШЭ о результатах и эффектах реализации магистерских образовательных программ в сетевой форме	82
9. Литература для авторов образовательных программ	86

Приложения89
Приложение 1. Основные положения, касающиеся организации и осуществления образовательной деятельности при сетевой форме реализации образовательных программ.89
Приложение 2. Перечень выдержек из законодательных и нормативных актов, регулирующих взаимоотношения вузов-партнеров при организации и осуществлении образовательной деятельности при сетевой форме97
Приложение 3. Лист самооценки (оценивания) исследования, проведенного группой студентов в школе.98
Приложение 4. Оценочный лист ВКР.	103
Приложение 5. Дополнительный к используемому в НИУ ВШЭ опросник, применяемый в рамках СОП академическим советом сетевой магистерской программы «Управление образованием», реализуемой ТОГУ	105
Приложение 6. «Курс глазами студента». Инструмент обратной связи, используемый в нулевые годы МВШСЭН.	107
Приложение 7. Результаты работы сетевой магистерской программы «Управление образованием», реализуемой ДВФУ и НИУ ВШЭ.	109

Вместо предисловия

Прошло уже больше двадцати лет, как я из директоров школ перешел в «Шанинку»¹, где стал «управляющим» (деканом, академическим руководителем) совместной межвузовской магистерской образовательной программы «Менеджмент в сфере образования», назначение которой — подготовка управленцев различных уровней, аналитиков и экспертов для работы в российской системе образования. Должность администратора программы определяла мою позицию: «пристройка снизу» по отношению к партнеру — Манчестерскому университету. Работа в российско-британском университете многому меня научила. Были освоены процедуры двойного оценивания письменных работ студентов (double marking), протоколирования заседаний факультетов (faculty boards) и взаимных посещений занятий преподавателями (peer review), утверждение результатов учебного года, сертификации выпускников и т.д., но накопилась усталость от постоянного нахождения в позиции «на просвет».

Существенно позже пришло осознание того, что качественное образование — это и есть в первую очередь переговоры между всеми заинтересованными сторонами о планируемых результатах обучения и способах их достижения, то есть тщательное выполнение процедуры, а тогда, особенно на первом этапе... Привычное словосочетание: «No! No and no!», которое слышалось от английских коллег при любой попытке что-то изменить в российском варианте программы относительно ее прототипа, вызывало если не бешенство, то разочарование.

Потому, придя в НИУ ВШЭ и столкнувшись с задачей разработки и реализации магистерских образовательных программ в сетевой форме, — сначала с Дальневосточным федеральным университетом, где по иронии судьбы в этот период руководителем был хорошо известный мне крепкий профессионал, сегодняшний ректор нашего вуза Никита Юрьевич Анисимов, затем с Псковским государственным университетом, ко-

¹ Московская высшая школа социальных и экономических наук (МВШСЭН, «Шанинка») (The Moscow School of Social and Economic Sciences (MSES)) — частное высшее учебное заведение, основанное в 1995 г. социологом, «крестьяноведом», историком, профессором Манчестерского университета Теодором Шаниным.

торый возглавила моя давняя коллега по участию в нескольких масштабных проектах Наталья Анатольевна Ильина, — я принял решение, что позиция вуза-донора (ВШЭ, обладающей большим потенциалом) может быть не «сверху», а «сбоку».

В пользу этого говорили еще два обстоятельства.

Первое. Теодор Шанин, создавая российско-британский университет, подчеркивал, что проектируемая модель не может и не должна быть слепком англосаксонского вуза, она должна органично соединять все лучшее, что есть в этих системах². «Но ведь не во всем же НИУ ВШЭ превосходит Тихоокеанский или Тюменский государственные университеты? Так не может быть, потому что так быть не может», — говорил себе я.

И второе. Отсутствие в России нормативно закреплённого понятия «франшиза», которая представляет собой такой вид отношений между взаимодействующими субъектами (университетами в нашем случае), при которых одна сторона передает другой за плату право на определенный вид деятельности (реализацию образовательной программы), поставило нас перед необходимостью поиска вариантов сетевых межвузовских взаимодействий, которые строятся на совместной деятельности партнеров.

Так сложилась моя дальнейшая профессиональная жизнь, что эта работа была передана в руки выпускников образовательной магистерской программы «Управление образованием» Анны Александровны Кобцевой и Марии Викторовны Озеровой, которые вместе с руководителями образовательного блока университета Сергеем Юрьевичем Роциным, Анной Валентиновной Коровко, Павлом Викторовичем Травкиным, сотрудниками Института образования Натальей Валентиновной Исаевой, Марией Александровной Лытаевой разработали и реализовали с нашими партнерами новые для отечественной высшей школы практики работы межвузовских образовательных программ. Созданные таким образом сетевые образовательные программы и явились объектом и предметом осмысления для авторов этой брошюры.

Всем им позволю себе высказать искреннюю благодарность от имени авторского коллектива.

Анатолий Каспржак

² Подробнее: О пользе инога. Британская академическая традиция и российское университетское образование. М.: МВШСЭН, 2014.

Введение. Потенциал программ, реализуемых в сетевой форме, или Что может дать вузам объединение брендов

В настоящей брошюре сотрудниками Института образования НИУ ВШЭ и их партнерами из других университетов предпринята попытка осмыслить и описать опыт преподавания магистерских программ в сетевой форме, который, по моему мнению, может быть полезен тем работникам вузов, кто занимается или задумался над возможностью запуска образовательных продуктов по совместно созданным, согласованным учебным планам.

К идее создания «программ двойных дипломов», как их принято у нас в стране называть, мы, сотрудники Института образования, пришли в 2018 г. В это время наше подразделение НИУ ВШЭ реализовывало шесть программ (две затем были объединены), условно разделяемые нами на «нишевые», которые готовили востребованных профессионалов немассовых профессий (специалистов по разработке инструментов оценивания, анализу данных с применением современных методов статистики, машинного обучения; аналитиков в области управления образованием и т.д.), и так называемые «модельные программы», первостепенной задачей которых была не собственно подготовка руководителей школ или учителей (этим занимается значительная часть вузов страны), а отработка самой модели, в нашем случае — подготовка такого рода специалистов в классических университетах. К последним относилась программа прикладной (профессиональной) магистратуры «Управление образованием», готовившая руководителей системы образования с 2011 г. и, по мнению проректора НИУ ВШЭ Сергея Юрьевича Рощина и научного руководителя Института образования Исака Давидовича Фрумина, накопившая достаточный опыт, который мог не только быть полезен вузам-партнерам в подготовке и реализации совместной магистерской программы, но и самим своим появлением мог запустить процесс обновления организации, управления магистратурой.

Пятилетний опыт работы полностью подтвердил гипотезу руководителей. Более того, там, где процесс запуска программы рассматривался

вузом-партнером не только как усиление за счет «сложения двух брендов», а как ресурс развития магистратуры в целом, программы живут по сей день. Также можно констатировать, что в Институте образования родилась своя собственная, авторская модель реализации образовательных программ в сетевом формате, которая отличается не только от широко известных международных программ двойных дипломов (когда в большинстве случаев студент последовательно учится — сначала в одном, затем в другом вузе), но и от аналогов, реализуемых другими подразделениями ВШЭ, будь то уровень бакалавриата или магистратуры. Дело тут, думаем, в специфике институтских программ, которые ориентированы на обучение практикующих учителей и руководителей школ, совмещающих получение образования с профессиональной деятельностью. О такого рода программах речь и идет в настоящей работе.

В первой части авторы брошюры показывают, что выбор сетевой формы реализации совместных программ был во многом вынужденным шагом, так как такого понятия, как франшиза, в российском правовом поле просто нет. Впрочем, уже на начальном этапе запуска совместных программ стало понятно, что совместная работа по выработке единых подходов к оценке уровня достижений студентов (формирование единой системы обеспечения качества, которой в брошюре посвящен отдельный раздел) приносит дивиденды и Институту образования, который вынужден был провести самооценку процесса ее реализации, поставил руководителей в рефлексивную позицию, и как следствие — увеличил потенциал ее развития.

Знакомство с разделами текстов, посвященных описанию кейсов магистерских образовательных программ «Управление образованием», реализуемых сегодня совместно с Тюменским (ТюмГУ), Тихоокеанским (ТОГУ) государственными университетами, или «Педагогическое образование», запущенной при нашей поддержке в городе Псков, показывает, что у нас имеется определенный общий подход подготовки к их запуску. Эмпирически сложившаяся схема предполагает, что сначала преподаватели и сотрудники вуза-партнера проходят адресную подготовку (как правило, это образовательная программа профессиональной переподготовки), основной частью которой является стажировка в Институте, а итоговыми работами слушателей становятся части пакета документов, позволяющих программу утвердить, открыть. Затем — совместные семинары по разработке систем обеспечения качества, и, наконец, опре-

деление тех образовательных модулей, которые будут реализовываться в региональных вузах силами московских преподавателей. Здесь тоже трудно найти какую-то закономерность: кому-то из партнеров требуется поддержка по блоку экономических дисциплин, какой-то из вузов-партнеров предлагает объединить усилия в преподавании социологии и т.д. Впрочем, оборачиваясь назад, можно сказать: получилось так, что сотрудники Института образования, как правило, принимают участие в организации занятий Научно-исследовательского семинара и научном руководстве выпускных работ (совместно с преподавателями вуза-партнера). Судя по всему, требования к выпускной квалификационной работе, порядку ее выполнения и защиты по направлениям «Государственное и муниципальное управление» и «Педагогическое образование» в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики» в настоящее время являются ориентиром для других российских вузов. Впрочем, выборка у нас явно не репрезентативная.

Вместе с тем попытка разработки адресной программы для студентов университетов — партнеров НИУ ВШЭ (каждая такая программа — уникальная сборка, учитывающая и особенности когорты, и задачи, которая она решает) сделала схемы ее реализации во всех описанных случаях отличными друг от друга, что можно увидеть при сравнении кейсов того или иного университета. Более того, можно утверждать, что характер и содержание взаимодействия между сотрудниками Института образования и профессорско-преподавательским составом вузов-партнеров меняется по ходу сотрудничества. Причем идут эти изменения в сторону увеличения самостоятельности, приобретения самобытности совместной программы, реализованной региональным университетом. Можно сказать, что эти программы становятся авторскими (коллектива преподавателей вуза-партнера и/или лидера), все меньше и меньше походят на свой прототип — программу Вышки. Впрочем, разнообразие можно отнести к еще одному показателю стандарта качества НИУ ВШЭ: магистерские программы «Управление образованием» московского, питерского и нижегородского кампусов хоть и построены на одном оригинальном стандарте национального исследовательского университета, тем не менее принципиально отличаются друг от друга по содержанию, дизайну реализации и т.д. Получается, что преподаватели вуза-партнера, получая поддержку инициативы к самостоятельному изменению программы (обретение ею авторства), «привыкают к разнообразию», если так можно

сказать, следуя рекомендации Януша Корчака, который говорил: «Я заметил, что только глупые люди хотят, чтобы все были одинаковые. Кто умен, тот рад, что на свете есть день и ночь, лето и зима, молодые и старые, что есть и бабочки, и птицы, и разного цвета цветы и глаза и что есть и девочки, и мальчики...».

Институт же образования за прошедшие пять лет приобрел не только навык диссеминации авторских подходов к реализации программ, но и практический опыт работы с партнерами по такой организации обучения, которая ведет к получению выпускниками двух дипломов. Так, масштабная образовательная программа профессиональной переподготовки управленческих команд школ города Алматы (Республика Казахстан), реализованная Институтом образования совместно с сотрудниками EdCrunch Academy в 2021–2022 гг. и имевшая результатом получение ее выпускниками двух дипломов, была построена по схеме, разработанной и апробированной в ходе подготовки и реализации сетевых программ, о которых речь шла выше.

Для читателей, реализующих программы в сетевой форме, интерес настоящей работы состоит в том, что в ней представлены не только результаты рефлексии пройденного сотрудниками Института образования и их партнерами пути, но и конкретные выдержки из документов, законодательных и нормативных актов, регулирующих взаимоотношения вузов-партнеров при организации и осуществлении совместной образовательной деятельности, а также варианты оценочных листов ВКР, опросников, позволяющих получить обратную связь от студентов, и т.д. Отдельного изучения заслуживают выдержки из дипломных работ двух студентов сетевой магистерской программы «Управление образованием» Дальневосточного федерального университета и Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Думаю, что они дают представление о стандарте качества программ такого рода.

Завершая предисловие, хочется обратиться к тем, кто размышляет над возможностью усиления своего университета за счет создания сетевых программ. Первое — задумайтесь не только над тем, что именно вам (вашему университету, его подразделению, группе преподавателей) даст «объединение двух брендов», но и над тем, какую цену за это предстоит заплатить (и в прямом, и в переносном смысле слова — изменение привычных схем управления, командировки преподавателей, создание новых страничек на цифровых платформах и т.д.). И главное — ради чего вы

это делаете, для кого и какую проблему решаете, и, конечно же, чем вы партнеру можете быть интересны, что ему можете дать? Тем же, кто готов свой уже имеющийся бренд продавать, напомню афоризм Уоррена Баффета: «Богатые инвестируют во время, а бедные инвестируют в деньги».

И второе. Сегодня мы, сотрудники Института образования НИУ ВШЭ, готовим к выходу на рынок еще одну магистерскую программу (не буду ее называть, чтобы не сглазить), принципиально отличающуюся от тех двух, которые обсуждаются авторами настоящей работы (обращаю внимание читателей, что они представляют и наш вуз, и три университета-партнера). Зачем? Ответ для нас очевиден: привлекая внешних, заинтересованных людей к совместной работе (студентов и преподавателей), мы проводим содержательный аудит не только качества преподавания конкретной образовательной программы, но и реализуемой в Институте модели обучения, что, на наш взгляд, очень важно для проектирования шага развития.

Так что коллеги — потенциальные читатели настоящей брошюры, отнеситесь к знакомству с предлагаемым текстом как к поводу для саморефлексии. Именно под этим углом мы и приглашаем с ним знакомиться.

*Анна Александровна Кобцева,
директор Департамента образовательных программ
Института образования НИУ ВШЭ,
академический руководитель магистерской программы
«Управление образованием» (Москва)*

Исходные предпосылки

Анализ показателей эффективности работы вузов, представленных в ведущих образовательных рейтингах университетов, определяет интернационализацию (доля иностранных студентов от числа обучающихся, в первую очередь) как одно из приоритетных направлений их развития. Этот показатель достигается за счет как приема в университет иностранных абитуриентов, так и франшизы образовательных программ.

Франшиза — понятие, пришедшее из бизнеса, означающее передачу права на производство определенного продукта от одной компании к другой. Передача бренда, имеющего определенную репутацию, обеспечивает дочерней компании быстрый старт, а принятие ею бизнес-модели производства в совокупности с выстроенной участниками производственных отношений системой контроля позволяют сохранить качество продукта. Франчайзинговые отношения широко распространены и в сфере образования, где объектом передачи становится образовательная программа, предметом — способ ее реализации. Университет (учреждение дополнительного образования, школа и т.д.), покупая франшизу, получает эксклюзивное право на реализацию образовательной программы какого-либо другого («раскрученного») вуза, то есть на оказание образовательных услуг, получатели которых (студенты), в случае успешного ее (образовательной программы) освоения, становятся обладателями диплома не только своего вуза, но и вуза — правообладателя опробованной системы обучения.

Отсутствие нормативной базы свело к минимуму использование в новой России модели образовательной франшизы, заменив ее на программы двойных дипломов. Речь идет о том, что студент, обучающийся на такой программе, обладает возможностью не только освоить сразу две (как правило, интегрированные) программы, но и получить дипломы двух вузов, что повышает его востребованность на рынке труда. Межвузовские программы сегодня (до последнего времени у нас в стране в первую очередь международные) достаточно распространены, так как, во-первых, они позволяют повысить конкурентоспособность вузов-лидеров, у которых появляется возможность выйти на новые рынки, а во-вторых, становятся инструментом модернизации организации образовательного процесса у их партнеров.

Если смотреть на межвузовские программы с позиции руководства вуза, то их подготовка и реализация сводятся в основном к состыковке систем обеспечения качества университетов. Это следует из того, что выпускник одного вуза может получить диплом другого только в случае достижения им планируемых образовательных результатов, зафиксированных стандартом вуза-партнера. Остановимся на этой мысли чуть более подробно.

Предположим, университеты «А» и «В» заключили соглашение о том, что студенты второго университета получают возможность стать обладателями сразу двух дипломов. Это, в свою очередь, означает, что образовательные программы второго университета должны быть по базовым параметрам и уровню признаны адекватными тем, которые реализуются первым вузом. То есть выпускники университета «В» в своих работах (промежуточных, итоговых) должны продемонстрировать набор умений и навыков, тождественный тому, который демонстрируют студенты вуза «А». Данное условие налагает определенные требования:

- к формулировкам образовательных результатов, которые должны быть измеряемыми и однозначно трактуемыми всеми участниками образовательных отношений (преподавателями и руководством вузов, студентами, членами аттестационных комиссий, экспертами и т.д.);
- к инструментам оценки уровня достижений обучающихся, которые должны быть едиными для обоих университетов, максимально исключая субъективизм проверяющих работу, что возможно лишь при оценке отчуждаемых продуктов, а именно письменного текста (не устного ответа).

При этом образовательные практики (совокупность методов и приемов, применяемых для достижения выпускниками планируемых образовательных результатов) в вузах-партнерах могут отличаться из-за особенностей личностных и профессиональных характеристик когорты обучающихся, контекстных факторов и т.д.

Итак, подготовить к реализации совместную программу — это значит выстроить двум университетам единую систему правил и процедур реализации образовательных программ, то есть единую систему обеспечения качества их реализации. Обратите внимание, говоря о качестве, мы не употребляем термины «мониторинг», «менеджмент», «контроль», а говорим именно об «обеспечении», что представляется более точным, всеобъемлющим и операциональным. В самом понятии «обеспечение»

изначально заложен посыл о высоком качестве образовательной деятельности университетов, а значит:

- это качество должно быть спланировано — нормативно и процедурно;
- выполнение процедур должно находиться под постоянным контролем, соответствовать ясным, однозначно понимаемым всеми показателям.

Еще одно замечание. Следуя документу «Стандарты и рекомендации для гарантии качества высшего образования в Европейском пространстве»³, под качеством образования мы понимаем не совокупность достижений выпускников, а уровень (полноту) возможностей, предоставляемых студенту для достижения им поставленных образовательных результатов. То есть за качество реализуемых образовательных программ отвечает университет, а за достижение планируемых образовательных результатов — обучающийся. Упрощая, заметим, что задача вуза, преподавателей — создать студенту возможности, которыми он может воспользоваться. Выпускник получает диплом, если он смог освоить программу, продемонстрировать в произведенных им в отчуждаемых продуктах обозначенные в ней образовательные результаты. При этом образовательные результаты — это тот набор умений и навыков, которые студент должен быть способен продемонстрировать по окончании программы. Отсюда (подчеркнем еще раз): образовательные результаты — измеримые характеристики. Единый набор образовательных результатов, однозначное понимание участниками образовательных отношений в обоих вузах, общие инструменты оценки достижений студентами образовательных результатов и делают образовательную программу совместной.

Итак, разрабатывая и реализуя совместную образовательную программу, сотрудники и преподаватели сначала осмысливают ее назначение как для потребителей (студента, территории), так и для «держателя» (университета, его подразделения), затем определяют соответствующие задачам образовательные результаты и, наконец, находят оптимальные способы ее реализации (подбирают адекватные решаемым задачам кадры, меняют схемы управления), то есть совершенствуют образовательное пространство вуза, повышают качество предоставляемых услуг.

³ Европейская ассоциация гарантии качества в высшем образовании (ENQA). <https://kurskmed.com/upload/university/quality_education/standart_ENQA.pdf>.

Соотносится с Государственным стандартом РФ ГОСТ Р ИСО 9000-2001 «Системы менеджмента качества», рекомендованным российским вузам.

1. Реализация образовательных программ в сетевой форме

Принятый 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»⁴ стимулировал к развитию одну из форм реализации совместных программ: сетевую. Возможность реализации образовательных программ в сетевой форме установлена частью 1 статьи 13 и статьей 15 Федерального закона, порядок их подготовки и реализации — Методическими рекомендациями по организации деятельности сетевых форм реализации образовательных программ⁵. Рекомендации и закон под сетевой формой реализации образовательных программ понимают такую организацию обучения (в нашем случае студентов, закон распространяется на все уровни образования), при которой обучающемуся становятся доступны ресурсы всех организаций, осуществляющих образовательную деятельность.

Основой для совместной организации образовательных программ двумя университетами (в нашем случае) является договор между ними, который определяет не только свод правил и процедур, регламентирующих результаты и способы их достижения (включая ресурсы), но и — что для российской действительности важно — «вклады» каждого из партнеров. Возможность учета ресурсных вложений каждого из университетов-партнеров, разрешение на использование средств федерального бюджета на реализацию образовательных программ в сетевой форме явилось, на наш взгляд, катализатором их появления и развития. Правда, к этому следует добавить, что если партнерам удалось полностью синхронизировать правила (прием, отчисление и т.д.), учебные планы, графики освоения, определить ответственность (кадровую, финансовую) каждой из сторон за реализацию элементов программы (модулей, курсов и т.д.), то вопрос их подготовки и запуска достаточно прост, он не преобразует ни управленческую, ни образовательную деятельность вузов.

При всей привлекательности вышеописанной схемы взаимодействия сетевых образовательных программ (финансовые интересы, подготовка

⁴ <<https://duma.consultant.ru/documents/1646176?items=100>>.

⁵ Утверждены Министерством просвещения РФ 28.06.2019 № МР-81/02вн. <<https://legalacts.ru/doc/metodicheskie-rekomendatsii-dlja-subektov-rossiiskoi-federatsii-po-voprosam-realizatsii/>>.

агентов влияния и т.д.), сотрудники Института образования (шире — НИУ ВШЭ) рассматривают такого рода программы, в первую очередь, как механизм развития университетов-партнеров. Для нас межвузовские программы — это не только и не столько создание для студентов регионального вуза условий для получения диплома Вышки, сколько планомерная работа по доведению до преподавателей вуза-партнера современного понимания сущности университетского образования, освоению ими, внедрению в практику результативных педагогических практик (техник, технологий), а до руководителей университета — механизмов мониторинга и управления качеством реализуемых образовательных программ. То есть мы рассматриваем сетевые образовательные программы как межвузовские, их подготовку и реализацию — как преобразующее действие, ориентированное на совершенствование организации образовательного процесса в российских вузах.

2. Объект и предмет рефлексии

В 2019 г. Институтом образования НИУ ВШЭ совместно с проектным офисом ДВФУ была разработана и в 2020 г. запущена магистерская образовательная программа «Управление образованием» (направление «Государственное и муниципальное управление»), ориентированная на подготовку управленцев, работающих в сфере образования. Осенью 2022 г. открылись одноименные сетевые программы, реализуемые совместно с Тихоокеанским (г. Хабаровск) и Тюменским государственными университетами. Основой этих программ стала магистерская программа «Управление образованием», действующая в Вышке с 2011 г. Вместе с тем особенности контингента (профессиональные и личностные характеристики магистрантов), контекстные факторы, разница в запросах региональной власти и, конечно же, отличия в подходах к организации образовательного процесса в вузах, как и в ценностных установках профессорско-преподавательского состава, потребовали существенной коррекции программы-прототипа, прародителя. Работа эта оказалась непростой, так как требование получения диплома НИУ ВШЭ студентами, осваивающими программу не на ее базе, в первую очередь не отменяло требования достижения выпускниками образовательных результатов московской программы. Это потребовало от руководства ДВФУ выделить 25 бюджетных мест для потенциальных абитуриентов, а от преподавателей и сотрудников — освоить программу профессиональной переподготовки: «Конструирование образовательной программы магистратуры». В результате была разработана новаторская для Дальневосточного университета очно-заочная магистерская программа, реализация которой, по мнению тогдашнего ректора ДВФУ (ныне руководителя НИУ ВШЭ) Никиты Юрьевича Анисимова, должна содействовать «...обновлению содержания педагогического образования всех уровней...»⁶.

В 2021 г. Псковский государственный университет (ПсковГУ) совместно с Институтом образования НИУ ВШЭ начал реализовывать магистерскую программу «Педагогическая деятельность в условиях изменений» (направление «Педагогическое образование»). О ее концепции рассказывает академический руководитель программы «Педагогическое об-

⁶ <<https://www.hse.ru/news/edu/403653926.html>>.

разование», доцент Института образования НИУ ВШЭ Мария Александровна Лытаева: «Благодаря магистерской программе “Педагогическая деятельность в условиях изменений”, школы Псковской области вскоре получат новых учителей, которые владеют всеми современными подходами и методиками, по-другому видят учебный процесс, способны его менять и взаимодействовать с учениками более эффективно. Выпускники программы смогут гибко реагировать на постоянные изменения, внедрять инновации, учить детей и учиться вместе с ними. Надеюсь, наше сотрудничество продолжится, в том числе, в части развития образования в Псковской области, а новые подходы к подготовке магистров будут распространяться и в других региональных университетах»⁷.

Все это говорит о том, что определенный материал для рефлексии у нас есть. Осмысление же первых результатов, как и пока не осуществленных замыслов авторов, поможет руководителям, сотрудникам и преподавателям российских университетов, которые планируют войти во взаимодействие с другими организациями (вузами, учреждениями науки, культуры и т.д.), приступить к организации программ в сетевой форме.

⁷ <<https://pskgu.ru/page/32551ad5-243f-4a5c-a7f4-6e0b36bcac59>>.

3. Модели образовательных программ, реализуемых в форме сетевого взаимодействия

Обратим внимание, что в этой работе мы будем говорить только об одном варианте реализуемых в форме сетевого взаимодействия образовательных программ, в котором дисциплины (модули) образовательной программы одного университета включаются в учебный план второго. Проще говоря, «университет-партнер» «покупает» у «университета-лидера» (донора) определенное число модулей программы⁸ и параллельно соглашается на процедуру установления адекватности образовательных продуктов (подтверждение качества), которые выполняются студентами дочерней программы под руководством преподавателей. Все это делается для того, чтобы выпускники программы получили высоко оцениваемый на рынке труда диплом.

Этот вариант (рис. 1) является самым простым для реализации, так как между партнерами легко разделить сферы ответственности, как и произвести финансовые расчеты, которые определяются вкладами лидирующего университета в сетевую программу, принадлежащую, по сути, партнеру. Этот вариант максимально приближен к образовательной франшизе.

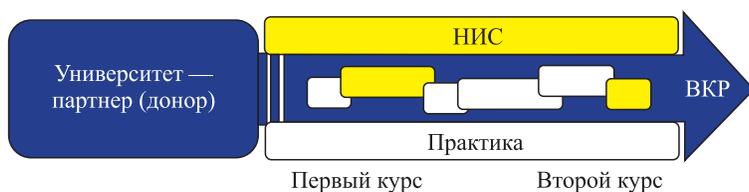


Рис. 1. Блок-схема магистерской образовательной программы. Модель «донор — акцептор»

Примечание. Желтым цветом выделены блоки, реализуемые университетом-лидером (донором).

⁸ Их ведут представители университета-лидера.

Вместе с тем большой потенциал имеют образовательные программы, ведущиеся равносильными вузами-партнерами, которые, заключая соглашение о сетевой реализации, делают это не с позиции акцептора, а для повышения академической мобильности студентов (рис. 2), получающих возможность множественного выбора: темпа, уровня освоения того или иного модуля программы, способа освоения дисциплины, преподавателя и т.д. Точно так же велик потенциал и программ, реализуемых вузом совместно с предприятием и/или научной организацией, поскольку при этом повышается качество учебно-исследовательской работы (в случае академической магистратуры) и усиливается практическая направленность (в случае прикладной магистратуры)

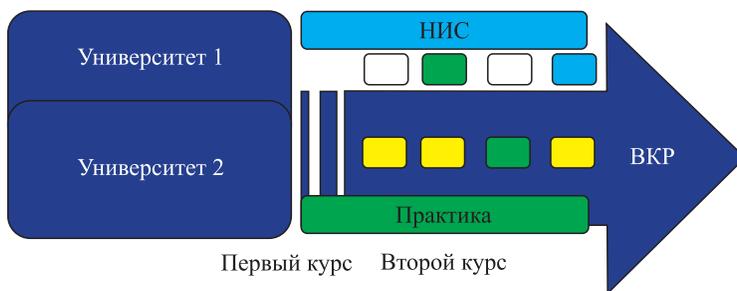


Рис. 2. Блок-схема магистерской образовательной программы.
Модель «Индивидуальный выбор»

Примечание. Голубым цветом выделены модули, реализуемые научной организацией, зеленым — предприятием-партнером, белым — первым университетом, желтым — вторым университетом.

В заключение настоящего раздела сделаем одно весьма важное, на наш взгляд, замечание. Когда одна организация пытается передать другой преподавание какой-либо дисциплины, то существенно обедняется программа в целом: она становится матричной, теряет содержательное (относительно решаемых задач) единство, затрудняется (становится практически невозможным) коллективное видение преподавательским составом ее концепции, философии. Чтобы осуществить переход к динамической, сетевой, модульной организации образовательной программы, ориентированной на деятельность студента, необходимо придать

ей модульную структуру. Когда студент выбирает и осваивает тот или другой модуль — логически завершенную связку учебных мероприятий, посвященных определенной теме, — появляется возможность оценить уровень его достижений на выходе. Это означает, что конструирование программы из модулей создает хорошие предпосылки:

- во-первых, для определения каждым из партнеров по ведению программы в сетевой форме назначения каждого модуля (логически завершенного блока программы, имеющего определенную функцию) внутри более крупного целого (образовательной программы) и для принятия ответственности за его реализацию;
- во-вторых, для выбора студентом индивидуального образовательного маршрута.

Впрочем, к этому вопросу следует, вероятно, вернуться впоследствии, при рассмотрении и обсуждении требований к организации образовательного процесса.

4. Подходы к обеспечению качества магистерских образовательных программ, реализуемых в сетевой форме

Перейдем теперь к описанию тех действий, которые должен осуществить университет для того, чтобы сконструировать и реализовать магистерскую образовательную программу в сетевой форме. Причем делать это мы будем так: сначала опишем предполагаемое действие (то, что должно быть сделано в идеале), затем приведем примеры конкретных выполняемых вариантов в определенных условиях. Это будут кейсы магистерских программ, реализуемых в сетевой форме Институтом образования НИУ ВШЭ совместно с другими университетами.

4.1. Разработка системы обеспечения качества образования

Первое, что следует сделать при начале совместной деятельности, — выстроить единую систему обеспечения качества для обоих университетов, реализующих программу в сетевой форме. В нашем случае (взаимодействие «университета-донора» и «университета-акцептора») шел процесс приведения системы обеспечения качества вуза-партнера в соответствие с правилами, действующими в НИУ ВШЭ.

Учитывая тот факт, что нашими партнерами были российские университеты (общая нормативная база), нам не требовалось приводить в соответствие такие параметры, как обеспеченность литературой, материально-техническое обеспечение, укомплектованность профессорско-преподавательским составом и т.д. Речь шла о согласовании (приведении в соответствие) норм и процедур системы контроля и мониторинга качества. То есть привести в соответствие требовалось в первую очередь процедуры разработки и утверждения образовательных и учебных программ, фиксации образовательных достижений студентов и механизмов обратной связи с магистрантами и выпускниками. Обсудим каждый из этих параметров более подробно.

Предположим, что речь идет о подготовке к реализации новой сетевой образовательной программы по направлению подготовки, лицен-

зию на которое имеют оба университета. Тогда речь идет о подготовке пакета документов, которые позволяют начать процедуру утверждения программы в НИУ ВШЭ: от рассмотрения подготовленного проекта документов соответствующей структурой подразделения до его утверждения Ученым советом университета⁹.

4.1.1. Разработка и утверждение образовательных и учебных программ

Практика показала, что результативность этого этапа обеспечивается единым пониманием руководством обоих вузов назначения программ и способами их реализации (концепциями) и прямо пропорциональна включенности профессорско-преподавательского состава, занятого практическим осуществлением этих программ. Первая задача — единое понимание концепции образовательной программы — решается созданием ее академического совета, в состав которого входят представители обоих вузов; таким образом, этот орган становится межвузовским. Деятельность академического совета в НИУ ВШЭ определяется соответствующим положением: «...это коллегиальный орган, который совместно с академическим руководителем управляет образовательной программой. Совет принимает решения относительно содержания программы и ее реализации...»¹⁰. Студенты, проходящие программу, в которой участвуют два вуза, получают два диплома; к традиционным задачам прибавляется необходимость решения проблемы двойной сертификации. Следовательно, решение вуза о совместной реализации образовательных программ в сетевой форме с НИУ ВШЭ неминуемо потребует изменения организации (менеджмента) образовательного процесса вуза-партнера.

В качестве примера приведем выдержки из первого раздела договора ДВФУ и НИУ ВШЭ о сетевой форме реализации магистерской образовательной программы «Управление образованием», разработанного на основании документов, с которыми можно ознакомиться в Приложении 1, содержащем основные положения по организации и осуществлению образовательной деятельности при сетевой форме реализации образовательных программ, и в Приложении 2, содержащем перечень

⁹ Подробно: <<https://www.hse.ru/studyspravka/newprogram>>.

¹⁰ <<https://www.hse.ru/deprog/academicsupervisor>>.

выдержек из законодательных и нормативных актов, служащих основанием двусторонних отношений вузов-партнеров.

1. Предмет договора

Настоящий договор заключается во исполнение Программы повышения конкурентоспособности федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Дальневосточный федеральный университет», одобренной Советом по повышению конкурентоспособности ведущих университетов Российской Федерации от 15.03.2014, в части повышения качества образования ДВФУ (стратегическая инициатива 2, задача 2.1).

<...>

1.1. *Предметом Договора является совместная реализация в сетевой форме основной профессиональной образовательной программы высшего образования — программы магистратуры ДВФУ «Управление образованием» по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» (далее — Образовательная программа), реализуемой с использованием ресурсов НИУ ВШЭ и ДВФУ, в установленной настоящим договором части с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.*

1.2. *Образовательная программа разрабатывается Сторонами совместно, при предварительном согласовании структуры Образовательной программы, результатов ее освоения, профессорско-преподавательского состава и перечня компонентов Образовательной программы на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (далее — ФГОС ВО), самостоятельно разрабатываемых образовательных стандартов НИУ ВШЭ и ДВФУ по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» (уровень магистратуры).*

1.3. *При разработке и реализации Образовательной программы Стороны совместно создают систему гарантий качества образования, которая должна обеспечить возможность доказательства соответствия реализуемой программы как ФГОС ВО, так и образовательным стандартам НИУ ВШЭ и ДВФУ по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» (уровень магистратуры).*

1.4. *Стороны создают совместный коллегиальный орган — Академический совет Образовательной программы, который осуществляет*

взаимодействие Сторон по разработке и реализации Образовательной программы в рамках настоящего Договора.

1.5. Разработанная Образовательная программа утверждается Академическим советом, а также утверждается ДВФУ в установленном ДВФУ порядке, при предварительном согласовании структуры программы, результатов ее освоения, учебных планов, календарных учебных графиков, профессорско-преподавательского состава и перечня всех компонентов Образовательной программы (общая характеристика, учебный план, календарный учебный график, рабочие программы дисциплин (модулей), программы практик, оценочные средства, методические материалы, программа и оценочные средства для итоговой/государственной итоговой аттестации) с Департаментом образовательных программ Института образования НИУ ВШЭ.

1.6. Реализация Образовательной программы осуществляется в объеме и в срок, предусмотренный учебным планом и календарным учебным графиком, согласованным Сторонами. Учебный план Образовательной программы может корректироваться, исходя из потребностей обучающихся по согласованию Сторон.

Обратим внимание, что в НИУ ВШЭ, как и в подавляющем большинстве англосаксонских университетов, руководство образовательной деятельностью осуществляется через образовательные программы. Сотрудники вуза, работая на кафедрах или в исследовательских подразделениях как преподаватели, «принадлежат» образовательным программам, что обеспечивает их включенность в решение задач именно этой когорты студентов. Если преподаватель дисциплины «История педагогики», например, работая по привычной для России организационной схеме (пришел от кафедры преподавать), с большой степенью вероятности будет читать один и тот же материал будущим учителям и управленцам, то его включенность в работу программы, взаимодействие с преподавателями других дисциплин понуждают его к адресной модернизации курса.

Проиллюстрируем эту позицию на примере. Во-первых, заметим, что практика реализации совместных (сетевых) программ показала следующее. При разработке как образовательных программ, так и программ учебных дисциплин целесообразно перейти от понятия «компетентность» к образовательным результатам, которые определяют то, что

обучающийся должен знать, понимать и уметь делать после успешного завершения обучения. Проектирование образовательных программ «от результата» ориентировано на подготовку не специалиста «вообще», а специалиста, владеющего совокупностью профессионально значимых умений, которые становятся средствами действия на его рабочем месте.

Во-вторых, если строить учебную программу дисциплины от минимального согласованного набора проверяемых образовательных результатов, то это потребует от автора не только анализа стандарта по направлению подготовки, но и профессионального стандарта. Последний определит набор трудовых функций, на формирование которых ориентирована программа (составляющие ее модули) и которые конкретизировались набором трудовых действий, обеспечивающих выполнение трудовых функций, и, наконец, остановится на минимальном наборе проверяемых образовательных результатов. Предполагается, что совокупный набор образовательных результатов образовательной программы будет трансформироваться в набор универсальных, общепрофессиональных и специальных профессиональных компетенций, которые будут соответствовать набору компетенций ФГОС (в нашем случае по направлению 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» (уровень магистратуры)).

В результате получается, что традиционная для большинства вузов дисциплина «Возрастная психология» трансформируется в «Психологические науки как основание для принятий управленческих решений», «Основы инклюзивного образования» — в учебный курс «Педагогика и психология потенциальных возможностей» и т.д.

И что важно, меняется не только название учебных дисциплин, но и их содержание, формы работы, оценки достижений студентов и т.д.

Вторая задача — включение максимального количества преподавателей в разработку концепции программы, подготовку пакета документов для ее утверждения — решается проведением либо профессиональной переподготовки (повышения квалификации) силами вуза-лидера для сотрудников вуза-партнера, либо ряда подготовительных мероприятий к запуску, в которых участвуют сотрудники двух университетов. В обоих случаях должны быть достигнуты следующие результаты:

- 1) согласованы взгляды команды преподавателей на цели и задачи, которые решаются данной программой;
- 2) разработан и готов пакет документов для утверждения.

Необходимо обратить внимание, что решение второй задачи важно еще и потому, что как образовательная программа, так и программы учебных дисциплин разработаны теми преподавателями, которые их будут вести, то есть они (программы) становятся адресными и авторскими. Повышенная степень ответственности автора программы (основной образовательной, программы учебной дисциплины) за результаты ее реализации, в совокупности с пониманием того, для кого (конкретная адресная группа), для решения каких задач (зачем), как (способ реализации) будет организован образовательный процесс, — позволяет надеяться не только на повышение результативности совместных действий преподавателей, но и на профессиональное развитие последних и, что не менее важно, на становление общих представлений о нормах профессионального поведения.

Так, в ходе прохождения преподавателями и сотрудниками ДВФУ программы профессиональной подготовки в Институте образования НИУ ВШЭ (эта программа предшествовала запуску сетевой программы) каждый слушатель выполнил две итоговые работы: первую в составе группы (образовательную программу), вторую — программу учебной дисциплины, которую он будет преподавать. Если приглашать в комиссию имеющих в каждом вузе членов учебно-методических советов, то можно совместить процедуру итоговой аттестации и формального учреждения программы в вузе.

При наличии ресурсов (финансовых, кадровых) преподавателей, участвующих в программе, может быть больше, чем ставок. Наблюдая за их работой, руководство вуза (его подразделения) может де-факто провести конкурс преподавателей.

4.1.2. Процедуры фиксации уровня промежуточных и итоговых достижений студентов

Совместная реализация программ, итогом освоения которой для студента является получение дипломов двух вузов, должна выстроить единые процедуры фиксации уровня достижений студентов.

Приступая к разработке процедур оценки уровня достижений студентов, авторам совместных, как, впрочем, и любых других программ, следует придерживаться принципов (тенденций), которые лежат в основе современных процедур фиксации достижений студентов, а именно:

- виды, формы оценки должны соответствовать поставленным задачам учебной дисциплины, в частности, модуля, образовательной программы — в целом;
- оценка должна устанавливать уровень достижения студентом изначально заявленных в программе дисциплины измеряемых результатов;
- оценка должна быть обоснованной, прозрачной и понятной для студента;
- процедура выставления оценки должна позволять студенту получить разъяснения.

К этому следует добавить, что «совместность» программы выдвигает дополнительные требования к инструментам оценки достижений студентов:

- формы итоговых заданий по учебным дисциплинам, модулям программы должны выбираться таким образом, чтобы их могли проверить преподаватели обоих вузов. Это означает, что целесообразно исключить устные экзамены, отдав предпочтение письменным работам;
- критерии оценки должны быть максимально конкретными, ясно понимаемыми как студентами, так и преподавателями вузов-партнеров;
- при коллективной оценке работы студента (аттестационной комиссией, например) следует избегать дискуссий «по мотивам» выставления той или иной отметки, что исключает субъективизм подхода.

Проиллюстрируем, как изложенные принципы могут быть использованы на примере дисциплины «Экспертиза в образовании».

Задание по теме «Измерение и экспертиза качества образования, оценка эффективности работы образовательных систем» может выглядеть так:

«...Для того, чтобы точнее определить понятие “экспертиза”, предлагается провести сравнительный анализ понятий “экспертиза” и “оценка”. Это важно и для освоения нового понятия, и для “разведения” процедур экспертизы, аудиты и инспекции. Предлагается различить эти понятия по целям, задачам, методам и результатам. За базовую схему сравнения предлагается принять вариант, предложенный Д. Ивановым в пособии “Экспертиза в сфере образования: цели, понятия, инструментарий”¹¹. Взяв в качестве учебного материала какой-либо

¹¹ Иванов Д.А. Экспертиза в сфере образования: цели, понятия, инструментарий. М.: Московский центр качества образования, 2006.

документ, принятый системой (учреждением) и потому актуальный для студентов, можно предложить им провести его экспертизу с заинтересованных сторон. Это позволит не только определить понятие "экспертиза", но и продемонстрировать студентам — практическим работникам образования метод так называемого "позиционного анализа". При этом под позиционным анализом мы будем понимать процедуру рассмотрения ситуации (прогнозирование последствий) с точки зрения интересов и целей (корпоративных, социально-психологических, профессиональных и т.д.) различных групп.

Вопросы для обсуждения

- *В чем разница между понятиями «оценка» и «экспертиза» в образовании как гуманитарной системе?*
- *В каких ситуациях возникает необходимость в экспертизе (при отсутствии знаний и представлений, при различных взглядах на сложившуюся ситуацию, при невозможности просчета последствий какого-либо действия и т.д.)?*
- *В чем разница между позициями и деятельностью инспектора и эксперта?*

Сложности с оцениванием уровня достижений возникают в том случае, если предметом оценивания является продукт, подготовленный группой студентов. Так, во время практики студентам может быть предложено выполнить проект или исследование в работающей образовательной организации. Предметом оценивания в данном случае становятся продукт (текст), презентация, подготовленная группой.

Процедура итогового оценивания может выглядеть так:

«...

1. Группа подготавливает и публично докладывает результат исследования, тема которого заранее согласована с заказчиком (директором и административной командой школы).

2. После публичного обсуждения группа совместно заполняет лист самооценки (с примерами оценочных листов можно ознакомиться в Приложении 3), тем самым получая первую часть оценки. Помимо самооценки продукта деятельности группы, определяется индивидуальный коэффициент вклада в итоговый продукт каждого ее члена. Ин-

индивидуальный коэффициент не может быть больше 1 (это означает, что индивидуальная самооценка не может быть выше итоговой самооценки группового продукта). Групповая самооценка составляет 20% итоговой оценки группы.

3. После ознакомления с результатами работы группы (презентация на защите и текст отчета по проведенному исследованию) директор школы (заказчик исследования) оценивает его на предмет соответствия поставленной задаче, серьезности представленных данных, сделанных выводов и рекомендаций. Кроме того, заказчик тоже оценивает индивидуальный вклад членов группы в итоговый продукт. Для этого он также ставит индивидуальные коэффициенты членам исследовательской группы. Доля оценки заказчика в общей оценке за практику составляет 40%. Сроки представления оценки заказчиком не превышает 5 рабочих дней после публичной защиты.

4. С итогами работы группы знакомится руководитель практики и выставляет оценки по критериям, соответствующим учебным задачам проведения практики. Доля оценки преподавателя в общей оценке за практику составляет 40%. Сроки представления оценки руководителем практики не превышает 5 рабочих дней после публичной защиты.

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

$$a. \text{ Оценка группы} = \text{Групповая оценка} \times 0,2 + \text{Оценка заказчика} \times 0,4 + \\ + \text{Оценка преподавателей} \times 0,4.$$

Пример: $75 \times 0,2 + 65 \times 0,4 + 55 \times 0,4 = 75$ баллов. По 10-балльной системе эта оценка равна 7,5.

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

После получения итоговых оценок группа имеет право на обоснование изменения индивидуальных оценок внутри группы (уточнения), кото-

рые не превышают общую оценку, полученную группой за исследовательский текст...»

Отдельный предмет обсуждения — процедура оценки ВКР выпускников. Известно, что при любом обсуждении итоговых оценок очень сложно исключить личностный фактор, поэтому при реализации образовательных программ в сетевой форме неизбежно добавляется еще одно обстоятельство: необходимость «сохранения лица» университета, который ты представляешь. Такие механизмы, как закрепление за каждым выпускником научных руководителей от каждого вуза (один считается руководителем, второй — консультантом), двойное рецензирование, не способствуют объективности. Практика привела к тому, что после обсуждения каждый член экзаменационной комиссии выставляет отметку индивидуально (в онлайн-форме), а итоговая выводится как среднее арифметическое значение всех оценок. Оценивающим помогает очень простой, точный и ясный оценочный лист, содержание (критерии) которого зависит от жанра работы (исследование, проект, см. Приложение 4).

Еще одним важным элементом процедуры фиксации уровня промежуточных и итоговых достижений студентов является согласование оценочных шкал. «...В Вышке оценки выставляются по 10-балльной шкале, при этом для каждого балла установлено соответствие 5-балльной шкале, официально принятой в России, и шкале ECTS...»¹². Однако приведение этой шкалы в соответствие со шкалой оценивания, используемой вузом-партнером, вовсе не означает, что шкалы согласованы. Если принять за аксиому, что эффективность отметки зависит прежде всего от того, в какой степени и студент, и преподаватель могут интерпретировать оценку, закодированную в виде символа (отметки), то важнейшим фактором становится определение критериев оценивания того или иного вида работы. При этом назначение программы, характер дисциплины позволяют использовать различные критерии оценивания одних и тех же работ. Вместе с тем неизбежными должны оставаться принципы оценивания.

1. Оценка накапливается. «Тройка» (удовлетворительно) — это оценка (поощрение) за сделанное, а не наказание.

2. Шкала оценивания многобалльная, отличная оценка ставится не за все выполненное, а за определенную часть.

¹² <<https://www.hse.ru/studyspravka/Scale>>.

3. Качество оценочной схемы определяется ее возможностью в плане исключения субъективизма. Это может достигаться за счет процедуры оценивания, например, применением схемы позиционного оценивания, сочетающего оценку отчуждаемого продукта преподавателем, внешним экспертом, соучениками-студентами и т.д.

4.1.3. Механизмы обратной связи с магистрантами и выпускниками образовательной программы

Для повышения качества реализуемых образовательных программ зарубежные и российские университеты уже не одно десятилетие не только анализируют учебные достижения студентов и выпускников, но и выясняют их понимание происходящих в вузе процессов, в первую очередь особенностей организации обучения, ценностей полученных ими умений и навыков для профессиональной и карьерной перспективы. В НИУ ВШЭ уже более десяти лет проводится процедура студенческой оценки преподавания (СОП), которая «...рассматривается как одна из мер, направленных на улучшение качества планирования и организации учебного процесса...»¹³. Методология исследования предполагает оценку студентами и учебной дисциплины, и качества работы преподавателя¹⁴, также студентам предлагается отдать свой голос в номинации «Лучший преподаватель»¹⁵, победителям которой, согласно регламенту, устанавливаются надбавки к заработной плате. Руководство НИУ ВШЭ считает эту процедуру крайне важной, так как такая обратная связь дает возможность академическим руководителям программ (подразделений) опираться не на интуицию, а на значительно более надежные источники информации.

В рамках совместных с НИУ ВШЭ сетевых программ университеты используют описанные механизмы обратной связи. Наряду с ними академические руководители (академический совет) каждой образовательной программы имеют и свои собственные инструменты. Так, руководители сетевой магистерской программы «Управление образованием», реализуемой ТОГУ по направлению 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» совместно с Институтом образования НИУ ВШЭ, в первый год работы использовали опросник Вышки, который существенно отли-

¹³ <<https://www.hse.ru/evaluation/>>.

¹⁴ <<https://www.hse.ru/evaluation/method>>.

¹⁵ <<https://www.hse.ru/best/>>.

чался от ранее применяемого в вузе инструмента. Обсуждение полученных результатов на семинаре преподавателей показало, что, в отличие от инструмента (фискального по своей сути) ТОГУ, результаты применения которого использовались как один из источников информации о качестве деятельности преподавателя при прохождении по конкурсу и практически не влияли на принятие управленческих решений, опросник Вышки давал информацию не только об отношении студентов к качеству работы сотрудника вуза, но и о «полезности» учебной дисциплины для достижения намерений выпускников (см. далее).

«...Критерии оценки учебных курсов:

- 1. Полезность курса для Вашей будущей карьеры*
 - 2. Полезность курса для расширения кругозора и разностороннего развития*
 - 3. Новизна полученных знаний*
 - 4. Сложность курса для успешного прохождения*
- Критерии оценки преподавателя:*

- 1. Ясность требований, предъявляемых к студентам*
- 2. Ясность и последовательность изложения материала*
- 3. Контакт преподавателя с аудиторией*
- 4. Возможность внеаудиторного общения по учебным и научным вопросам...¹⁶»*

Несмотря на то что результаты опроса дали материал для обсуждения и даже изменения состава преподавателей (был заменен преподаватель одной из дисциплин), академический совет программы счел важным также узнать мнение студентов об управлении программой в целом. Для этого был разработан свой опросник (см. Приложение 5), который вряд ли можно использовать для получения обратной связи от нескольких десятков тысяч учащихся, с установкой: «...Высказывание мнения по поводу преподавания — не только право, но и обязанность студентов. Ведь преподаватели оценивают своих студентов, и студенты тоже должны это делать, обязательства не должны быть односторонними...»¹⁷, но для программы, «становящейся на крыло», это вполне возможно и целесообразно.

¹⁶ <<https://www.hse.ru/evaluation/method>>.

¹⁷ Интервью первого проректора НИУ ВШЭ В.В. Радаева. <https://www.hse.ru/evaluation/students_mission>.

Думаем, что подробный опросник, в котором был сознательно нарушен один из двух главных принципов студенческой оценки преподавания (СОП) НИУ ВШЭ «...обязательность и анонимность...»¹⁸, позволил увидеть, что учение на программе уже на этом этапе оказывает влияние на изменение отношения студентов — действующих управленцев системы — к своей профессиональной деятельности. Изучение анкет показало, что магистранты: увидели возможные пути профессионального и личностного развития; скорректировали стратегию развития организации (подразделения), начали менять характер профессиональных и личных отношений с коллегами, учащимися и их родителями, подчиненными, руководителями и т.д. Не менее важен и обнаружившийся факт того, что часть магистрантов в определенных ситуациях начали больше интересоваться современными исследованиями в области образования, занимать экспертную позицию, повысили требовательность к доказательности принимаемых ими решений и т.д.

Проиллюстрируем сказанное выдержками из анкет магистрантов первого года обучения:

«Обучение на программе дало новый взгляд на роль директора школы как политика в образовании и образовательного политика...» (С.А. Суворов, директор школы села «Восточное», Хабаровский край);

«Программа практико-ориентированная. Мне был открыт портал в управление современным миром образования. Впервые мне показалось, что управленцы способны сдвинуть "систему"» (М.Г. Ладыгина, заведующая детским садом № 50, г. Хабаровск);

«Обучение вдохновляет...» (А.С. Ваниватова, методист детско-юношеского центра «Восхождение», г. Хабаровск);

«Обучение позволяет открыть себя, проверить свои возможности» (Е.Г. Володькин, руководитель регионального отделения Всероссийского общества «Знание», г. Хабаровск);

«Это было самое сложное обучение за все время!» (Ю.И. Зарина, руководитель отдела педагогического дизайна дополнительных профессиональных программ ИРО Хабаровского края).

¹⁸ <<https://www.hse.ru/evaluation/>>.

Организационно-управленческие решения, в том числе кадровые, принимались по итогам анкетирования студентов очно-заочной магистерской программы «Управление образованием», которая реализуется в рамках сетевого договора между ТОГУ и НИУ ВШЭ. Обратная связь от студентов собирается здесь не только по итогам года, но и после прохождения отдельных модулей, а в качестве инструмента используются анкеты как НИУ ВШЭ, так и индивидуальных консультаций и групповых рефлексий, которые проводятся в рамках семинара наставника (обязательный элемент модуля «Ключевые семинары»¹⁹). В рамках последовательно выстроенных (профессиональных и личных) коммуникаций с коллегами, модерлируемых наставником (наставниками), студенты получают 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 достижения.

В ходе такого рода рефлексивных бесед преподаватели получили, например, информацию о сложностях при совмещении работы действующих управленцев и учебы на программе и приняли ряд решений по оптимизации занятости учащихся. В частности, студентам была представлена возможность зачесть результаты по дисциплинам, изученным магистрантами ранее (на других программах), которой воспользовалась примерно половина когорты. Кроме того, часть материала была вынесена на две летние школы, где в том числе в неформальной форме происходило погружение в темы. Некоторые из них были запланированы к изучению в следующем семестре. Можно сказать, что целесообразность применения на программе технологии опережающего обучения была подсказана магистрантами.

В пользу «подробной» анкеты при ограниченном количестве студентов говорит и многолетний опыт преподавания магистерских программ в «Шанинке», которая в девяностые и нулевые годы успешно реализовывала программу двойных дипломов совместно с Манчестерским университетом. Изучение этой анкеты (Приложение 6 «Курс глазами студента»),

¹⁹ Образовательный стандарт НИУ ВШЭ, уровень высшего образования «Магистратура», Приложение 3 к протоколу заседания ученого совета НИУ ВШЭ от 27.11.2020 № 17. <<https://clck.ru/378Yvm>>.

надеемся, поможет авторам образовательных программ в разработке инструментов обратной связи.

4.1.4. Краткие выводы по разделу, или Об умении вузов-партнеров управлять процессом, то есть обеспечивать его качество

В завершение раздела 4.1 сделаем ряд выводов, которые, надеемся, помогут их разработчикам.

Сегодня практически все образовательные системы мира (университеты) формируют свои подходы как к самому понятию «качество высшего образования», так и к выстраиванию системы его обеспечения в своем вузе. Остановимся на том, что остается общим.

Во-первых, под высоким качеством образования в ведущих университетах мира понимают главным образом:

- уровень (полноту) возможностей, предоставляемых студенту для достижения им поставленных образовательных результатов;
- уровень субъективного (психологического и социального) благополучия студентов (речь идет об эмоциональном комфорте).

Во-вторых, качество образования определяется базовой триадой понятий: условия, создаваемые вузом для образовательной и научной деятельности; образовательный процесс и результаты (достижения выпускников).

В-третьих, в случае реализации программы в сетевой форме вузами-партнерами могут быть использованы как заимствованные, так и авторские методики оценки качества высшего образования. При этом необходимо помнить, что: а) все компоненты системы должны быть «про одно и то же» (условия, образовательный процесс, результаты); б) все действия, направленные на обеспечение качества, должны быть спланированы и обеспечены и нормативно, и процедурно. Исполнение этих процедур должно находиться под постоянным контролем и регулярно проверяться по ясным всем участникам образовательного процесса показателям.

И еще раз повторим наиболее важный тезис. Конструирование совместных (в том числе сетевых) образовательных программ должно начинаться с выстраивания единой системы обеспечения качества, а их успешность (результативность и эффективность) прямо пропорциональна умению партнеров управлять процессом, то есть обеспечивать его качество.

4.2. Основные подходы к организации образовательной деятельности по реализации совместных программ

4.2.1. Конструирование образовательных программ «от результатов»

В первом выпуске серии мы обосновали, что конструирование любой современной программы надо начинать «...от образовательных результатов (принцип — приоритет образовательных результатов), которые определяются как Федеральным образовательным стандартом по направлению подготовки, так и профессиональным стандартом...»²⁰. Если разъяснить это положение совсем кратко, то первой задачей, которая стоит перед авторами программы, является реконструкция компетенций, представленных в федеральном и профессиональном образовательном стандарте, в набор измеряемых образовательных результатов, выраженных глаголами действия. То есть преподавателям двух вузов надо договориться о том, что успешно освоивший программу магистрант — с учетом личностных и профессиональных характеристик обучающихся и назначения программы — сможет продемонстрировать «на выходе», и, параллельно, как, с помощью каких инструментов это можно измерить. Приведем пример, иллюстрирующий данный постулат, и возьмем его из образовательной концепции магистерской программы Института образования «Педагогическое образование». В одном из пунктов раздела «Портрет выпускника» программы, который составлен путем реконструкции оригинального стандарта НИУ ВШЭ по направлению подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование»²¹ и профессионального стандарта педагога²², фиксирующе-

²⁰ Каспржак А.Г. Магистерская образовательная программа «Управление образованием» как модель прикладной магистратуры. (Серия учебно-методических пособий «Подготовка профессионалов для нового образования». Выпуск 1). М.: НИУ ВШЭ, 2021.

²¹ Уровень высшего образования «Магистратура», направление подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование». Утвержден ученым советом Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Протокол от 01.07.2018 № 05. <<https://clck.ru/378Yu4>>.

²² Профстандарт 01.001 «Педагог» («Педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования») («Воспитатель», «Учитель»). Зарегистрирован в Минюсте РФ 06.12.2013, № 30550, редакция с учетом изменений и дополнений на 05.08.2016. <<https://classinform.ru/profstandarty/01.001-pedagogovospitatel-uchitel.html>>.

го перечень определяющих квалификации учителя требований, которые позволят ему качественно выполнять производственные обязанности, выделена формулировка:

«В результате освоения образовательной программы в школу придет специалист, который глубоко разбирается в проблемах преподаваемой науки, он, **выпускник, сможет**:

<...>

...*На основании оценки качества преподавания по тому или иному предмету (образовательной области):*

- *систематизировать, обобщить, описать имеющийся методический опыт, подготовить материалы, организовать его распространение;*

- *разработать и реализовать программу поддержки, повышения квалификации, профессионального развития различных категорий учителей (начинающих, неэффективных, работающих с особыми категориями учащихся и т.д.)».*

Первое. Откуда она появилась? В оригинальном стандарте НИУ ВШЭ по направлению «Педагогическое образование» говорится, что в результате освоения программы магистратуры у выпускника должен быть сформирован определенный набор компетенций: универсальных (УК), общепрофессиональных (ОПК) и профессиональных (ПК). Произведем выборку компетенций по одному из направлений деятельности учителя, определенным профессиональным стандартом: обобщенная трудовая функция «Педагогическая деятельность по проектированию и реализации образовательного процесса в образовательных организациях дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования», и соотнесем его с набором планируемых к достижению компетенций стандарта по направлению (табл. 1).

Формулировки компетенций, умений, представленные в табл. 1, соответствуют исходным документам, но не являются выверенными. Наша задача состояла в том, чтобы показать читателю механизм установления формулировок образовательных результатов программы путем их реконструкции как из профессионального стандарта (учитель), так и из стандарта по направлению подготовки («Педагогическое образование»).

Таблица 1. Схема выделения образовательных результатов программы через реконструкцию профессионального стандарта по направлению подготовки

Профессиональный стандарт «Педагог»	Оригинальный стандарт НИУ ВШЭ по направлению «Педагогическое образование»
<p>Обобщенная трудовая функция Педагогическая деятельность по проектированию и реализации образовательного процесса</p>	<p>Универсальные компетенции</p> <ul style="list-style-type: none"> • Способность к модернизации образовательного процесса... • Способность анализировать, верифицировать, оценивать полноту информации в ходе профессиональной деятельности, при необходимости восполнять и синтезировать недостающую информацию • Способность организовать многостороннюю коммуникацию и управлять ею
<p>Трудовые действия</p> <ul style="list-style-type: none"> • Участие в разработке и реализации программы развития... • Систематический анализ эффективности учебных занятий и подходов к обучению... 	<p>Общепрофессиональные компетенции</p> <ul style="list-style-type: none"> • Способность осуществлять профессиональную коммуникацию в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности • Способность использовать знания современных тенденций в науке и образовании при решении профессиональных задач...
<p>Необходимые умения</p> <ul style="list-style-type: none"> • Владение формами и методами обучения... • Способность разрабатывать (осваивать) и применять современные психолого-педагогические технологии... 	<p>Профессиональные компетенции</p> <ul style="list-style-type: none"> • Способность проектировать основные и дополнительные образовательные программы и разрабатывать научно-методическое обеспечение... • Способность к сбору, анализу и обработке эмпирических данных, необходимых для проведения научного исследования в области образования, а также для проектирования, проведения педагогического эксперимента, анализа и обобщения его результатов
<p>Выделяем основные понятия Способность: оценить, проанализировать, обобщить, представить, разработать и т.д.</p>	

Второе. В приведенном выше тексте нами выделены основные умения, которые выпускник программы должен продемонстрировать по ее успешному окончанию. Это и есть проверяемые образовательные результаты. Обратим внимание: в тексте написано, что выпускник —

учитель-методист (подготовка которого и есть назначение программы) сможет не только оценить качество работы учителей-предметников, но и обобщить и представить полученную информацию, а затем предложить учителям программу преодоления выявленных дефицитов. Для авторов программы это означает, что формулировка этого результата определила не только образовательные результаты (то, что выпускник демонстрирует на выходе), но и формы контрольных процедур: подбор инструментов диагностики качества преподавания, подготовка отчета об обследовании и его представление (письменно или устно), разработка программы профессиональной поддержки учителей и т.д.

Понятно, что инструменты во многом определяют и педагогические практики (формы организации учебных занятий), на которых у обучающихся и формируется этот набор умений. Однако личностные и профессиональные характеристики как преподавателей, так и студентов, а также контекстные факторы существенным образом влияют на выбор преподавателем способов их формирования. Это, в свою очередь, означает, что при реализации совместных программ в схемах, иллюстрирующих их суть (а в любой образовательной программе это динамическая связь между планируемыми образовательными результатами, инструментами их измерения и педагогическими практиками, то есть формами организации образовательного процесса: техниками, технологиями) два из трех ее параметров должны быть для партнеров общими (рис. 3).



Рис. 3. Схема образовательной учебной программы

При этом способы достижения этих общих результатов в вузах-партнерах могут отличаться друг от друга. Именно здесь начинают играть и профессиональные, и личностные характеристики участников образовательных отношений, и контекстные факторы.

4.2.2. Согласование подходов к построению учебных планов

Как мы уже говорили ранее, образовательные практики, как и набор учебных дисциплин, в совместных учебных программах могут отличаться. Каждый вуз должен обеспечить выполнение не только стандарта по направлению, но, в случае исследовательского университета, и своего собственного, оригинального стандарта. То есть набор учебных дисциплин, составляющих учебный план, в каждом университете может быть своим. Разрешить это, на первый взгляд, неразрешимое противоречие помогает партнерам подход конструирования программ «от результата». Действительно, если считать, что программа выполнена студентом в том случае, если он овладел определенным набором умений, то не столь важно, на каком учебном материале (той или иной совокупности дисциплин) это сделано. Вместе с тем партнерам по совместным программам нужен механизм, который позволит установить идентичность программ при отличающихся учебных планах. Покажем, как это может быть сделано.

Магистерская программа НИУ ВШЭ «Управление образованием» выступила как донорская к программе ДВФУ. То есть студенты последнего претендовали на получение диплома НИУ ВШЭ, а студенты первого на диплом ДВФУ не претендовали. Это означает, что процедуры обеспечения качества, как и идентификация соответствия, действовали лишь по отношению к нашим партнерам.

К этому следует добавить, что обе программы реализовывались по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», но ДВФУ основывал программу на федеральном, а ВШЭ — на оригинальном стандарте уровня образования «Магистратура», который определяет набор интеллектуальных и общепрофессиональных компетенций для всех направлений подготовки²³. Следовательно, требуется процедура приведения программы вуза-партнера в соответствие с программой вуза-лидера.

²³ <<https://clck.ru/378Yvm>>.

Для этого сначала разложим один из образовательных результатов, сформулированных в концепции магистерской программы «Управление образованием» НИУ ВШЭ, на совокупность знаний, а также интеллектуальных и практических умений, которые необходимы для обеспечения планируемого результата²⁴ (см. табл. 2).

Заполнив таблицу по совокупности всех результатов, руководители программ получают набор знаний, а также интеллектуальных и практических умений, которые должны быть сформированы у выпускника магистерской программы по ее окончании. Затем эта совокупность знаний и умений заносится в таблицу, которая является «рамкой» для вуза-партнера (табл. 3). Какой бы ни был набор учебных дисциплин в его учебном плане, в созданном им образовательном пространстве студенты должны иметь возможность не только приобрести соответствующий набор знаний и умений, но и продемонстрировать уровень их достижений.

Таблица 2. Разложение образовательных результатов программы на совокупность знаний, интеллектуальных и практических умений, которые необходимы для обеспечения планируемого результата

Результат	Знания	Умения	
		интеллектуальные	практические
Результат 1 Умение анализировать факторы, влияющие на формирование образовательной политики в стране в целом и в конкретном регионе, как в теории, так и на практике	A1 Приоритетные направления развития образовательной системы РФ	B1 Способность осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений...	C1 Владение методами анализа основных факторов, определяющих необходимость изменений в стратегии и тактике управления образовательной организацией

²⁴ Как и в табл. 1, формулировки знаний и умений не являются выверенными, точными. Задача состояла в том, чтобы показать читателю механизм установления идентичности программ (учебных планов).

Окончание табл. 2

Результат	Знания	Умения	
		интеллектуальные	практические
	A2 Законы, нормативные правовые акты, регламентиру- ющие обра- зовательную деятельность	B2 Способность осущест- влять критический анализ нормативно- правовых актов...	C2 Владение методи- ками внедрения изменений кор- поративных норм и стандартов в об- разовательной организации
	A3 Принципы, методы, техно- логии анализа факторов внешней среды организации	B3 Способность осуществлять научно- исследовательскую, экспертно-аналитиче- скую и педагогическую деятельность в профес- сиональной сфере...	C3 Умение анализи- ровать изменения во внутренней и внешней среде образовательной организации
	A4 ...	B4 ...	C4 ...
Результат 2 ...			

Таблица 3. Карта знаний и умений для установления соответствия образовательных программ

№	Название дисциплины	Знания				Умения							
						интеллектуальные				практические			
		A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4	C1	C2	C3	C4
1	Дисциплина 1												
2	Дисциплина 2												
3	Дисциплина 3												
...													
4	Дисциплина N												
5	Практика	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA

Окончание табл. 3

№	Название дисциплины	Знания				Умения							
						интеллектуальные				практические			
		A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4	C1	C2	C3	C4
6	НИС	DA	DA	DA		DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
7	ВКР	DA	DA	DA		DA	DA	DA	D	DA	DA	DA	D

В таблице соответствия (карте навыков, skills map), которая суммирует образовательные достижения по всем дисциплинам программы, выделяют обязательные модули (в данном случае это выделенные в табл. 3 практика, НИС и ВКР) с указанием тех знаний и умений, которые должны формироваться (D) и проверяться (A) у студента во время учебы. Задача вуза-партнера состоит в том, чтобы показать вузу-лидеру (держателю франшизы), что предлагаемый им учебный план обеспечивает достижение выпускником набора образовательных результатов, которые позволят получить второй диплом. Повторим еще раз: набор дисциплин, составляющих учебный план, вторичен и может отличаться от прообраза.

Ко всему сказанному следует добавить, что по таблице знаний и умений руководителям и преподавателям программы можно установить вклады той или иной дисциплины в совокупный образовательный результат, то есть сделать вывод о целостности, законченности программы, ее адекватности целям, замыслу, назначению.

4.2.3. Подготовка к выпускной квалификационной работе

Как уже говорилось, в любой образовательной программе есть дисциплины, несущие особую нагрузку. Как правило, это образовательные модули (сознательно не называем их дисциплинами) «Практика» и «Научно-исследовательский семинар» (далее — НИС), которые ведутся преподавателями обоих вузов. Итогом освоения этих модулей должна стать выпускная квалификационная работа (далее — ВКР), в которой члены государственной аттестационной комиссии двух вузов обнаружат набор компетенций, позволяющий выдать выпускнику два диплома. Вместе с тем — и это важно — каждый университет готовит специалистов для своего региона, то есть результаты «плюс» (добавочные к согласованным)

могут отличаться. Как следствие, отличия могут быть в содержании учебных программ дисциплин, даже в их наборе. Покажем это на примере подготовки к выпускной квалификационной работе студентов сетевой магистерской образовательной программы «Управление образованием», реализуемой ТОГУ как сетевым партнером НИУ ВШЭ.

В основе программы лежат следующие принципы:

- она конструируется «от образовательных результатов»;
- в итоговый перечень включаются только те образовательные результаты, которые могут быть измерены (имеются соответствующие инструменты);
- формы организации образовательного процесса (педагогические практики) подбираются так, чтобы они могли обеспечить достижение планируемых и согласованных результатов.

ВКР представляет собой итоговый продукт, в котором должны быть обнаружены основные результаты, достигнутые ее автором за весь период обучения. Работа над ВКР, таким образом, определяет логику движения студента по программе, и эта логика предполагает последовательное освоение студентом-автором различных управленческих позиций. Освоение каждого модуля, дисциплины, практики и т.д. работает на определенный набор результатов, являющихся частью итоговых, необходимых для выполнения ВКР. По ходу работы над ВКР у магистрантов параллельно происходит формирование набора компетенций, определенных как образовательным, так и профессиональным стандартом руководителя образовательной организации (образовательной программы).

Если согласиться с изложенными рассуждениями, то динамику продвижения магистранта по программе (его индивидуальную образовательную траекторию) можно представить как последовательность его пребывания в различных позициях, которые он занимает (выполняет) как руководитель образовательного учреждения: эксперт, аналитик, проектировщик, управленец. При этом позиция исследователя обеспечивает директора школы ресурсами, позволяя ему быть успешным в каждой из них. Таким образом, исследовательский контур создает условия для того, чтобы студент-управленец по завершении программы мог занять позицию эксперта как по отношению к выполненной им ВКР, так и, что более важно, по отношению к своей профессиональной деятельности, сыграв параллельно роль интегратора разных видов деятельности руководите-

ля. Это, правда, требует подбора (а иногда и разработки) весьма сложной «мозаики индикаторов», интегрированных в дисциплины, что позволяет оценить уровень их достижений студентами на разных этапах подготовки ВКР. Важно, что индикаторы, встроенные в учебные дисциплины и другие модули программы (практики, например), должны быть согласованы между собой — для обеспечения их соответствия требованиям образовательного стандарта.

Соотнесение деятельности студентов с типами задач профессиональной деятельности, заданных Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (уровень «Магистратура») по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», происходит в рамках магистерской программы «Управление образованием» в логике наращивания (табл. 4). Типы профессиональных задач достаточно просто укладываются в ролевые конструкты: позиция аналитика (А) преимущественно формируется в решении информационных и научно-исследовательских задач, проектировщика (П) — в решении задач проектного типа, управленца (У) — задач организационно-управленческой сферы. Позицию эксперта магистранты занимают (осваивают) в завершение программы, так как успех в этой роли может быть достигнут только на основе уже имеющихся компетенций.

Особое место в наборе задач профессиональной деятельности, которые должен будет выполнять выпускник программы, занимают педагогические задачи. Дело в том, что он сам выступит не только как преподаватель (этот вид деятельности обозначен в стандарте), но и как менеджер организации (школы), который решает юридические, финансовые, организационные и любые другие проблемы параллельно с выполнением функции педагогического лидера, задача которого состоит в организации деятельности коллектива, ориентированного на согласование новых образовательных смыслов, идей. Именно в этой логике и должна строиться программа «Управление образованием».

Итак, содержательно-организационный замысел программы выглядит так. Последовательность профессиональных позиций, которые занимает магистрант в ходе освоения программы, определяет последовательность решаемых им задач: они выстроены в логике «наращивания» ключевых компетенций — от аналитических и исследовательских через проектировочные и управленческие — к экспертным.

Таблица 4. Логика освоения управленческих позиций и типов профессиональных задач

Тип профессиональных задач	1-й семестр	2-й семестр	3-й семестр	4-й семестр	5-й семестр
И — исследователь					
Информационно-аналитические	А (аналитик)	А	А	А	Профиль компетенций управленца в образовании (защита ВКР)
Консультационные				Э (эксперт)	
Педагогические	А	П (проектировщик)	У (управленец)	Э	
Научно-исследовательские		А	А	А	
Проектные		П	П	П	
Организационно-управленческие			У	У	

Магистранты начинают работу над ВКР с первых дней пребывания на программе. Нулевой этап работы — проблематизация, которая приводит новообращенного студента — действующего управленца к размышлениям о своей управленческой позиции, об оценке имеющихся у него компетенцией и в конечном счете к формулировкам того, что он хочет узнать и изменить в современном управлении образованием. Подобное «погружение в проблематику» обеспечивает адаптационный модуль программы, который проходит в очном формате и состоит из так называемой ситуационно-ролевой игры²⁵ и серии лекционно-практических занятий по дисциплинам, позволяющим студенту соотнести знания, «полученные от преподавателя» и «добытые в личном рефлексивном действии», что способствует его самоопределению относительно траектории профессионального и личного роста, то есть выработке индивидуального учебного плана.

²⁵ Ситуационно-ролевая игра представляет собой специально организованное групповое действие. Занимая заданные роли и соблюдая установленные правила, участники решают специально выстроенную последовательность задач, имитирующих их профессиональную деятельность.

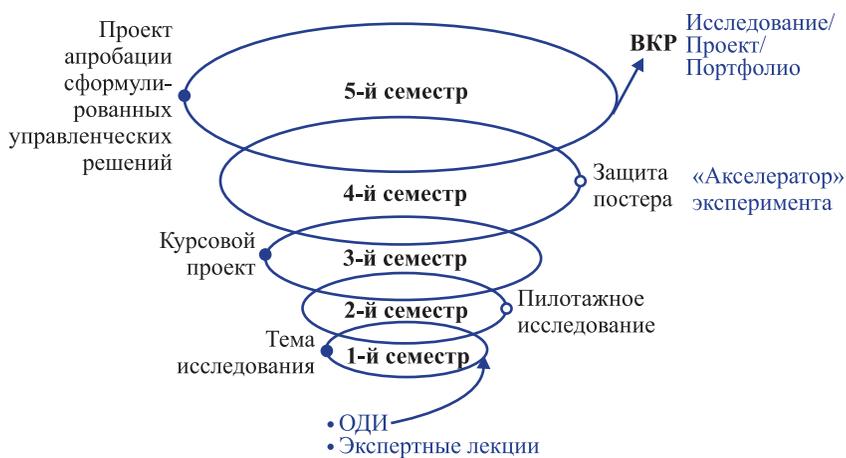
Интерактивные формы организации учебных занятий (игры, тренинги, дискуссии и т.д.) — обязательная составляющая всех очных сессий. Именно здесь магистранты должны понять задачи каждого последующего этапа, именно здесь создаются предпосылки для интеграции знаний, полученных ими на разных дисциплинах. Будучи участниками такого рода «педагогических действий», магистранты получают возможность наделять полученные ими «знания» смыслами, и эти знания теперь становятся практическим руководством к профессиональным действиям.

Итак, ключевыми образовательными модулями, определяющими логику продвижения студента по программе, являются: «Научно-исследовательский семинар» (НИС) и «Практика», сопряженные с интенсивными интерактивными формами учебных занятий, в ходе которых, во-первых, осуществляется мониторинг уровня достижений обучающихся (самооценка в первую очередь) и, во-вторых, появляется возможность соотнести учебные задачи, последовательность которых определяется этапами работы над ВКР, с проблемами, решаемыми магистрантами в профессиональной деятельности.

Итак, динамика работы над ВКР представляет собой поступательное движение магистранта в траектории «наращивания» исследовательских компетенций в логике: от теории к практике, от простого к сложному, от частного к целому. Если представить это продвижение схематически, мы получим спираль, в которой отражены базовые принципы построения программы и задана траектория движения магистранта по ней (рис. 4).

Принцип «от частного к целому» является сквозным для всей программы и позволяет магистрантам «собирать» свою итоговую работу из выполненных на разных этапах обучения частей. Логика научно-исследовательского семинара построена таким образом, чтобы все задания, выполненные на разных этапах его освоения, не только позволяли студенту продвигаться в понимании выбранной темы, но и являлись частью итоговой работы. Такой подход возможен, если образовательные результаты каждого этапа «привязать» к элементам (разделам) ВКР. Курсовая работа может выполняться как теоретическая часть диссертации, эмпирическая часть может быть сделана в ходе практик и т.д. (см. рис. 3, 4).

Вместе с тем образовательные результаты, запланированные в рамках учебных дисциплин, проектируются нами с учетом тематики ВКР (исследование/проект) и предполагают, что студент может наполнить их актуальным для своей работы содержанием. Таким образом, дизайн



Ключевые дисциплины:

НИС + Методы социально-педагогических исследований + Практика

Рис. 4. Динамика продвижения магистранта в процессе подготовки ВКР

образовательной программы предполагает, что все ее элементы (модули, дисциплины) «работают» на совокупный образовательный результат. Так, в дисциплине «Психологические теории в проектировании образовательных систем» магистрантам предлагается выделить и описать обоснование проблемы исследования с точки зрения психологии, сформулировать возможности пути ее решения. В рамках дисциплины «Иностранный язык для академических целей» студенты, работая с материалами своей собственной ВКР, учатся отбирать, обрабатывать, анализировать и систематизировать информацию по теме исследования (работать с базами данных), выбирать методы и средства решения исследовательских задач, определяют ключевые слова, составляют аннотацию работы на английском языке.

Итак, реализация принципа «от частного к целому» позволяет увидеть магистранту в любой дисциплине (задании) элемент своей работы. На протяжении обучения он не просто «собирает» образовательные результаты, а выстраивает ВКР как целое.

Принцип «от теории к практике» определяет логику вхождения студента — действующего работника системы образования в научный курс. Анализируя теоретические статьи, обсуждая данные, проблемы,

выделенные исследователями, мы постоянно соотносим их с реальным контекстом (опытом студентов), что позволяет магистрантам определить направление и, далее, тему собственной работы. То есть выбор и обоснование темы ВКР осуществляется магистрантом в течение 1-го семестра в рамках НИС (рис. 4).

Подводя итог всему сказанному, следует отметить, что основная задача НИС как одной из двух «несущих конструкций» программы (вторая — практика) — сделать научную работу студентов постоянным и систематическим элементом учебного процесса, включить их в жизнь научного сообщества так, чтобы они смогли детально освоить технологию и «кухню» научно-исследовательской деятельности, включая подготовку и проведение исследований, написание научных работ, формулировку проектных предложений, проектов, их обсуждение, а также выработку навыков научной дискуссии и презентации полученных результатов.

Перейдем теперь к детальному описанию продуктов НИС (в них обнаруживаются результаты), возможных вариантов заданий, которые предлагаются магистрантам. В качестве примера выберем те, которые будут достигаться магистрантами, выполняющими ВКР в форме исследования. Это возможно, так как студенты, выполняющие ВКР в форме проекта, проводят предпроектное исследование.

Продукт (группа результатов) 1: обоснование темы ВКР. Включает: определение жанра работы (исследование/проект); выделение проблемы (исследование), противоречия (проект), обозначение не менее трех исследовательских вопросов, на которые необходимо дать ответ в рамках ВКР (предпроектного исследования), выделение групп, которые будут использовать полученные результаты.

Обоснование актуальности может включать:

- анализ данных, которые подтверждают значимость заявленной проблемы;
- анализ исследовательской повестки (опора на обзор существующих исследований в изучаемом поле);
- анализ нормативных документов (положений, законов, подтверждающих актуальность исследования).

Каждый вариант аргументации (доводы и доказательства, приводимые для обоснования своей точки зрения) выполняется на трех уровнях: мега- (общемировой), мезо- (общенациональный/внутрироссийский), микро- (региональный).

Во 2-м семестре теоретически обоснованная проблема конкретизируется (разворачивается в «практической плоскости») во время практики. На этом этапе освоения программы студентом уточняется тема ВКР, определяются ее дизайн, инструменты и т.д. Практика позволяет студенту в рамках решения конкретных производственных задач, сформулированных «заказчиком», провести пилотное исследование по теме ВКР либо осуществить репликацию какого-либо социального действия (эксперимента, интервенции и т.д.). Взаимодействие с представителями «заказчика» — действующей организацией делает работу студента ответственной; работа по репликации эксперимента позволяет сравнить способы планирования и реализации собственного исследования с культурными образцами.

Так комплекс описанных мероприятий приводит к тому, что к окончанию 2-го семестра у студента, успешно освоившего образовательную программу, появляется описание дизайна собственного исследования.

Продукт (группа результатов) 2: аналитическая записка в форме предложения об исследовании (research proposal), которая содержит описание общего замысла предполагаемого диссертационного исследования:

- стратегий исследования (набора процедур для ответа на вопросы исследования);
- эмпирических данных и предполагаемых методов исследования (методология);
- ожидаемых результатов исследования.

Принцип «от простого к сложному» предполагает развитие компетенций магистранта через усложнение задач и постоянное расширение поля исследования (см. рис. 4). Деятельность студентов организована таким образом, что через каждый этап работы над ВКР они проходят дважды: сначала в узком поле, на более простом уровне, затем — в широком контексте, на более сложном уровне аналитики, описания и осознания. Решив задачи первого года (1-го и 2-го семестров), они возвращаются к ним во второй год обучения еще раз, что дает возможность что-то переосмыслить и продвинуться дальше.

Например, если в 1-м семестре магистрант обосновывает тему ВКР, чтобы, опираясь на доказательный подход, показать ее актуальность, то в 3-м семестре уровень осмысления проблемы расширяется до описания контекста, теоретической аналитики и т.д., что продвигает его в понима-

нии методологических оснований своей работы. Первая «теоретическая точка» (окончание первого этапа работы над ВКР, 1-й курс) позволяет магистранту понять и описать контекст проблемы, а вторая помогает увидеть ее через призму собственного знания и опыта.

Продукт (группа результатов) 3: курсовая работа (проект).

Тема, содержание и структура курсовой работы определяются автором. Однако в любом случае она должна содержать:

- описание проблемы и обоснование необходимости проведения исследования (актуальность), реализации проекта (в том числе предпроектного исследования), основанные на теоретических работах, данных; цель и задачи исследования/реализации проекта; если надо, объект и предмет исследования, гипотезу, исследовательские вопросы и т.д.;
- обоснование выбранной методологии (что, как, в какой логике будет делаться), исследования (в том числе предпроектного);
- определение ключевых понятий и терминов, используемых в исследовании;
- обзор литературы по теме исследования/проекта;
- описание выборки, способа сбора данных, методы их анализа и т.д.;
- обоснование дизайна эмпирической или проектной части ВКР.

То есть в идеале курсовая работа является первой главой ВКР, содержащей описание теоретических и практических оснований исследования и/или проблемы, для решения или реализации которой будет спроектирован интеллектуальный продукт, и обоснования актуальности его разработки, а также план дальнейшей работы. Во время обучения на 2-м курсе подготовленные студентом тексты будут уточнены, расширены и т.д., но курсовая работа делает определенный вклад в ВКР.

Каждый магистрант-второкурсник работает над ВКР самостоятельно. В этой работе ему помогают научный руководитель и консультант. В конце второго года обучения проводится проектно-образовательный интенсив «Акселератор эксперимента»; по итогам участия в нем выпускники — авторы ВКР получают экспертную оценку (обратную связь), которая должна помочь им на завершающем этапе работы (5-й семестр).

* * *

Мы представили один из вариантов работы студентов над ВКР, который реализуется Тюменским государственным университетом. Однако, учитывая, что его партнером, как и других вузов, является НИУ ВШЭ,

общий подход в основном сохраняется: итоговая работа, выполняемая в форме исследования (получение нового знания), кейса (понимание нового опыта, уникальной практики, механизма работы «черного ящика»), проекта (создание нового интеллектуального продукта), портфолио (целостная презентация результатов работы студента, доказывающих наличие у него основных компетенций)²⁶, организована в рамках образовательных модулей НИС и «Практика» и поддерживается всеми учебными дисциплинами.

Это обеспечивает высокие оценки ВКР, выставяемые членами государственных экзаменационных комиссий, а также повышает практическую значимость выполненных студентами работ. В качестве примера приведем аннотации и наиболее интересные работы двух выпускников сетевой программы «Управление образованием» 2022 г., реализуемой ДВФУ и НИУ ВШЭ (см. Приложение 7).

²⁶ Подробнее см.: *Каспржак А.Г.* Магистерская образовательная программа «Управление образованием» как модель прикладной магистратуры. (Серия учебно-методических пособий «Подготовка профессионалов для нового образования». Выпуск 1). М.: НИУ ВШЭ, 2021.

5. Модели взаимодействия организаций при реализации образовательных программ в сетевой форме (на примере магистерской программы «Педагогическая деятельность в условиях изменений»)

Как уже говорилось, сетевое взаимодействие университетов для реализации образовательной программы — это, по сути, и не франшиза, и не программа двух дипломов (далее — ПДД) в чистом виде. Если о невозможности заключения договора франчайзинга между вузами речь уже шла, то о форматах взаимодействия образовательных организаций в рамках реализации ПДД надо сказать несколько слов.

Реализация программ двух дипломов, которые в большинстве случаев являются международными, предполагает деление программы на согласованные, дополняющие друг друга образовательные модули, осуществление которых распределено между партнерами. При этом «модулем называют кластер или связку учебных мероприятий, который посвящен определенной теме или содержанию. Модуль, следовательно, это содержательно и по времени завершенная учебная единица (учебная целостность, блок), которая может быть составлена из различных учебных мероприятий. Она может быть описана качественно (содержательно) и количественно (количество зачетных единиц) и должна поддаваться оцениванию (экзамен). Тем самым модуль представляет собой единицу (завершенную в себе целостность) или строительный элемент [блок], которая является [в свою очередь] составной частью более крупного целого, внутри которого каждый модуль имеет свою определенную функцию [...]»²⁷. Следовательно, реализация модуля предполагает, как правило, что студент осваивает одну часть программы в одном вузе, а вторую — в другом.

²⁷ Каспржак А.Г., Калашников С.П. Замысел и результаты проекта «Модернизация педагогического образования». Связь проекта с задачами проекта «Модернизация системы подготовки преподавателей для СПО». М., 2016. <<https://thepresentation.ru/obrazovanie/zamysel-i-rezultaty-proekta-modernizatsiya-pedagogicheskogo-obrazovaniya>>.

Подобная организация ПДД (в варианте сотрудничества вузов разных стран) позволяет студентам, наряду с получением определенной квалификации, получить языковую подготовку, приобрести компетенции, предусмотренные образовательными стандартами не только своей, но и еще какой-либо страны, что повышает их востребованность потенциальными работодателями. Вместе с тем при такой организации ПДД, во-первых, становится дорогой для потребителя, а во-вторых, в случае реализации университетами одной страны теряет значительную часть конкурентных преимуществ. Понимая это и имея определенный опыт реализации программ в сетевой форме с рядом как зарубежных, так и отечественных университетов, НИУ ВШЭ принимает предложение ректора Псковского государственного университета (ПсковГУ) Натальи Анатольевны Ильиной о совместном участии в конкурсе²⁸, затем — в реализации проекта «Разработка образовательных программ высшего образования с привлечением НПП из университетов, входящих в топ-200».

Выбор направления («Педагогическое образование») был обусловлен сочетанием опыта партнеров. Псковский государственный университет, созданный в 2010 г.²⁹ путем слияния нескольких образовательных учреждений, в число которых вошел и Псковский государственный педагогический университет им. С.М. Кирова, занимается подготовкой учителей и преподавателей для всех уровней образования в течение многих лет и, как следствие, имеет сложившиеся традиции и репутацию в этой сфере на Северо-Западе Российской Федерации. Его партнером в рамках проекта поддержки региональных вузов через участие в создании в них программ международного уровня стал НИУ ВШЭ — к 2019 г. один из лидеров российского образования, в котором с момента создания поддерживалась инновационная деятельность, поощрялись инициативы. Так Институт образования НИУ ВШЭ стал партнером ПсковГУ в разработке и реализации сетевой магистерской образовательной программы «Педагогическая деятельность в условиях изменений».

Название (как и содержание, и организация) сетевой магистерской программы явилось ответом на вызовы времени, которое требует от учителя абсолютно новых компетенций, среди которых следует выделить ИКТ-компетенции (адекватное задачам обучения использование цифро-

²⁸ <<https://www.tenderguru.ru/tender/43265364>>.

²⁹ Распоряжение Правительства РФ от 27.12.2010 № 2440-п. <<https://rulaws.ru/government/Rasporyazhenie-Pravitelstva-RF-ot-27.12.2010-N-2440-r/?ysclid=lm7emt24m5174230912>>.

вых средств) и умение выстраивать индивидуальные образовательные траектории обучающихся.

5.1. Как шел процесс разработки и утверждения совместной магистерской программы «Педагогическая деятельность в условиях изменений», реализуемой в сетевой форме НИУ ВШЭ и ПсковГУ

Итогом реализации проекта «Разработка образовательных программ высшего образования с привлечением НПП из университетов, входящих в топ-200», должен был стать пакет документов, обеспечивающих запуск образовательной программы.

Было решено, что планируемая к запуску образовательная программа будет программой двойных дипломов — и это предопределило последовательность работ. Сначала в процессе разработки концепции сетевой программы были даны формулировки и согласованы образовательные результаты, затем был создан проект учебного плана и сформирован возможный состав преподавателей, которые и составили группу реализации проекта.

Набор на программу планировался уже в следующем учебном году, поэтому преподаватели Псковского университета прошли курсы повышения квалификации, которые вели сотрудники Института образования, а некоторые побывали на стажировке в НИУ ВШЭ. В результате псковичи приняли идеологию и способ организации программы москвичей, базирующейся на практико-ориентированном обучении, которое предполагает в первую очередь рассредоточенную производственную практику, то есть совмещение учебы с постоянной педагогической деятельностью. Иначе говоря, основным видом деятельности студентов в университете стала рефлексия результатов работы в школе. Это происходило как на занятиях по обязательным и элективным дисциплинам, так и в рамках образовательного модуля «Ключевые семинары»: семинара наставника, проектного и научно-исследовательского семинара.

Заметим, что согласно оригинальному стандарту (уровень «Магистратура») модуль «Ключевые семинары» «...предназначен для проектирования персональных образовательных результатов, координации учебной деятельности по освоению ОП в соответствии с ИУП студентов, объединенных одним семинаром наставника, а также для получения студентом

представления о передовом опыте и/или исследованиях, соотносенных с тематикой его траектории обучения...»³⁰, что работало на поддержку студента, который должен был совмещать работу и учебу.

В этот же временной период было определено, что органом стратегического управления программой станет ее академический совет. В него вошли не только преподаватели вузов-партнеров, но и представители исполнительной власти области и руководители программы. Чтобы «закрыть» подготовку учителей всех предметов учебного плана, было определено два руководителя программы:

- Ирина Олеговна Соловьева, кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой математики и теории игр. Научные интересы: методика обучения математике, подготовка учителя, использование ИКТ в образовании;

- Галина Геннадьевна Маслова, кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры европейских языков и культур. Научные интересы: теория и методика преподавания иностранных языков и культур, теория и практика межкультурной коммуникации.

Важно обратить внимание на то, что ключевым содержанием педагогической магистратуры в такой модели является блок образовательных дисциплин. Вместе с тем выпускникам бакалавриата требуется поддержка в области частных методик, а в некоторых случаях необходимо и повторное, более глубокое осмысление сложных вопросов преподаваемого предмета.

5.2. Согласование рабочих учебных планов магистерских образовательных программ «Педагогическая деятельность в условиях изменений» и «Педагогическое образование»³¹, реализуемой Институтом образования НИУ ВШЭ

Важно заметить, что синхронизация учебных планов программ, реализуемых вузами-партнерами, которые по согласованию на подготовительном этапе состояли из четырех модулей: мировоззренческого, проектировочного, практического и исследовательского, — произошла не сразу. Этот процесс занял два учебных года.

³⁰ <<https://clck.ru/378Yvm>>.

³¹ <<https://www.hse.ru/ma/teach/>>.

Сначала было оговорено, что, исходя из принципа приоритета образовательных результатов, общих для двух программ, способ их достижения может быть разным. Как следствие, набор дисциплин и их названия могут отличаться, быть своими у каждого университета. То есть, если согласованные (общие) образовательные результаты выпускника «обнаружатся» в выпускной квалификационной работе студента ПсковГУ, он может претендовать на получение диплома НИУ ВШЭ независимо от того, какие дисциплины он изучал.

Если посмотреть на рабочие учебные планы двух программ, то прямого совпадения названий, шире — содержания, нет. Вместе с тем к третьему набору студентов синхронизация вышла на такой уровень, при котором дисциплины в подавляющем большинстве случаев имеют одинаковые названия и содержание, то есть могут быть зачтены одним вузом, несмотря на то что магистр изучал их в другом университете.

Вернемся к наполнению модулей магистерской образовательной программы, реализуемой в сетевом формате.

Мировоззренческий модуль содержит дисциплины, освоение которых способствует осмыслению студентом — действующим учителем основных идей, базовых принципов, закономерностей педагогической деятельности: «Возрастная психология и образование», «История педагогической культуры», «Универсальные компетенции и новая грамотность».

Назначение *проектировочного модуля* — помочь студенту освоить приемы, стратегии и практики преподавания, которые он может использовать на уроках, повысив таким образом вероятность профессионального успеха, что является немаловажным фактором закрепления молодого специалиста в профессии. Этот модуль состоит из следующих дисциплин: «Практическая педагогика», «Психолого-педагогические техники», «Педагогический дизайн», «Контроль и оценивание в образовании», «Цифровые технологии в обучении».

Исследовательский модуль представлен дисциплиной «Методология научного исследования» и научно-исследовательским семинаром (НИС), охватывающим введение в исследования в области образования, количественные и качественные методы в образовании, анализ и разработку учебных материалов. Учитывая специфику программы, освоение данного модуля (в первую очередь, занятия НИС) направлено на овладение приемами проектировочной, аналитической и экспертной деятельности, что достигается сочетанием научно-исследовательской и экспертно-аналити-

ческой работы. Именно этот модуль должен обеспечить высокое качество выпускной квалификационной работы, которая на программе представляет собой двухлетний проект по выбранной самим студентом теме. Теоретическая часть ВКР выполняется обучающимся в форме курсовой работы в конце первого года обучения, а эмпирическая часть — на втором курсе.

Как уже говорилось, во время прохождения программы студенты находятся в режиме рассредоточенной производственной практики, осмысляя и обобщая свой практический опыт. В первую очередь, этому посвящены ключевые семинары, которые и задают направление движение обучающегося по программе: это и есть *практический модуль*, который является распределенным (рис. 5).



Рис. 5. Блок-схема разворачивания сетевой магистерской программы
«Педагогическая деятельность в условиях изменений»

Завершая разговор о наполнении учебного плана, следует обратить внимание на программы подготовки действующих учителей — ведь не меньшее (если не большее) значение имеет не только их содержательное наполнение, но и применяемые педагогические практики, так как они сразу переносятся студентами в школьный класс. Таким образом, в процессе обучения следует не просто призывать к использованию этих практик, а применять интерактивные, цифровые, рефлексивные техники, влияя тем самым на изменение образовательной среды школ.

5.3. Формы участия преподавателей вузов-партнеров в процессе обучения

Еще одной весьма острой проблемой, которая встает перед вузами-донорами (в данном случае НИУ ВШЭ) в ходе реализации сетевых образовательных программ, является возникающая дополнительная нагрузка

ка преподавателей, которая может привести к падению качества работы в своем университете. Памятуя это, партнеры выбрали экономный, если так можно сказать, режим включения сотрудников Института образования в процесс реализации совместной программы.

Первым действием стало включение в учебный план магистратуры Псковского государственного университета семи дисциплин, подготовленных сотрудниками Института образования в формате массовых открытых онлайн-курсов (далее — MOOK): «Возрастная психология и образование», «Практическая педагогика», «Педагогический дизайн», «История педагогической культуры», «Индивидуальные образовательные траектории», «Универсальные компетенции и новая грамотность», «Авторские школы»³². Способ освоения этих дисциплин был следующий: студенты сетевой программы прослушивали лекции, выполняли задания (в том числе тесты, определяющие уровень достижения обучающихся), изучали предложенные MOOK источники; практические же занятия вели — по подготовленным сотрудниками НИУ ВШЭ методическим материалам — преподаватели ПсковГУ. При этом оценка по дисциплине выставлялась преподавателем ПсковГУ с учетом результатов экзамена, проводимого в дистанционной форме преподавателями Института образования. Как показала практика, подобный формат гарантирует качество образовательного процесса, являясь катализатором взаимодействия преподавателей вузов-партнеров, и, что особо важно, укрепляет доверие между ними.

Второе направление совместной деятельности — преподавание НИС. С учетом его значения в помощи студентам для качественного выполнения педагогического исследования и/или в разработке дидактических материалов (основа ВКР) было принято решение о совместном преподавании дисциплины преподавателями двух университетов.

Третье направление взаимодействия — унификация подходов (инструментов) к оценке уровня достижения студентов. Для ее осуществления на этапе подготовки, в декабре 2019 г., для преподавателей ПсковГУ силами сотрудников Института образования НИУ ВШЭ (том числе Центра психометрики и измерений в образовании³³ и Лаборатории измерения

³² Подробнее: <<https://clck.ru/378Z5n>>.

³³ Директор Е.Ю. Карданова, научный руководитель В.А. Болотов. <<https://ioe.hse.ru/monitoring/>>.

новых конструктов и дизайна тестов³⁴) была проведена программа повышения квалификации «Инструменты профессионального развития преподавателя высшей школы», содержащая такие блоки, как «Особенности обучения и оценки образовательных результатов в высшей школе», «Выстраивание системы оценивания компетенций в высшей школе» и т.д.

Прохождение этой программы псковскими преподавателями, как и совместная работа с московскими коллегами, позволили существенно разнообразить виды формирующего (тесты, презентации, эссе, составление интеллект-карт, доклады, индивидуальные и групповые проекты, участие в дебатах и дискуссиях, ролевых и деловых играх и т.д.) и итогового оценивания (экзамен, тестирование, эссе, групповой или индивидуальный проект, реферат, защита портфолио и др.). В практику работы было введено правило знакомства студентов (в начале прохождения дисциплины) с принципом (критерием) формирования итоговой оценки, формулой ее исчисления (вес формирующего и констатирующего, других видов оценивания).

Кроме этого, сотрудники Института образования НИУ ВШЭ привлекались к разработке, экспертизе и валидации контрольно-измерительных материалов, которые готовились сотрудниками ПсковГУ и обсуждались на семинарах, конференциях и т.д. В свою очередь руководители программы-псковичи в ходе стажировок принимали участие в ежегодных семинарах преподавателей магистерской образовательной программы «Педагогическое образование» Института образования НИУ ВШЭ.

Можно констатировать, что эти взаимодействия преподавателей университетов-партнеров способствовали сближению взглядов на назначение программы, способы ее реализации, возможные направления развития.

* * *

Завершая этот раздел, хочется сказать, что не все задуманное осуществилось. Например, из-за занятости студентов — действующих работников системы, не вполне компенсированной предложенной организацией программы, лишь четверть поступивших смогли по окончании обучения получить два диплома. Таким образом, требуется значительная коррекция как содержания, так и подходов к преподаванию, и этот процесс уже

³⁴ Руководитель С.М. Авдеева. <<https://ioe.hse.ru/monitoring/testdesign/>>.

идет. Конечно, процесс подготовки и реализации образовательных программ в сетевой форме весьма трудоемкий, требующий серьезных усилий от работников взаимодействующих вузов: анализа учебных планов каждого из университетов, учебных дисциплин, его составляющих, согласования методов и периодов обучения и т.д. Не тождественным может оказаться и уровень подготовки студентов различных образовательных организаций, приступающих к освоению программы, что потребует коррекции требований к абитуриентам. Сложности для преподавателей могут возникнуть из-за несовпадения предшествующего учебного опыта студентов вузов-партнеров, систем ценностей преподавателей и т.д. Не говоря уже о том, что руководству университетов-партнеров необходимо вносить изменения в существующие у каждого из них системы менеджмента качества (см. раздел 4.1 «Разработка системы обеспечения качества образования»). Все это подтверждает необходимость длительного подготовительного этапа, что часто входит в противоречие с намерениями партнеров как можно быстрее пройти путь от замысла до начала реализации проекта.

Надо признать, что в определенной степени руководству, преподавателям и сотрудникам Института образования НИУ ВШЭ не удалось избежать некоторой избыточной поспешности на этапе запуска сетевых программ. Вместе с тем полученная от выпускников обратная связь свидетельствует о том, что реализация сетевой магистерской программы способствовала не только развитию магистратуры Псковского университета, но и запуску инновационных процессов в системе образования области. Приведем выдержки из анкет выпускников.

В числе плюсов сетевой программы Елена Прокофьева, преподаватель общепрофессиональных дисциплин и профессиональных модулей «Фельдшерского колледжа» называет не только опыт, полученный от преподавателей двух вузов, но и обмен лучшими практиками, возможность получить доступ к университетским библиотекам, а также диплом вуза, являющегося одним из самых престижных университетов России. По словам магистрантки, учеба в первую очередь подарила ей встречу с преподавателями-профессионалами:

«...Мне хотелось ходить на каждое занятие, выполнять все задания, показывать заинтересованность, "вкусать" опыт, которым преподаватели на каждом занятии делились с нами...»

Терпеливые, замечательные, раскрывающие в нас необходимые качества. Кроме того, учеба в магистратуре подарила знания и умения, повышающие профессиональный уровень, возможность увидеть и исправить ошибки в своей деятельности, а также новые методики, которые я сразу смогла внедрить в работу. Это была необычная, трудная, интересная, эмоциональная, сложная, насыщенная магистратура. Но как сказала Мария Александровна Лытаева, мозг "прокачивается" там, где сложно!»

Продолжает выпускница программы Евгения Белокурова, ассистент кафедры европейских языков и культур Псковского государственного университета:

«...Программа позволила подключаться к сетевым проектам по разным дисциплинам от НИУ ВШЭ. Это помогло понять, как устроено обучение и как правильно организовывать свое время для выполнения учебной задачи в срок. Самоорганизация играла важную роль в сетевом обучении...»

6. Алгоритм действий вузов-партнеров при разработке образовательных программ, реализуемых в сетевой форме

Процесс подготовки сетевой программы к открытию — длительный и трудоемкий. Необходимо точно определить взаимные обязательства каждого университета, совместная работа которых работает на общие и частные цели, иначе успешность проекта ставится под сомнение. Именно по этой причине мы предлагаем ознакомиться с алгоритмом взаимодействия партнеров, который является результатом нашего опыта проведения такого рода программ.

6.1. Согласование целей и задач взаимодействия вузов

Первый шаг во взаимодействии — определение задач, которые университеты будут решать, реализуя задуманную программу. Так, для Института образования НИУ ВШЭ реализация совместных программ, в первую очередь — диссеминация опыта, своего взгляда на цели и задачи высшего образования. Трудно предположить, что увеличение когорты выпускников — руководителей школ или учителей-предметников с 50 до 100 человек, подготовленных по-новому, существенно изменит ситуацию в системе образования страны. Более того, если вдуматься, задачей исследовательского университета является не прямое «производство» дипломированных специалистов массовых профессий, а, скорее, разработка, апробация и внедрение в массовую практику новых моделей их подготовки (в данном случае — подготовка лидеров образования и учителей в классическом университете). Это еще одна задача, решаемая в проекте.

Для вузов — партнеров НИУ ВШЭ задачи проекта несколько иные. Руководство Тихоокеанского, Тюменского и Псковского государственных университетов рассчитывали не только на использование бренда вуза-партнера для обеспечения качественного набора. Привлекая в преподавание на своей программе преподавателей московского университета, согласуя с ними оценочные процедуры, например, выстраивая общую систему обеспечения качества, руководители вузов думали и о запуске

процесса трансформации образовательного процесса, о существующей модели магистратуры и т.д.

Точно определенные задачи каждого из партнеров, решаемые в рамках проекта, — основа его долговечности. Если же партнерские программы реализуются как «дань моде» или «для продвижения в рейтинге», то проект закончится сразу, как только будут истрачены выделенные на него средства.

И еще одно замечание. Обозначенные цели и задачи вузов-партнеров определяют их позиции в ходе реализации начинающегося проекта: донора или акцептора. При этом надо хорошо понимать, что эти позиции за период поведения проекта могут меняться и в идеале должны перейти к равноправным. Для этого необходимо, чтобы каждая из взаимодействующих сторон нашла ту нишу программы, которую ее партнер не может выполнить один: производственная практика, например, или предоставление баз для сопоставительных исследований и т.д.

Цели и задачи программы определяют как выбор вуза-партнера, так и направление, по которому она будет осуществляться. Чтобы определить «нужность» этой образовательной программы, предлагаем университетам, планирующим вступить во взаимодействие, составить заявки на взаимную аккредитацию (табл. 5), которые станут содержательным основанием для переговоров сторон.

Таблица 5. Заявка вуза на взаимную аккредитацию программ

№ п/п	Разделы	Основные вопросы, требующие ответа в данном разделе
1	Название программы	Чем обусловлен выбор названия программы и квалификации, и почему данный выбор представляется наиболее адекватным в плане привлечения потенциальных клиентов (абитуриентов, студентов)?
2	С чем связана необходимость создания (продолжения работы) новой (имеющейся) программы?	Основаниями могут быть указания на: потребности практики, возникновение новой области исследований, изменения в традиционной сфере деятельности, местные условия (потребность в специалистах, наличие инвесторов). Для подкрепления своих доводов следует привести доказательства в виде данных маркетинговых исследований,

Окончание табл. 5

№ п/п	Разделы	Основные вопросы, требующие ответа в данном разделе
		экспертных заключений, мнений студентов и выпускников
3	Кто нуждается в данных образовательных услугах, какие категории людей выступят в качестве потенциальных потребителей данного вида образовательных услуг, каково ожидаемое количество студентов на ближайшие пять лет?	Укажите категории людей, которые выступят в качестве потенциальных потребителей данного вида образовательных услуг. Укажите также ожидаемое количество студентов на ближайшие пять лет, свяжите это с запросом на КЦП
4	Какие имеющиеся образовательные программы (в стране и за рубежом) сопоставимы с тем, что предлагается? В какой мере создатели данной программы отталкивались от уже существующих программ? Возникнет ли конкуренция на почве привлечения студентов, или же отличия достаточно существенны, чтобы ориентироваться на другую группу потребителей образовательных услуг?	Какими советами со стороны пользовались разработчики этой программы? Какого рода рекомендации (формальные и неформальные) были получены от профессиональных организаций, экспертов в области образования, специалистов-практиков? (Нужно указать, как эти советы были учтены и отражены в программе)
5	Какие «выгоды» от реализации данной программы имеет университет (держатель), факультет (институт, школа, исполнитель)?	Как данная программа вписывается в стратегию университета, факультета? Как она соотносится с образовательными программами, существующими в вузе-партнере? Как ее появление отразится на общей стратегии обучения?

6.2. Проведение кампании по набору студентов сетевых программ

После заключения контракта с вузом-партнером на совместную образовательную деятельность по реализации программ в сетевой форме, разработки системы обеспечения качества (структура управления) и согласования учебных планов и программ дисциплин (шаги второй, третий и четвертый — см. выше), определения модели взаимодействия (формы участия преподавателей вузов в реализации программы, шаг пятый, см. раздел 5) необходимо согласовать адресную аудиторию, то есть ответить на вопрос: «Кого будем учить?». Этот шестой шаг, который следует сделать руководителям программы, является, как показала практика, во многом определяющим для ее последующей судьбы.

Потенциальными абитуриентами сетевой программы «Управление образованием», реализуемой совместно с ТОГУ и ТюмГУ, должны были стать практикующие руководители, их заместители и учителя организаций основного и дополнительного образования региона. Такая работа потребовала больших и достаточно специфических для работника университета усилий от академических руководителей и команды преподавателей программ.

Необходимость таких усилий обусловлена, с одной стороны, состоянием рынка образовательных программ для управленцев и других сотрудников школ, который насыщен самыми разными предложениями — от краткосрочных онлайн-курсов до продолжительных магистерских программ с высоким порогом на входе, жесткими требованиями и значительным отсевом студентов. Сетевая магистерская программа «Управление образованием» НИУ ВШЭ относится к числу последних, так как очно-заочная форма обучения, накладываясь на высочайший стандарт качества исследовательского университета, дает синергетический эффект. Старт программы в регионе происходил в условиях низкой информированности потенциальных абитуриентов, отсутствия «своих» выпускников, которые могли бы стать ее амбассадорами через личные контакты. Региональные органы управления образованием и другие лица, принимающие решения о целевых направлениях на программу руководителей школ подотчетной территории, еще не успели проникнуться доверием к программе, так как не имели аналогичных примеров результативной работы университетов с этой категорией работников образования. Более того, возникновение в федеральном вузе структуры,

работающей с управлениями системы образования, — это появление прямого конкурента для испокон века существующих в каждом регионе институтов повышения квалификации учителей, как бы они ни назвались (институтами развития, например). Помимо этого, и «перетекание» бюджета из регионального в университетский (федеральный) если и не пугал, то настораживал.

С другой стороны, важность создания большой «воронки» абитуриентов на старте была продиктована моделью «материнской» («вышкинской») магистерской программы, которая работает на рынке образовательных услуг уже более десяти лет, имея ежегодно достаточно высокие проходные баллы, конкурс на места, обеспеченные бюджетным (федеральным) финансированием. Если вспомнить, что сетевая программа по идее была франшизой (предоставляем в регионе образовательную услугу, соответствующую по качеству одному из ведущих вузов страны), то важно было: соблюсти ту же технологию отбора (правила приема) абитуриентов, обеспечить конкурс, сопоставимый с конкурсом, который выдерживают претенденты на учебу в Москве по московской программе. Создаваемая «воронка» на входе, по нашему замыслу, должна была обеспечить узнаваемость в программе черт своего прототипа.

Сделать это было в некоторых случаях очень трудно. Так, руководители магистерской программы «Управление образованием», реализуемой ТюмГУ совместно с Институтом образования НИУ ВШЭ, в 2022 г. не имели ни одного бюджетного места, что для потенциального клиента — работника системы образования, привыкшего учиться за государственный счет, практически непреодолимый барьер. Впрочем, нет худа без добра, как известно. Опыт первого набора, состоявшегося несмотря ни на что, вылился в осмысленный, насыщенный план мероприятий в рамках компании по набору абитуриентов 2023 г. За год, разделяющий два зачисления, на базе ТюмГУ при участии экспертов НИУ ВШЭ были проведены три летние и зимние школы³⁵ для потенциальных абитуриентов, в которых приняли участие более 200 сотрудников школ Тюменской области и Ямало-Ненецкого автономного округа. В результате на выделенные в 2023 г. 15 бюджетных мест было подано примерно 80 заявлений (!), что превышает средний показатель конкурса на московской программе.

³⁵ Подробная информация о прошедших в 2022–2023 учебном году зимних и летних школах: <<https://clck.ru/378Z7g>>.

Заметим также, что наряду с количественной оценкой конверсии важно иметь в виду качественные характеристики состава студентов программы. Из всего сказанного ранее следует, что академическим советом при корректировке содержания программы должны учитываться: состав когорты, проходные баллы, определяющие качество представленных на конкурс портфолио, а также социальный портрет студента-первокурсника (регион проживания, профессиональный статус, половозрастной состав и т.д.). Это делает программу адресной, отвечающей актуальным запросам именно этой группы учащихся.

6.3. Методическая поддержка работы профессорско-преподавательского состава вуза-акцептора

Формирование преподавательского состава вуза, на базе которого реализуется программа в сетевой форме (шаг пятый), идет, как правило, параллельно с компанией по набору студентов — таковы российские реалии. На примере совместной программы Института образования НИУ ВШЭ и ПсковГУ мы уже показывали важность опережающей специальной работы с участниками проекта. Тем не менее позволим себе вернуться на шаг назад и сначала поговорить о ряде предостережений, которые, на наш взгляд, просто необходимы сделать для авторов разрабатываемых программ, а затем — обсудить вопрос значимости методической поддержки, которую должны получать преподаватели — участники проекта.

Итак, два предостережения. Первое касается дизайна программы и ее структуры: они должны являться частью планирования. Определять их надо всем преподавателям вместе и делать это так, чтобы замысел программы был «присвоен» каждым. При этом преподаватель дисциплины становится соавтором образовательной программы, перестает работать «по желтым конспектам» и готовит свой курс адресно — для этой программы, для этой когорты студентов. В противном случае возникнет ситуация мозаичной программы, когда ее организационное руководство осуществляет менеджер учебного офиса, а содержательное — в лучшем случае заведующий кафедрой, отвечающий за один из ее модулей, который неминуемо становится главным; в худшем же случае стратегическое развитие просто отсутствует.

Для того чтобы программа имела логичную, сбалансированную структуру, предлагаем преподавательскому составу совместно поработать с

еще одним инструментом обеспечения качества образования, используемым в английских университетах, — «Организация программы» (табл. 6).

Таблица 6. Инструмент обеспечения качества образования
«Организация программы»

№ п/п	Разделы	Содержание раздела
1	Внутренняя согласованность	Как различные компоненты программы связаны друг с другом для обеспечения единства процесса обучения и достижения намеченных образовательных целей?
2	Сбалансированность	Как теоретические и практические компоненты программы сбалансированы внутри нее, как обеспечивается баланс между шириной охвата проблем и глубиной усвоения материала, между задачами формирования профессионала и развития личности студента?
3	Последовательность	Какие приемы использованы для того, чтобы процесс обучения шел гладко, чтобы трудность заданий нарастала постепенно, но при этом студенты одновременно чувствовали рост своей собственной компетентности и способности справляться с учебными задачами, чтобы достижения предшествующего уровня служили основой дальнейшего прогресса, постепенно интегрируясь в единую систему знаний, умений, навыков? Каждый этап программы должен быть звеном общего движения к намеченным целям
4	Преимственность этапов	Объясните, какие приемы использованы для того, чтобы процесс обучения шел гладко, чтобы трудность заданий нарастала постепенно, но при этом студенты одновременно чувствовали рост своей собственной компетентности и способности справляться с учебными задачами, чтобы достижения предшествующего уровня служили основой дальнейшего прогресса, постепенно интегрируясь в единую систему знаний, умений, навыков. Каждый этап программы должен быть звеном общего движения к намеченным целям
5	Гибкость	Покажите, как программа учитывает возможные различия в исходном уровне подготовки студентов и как она отвечает на их индивидуальные запросы

Окончание табл. 6

№ п/п	Разделы	Содержание раздела
6	Стратегическая интеграция	Продемонстрируйте, как программа интегрирована в общее направление деятельности Вашего вуза, факультета, университета-партнера.

И второе предостережение. Профессорско-преподавательский состав программы ни в коем случае нельзя формировать «от имеющегося». В работе с управленцами, например, нужны менеджеры-практики — если не как содержательные лидеры того или иного модуля, то как собеседники, носители актуальной информации для студентов. С учителями должны работать и вузовские преподаватели, и методисты, и учителя, и т.д. Не займемся подбором преподавателей под задачи программы — превратимся в один из традиционных институтов повышения квалификации учителей, которые работники образования, как правило, не жалуют.

Если же все-таки на этапе запуска программы преподавательский состав формируется из числа сотрудников вуза, предлагаем каждому ее потенциальному участнику заполнить карту модернизации учебной дисциплины (табл. 7). Работа с картой позволит преподавателю задуматься над задачами, которые он решает, преподавая социологию, например, школьным управленцам. Они ведь никогда не будут социологами, но должны, во-первых, уметь понять, в каком случае без его услуг как социолога нельзя обойтись; во-вторых, уметь поставить задачу на исследование; в-третьих, принять и понять полученные результаты.

Таблица 7. Карта модернизации дисциплины

1. Цели и задачи учебной дисциплины	
Образовательная программа (одна из тех, на которой эта дисциплина читалась)	
Настоящая образовательная программа	

Продолжение табл. 7

2. Какие из запланированных результатов образовательной программы планируется отработать и достичь в рамках Вашей дисциплины?				
	Отработан, результат достигнут	Отработан, но результат не достигнут	Не отработан, но результат достигнут	Не отработан, и результат не достигнут
Результат 1				
Результат 2				
Результат 3				
...				
3. Какие из учебных дисциплин, по Вашему мнению, должны уже быть изучены студентами до Вашего курса (или идти одновременно)? (Нужное просьба отметить)				
Дисциплины учебного плана	Эти дисциплины (обязательные, по выбору) должны быть изучены студентами до Вашего курса		Эти дисциплины (обязательные, по выбору), которые могут идти параллельно с Вашим курсом	
Современные образовательные теории				
Практика анализа образовательной политики				
...				
4. Далее приведен список учебной литературы по дисциплине «...» (как обязательной, так и дополнительной). Посмотрите, пожалуйста, какие дополнения (и/или изменения) можно внести в ваш список				
Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями на 13.06.2023) (редакция, действующая с 18.06.2023) от 29.12.2012 № 273-ФЗ			+	
...				-
Литература, внесенная Вами для изучения дисциплины на данной программе			Обязательная	Дополнительная
Днепров Э.Д. Российское образование в XIX — начале XX века: в 2 т. Становление и развитие системы российского образования (историко-статистический анализ). М.: Мариос, 2011. Архивная копия от 25 февраля 2021 г.				+

5. Перечислите, пожалуйста, сколько и каких заданий Вы будете давать студентам. Укажите, если это возможно, для чего они должны будут выполнять эти задания: для обсуждения подготовленных текстов (записок, рефератов, обзоров) на семинарах/практических занятиях, для предварительного ознакомления с материалом в преддверии лекции, семинара и т.п.				
Вид задания	Тип работы	Срок выполнения	Вклад в итоговую отметку	Примечания
Продумать темы итоговой письменной работы				
Подготовить описание содержания будущей итоговой письменной работы				
Первый вариант итоговой письменной работы				
...				

Выполняя необходимые действия (шесть шагов) по запуску сетевой программы, следует помнить о рисках, сопряженных с недооценкой роли методической поддержки команды преподавателей открываемой на базе вуза-партнера программы, имеющей целью трансформировать модель магистратуры, включая практики работы его преподавателей. На примере сетевой магистерской образовательной программы «Педагогическая деятельность в условиях изменений» Института образования НИУ ВШЭ и ПсковГУ мы уже показали, что такая методическая поддержка в форме курсов повышения квалификации (профессиональной переподготовки) должна стартовать задолго до первого набора абитуриентов: оптимальный вариант — за год, в крайнем случае — не менее чем за полгода до ее запуска.

Анализируя результаты взаимодействия партнеров в ходе подготовки и запуска программы «Управление образованием», реализуемой НИУ ВШЭ совместно с ТОГУ и ТюмГУ, можно составить примерный перечень возможных форм методической поддержки, определив их тематику и содержательное наполнение.

Методическая поддержка может осуществляться в различных форматах (помимо предваряющих курсов повышения квалификации, о которых речь шла ранее), затрагивая определенный набор организационных вопросов, вопросов содержания образования. Остановимся на возможных форматах подробнее.

1. *Очные проектировочные сессии, проводимые университетом-донором на площадке вуза-партнера.* Объектом и предметом проектирования могут стать:

а) план работ по запуску сетевой программы, включая корректировку рабочего учебного плана, связанную со спецификой когорты обучающихся;

б) учебные планы и программы дисциплин, учитывающие возможные формы участия преподавателей вузов-партнеров в процессе обучения, а также оптимальные графики учебного процесса (в нашем случае — сочетание периодов очного дистанционного обучения, предполагающего возможность участия преподавателей и студентов каждого вуза в учебном процессе партнера);

в) стратегии преподавания или планирование (подбор) соответствующих практик преподавания, видов заданий, инструментов их оценки (выработка единой стратегии оценивания, см. выше) и т.д., позволяющих, во-первых, работать на согласованный результат и, во-вторых, увеличить долю самостоятельной работы студентов (активная работа учащегося на результат) в его учебной нагрузке и т.д.

2. *Совместная подготовка аналитических материалов, выступлений на семинарах и конференциях и т.д.* Эта работа, по сути, ориентирована на профессиональное развитие преподавателей вузов-партнеров за счет включения их в совместную разработку программ дисциплин, взаимную экспертизу и т.д.

3. *Совместное проведение учебных занятий.* В нашем случае это в первую очередь проведение научно-исследовательского семинара, научное руководство курсовыми и выпускными квалификационными работами, проведение мероприятий рубежного контроля уровня достижений студентов, зимних и летних школ и т.д.

4. *Взаимная (выборочная) двойная проверка работ студентов преподавателями вузов-партнеров (double marking).* Смысл состоит в том, что работа проверяется сначала преподавателем, затем — представителем вуза-партнера, каждый из которых, основываясь на определенных критериях, выносит суждение о представленной магистрантом работе,

и лишь затем за ее выполнение выставляется согласованная отметка. Это позволяет «открыть» и, как следствие, объективизировать процесс оценивания, параллельно сближая оценочные стратегии преподавателей, совершенствовать оценочные процедуры, уточнять согласованные образовательные результаты и т.д.

Обратим внимание читателя, что в случае использования партнерами двойной проверки работ студентов преподавателями должна быть предусмотрена процедура согласования оценок. Например, работа выносится на экспертное совещание (отдается на проверку третьим преподавателем) в том случае, если отметки, выставленные проверяющими, расходятся более чем на 10% с выставленным баллом и т.д.

Описание форм и содержания методической поддержки преподавателей вузов-партнеров по сетевым образовательным программам могут быть продолжены — они рождаются в ходе работы и зависят от ситуации в университетах. Заметим лишь, что наш опыт работы показывает, что если оценивать примерный объем методической поддержки, то в первый год проведения программ он составлял от 60 до 85 академических часов. Это говорит о том, что, планируя работу по запуску сетевых программ, вузы-партнеры должны не только согласовать цели и задачи, выстроить совместную систему управления и контроля качества, синхронизировать графики движения студентов и т.д., но и оценить возможности финансирования работ (оплата работы экспертов, трансфер, проживание и т.д.) по методической поддержке деятельности профессорско-преподавательского состава.

Причем совершенно не очевидно, что пользу от этой работы получают лишь сотрудники вуза-акцептора. Тут все по известному учительскому анекдоту:

Учитель — учителю:

— Ну и тупой класс мне попался! Объясняю теорему — не понимают. Объясняю второй раз — не понимают! В третий раз объясняю. Сам уже понял. А они не понимают!..

6.4. Мероприятия по совершенствованию программы, реализуемой в сетевой форме

Строго говоря, все мероприятия, описанные в этом разделе брошюры, в той или иной степени работают на совершенствование образова-

тельной программы, реализуемой в сетевой форме. И тем не менее мы остановимся еще на одной процедуре (седьмой шаг), которая называется «Отчет по качеству». Его рекомендуется заполнять по окончании учебного года (возможен вариант — по завершении обучения очередной когорты).

По окончании учебного года командам преподавателей программы каждого университета предлагается заполнить форму (табл. 8), содержание которой может стать объектом и предметом обсуждения в своем вузе, а также с вузами-партнерами.

Таблица 8. Инструмент обеспечения качества образования
«Отчет по качеству»

№ п/п	Разделы	Содержание раздела, ответы на ключевые вопросы
1	Какой была когорта студентов?	Соотношение поступивших на программу студентов и окончивших ее (по этапам программы). Отдельно остановиться на отчисленных (почему?) студентах и лучших (в чем?), а также найти точки, в которых отчисление было наиболее заметно. Каковы причины, что предлагаете изменить, в чем (структура программы, формы организации занятий и/или контроля уровня достижений студентов, инструменты оценки и т.д.)?
2	Развитие ППС	Перечислите мероприятия, ориентированные на развитие ППС, которые были проведены в этом учебном году. Как оценивалась их эффективность? Что планируется делать в следующем учебном году?
3	Критерии успешности работы	По каким параметрам (критериям) мы определяем, что год был успешным? Предложите, обоснуйте, соотнесите с назначением программы, согласованными образовательными результатами
4	«Приобретения», «приоритеты» учебного года	Какие ресурсы «наросли»? Какие дисциплины, преподаватели добавились, почему? Какими новыми средствами обучения пользовались? Что добавилось в списках литературы?
5	Поддержка студентов	Как осуществлялась поддержка студентов? Что делалось? Что получилось, что не получилось? Почему? Что планируется делать в следующем учебном году?

№ п/п	Разделы	Содержание раздела, ответы на ключевые вопросы
6	Обратная связь от студентов	Какие опросы проводились (университет, факультет, программа)? Как анализировались, обсуждались полученные результаты? Какие решения приняты, планируется принять?
7	Обратная связь от работодателей и выпускников	Что делалось, почему именно это? Что планируется делать, зачем? Какие решения приняты, планируется принять?

Завершая раздел, следует сказать, что предложенный нами алгоритм совершенствования программы весьма условен. Описанные «семь шагов» (а если прочесть внимательно, их больше) обозначают на самом деле только те мероприятия, без которых обойтись при подготовке и реализации сетевой программы трудно. Каждый «заход» на новое взаимодействие университетов ставит свои задачи, и, как следствие, появляются новые формы работы. Выделили же мы совокупность действий (тот самый алгоритм) по запуску сетевой программы по той причине, что хотели помочь «осилить дорогу идущим», по тому пути, который прошли мы, точно осознавая, что работа эта полезна каждому из взаимодействующих партнеров.

И еще одно замечание/размышление/метафора. В 1968 г. советские интеллектуалы были потрясены научно-популярным фильмом «Семь шагов за горизонт» (реж. Феликс Соболев), в котором обсуждаются пределы возможностей человека, его мозга, способностей. По нашему мнению, «вскрыть» закрытые пространства отечественных вузов — наиважнейшая, и если хотите — прорывная задача, которая позволит кардинально повысить их качество. Это разбег перед шагами российского высшего образования «за горизонт». При том, как это ни парадоксально, шагов семь...

7. Краткие выводы, или Сетевые формы взаимодействия вузов как катализатор изменений и возможность формирования высокого стандарта качества реализации образовательных программ

В заключение следует обратить внимание руководителей вузов (его подразделений) на следующее. Включаясь в процесс разработки сетевых (шире — совместных) образовательных программ, следует понимать, что это потребует от участников не просто вклада в отдельный проект, а готовности к серьезным изменениям организации образовательного процесса в целом. Причем это относится не только к вузу-партнеру, которому предстоит привести действующие в университете правила и процедуры, регламентирующие образовательную деятельность, в соответствие с аналогичными нормативными актами вуза-лидера, но и к вузу-дилеру, акцептору, который, передавая способы работы, волей-неволей осуществит аудит своих процессов, что не может не привести к изменениям.

Так, с началом реализации сетевой магистерской программы «Управление образованием» команда преподавателей и организационные структуры ТюмГУ (учебный отдел, отдел расписания) столкнулись с рядом вызовов. Принцип открытости программы, ее модульность (три очные встречи-погружения на программе при двухсеместровом делении учебного года в университете), применение технологии обучения через опыт (классическая модель теории обучения через опыт, разработанная Дэвидом Колбом) деловые симуляции и игры, гибкий учебный план и т.д., которые показали свою результативность при работе с магистрантами — действующими управленцами в НИУ ВШЭ, должны были быть встроены в практику работы преподавателей ТюмГУ, что поставило перед руководителями ряд организационных вопросов. Пришлось вносить изменения в установленные в вузе правила и регламенты организации учебного процесса (например, в положение об обучении для очно-заочной формы), пересмотреть подходы к составлению расписания учебных занятий, формировать нетипичный для традиционной магистратуры график обучения и т.д. Произшедшие изменения стали весьма масштабными.

ТОГУ рассматривал взаимодействие с НИУ ВШЭ в рамках сетевой магистерской программы «Управление образованием» как возможность развития магистратуры в университете, формирования высокого корпоративного стандарта качества образовательных программ, повышения качества научно-исследовательской и проектной деятельности магистрантов, освоения современных компетенций преподавателями.

В целях согласования стандартов качества образовательных программ вузов-партнеров был издан приказ ректора, который определил применение новых для ТОГУ системы управления программой «Управление образованием», реализуемой в сетевой форме, логики проектирования и структуры программы, организационных форм обучения, системы обратной связи и оценки, научного руководства, выпускных квалификационных работ, системы оценки преподавателей.

Еще один результат сетевого взаимодействия, который отметили руководители вуза, — повышение качества научных исследований в ТОГУ. В НИУ ВШЭ активно развиваются исследования в области наук об образовании, для которых характерны междисциплинарность, доказательность, обращенность результатов к лицам, принимающим решение. Инструментом поддержки в освоении такого подхода к исследованиям стала практика совместного научного руководства выпускными квалификационными работами магистров исследователями двух вузов, в которую были вовлечены не только преподаватели сетевой программы, но и другие сотрудники Института образования, а также руководители других учебных подразделений ТОГУ.

Академическим руководителем сетевой магистерской программы «Управление образованием» А.Г. Кузнецовой был изучен опыт НИУ ВШЭ по реализации аналогичных программ в ДВФУ и ТюмГУ. По результатам этой работы Ученому совету ТОГУ были представлены материалы, содержащие новые подходы к разработке образовательных программ, системы управления их качеством, определению условий результативного внедрения новых для вуза механизмов в деятельность университета. В настоящее время материалы доклада используются рабочей группой Ученого совета для подготовки предложений по развитию магистратуры ТОГУ.

Все изложенное подтверждает, что реализация совместных программ дает информацию о качестве организации образовательного процесса в вузах-партнерах, причем не только в университете-акцепторе. Обеспечивающие реализацию программы институты, процедуры и норматив-

ные акты и т.д. вуза-донора, поставленные необходимостью двойного использования «на просвет», не могли не стать катализатором изменений. Формирование организационной структуры системы обеспечения качества реализации сетевых программ в Институте образования НИУ ВШЭ стало одним из катализаторов проведения самооценки (обследования рабочих процессов) своей собственной деятельности.

Еще одно замечание. В 2021 г. Президент России Владимир Путин поручил Минобрнауки России расширить практику реализации университетскими образовательными программами в сетевой форме³⁶. Как следствие, уже в 2022 г. «...в российских вузах стартовало обучение по новым программам в сетевой форме, то есть, когда для обучения студентов используются ресурсы нескольких вузов, а также компаний и предприятий. В этом году в университетах реализуются 16 таких сетевых программ, которые охватывают более 300 студентов...»³⁷. Это программы уровня не только магистратуры, но и бакалавриата, специалитета. Вместе с тем в данной работе авторы остановились на анализе практики реализации магистерских образовательных программ по двум причинам. Первая состоит в том, что Институт образования НИУ ВШЭ, опыт которого стал объектом и предметом рефлексии, реализует программы только этого уровня (бакалавриата нет). Вторая причина более прагматична. Как следует из работы, каждая образовательная программа в идеале «настраивается» под конкретную группу студентов. Это означает, что время жизни любой программы равно времени ее реализации, после чего требуется если не полное ее перепроектирование, то, как минимум, локализация к запросу данной когорты студентов. Продолжительность обучения в бакалавриате составляет четыре года, на специалитете — пять. За это время с большой долей вероятности произойдет изменение внешних вызовов, которые также требуют коррекции как самой программы, так и документов, регламентирующих порядок взаимодействия вузов-партнеров. Учитывая же тот факт, что подходы к реализации программ в сетевой форме являются общими для любого уровня высшего образования, надеемся, что описанный нами опыт позволит коллегам из других университетов использовать его независимо от того, какого уровня сетевую образовательную программу они будут конструировать.

³⁶ <<https://clck.ru/37ZhT6>>.

³⁷ Проректор по учебной работе МАИ Дмитрий Козорез в рубрике «Практикум: сетевые программы обучения»: <<https://clck.ru/37ZhYC>>.

8. Партнеры НИУ ВШЭ о результатах и эффектах реализации магистерских образовательных программ в сетевой форме

Магистерская образовательная программа «Педагогическая деятельность в условиях изменений» по направлению подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование», реализуемая в сетевой форме Псковским государственным университетом совместно с Институтом образования НИУ ВШЭ, — «...это отличный старт для построения карьеры исследователя, педагога, руководителя, разработчика или предпринимателя в образовании...»³⁸, — провозглашается на официальном сайте университета.

«Данная программа — это и результат долгого сотрудничества между двумя университетами, и те усилия со стороны профессорско-преподавательского коллектива Института образования, который захотел сделать так, чтобы программа стала реальной»³⁹.

«...Раньше мы говорили, как изменится Псковский государственный университет, что он должен предоставить псковским абитуриентам и ребятам, которые видят свое профессиональное будущее в Псковском регионе. Мы говорили — это новые образовательные программы, это новое пространство, это новый формат профессиональной карьеры. У университета должен быть пример, флагман, научный куратор, научный руководитель. Эта история — она не сегодня началась, она началась в 2019 году, и всего лишь у двух университетов появилась такая возможность — реализовать в настоящее время дипломы двух сразу же университетов и самого флагманского университета — Высшей школы экономики. Высшая школа экономики в лице Института образования поверила в наш коллектив, поработала с нами, убедилась, что мы можем по-настоящему работать и с этой историей...»⁴⁰

³⁸ <<https://clck.ru/37Zhcm>>.

³⁹ Первый проректор ПсковГУ Ольга Серова: <<https://clck.ru/37Zhm5>>.

⁴⁰ Ректор ПсковГУ Н.А. Ильина (GTRK «Pskov», 07.02.2023): <<https://clck.ru/37ZiCa>>.

* * *

«Сетевые программы — это привлечение к реализации образовательной программы любого уровня нескольких организаций (как образовательных, так и иных). Это дает возможность широкого использования ресурсов и наиболее сильных компетенций организаций-партнеров. В результате сетевого партнерства университет получает возможность повысить привлекательность своих образовательных программ и освоить новые для себя компетенции. На примере сетевой программы магистратуры “Управление образованием” в ходе реализации программы команда преподавателей освоила новые практики проектирования и реализации магистерских программ, получила компетенции по новым дисциплинам. Полученный опыт будет использован в развитии магистерских программ университета и в организации проектной деятельности обучающихся. В сетевой программе используются новые для университета подходы к управлению качеством программы, которые являются внутренним стандартом Высшей школы экономики. Так, полномочия академического руководителя программы позволяют использовать для достижения результата ресурсы всего университета, а не одной кафедры. Сейчас в программе участвуют преподаватели девяти кафедр университета. Эта команда вместе проектировала программу, при этом каждый преподаватель проектировал свою дисциплину в общей логике. Концепция каждой дисциплины защищается автором на методических семинарах команды. Это позволяет обеспечить согласованность подходов к образовательным технологиям и оцениванию, позволяет всей команде работать на качество исследований и проектов студентов. Новое для нас решение, которое тоже является внутренним стандартом Высшей школы экономики, — коллегиальный орган управления программой, Академический совет (в состав входят представители вузов-партнеров и представители органов управления образованием региона — Хабаровска, Хабаровского района и краевого министерства образования). В настоящее время сетевая программа после обсуждения с командой преподавателей результатов первого года корректируется для нового набора абитуриентов. Для нас важно, чтобы стандарт качества сетевой программы не остался применим только для нее, а стал основой для развития всех образовательных программ университета»⁴¹.

⁴¹ Ректор ТОГУ Ю.С. Марфин (из интервью телекомпании «Хабаровск», 27.06.2023): <<https://clck.ru/37Zi5H>>.

«Настоящих буйных мало» — так строчкой из песни Владимира Высоцкого руководитель магистратуры ТОГУ Алла Кузнецова с юмором характеризует ситуацию с управленцами в Хабаровском крае. «Обычно система востребует людей, которые могут проводить образовательную политику, а не быть ее субъектами. Но хороший управленец — это, наоборот, субъект, соавтор, это понимают в регионе, поэтому есть запрос на активного управленца, — отмечает она. — Наша программа потому и фокусируется на лидерстве, что наша идея: директор не просто промежуточное звено вертикали, а центр принятия решений. И эту его политическую субъектность мы пытаемся развивать через набор дисциплин».

«Сегодня на сайтах школ не размещают даже программу развития, не говоря уже про образовательную политику школы, это перестало быть обязательным — и сразу везде исчезло, — сетует Алла Кузнецова. — А нам важно, чтобы директор или чиновник видели необходимость создавать и стратегию, и образовательную политику каждой школы», — добавляет академический руководитель магистратуры. И она знает, о чем говорит: много лет работала министром образования и науки Хабаровского края, руководила Институтом развития образования. И все эти годы идею, что управленец — это тот, кто принимает, а не только исполняет решения, двигала по всем каналам. «Культуру востребованности такой позиции мы все-таки посеяли: по крайней мере со стороны Хабаровска мы видим запрос именно на таких директоров», — заключает Алла Кузнецова⁴².

* * *

По мнению академического руководителя программы в ТюмГУ Людмилы Феединой, главный дефицит управленцев в образовании — исследовательские компетенции. Учиться на сетевую программу Вышки приходят самые разные люди — это и действующие директора школ, и учителя, и специалисты разных уровней системы образования, и предприниматели. На тюменской программе в этом году директора даже в меньшинстве — больше предпринимателей, команд из корпоративного сектора. Всех объединяет одно: хорошим практикам трудно встать на позицию исследователя. Но сделать это необходимо — чтобы обоснованно принимать решения.

⁴² Нужны творцы, а не передатчики, 28.06.2023: <<https://www.hse.ru/news/edu/843095170.htm>>.

«С житейской точки зрения наши студенты все видят, все понимают. Спрашиваешь, откуда взяли данные: “Я вижу по своей школе”, “Я спросил своих учителей”, — рассказывает Людмила Федина. — Понимание того, что доказательный подход опирается не только на опыт, а решения должны приниматься на основе данных, приходит не сразу. От концепции “я практик, я знаю” отказаться сложно...»⁴³

«Программа “Управление образованием” для меня — это движение. Оно не всегда бывает целенаправленным и осознанным, не всегда результативным, иногда даже интуитивным. Но это движение, которое имеет ценность и смысл. Наверное, отчасти мы сейчас проходим такой же путь, как и директор школы, которого вчера назначили, и он “открывает” для себя сферу управления образованием. Постепенно теневые части становятся видны и осознаваемы, а деятельность приобретает цельность и законченность. Программа отнимает колоссальный объем сил и времени, но возвращает больше...» — делится Людмила Федина⁴⁴.

Ее мнение о программе разделяет и директор Института психологии и педагогики ТюмГУ Людмила Волосникова: «Программа “Управление образованием” — это культурный и академический взрыв; уход от схоластики к деятельности и рефлексивной практике, новый пакет подходов и технологий проектирования и реализации магистерской программы на фоне общенационального кризиса магистратуры...»⁴⁵

⁴³ Чем опасна позиция «я практик, я знаю», 28.06.2023: <<https://www.hse.ru/news/edu/843095170.htm>>.

⁴⁴ <<https://www.utmn.ru/o-tyumgu/sotrudniki/l.v.fedina/>>.

⁴⁵ <<https://www.utmn.ru/o-tyumgu/sotrudniki/l.m.volosnikova/>>.

9. Литература для авторов образовательных программ

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Статья 12. Образовательные программы. Статья 13. Общие требования к реализации образовательных программ. Статья 15. Сетевая форма реализации образовательных программ, Статья 16. Реализация образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Статья 92. Государственная аккредитация образовательной деятельности.

2. *Бочарова Ю.Ю.* Проектирование и реализация магистерских программ для социальной сферы региона // Сибирский педагогический журнал. 2014. № 6. С. 54–61.

3. *Викторова Е.В.* Программы двойных дипломов как фактор формирования инновационной среды университета // Инновации. 2010. № 12 (146).

4. *Зиньковский К.В.* Магистерская образовательная программа «Управление в высшем образовании» как реализация обучения, ориентированного на создание интеллектуальных продуктов: учеб.-метод. пособие. М.: Изд. дом ВШЭ, 2022. <<https://ioe.hse.ru/pubs/share/direct/590655332.pdf>>.

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

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

7. *Кобцева А.А., Исаева Н.В., Каспржак А.Г.* Экспертиза образовательных программ: концептуальная рамка, методика реализации // Педагогика. 2018. № 12. С. 11–23.

8. *Каспржак А.Г.* Магистерская образовательная программа «Управление образованием» как модель прикладной магистратуры». (Серия учебно-методических пособий «Подготовка профессионалов для ново-

го образования». Выпуск 1). М.: НИУ ВШЭ, 2021. <<https://ioe.hse.ru/pubs/share/direct/590655240.pdf>> .

9. *Лытаева М.А., Каспржак А.Г., Федоров О.Д., Чернобай Е.В.* Магистерская программа «Педагогическое образование» как модель подготовки учителей-предметников в классическом университете. (Серия учебно-методических пособий «Подготовка профессионалов для нового образования». Выпуск 4). М.: Изд. дом ВШЭ, 2022. <<https://ioe.hse.ru/pubs/share/direct/805195727.pdf>>.

10. *Малик Л.С., Трошина Т.И.* Основные подходы к конструированию образовательных программ магистратуры по направлению подготовки «Социальная работа» // Вестник Оренбургского государственного педагогического университета. Электронный научный журнал. 2018. № 2 (26). С. 294–303. <http://vestospu.ru/archive/2018/articles/20_26_2018.pdf>.

11. *Мишин А.Б. Карпухина Е.А.* Bridge ANALYSIS OF DOUBLE DEGREE PROGRAMMES BETWEEN EU AND RUSSIAN HEIS. FINAL REPORT (Russian version), November 2010.

12. *Потанов И.С.* Особенности управления сетевой формой образовательных программ высшего и среднего профессионального образования // Вестник Северо-Восточного федерального университета им. М.К. Аммосова. Серия «Педагогика. Психология. Философия». 2020. № 1. С. 26–31.

13. *Соболев А.Б.* Сетевая форма реализации образовательных программ: различия и типология // Universum: Вестник Герценовского университета. 2014. № 3, 4. <https://lib.herzen.spb.ru/media/magazines/contents/2/2014_3_4/sobolev_3_4_14_3_11.pdf>.

14. *Сысоев П.В.* Спорные вопросы реализации образовательных программ по сетевой форме обучения // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Гуманитарные и общественные науки. 2016. № 4 (255).

15. *Хавенсон Т.Е., Озерова М.В., Вилкова К.А.* Дизайн и преподавание дисциплины «Методы социальных исследований» в прикладной магистратуре. (Серия учебно-методических пособий «Подготовка профессионалов для нового образования». Выпуск 3). М.: Изд. дом ВШЭ, 2022. <<https://ioe.hse.ru/pubs/share/direct/751516886.pdf>>.

16. *Чернобай Е.В., Корешникова Ю.Н.* Дидактика и педагогический дизайн: что общего и что особенного? // Отечественная и зарубежная педагогика. 2021. Т. 1. № 5. С. 177–190.

17. *Шестак В.П., Весна Е.Б., Платонов В.Н.* Сетевое образование: лучшие отечественные и зарубежные практики // Современные проблемы

науки и образования. 2013. № 6. <<https://science-pedagogy.ru/ru/article/view?id=76>>.

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

19. *O'Neill G., Donnelly R., Fitzmaurice M.* Supporting programme teams to develop sequencing in higher education curricula. <<http://dx.doi.org/10.1080/1360144X.2013.867266>>.

20. *Potter M.K., Kustra E.* A Primer on Learning Outcomes and the SOLO Taxonomy Course Design for Constructive Alignment (Winter 2012). Centre for Teaching and Learning, University of Windsor. <<https://www.uwindsor.ca/ctl/sites/uwindsor.ca.ctl/files/primer-on-learning-outcomes.pdf>>.

Приложения

Приложение 1. Основные положения, касающиеся организации и осуществления образовательной деятельности при сетевой форме реализации образовательных программ

(Из нормативно-правовых актов в сфере образования и рекомендаций Департамента государственной политики в сфере высшего образования Минобрнауки РФ)

1. Возможность реализации образовательных программ в сетевой форме установлена частью 1 статьи 13 и статьей 15 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (далее — Федеральный закон № 273-ФЗ).

Сетевая форма реализации образовательных программ обеспечивает возможность освоения обучающимися образовательной программы и/или отдельных учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных компонентов, предусмотренных образовательными программами (в том числе различных вида, уровня и/или направленности), с использованием ресурсов нескольких организаций, осуществляющих образовательную деятельность, включая иностранные, а также при необходимости с использованием ресурсов иных организаций.

2. Сетевая форма также обеспечивает возможность освоения обучающимися образовательной программы, в том числе включающей компетенции, отнесенные к одной или нескольким профессиям, специальностям и направлениям подготовки по соответствующим уровням профессионального образования или к укрупненным группам профессий, специальностей и направлений подготовки, а также к области (областям) и виду (видам) профессиональной деятельности, в том числе с учетом возможности одновременного получения обучающимися нескольких квалификаций.

3. Образовательная деятельность по образовательной программе, реализуемой с использованием сетевой формы (далее — сетевая образовательная программа), осуществляется посредством взаимодействия между

организациями в соответствии с договором о сетевой форме реализации образовательной программы (далее — договор о сетевой форме).

4. Сторонами договора о сетевой форме являются:

- **базовая организация** — организация, осуществляющая образовательную деятельность, в которую обучающийся принят на обучение в соответствии со статьей 55 Федерального закона № 273-ФЗ и которая несет ответственность за реализацию сетевой образовательной программы, осуществляет контроль за участием организаций-участников в реализации сетевой образовательной программы;

- **организация-участник** — организация, осуществляющая образовательную деятельность и реализующая часть сетевой образовательной программы (отдельные учебные предметы, курсы, дисциплины (модули), практики, иные компоненты) (далее — образовательная организация-участник)

- **и/или организация** (научная организация, медицинская организация, организация культуры, физкультурно-спортивная или иная организация), обладающая ресурсами для осуществления образовательной деятельности по сетевой образовательной программе (далее — **организация, обладающая ресурсами**).

5. Сетевое взаимодействие между организациями осуществляется на основе договора о сетевой форме реализации образовательных программ (далее — договор о сетевой форме). Договор о сетевой форме должен учитывать требования законодательства об образовании, в том числе положения пункта 3 статьи 15 Федерального закона № 273-ФЗ, касающиеся реализации образовательных программ в сетевой форме.

6. Виды сетевой формы реализации образовательной программы.

6.1. Совместная реализация образовательной программы

Данный вид сетевой формы предполагает:

- взаимодействие нескольких образовательных организаций в части разработки, утверждения и/или реализации образовательной программы (все участники договора о сетевой форме действуют совместно, то есть осуществляют совместную деятельность, совместные действия без образования юридического лица), при этом обучающиеся по сетевой образовательной программе являются обучающимися **базовой организации**, а в период реализации части сетевой образовательной программы в образовательной **организации-участнике** — также обучающимися указанной организации.

На период реализации части сетевой образовательной программы в образовательной **организации-участнике** обучающиеся не отчисляются из базовой организации.

6.2. Реализация образовательной программы с участием **организаций, обладающих ресурсами**

Реализация данного вида сетевой формы предполагает участие организаций, в том числе не осуществляющих образовательную деятельность (например, научные организации, исследовательские институты и центры, не имеющие образовательной лицензии на осуществление образовательной деятельности, промышленные партнеры, организации культуры и иные организации). При предоставлении ресурсов организацией должно быть обеспечено сопровождение образовательного процесса (например, предоставление спортивной инфраструктуры с участием инструкторов), исключая иные формы предоставления ресурсов (аренда, безвозмездное пользование).

Вместе с тем данный вид сетевой формы предполагает включение **базовой организацией** в свою образовательную программу отдельных учебных предметов, курса, дисциплин (модулей), практики, иных компонентов, предусмотренных образовательными программами (в том числе различных вида, уровня и/или направленности) **организации-участника**, путем его приобретения в соответствии с требованиями Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (далее — Федеральный закон № 44-ФЗ) и Федерального закона от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (далее — Федеральный закон № 223-ФЗ).

7. Сторонами договора о сетевой форме могут являться одновременно несколько **организаций-участников** без ограничения, включая иностранные организации.

8. Примерная форма договора о сетевой форме реализации образовательных программ, Порядок организации и осуществления образовательной деятельности при сетевой форме реализации образовательных программ (далее — Порядок) утверждены приказом Минобрнауки России и Минпросвещения России от 05.08.2020 № 882/391 «Об организации и осуществлении образовательной деятельности при сетевой форме реализации образовательных программ» (далее — Приказ).

9. Условия финансового обеспечения сетевого взаимодействия между **базовой организацией** и одной или несколькими **организациями-участниками** определяются в соответствии с пунктом 15 Порядка и указываются в разделе 3 «Финансовое обеспечение реализации образовательной программы» (далее — раздел 3) примерной формы договора о сетевой форме, являющейся приложением № 2 к Приказу.

В случае применения иных способов финансового обеспечения реализации части образовательной программы в соответствии с законодательством Российской Федерации, в соответствии с пунктом 3.2 раздела 3 допускается корректировка примерной формы договора о сетевой форме с учетом особенности финансового обеспечения.

Финансирование сетевого взаимодействия может осуществляться за счет:

- средств субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания;
- средств субсидии на иные цели;
- средств, полученных от приносящей доход деятельности (собственные доходы учреждения), в том числе: грантов в форме субсидии; средств юридических и физических лиц; добровольных пожертвований и целевых взносов юридических и/или физических лиц, иных источников финансирования.

Базовая организация производит возмещение затрат **организации-участнику** на реализацию части образовательной программы (перечень затрат **организации-участника** на реализацию части образовательной программы содержится в Приложении № 2 к Договору). Перечисление средств на возмещение затрат **организации-участнику** на реализацию части образовательной программы производится **базовой организацией** в срок не позднее ___ рабочих дней со дня представления отчета об объемах затрат **организации-участника** на реализацию части образовательной программы (рекомендуемый образец отчета об объемах затрат **организации-участника** на реализацию части образовательной программы приведен в Приложении № 3 к Договору).

Базовая организация может осуществлять финансовое обеспечение реализации **организацией-участником** части образовательной программы иными способами в соответствии с законодательством Российской Федерации (указывается, каким).

10. Сетевая образовательная программа в соответствии с договором о сетевой форме утверждается **базовой организацией** самостоятельно

либо совместно с образовательной **организацией-участником** (образовательными **организациями-участниками**).

11. Рабочие программы реализуемых иностранной образовательной организацией частей сетевой образовательной программы включаются в нее на соответствующем языке обучения.

12. Использование сетевой формы предусматривается образовательной программой, на которую осуществляется прием на обучение обучающихся, либо осуществляется переход к использованию сетевой формы в период реализации образовательной программы с внесением изменений в образовательную программу в порядке, установленном локальными нормативными актами базовой организации.

13. При приеме на обучение по сетевой образовательной программе обучающийся зачисляется в **базовую организацию** на обучение по указанной программе. Зачисление в образовательную **организацию-участника** при реализации в сетевой форме основных образовательных программ и дополнительных образовательных программ осуществляется путем перевода в указанную организацию без отчисления из **базовой организации** в порядке, определяемом локальными нормативными актами указанной организации. Поименный список обучающихся направляется **базовой организацией** в **организацию-участник** заблаговременно до начала реализации частей образовательной программы, установленных условиями Договора.

15. Зачисление обучающихся в **организацию, обладающую ресурсами**, не производится.

15. Обучающиеся по сетевой образовательной программе являются обучающимися **базовой организации**, а в период реализации части сетевой образовательной программы в образовательной **организации-участнике** — также обучающимися указанной организации.

16. На период реализации части сетевой образовательной программы в образовательной **организации-участнике** обучающиеся не отчисляются **из базовой организации**.

17. Освоение части сетевой образовательной программы в образовательной **организации-участнике** сопровождается текущим контролем и промежуточной аттестацией, проводимой в формах, определенных учебным планом сетевой образовательной программы, и в порядке, установленном образовательной **организацией-участником**.

18. Результаты промежуточной аттестации, проводимой образовательной **организацией-участником**, являются результатами промежу-

точной аттестации по сетевой образовательной программе и не требуют зачета в **базовой организации**.

19. По завершении освоения в полном объеме части сетевой образовательной программы обучающиеся отчисляются из образовательной **организации-участника** в связи с завершением обучения.

Итоговая (государственная итоговая) аттестация по образовательной программе проводится **базовой организацией** или **базовой организацией** и **организацией-участником** совместно.

20. В случае, если сетевой образовательной программой предусматривается проведение итоговой (государственной итоговой) аттестации обучающихся **совместно базовой организацией и образовательной организацией-участником**, отчисление обучающихся осуществляется после проведения итоговой (государственной итоговой) аттестации.

21. Лицам, успешно освоившим сетевую образовательную программу и прошедшим итоговую (государственной итоговую) аттестацию (далее — выпускники), **базовой организацией** выдаются документы об образовании и/или о квалификации. В случае, предусмотренном договором о сетевой форме, наряду с указанными документами выпускникам выдаются документы об образовании и/или о квалификации образовательной **организации-участника**. Таким образом, сетевой образовательной программой может быть предусмотрена выдача двух документов об образовании и одновременно **базовой организацией** и **организацией-участником (то есть двух дипломов)**.

22. Выдача документов об обучении по сетевым образовательным программам, не предусматривающим проведение итоговой (государственной итоговой) аттестации, осуществляется в случаях и порядке, предусмотренных договором о сетевой форме.

23. Финансовое обеспечение реализации сетевой образовательной программы осуществляется путем возмещения затрат на реализацию части сетевой образовательной программы в соответствии с перечнем затрат **организации-участника** на реализацию части образовательной программы, приведенным в Приложении № 1 к примерной форме договора о сетевой форме реализации образовательных программ, утвержденной совместным приказом Минобрнауки и Минпросвещения России от 05.08.2020 № 882/391, или иными способами в соответствии с законодательством Российской Федерации (п. 15 в редакции приказа Минобрнауки и Минпросвещения России от 26.07.2022 № 684/612).

24. В случае невозможности участия **организации-участника** в реализации сетевой образовательной программы (в том числе в связи с прекращением ее деятельности, приостановлением действия или аннулированием лицензии на осуществление образовательной деятельности образовательной **организации-участника**) договор о сетевой форме подлежит изменению и/или расторжению, а реализация оставшихся частей сетевой образовательной программы осуществляется **базовой организацией** без использования сетевой формы после внесения изменений в образовательную программу в порядке, определяемом локальными нормативными актами указанной организации.

25. При наличии обучающихся, не завершивших освоение сетевой образовательной программы в установленный срок (в том числе в связи с академическим отпуском, отпуском по беременности и родам, отпуском по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет), по истечении срока договора о сетевой форме указанный договор может быть продлен, либо реализация оставшихся частей образовательной программы осуществляется **базовой организацией** без использования сетевой формы. С согласия указанных обучающихся или родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся, не имеющих основного общего образования, может быть осуществлен переход на другую сетевую образовательную программу, реализуемую в соответствии с иным договором о сетевой форме.

Положения статей договора о сетевой форме реализации образовательных программ, которые не предусмотрены нормативно-правовыми актами в сфере образования

1. Допуск обучающихся в **организацию-участник** на итоговую (государственную итоговую) аттестацию без зачисления в период реализации сетевой образовательной программы в **организацию-участник** не предусмотрен, как и выдача второго диплома, предусмотренного условиями сетевого договора, без прохождения обучения обучающегося на сетевой образовательной программе или ее части. То есть **экстернат** не предусмотрен, если это специально не определено локальными нормативными актами организацией.

2. Зачисление обучающихся в **организацию, обладающую ресурсами** для осуществления образовательной деятельности по сетевой образовательной программе, не производится.

3. Сетевая образовательная программа может включать части, предусмотренные образовательными программами различных видов, уровней и/или направленностей, но заключение договора о сетевой форме реализации нескольких образовательных программ не предусмотрено.

4. Ограничений по количеству образовательных организаций, участвующих в реализации сетевой программы, законодательством об образовании не установлено.

5. Образовательные организации высшего образования вправе реализовывать:

- по нескольким направлениям подготовки одну программу бакалавриата или программу магистратуры;
- по нескольким специальностям одну программу специалитета.

Но это не предусматривает возможность получения квалификаций разных уровней высшего образования в рамках одной образовательной программы.

6. Должна ли структура договора о сетевой форме реализации образовательной программы полностью соответствовать примерной форме договора о сетевой форме реализации, утвержденной Порядком организации и осуществления образовательной деятельности, при сетевой форме реализации образовательных программ?

Форма сетевого договора является примерной, что позволяет сторонам договора устанавливать иные условия, не предусмотренные примерной формой договора, не противоречащие законодательству Российской Федерации. *При этом предусмотренные примерной формой договора условия должны быть включены в договор*, так как они основаны на нормах законодательства Российской Федерации об образовании и Порядке организации и осуществления образовательной деятельности при сетевой форме реализации образовательных программ.

7. В каком соотношении должны быть распределены части сетевой программы между **базовой организацией** и **организацией-участником**? Какой минимальный объем сетевой программы может реализовать **организация-участник**?

Объем частей сетевой программы, реализуемых **организацией-участником** и **базовой организацией**, определяется указанными организациями самостоятельно в ходе разработки соответствующей сетевой программы; таким образом, минимальных пороговых значений (по доле

участия) для **организации-участника** законодательством не предусмотрено.

8. Возможно ли заключение одного договора о сетевой форме на несколько образовательных программ?

Заключение договора о сетевой форме реализации нескольких образовательных программ нормативными правовыми актами в сфере образования не предусмотрено.

9. Должна ли образовательная **организация-участник** размещать сведения о сетевой программе на своем сайте: требования к структуре официального сайта образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и формату представления информации установлены приказом Рособнадзора от 14.08.2020 № 831 (далее — Требования)?

Согласно Требованиям, на сайте образовательной организации должна быть размещена информация о реализуемых образовательных программах.

Приложение 2. Перечень выдержек из законодательных и нормативных актов, регулирующих взаимоотношения вузов-партнеров при организации и осуществлении образовательной деятельности при сетевой форме

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 04.08.2023) «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 01.09.2023). Статья 15. Сетевая форма реализации образовательных программ (в редакции Федерального закона от 02.12.2019 № 403-ФЗ).

2. Приказ Минобрнауки и Минпросвещения России от 05.08.2020 № 882/391 «Об организации и осуществлении образовательной деятельности при сетевой форме реализации образовательных программ» (зарегистрирован в Минюсте России 10.09.2020 № 59764), включающий Приложения:

- а) Порядок организации и осуществления образовательной деятельности при сетевой форме реализации образовательных программ;
- б) Договор о сетевой форме реализации образовательных программ;
- в) Перечень затрат организации-участника на реализацию части образовательной программы;

г) Отчет об объемах затрат организации-участника на реализацию части образовательной программы.

3. Приказ Минобрнауки и Минпросвещения России от 21.02.2022 № 150/89 «О внесении изменений в приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации и Министерства просвещения Российской Федерации от 05.08.2020 № 882/391 “Об организации и осуществлении образовательной деятельности при сетевой форме реализации образовательных программ”».

4. Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 16.11.2022 № МН-5/35513 «О направлении разъяснений» директора Департамента государственной политики в сфере высшего образования Т.В. Рябко, содержащее ответы на вопросы, поступившие в ходе методических вебинаров, состоявшихся 14.10.2022 на тему «Расширение образовательными организациями высшего образования практики реализации образовательных программ в сетевой форме. Практическая подготовка — практика реализации» и 28.10.2022 на тему «Модели реализации образовательных программ высшего образования: присвоение выпускнику нескольких квалификаций, построение траектории обучения в соответствии с потребностями рынка труда».

Приложение 3. Лист самооценки (оценивания) исследования, проведенного группой студентов в школе

Наименование дисциплины	ПРАКТИКА
Название работы	
Ф.И.О. преподавателя (эксперта)	
Ф.И.О. студента	1. 2. 3.
Вид итоговой работы — защита результатов исследования	Оценка ⁴⁶

⁴⁶ Оценка 10-балльная, накопительная, определяется путем **суммирования оценок по критериям и деления на 10**. Полученная оценка округляется до целого в ту или иную сторону по усмотрению преподавателя.

Позиция «Преподаватель»

Критерий	Диапазон баллов	Оценка по критериям
Соответствие жанру работы (<i>проводится различение исследования и отчета, проекта, программы</i>)	0–10	
Соответствие структуре работы (формулировка и интерпретация темы, формулирование исследовательских вопросов, обоснование выбора инструментов исследования/проектирования, предъявление данных, обоснование выводов и рекомендаций)	0–10	
Уместность исследования/проекта и описание замысла («попадание» темы в реальную ситуацию, структурное описание объекта, фокусировка предмета, формулирование проблемы как разрыва, рассогласования, адекватность предмета исследования и исследовательских вопросов)	0–10	
Соответствие проблемы исследования (<i>пред-проектного или просто исследования — зависит от ТЗ</i>) и логики проведенных процедур (новизна, адекватно подобранные инструменты, наличие адекватных индикаторов, наличие описанного и реального плана работ)	0–10	
Наличие и реалистичность плана работ, точность, качество его выполнения	0–10	
Связность элементов исследования/проекта Исследование: Тема — Проблема — Ситуация — Исследовательские вопросы — Инструменты исследования — Полученные данные и их интерпретация — Выводы и рекомендации Проект: Введение, анализ ситуации, постановка проблемы — Мониторинг хода реализации проекта — Оценка результатов и эффектов от реализации проекта	0–20	
Ценность полученных данных для управленческих решений, качество проведенного мероприятия	0–20	

Критерий	Диапазон баллов	Оценка по критериям
Дополнительные баллы ⁴⁷ <i>Комментарии:</i>	0–10	
ИТОГ		

Позиция «Заказчик» (руководитель образовательной организации)

Критерий	Диапазон баллов	Оценка по критериям
Согласование темы и задачи исследования: <ul style="list-style-type: none"> при переговорах по формулировке темы удалось согласовать интересы школы и интересы группы итоговая формулировка соответствует первичному запросу на исследование 	0–5 0–10	
Организация работы: <ul style="list-style-type: none"> удалось составить общую схему и план исследования удалось подобрать адекватные инструменты исследования удалось собрать и представить реальные данные по поставленным вопросам 	0–5 0–5 0–10	
Организация группы: <ul style="list-style-type: none"> смогли договориться об общей схеме работ смогли разделить работы и членов группы реализовали намеченный план работы 	0–5 0–5 0–5	
Решение поставленной исследовательской задачи: <ul style="list-style-type: none"> общая схема исследования устроила заказчика представлены новые данные выводы приняты 	0–5 0–5 0–5	

⁴⁷ Дополнительные баллы преподаватель может выставить, например, за оригинальность, практическую реализацию проекта, связанность проекта с профессиональной деятельностью студента и др.

Критерий	Диапазон баллов	Оценка по критериям
Постановка новой темы и согласование ее заказчиком: <ul style="list-style-type: none"> новая тема принята заказчиком план работ принят заказчиком полностью заказчик согласился с разделением работ и с работами, которые придется делать ему 	0–5 0–5 0–5	
Ценность полученных данных для управленческих решений	0–10	
Дополнительные баллы ⁴⁸ <i>Комментарии:</i>	0–10	
ИТОГ		

Позиция «Самооценка»

Критерий	Диапазон баллов	Оценка по критериям
Согласование темы и задачи исследования: <ul style="list-style-type: none"> при переговорах по формулировке темы удалось согласовать интересы школы и интересы группы при формулировании темы исследования удалось учесть интересы учеников, родителей и учителей 	0–5 0–5	
Организация работы: <ul style="list-style-type: none"> удалось составить общую схему и план исследования удалось подобрать адекватные инструменты исследования удалось собрать и представить реальные данные по поставленным вопросам 	0–5 0–5 0–5	
Организация группы: <ul style="list-style-type: none"> смогли договориться об общей схеме работ смогли разделить работы и членов группы реализовали намеченный план работы 	0–5 0–5 0–5	

⁴⁸ См. сноску 47.

Критерий	Диапазон баллов	Оценка по критериям
Решение поставленной исследовательской задачи: <ul style="list-style-type: none"> • общая схема исследования устроила заказчика • представлены новые данные • выводы приняты 	0–5 0–5 0–5	
Постановка новой темы и согласование ее заказчиком: <ul style="list-style-type: none"> • новая тема принята заказчиком • план работ принят заказчиком полностью • заказчик согласился с разделением работ и с работами, которые придется делать ему 	0–5 0–5 0–5	
Уместность исследования и описание замысла: <ul style="list-style-type: none"> • «попадание» темы в реальную ситуацию • структурное описание объекта, фокусировка предмета, формулирование проблемы как разрыва, рассогласования 	0–5 0–5	
Адекватность предмета исследования и исследовательских вопросов: <ul style="list-style-type: none"> • удалось сформулировать объект — предмет — гипотезу • удалось сформулировать вопросы и методы исследования 	0–5 0–5	
Получены интересные данные: <ul style="list-style-type: none"> • получены интересные данные • на основе полученных данных удалось сформулировать выводы и интерпретации 	0–5 0–5	
ИТОГ		

Приложение 4. Оценочный лист ВКР

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский университет
“Высшая школа экономики”»
Институт образования
Департамент образовательных программ
Магистерская программа «Управление образованием»
Форма для оценивания ВКР

Ф.И.О. преподавателя (*выбрать*)

Ф.И.О. студента (*выбрать*)

Название выпускной квалификационной работы (*появляется при вы-
боре Ф.И.О. студента*)

Жанр ВКР — исследование (*преподавателем выбирается одна из
ссылок на оценочный лист: исследование или проект*)

№ п/п	Критерий для оценивания	Оценка	
		1	0
1	Представлены доказательства наличия проблемы (со ссылками на тексты и данные)	1	0
2	Выводы о наличии проблемы, ее актуальности, сделаны на основании современных (качественных) источников по теме работы	1	0
3	Представлены определения ключевых понятий	1	0
4	Представлен обзор современного состояния научных знаний по исследуемой проблеме (продемонстрировано, что уже известно по проблеме)	1	0
5	Представлены методы/инструменты, которыми выполнена работа (методы сбора и анализа данных)	1	0
6	Описаны и обоснованы целевая аудитория и методы отбора участников исследования (выборка)	1	0
7	Сформулированы и представлены положения (ключевые результаты, выводы), выносимые на защиту	1	0

№ п/п	Критерий для оценивания	Оценка	
		1	0
8	На основании презентации результатов исследования можно утверждать, что полученные результаты являются достоверными, новыми и имеют практическое значение	1	0
9	В ходе презентации исследования автор демонстрирует собственную точку зрения как исследователя, обоснованно и аргументированно	1	0
10	Дополнительный балл (может быть выставлен за оригинальность, полноту рассмотрения какого-либо аспекта и т.д.)	1	0
	ИТОГО		

Уважаемые члены комиссии, большая просьба оставить свой комментарий к работе. Спасибо!

Ф.И.О. преподавателя (*выбрать*)

Ф.И.О. студента (*выбрать*)

Название выпускной квалификационной работы (*появляется при выборе Ф.И.О. студента*)

Жанр ВКР — проект

№ п/п	Критерий для оценивания	Оценка	
		1	0
1	Представлены доказательства наличия проблемы (со ссылками на тексты и данные)	1	0
2	Выводы о наличии проблемы, ее актуальности, сделаны на основании современных (качественных) источников и данных по теме работы	1	0
3	Представлены определения ключевых понятий	1	0
4	Представлен обзор современных практик и способов решения проблемы	1	0
5	Представлено проектное решение/результат проекта. Продукт (обоснованное проектное решение), его потенциальные пользователи/потребители	1	0
6	Представлены методы/инструменты оценки жизнеспособности и/или результативности проекта	1	0

№ п/п	Критерий для оценивания	Оценка	
7	Определены и описаны ресурсы, требуемые для реализации проекта	1	0
8	Продемонстрированы результаты внедрения (апробации) проекта или представлены выводы о жизнеспособности и реалистичности представленной проектной идеи, т.е. проект готов к внедрению	1	0
9	В ходе презентации проекта автор демонстрирует собственную точку зрения как проектировщика, обоснованно и аргументированно	1	0
10	Дополнительный балл (может быть выставлен за оригинальность, полноту рассмотрения какого-либо аспекта и т.д.)	1	0
	ИТОГО		

Уважаемые члены комиссии, большая просьба оставить свой комментарий к работе. Спасибо!

Отправить

Очистить форму

Приложение 5. Дополнительный к используемому в НИУ ВШЭ опросник, применяемый в рамках СОП академическим советом сетевой магистерской программы «Управление образованием», реализуемой ТОГУ

Уважаемый коллега, просим Вас ответить на вопросы о магистерской программе «Управление образованием». Ответы будут использованы для развития программы в обобщенном виде, без привязки к конкретным персонам.

1. Укажите, пожалуйста, Ваши фамилию, имя, отчество.
2. Назовите, пожалуйста, факторы, которые Вам помогли в обучении на программе (можно указать несколько вариантов и предложить свой):

- 1) возможность получить консультацию в любое время;
- 2) возможность получить необходимую информацию;
- 3) понятные требования;
- 4) понятная система оценивания;
- 5) возможность прохождения дисциплин, как правило, последовательно, а не параллельно;
- 6) поддержка преподавателей;
- 7) поддержка академического руководителя программы;
- 8) поддержка команды НИУ ВШЭ;
- 9) другое.

3. Назовите, пожалуйста, факторы, которые затрудняли Ваше обучение на программе (можно указать несколько вариантов и предложить свой):

- 1) невозможность получить консультацию в любое время;
- 2) невозможность получить необходимую информацию;
- 3) непонятные требования;
- 4) непонятная система оценивания;
- 5) необходимость прохождения дисциплин, как правило, последовательно, а не параллельно;
- 6) высокие требования;
- 7) отсутствие поддержки;
- 8) другое.

4. С чем Вы встретились на программе, чего не было в Вашем прошлом образовательном опыте?

5. Как повлиял опыт, полученный во время обучения на программе, на Вашу деятельность за ее пределами?

- 1) не повлиял;
- 2) помог увидеть более высокие горизонты профессионального развития;
- 3) помог увидеть более высокие горизонты личностного развития;
- 4) помог пересмотреть/скорректировать стратегию развития своего подразделения/организации;
- 5) помог пересмотреть/скорректировать отношения со своими коллегами;
- 6) помог пересмотреть/скорректировать взаимодействие с подчиненными;
- 7) помог пересмотреть/скорректировать взаимодействие с вышестоящими руководителями;

- 8) помог пересмотреть/скорректировать взаимодействие с обучающимися;
 - 9) позволил занимать экспертную позицию;
 - 10) у Вас повысилась требовательность к доказательности решений;
 - 11) у Вас появилась необходимость чтения научных источников;
 - 12) Вы стали больше интересоваться новостями исследований в образовании;
 - 13) другое.
6. Свободный комментарий о программе.

Приложение 6. «Курс глазами студента». Инструмент обратной связи, используемый в нулевые годы МВШСЭН

Эта анкета подготовлена для повышения качества преподавания учебных дисциплин.

Просим Вас как можно серьезнее подойти к ее заполнению.

Курс:

1. Просим Вас оценить качество курса по следующим характеристикам				
1.1	Интерес к курсу до его проведения	Низкий	Средний	Высокий
1.2	Интерес к курсу после его проведения	Низкий	Средний	Высокий
1.3	Уровень усвоения содержания курса	Низкий	Средний	Высокий
1.4	Степень трудности (по сравнению с другими курсами)	Низкий	Средний	Высокий
1.5	Темп продвижения и загрузка	Низкий	Средний	Высокий
1.6	Тексты и рекомендуемая литература	Низкий	Средний	Отличные
1.7	Лекции	Низкий	Средний	Отличные
1.8	Семинары и практические занятия	Низкий	Средний	Отличные
1.9	Тьюториал (индивидуальные и групповые консультации)	Низкий	Средний	Отличные
2. Пожалуйста, оцените степень выраженности указанных в таблице качеств у преподавателя курса по 9-балльной шкале, где: 9–8 баллов — проявляется почти всегда; 6 баллов — проявляется часто; 5–4 балла — проявляется на уровне 50%; 3–2 балла — проявляется редко; 1 балл — практически отсутствует; 0 баллов — затрудняюсь оценить				

СЕТЕВЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ КАК МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ
КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ В УНИВЕРСИТЕТЕ

	Критерий (качество преподавателя)	Оценка
2.1	Излагает материал ясно, доступно, сложные места разъясняет	
2.2	Выделяет главные моменты	
2.3	Умеет вызвать и поддержать интерес аудитории к предмету	
2.4	Следит за реакцией аудитории	
2.5	Проблематизирует и побуждает к дискуссии	
2.6	Соблюдает логику изложения	
2.7	Демонстрирует высокую культуру речи, четкость дикции	
2.8	Соблюдает оптимальный темп изложения	
2.9	Умеет снять напряжение и усталость аудитории	
2.10	Ориентирует на использование изучаемого материала в будущей профессиональной деятельности	
2.11	Демонстрирует творческий подход и интерес к своему делу	
2.12	Демонстрирует высокую научную эрудицию	
2.13	Открыт для обращения за помощью по любым, в том числе личным проблемам	
3. Ваши комментарии по качеству преподавания курса:		
4. Ваши комментарии по качеству рекомендованной литературы по курсу:		
5. Ваши комментарии в отношении письменных заданий по курсу:		
6. Ваши предложения по улучшению данного курса:		

Направьте (передайте), пожалуйста, заполненную анкету администратору факультета.

Спасибо!

Приложение 7. Результаты работы сетевой магистерской программы «Управление образованием», реализуемой ДВФУ и НИУ ВШЭ

Сетевая магистерская программа «Управление образованием» реализовывалась Дальневосточным федеральным университетом и НИУ ВШЭ в 2020–2022 гг. Диплом обоих вузов получили 8 человек, которыми были выполнены качественные выпускные квалификационные работы, высоко оцененные государственными аттестационными комиссиями двух университетов. Работой каждого выпускника руководил представитель как ДВФУ, так и НИУ ВШЭ. При этом представитель вуза-партнера для одного из вузов считался привлеченным внешним консультантом.

Приведем аннотации и наиболее интересные авторские разработки, полученные в ходе выполнения квалификационных работ выпускниками 2022 г., значимые, на наш взгляд, для управленцев системы образования.

Галина Юрьевна Зубарева, начальник управления образовательных программ ВДЦ «Океан».

Тема ВКР: «Управление качеством образовательной программы в нетиповой образовательной организации (на примере ФГБОУ ВДЦ “Океан”)».

Научные руководители:

Анатолий Георгиевич Каспржак, кандидат педагогических наук, ординарный профессор НИУ ВШЭ.

Михаил Серафимович Назаров, кандидат философских наук, доцент кафедры философии и социально-гуманитарного образования ДВФУ.

Аннотация

Жанр выполненной работы — проект. В нем представлена разработанная и апробированная модель управления качеством образовательной программы в нетиповой образовательной организации «Проектный офис». Объектом исследования являлась образовательная программа, а предметом — процесс управления качеством образовательной программы.

В теоретической главе представлены трактовки основных понятий (качество образования, управление качеством, образовательная программа), необходимых для изучения проблемы управления качеством образовательных программ, сформулировано ключевое определение

данной работы — «управление качеством образовательной программы». Рассмотрены модели управления ISO, EFQM, EQUASP, в которых находят отражение особенности новой парадигмы образования и управления образованием — процессный подход, идея «нового (распределенного)» лидерства, нацеленность на повышение качества образовательной программы и обеспечение устойчивой ценности по отношению к внешним и внутренним изменениям.

В практической главе обобщены ключевые процессы рассмотренных моделей (ISO, EFQM, EQUASP), на основании чего составлена Процессная карта управления качеством образовательной программы, позволяющая моделировать процесс управления в конкретной образовательной организации. Так как действующая во Всероссийском детском центре «Океан» линейно-функциональная организационная структура не позволяет оперативно управлять ключевыми процессами, на основе Карты разработана модель управления качеством образовательной программы в ВДЦ «Океан» — «Проектный офис», позволяющая более гибко управлять образовательной программой; предложен чек-лист для руководителя проектного офиса. Модель апробирована в 2021–2022 гг.; после апробации выявлены ее достоинства и недостатки.

Внедрение модели «Проектный офис» позволило создать структуру, оперативно управляющую качеством образовательной программы в режиме краткосрочного пребывания детей, при этом решая управленческие задачи как оперативного, так и стратегического характера.

Практическая значимость работы состоит в получении апробированного алгоритма разработки механизма управления качеством образовательных программ в нетиповой образовательной организации.

Разработка. «Процессная карта управления качеством образовательной программы»

В рамках ВКР соискателем был разработан инструмент «Процессная карта управления качеством образовательной программы» (табл. 9), который может стать основой для моделирования управления качеством образовательной программы в конкретной образовательной организации.

Процессы структурированы в эти три блока, потому что для решения задач данной исследовательской работы мы под образовательной программой понимали единство результатов и компетенций успешно завершившего полный цикл обучения выпускника, форм организации обра-

зовательного процесса и оценочного инструментария для достижения высоких результатов⁴⁹.

С учетом соотнесения понятий «образовательная программа» и «управление качеством»⁵⁰ было сформулировано ключевое определение. Под управлением качеством образовательной программы, определяющим ее успешность, мы будем понимать совокупность следующих процессов:

- обеспечения достижения учащимися образовательных результатов;
- организации образовательного процесса, обеспечивающего достижения результатов;
- осуществления мониторинга достижения образовательных результатов.

Под успешностью здесь понимаются высокие показатели деятельности и управляемости процессов, обеспечивающих данное качество.

Таблица 9. Процессная карта управления качеством образовательной программы

<p>Успешность обеспечения достижения учащимися образовательных результатов</p>	<p>Определение образовательных потребностей заинтересованных сторон в виде видов деятельности, ожидаемых от выпускника, и соответствующих компетенций</p> <p>Понимание ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон и их учет в образовательной программе путем установления четких показателей результативности</p> <p>Определение процессов, необходимых для системы менеджмента качества, и подходящей организационной структуры</p> <p>Установление измеримых целей в области качества, которые соответствуют запросу потребителя</p> <p>Определение ответственных за достижение целей, распределение обязанностей и делегирование полномочий персоналу, вовлеченному в процессы системы менеджмента качества</p>
---	---

⁴⁹ Каспржак А.Г., Калашников С.П. Разработка моделей образовательных программ академического бакалавриата и исследовательской магистратуры в рамках реализации программы модернизации педагогического образования: первые итоги // Психологическая наука и образование. 2015. № 5. С. 29–44.

⁵⁰ Мандель Б.Р. Современный менеджмент в образовании: учеб. пособие для обучающихся в магистратуре. М.: Директ-Медиа, 2018.

Продолжение табл. 9

	<p>Определение и рассмотрение рисков и возможностей, оказывающих влияние на способность снижать удовлетворенность потребителей</p> <p>Поддержание среды и инфраструктуры, необходимой для достижения целей образовательной программы, исходя из потребностей и ожиданий заинтересованных сторон</p> <p>Определение необходимой компетентности лиц, реализующих образовательную программу, количественно и качественно отвечающих требованиям для достижения установленных результатов ОП</p> <p>Осведомление о своем вкладе в результативность системы менеджмента качества лиц, выполняющих работу под управлением организации</p> <p>Определение порядка внутреннего обмена полной и легко доступной информацией (как вертикально, на различных уровнях образовательного учреждения, так и горизонтально, через взаимодействие подразделений одного уровня), относящейся к системе менеджмента качества</p> <p>Определение условий для создания и обеспечения устойчивой ценности для заинтересованных сторон</p> <p>Рассмотрение информации, полученной из предыдущей аналогичной деятельности по проектированию и разработке образовательных программ</p> <p>Установление партнерства в реализации образовательных программ с целью создания ценности для обеих сторон</p>
<p>Успешность организации образовательного процесса, обеспечивающего достижения результатов</p>	<p>Реализация образовательного процесса в соответствии с разработанным планом.</p> <p>Получение отзывов об образовательной программе от потребителей, включая претензии потребителей</p> <p>Вовлечение потребителей в процесс проектирования и разработки образовательных программ</p> <p>Обеспечение соответствия процессов, осуществляемых партнерами, требованиям образовательной программы</p>

Продолжение табл. 9

	<p>Осуществление образовательной программы в управляемых условиях (доступность информации о результатах, применение инфраструктуры для функционирования процессов, валидация способности достигать запланированных результатов, выполнение действий с целью предотвращения ошибок, связанных с человеческим фактором)</p> <p>Проявление заботы о собственности потребителей или внешних поставщиков, когда она находится под управлением организации или используется ею</p> <p>Сохранение документированной информации о ходе реализации образовательной программы</p> <p>Наделение ответственных лиц полномочиями по реагированию на выявленные несоответствия процессов установленным критериям</p> <p>Выстраивание взаимовыгодных отношений с партнерами и обеспечение их поддержки для создания устойчивой ценности</p> <p>Выявление и использование лучших практик в организации</p>
<p>Успешность осуществления мониторинга достижения образовательных результатов</p>	<p>Определение методов мониторинга достижения результатов образовательной программы</p> <p>Проведение мониторинга успеваемости для выявления уровня эффективности образовательного процесса</p> <p>Проведение опроса среди потребителей и других заинтересованных сторон об образовательном процессе для выявления восприятия пригодности и эффективности ОП</p> <p>Анализ информации, полученной в ходе мониторинга и измерения, для гарантирования стабильного соответствия и эффективности заявленных целей</p> <p>Проведение внутренних аудитов через запланированные интервалы времени для получения информации о ходе реализации образовательной программы и обеспечения своевременной реакции на изменения</p>

	<p>Рассмотрение информации о результатах деятельности и результативности системы менеджмента качества, включая тенденции, относящиеся к удовлетворенности потребителей и отзывам от соответствующих заинтересованных сторон; степени достижения целей в области качества</p> <p>Выбор возможностей для улучшения образовательных результатов</p> <p>Осуществление необходимых действий для выполнения требований потребителей и повышения их удовлетворенности</p> <p>Выполнение действий по управлению и коррекции выявленных несоответствий запланированных результатов</p> <p>Изучение результатов анализа и оценки с целью определения мер по постоянному улучшению качества образовательной услуги</p> <p>Использование достигнутых в настоящее время результатов образовательной программы для проведения улучшений текущей деятельностью и для прогнозирования ее будущих результатов с высокой степенью достоверности</p> <p>Понимание причинно-следственных связей, влияющих на производительность образовательной программы</p>
--	---

Мария Геннадьевна Юденко, руководитель Университетской школы ДВФУ.

Тема ВКР: «Школа как инструмент образовательной политики в условиях партнерства с вузом».

Научные руководители:

Анатолий Георгиевич Каспржак, кандидат педагогических наук, ординарный профессор НИУ ВШЭ.

Михаил Серафимович Назаров, кандидат философских наук, доцент кафедры философии и социально-гуманитарного образования ДВФУ.

Аннотация

Работа посвящена изучению моделей старших школ, оказывающих влияние на образовательную политику территорий.

Разработка конструктора, позволяющего спроектировать модель старшей школы в условиях партнерства с вузом в регионах Дальнего Востока России, является целью работы. Именно партнерство с вузом, как показало предпроектное исследование, дает выпускникам программ среднего общего образования и самой старшей школе существенные преимущества, выраженные в показателях качества образования, показателях успешности выпускников, качества учительского корпуса и статуса школы.

Результатом работы стало руководство по созданию модели старшей школы при партнерстве с вузом «Как собрать модель старшей школы в условиях партнерства с вузом», в основе которого данные старших школ, расположенных в регионах Дальневосточного, Сибирского и Уральского федеральных округов, и имеющих партнерские связи с вузами.

Этот материал рекомендован управленцам школ регионов Сибири и Дальнего Востока, имеющих партнерские отношения с вузами или претендующих на такое партнерство.

Это руководство может стать опорой и для управленцев, занимающихся образовательной политикой на разных уровнях.

Работа получила экспертные оценки от практикующих директоров школ (школы при вузе и школы, претендующей на такое партнерство), представителей руководства вузами, работающими со школьниками и управляющих системой образования.

Разработка. Руководство по эксплуатации школы 2022 как инструмента образовательной политики «Как собрать модель старшей школы в условиях партнерства с вузом?»

С чего начать сборку модели? Рассмотрите схему элементов модели. Их четыре. В каждом элементе есть собирательные части, которые создают целостность элемента (см. табл. 10).

Рассмотрите подробно каждый элемент. Их очередность неслучайна. Первый элемент задает концепт, а последний — обеспеченность.

Обратите внимание на те части элемента, которые не найдены в практике российских школ. Это свободные ниши. Вы можете стать лидером среди управленцев, если апробируете их.

Из каких элементов собрать модель?

Таблица 10. Элементы модели образовательной организации, реализующей сетевую образовательную программу старшей школы в партнерстве с вузом

<p>1. Современные образовательные тенденции</p> <ul style="list-style-type: none"> • Компетенции 4К • Предпрофессиональное обучение • Современные образовательные технологии 	<p>2. Образовательная программа</p> <ul style="list-style-type: none"> • Учебный план • Расписание • Открытость
<p>3. Политика индивидуализации образования</p> <ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение выбора • Сопровождение индивидуальных образовательных траекторий 	<p>4. Ресурсы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Политика работы с выпускниками, родителями, кадрами, партнерами • Структура управления • Финансовая модель • Требования к образовательной среде

1. Современные образовательные тенденции

Практика (то, что есть по результатам обследования)

Предпрофессиональное обучение в практике в понимании российских школ — это участие партнеров в образовательном процессе школы. Изученные школы (пять лучших школ РФ, территориально расположенных в Уральском, Сибирском и Дальневосточном федеральных округах, рейтинг RAEX⁵¹) имеют в качестве партнеров по реализации образовательных программ исследовательские или производственные объединения.

Рекомендуем обратить внимание

Предпрофессиональное образование возможно только в условиях партнерства с исследовательскими (академическими) организациями и производственными предприятиями, которые встраиваются в учебный план в формате смешанного или сетевого обучения.

Свободная ниша (возможное направление экспериментальной работы)

Формирование компетенций 4К не обозначено в образовательных программах и материалах изученных школ, равно как и применение со-

⁵¹ Рейтинговое агентство RAEX (РАЭК) ежегодно выпускает рейтинг топ-200 школ по конкурентоспособности выпускников. В рейтинг входят школы, чьи ученики наиболее успешно поступают в лучшие вузы России.

временных образовательных технологий. Эти факты свидетельствуют о том, что академическая успешность все еще сочетается в лучших школах России с традиционными педагогическими практиками (фронтальная работа, лекции и т.д.).

2. Образовательная программа

Практика

Введение индивидуальных учебных планов в старшей школе требует наличия избыточного кадрового ресурса. Например, широкий выбор педагогического состава в области естественных и точных наук позволяет сформировать учебный план с возможностью выбора предметов обеих его частей: инвариантной и вариативной, что обеспечивает партнерство с вузом (профессорско-преподавательский состав привлекается к преподаванию в школе).

Преподавательский состав и расписание подбирается и составляется исходя из набора решаемых задач, а не возможностей «имеющихся» сотрудников.

Рекомендуем обратить внимание

Изученные школы считают одним из показателей эффективности деятельности рейтинг RAEX. Во всех представленных школах учебные планы соответствуют одному из направлений рейтинга RAEX — «Технические, естественно-научные направления и точные науки», то есть все школы выбрали физико-математический профиль.

Основой для показателя эффективности деятельности в большинстве школ становятся следующие показатели:

- качество образования, которое понимается как академическая успешность выпускников;
- карьерный рост выпускников;
- состояние учительского корпуса (качество преподавания, постоянное изучение учителями новых педагогических технологий, сбор данных и анализ педагогами ситуации в классах для лучшего понимания того, как дети учатся и достигают прогресса и т.д.).

Свободная ниша (возможное направление экспериментальной работы)

Открытость программы фиксируется в трех из пяти изученных школ: обеспечен выбор образовательных курсов, проводимых в партнерском вузе, но эта образовательная активность строго регламентирована. Таким образом, это направление является возможным для инновационного поиска.

3. Политика индивидуализации образования

Практика

Все изученные школы предоставляют старшекласснику возможность изменения образовательной траектории (разработаны правила, регламентирующие переходы от одного учебного плана к другому).

Имеются службы сопровождения, помогающие ученику продвигаться по его индивидуальной образовательной траектории.

Рекомендуем обратить внимание

Индивидуальная образовательная траектория — это реализация возможности выбора. Разнообразие выбора определяют ресурсы школы — кадровые, финансовые, инфраструктурные. Институт классного руководства (работа с группой) становится не единственным, обеспечивающим сопровождение старшеклассника. Параллельно с ним появляются тьюторы (персональная работа с учеником), что требует от школьных управленцев пересмотра штатного расписания.

Свободная ниша (возможное направление экспериментальной работы)

Обучение по индивидуальным учебным планам в изученных школах происходит, но не в полном соответствии с имеющимися внутренними нормативными документами, закрепляющими право старшеклассника на такой выбор.

Практика сопровождения старшеклассника при его движении по индивидуальной образовательной траектории (тьюторы в штате) есть только в одной из пяти исследованных школ.

4. Ресурсы

Практика

Инфраструктура во всех изученных школах обеспечивает реализацию образовательных программ: имеются как типовые классы, так и классы для занятий по профильным предметам (в том числе лаборатории). В одной из школ есть трансформируемые пространства, места для индивидуальной и групповой работы.

Устройство учебных пространств в изученных школах учитывает возрастные особенности обучающихся (16–18 лет).

Рекомендуем обратить внимание

«Ресурсы» — важная часть образовательной модели, тот ее элемент, который существенно влияет на формирование уклада школьной жизни, обеспечивая его позитивный характер.

В старшей школе важно учесть возможность включения в прохожде-ние образовательной программы партнеров, практики работы которых могут отличаться от тех, которые используют школьные учителя (места для проведения индивидуальных консультаций, дискуссий и т.д.).

Следует обратить внимание на систему работы с выпускниками (они учились в особой школе, благодарны ей), которые могут стать, во-первых, ресурсом для реализации образовательных программ (как карьерные консультанты, например), а во-вторых, инвесторами (эндаумент-фонд) и родителями, которые понимают ценность образователя и могут, таким образом, стать партнерами образовательной организации.

Свободная ниша (возможное направление экспериментальной работы)

Новых подходов в системе набора педагогических кадров нет (объявления на сайте, конкурс, выполнение творческих заданий и т.д.); не формулируются и особые требования, которым должен соответствовать учитель. Весьма традиционно организована система повышения квалификации учителей и сотрудников школы.

Рекомендации (общие) пользователю (руководителю системы образования территории, директору школы и т.д.)

- Важно понимать, что поскольку все элементы системы связаны, составляют единое целое, то проектировать их надо одновременно, а не последовательно.
- Классические педагогические практики будут доминировать до тех пор, пока вклад оценок по направлениям (параметрам) «Образовательная программа» и «Ресурсы» будет перевешивать вклады в совокупный рейтинг параметров направлений «Современные образовательные технологии» и «Политика индивидуализации образования».
- «Свободная ниша» — это те элементы модели, которые сегодня непопулярны в российской школе, но очень важны для ее развития и результативного функционирования.
- Прежде чем начать работать над составлением программы развития образовательной организации, предлагаем провести самооценку ее деятельности. В качестве инструмента предлагаем использовать методику, описанную в статье: *Байбурин Р.Ф., Исаев Д.А., Каспржак А.Г.* Новая старшая школа: основные черты модели, способы описания, инструменты оценки // Отечественная и зарубежная педагогика. 2021. Т. 1. № 1. С. 7–29.

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 будущих ученых

■ Трек «Магистратура — аспирантура»

Период обучения: 5 лет

Форма обучения: очно-заочная

Для старта карьеры в образовании

Период обучения: 2 года.

Форма обучения: очная

■ «Доказательное развитие образования»

Академический руководитель — В.А. Мальцева

■ «Обучение и оценивание как наука»

Академический руководитель — Д.А. Грачева

Научный руководитель — Е.Ю. Карданова

■ «Педагогическое образование»

Академический руководитель — Ю.Н. Корешникова

Для руководителей вузов и школ

Период обучения: 2,5 года

Форма обучения: очно-заочная

■ «Управление в высшем образовании»

Академический руководитель — Н.К. Габдрахманов

■ «Управление образованием»

Академические руководители — Н.В. Исаева, А.А. Кобцева

■ «Цифровая трансформация образования»

Академический руководитель — А.А. Кобцева

Обучение осуществляется как бесплатно на бюджетной основе, так и с оплатой на договорной основе. Работникам бюджетных учреждений предоставляется 50%-я скидка на обучение при поступлении на коммерцию.

Департамент образовательных программ Института образования НИУ ВШЭ:

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

Тел.: +7 495 772-95-90 (доб. 23094, 23452)

АСПИРАНТСКАЯ ШКОЛА ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Институт образования НИУ ВШЭ приглашает к поступлению в уникальную для России Аспирантскую школу по образованию. Аспирантская школа открывает возможность проводить исследования на стыке наук, применяя междисциплинарный подход. После защиты соискатели получают степень кандидата наук НИУ ВШЭ об образовании / PhD HSE in Education

Преимущества программы:

- ✓ Практика исследований и возможность трудоустройства с первых дней
- ✓ Система финансовой поддержки аспирантов
- ✓ Онлайн-стажировки в ведущих мировых университетах по теме исследования
- ✓ Доступ ко всем образовательным и академическим ресурсам ВШЭ
- ✓ Трек по «Измерениям и оцениванию в образовании»
- ✓ Регулярные презентации новых исследований

Школа предлагает две формы обучения и подготовки диссертации:

Классическая аспирантура — для тех, кто хочет полностью сфокусироваться на развитии научной карьеры. Это очная аспирантура, дающая все плюсы обучения в аспирантской школе: статус аспиранта, комплексную поддержку на протяжении всего периода обучения и подготовки диссертации, возможность трудоустройства в центры и проекты Института образования и т.д.

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?

Подробная информация на сайте: <https://aspirantura.hse.ru/ed/howtoapply>

Обучение очное и бесплатное — три года.

Аспирантская школа по образованию:

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

Тел.: +7 495 772-95-90 (доб. 22714)

Учебное издание

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

Выпуск 8

Каспржак Анатолий Георгиевич, Кобцева Анна Александровна,
Кузнецова Алла Геннадьевна, Маслова Галина Геннадьевна,
Озерова Мария Викторовна, Соловьева Ирина Олеговна,
Федина Людмила Викторовна

СЕТЕВЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ КАК МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ В УНИВЕРСИТЕТЕ

Редактор И. Гумерова
Корректор Е. Андреева
Компьютерная верстка: Н. Пузанова
Дизайн обложки: В. Коршунов

Подписано в печать 28.12.2023. Формат 60×84 1/16
Усл. печ. л. 7,1. Уч.-изд. л. 5,7. Тираж 100 экз.
Изд. № 2827

Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»
101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20
Тел.: +7 495 772-95-90 доб. 15285

Институт образования
101000, Москва, Потаповский пер., д. 16, стр. 10
Тел.: +7 495 623-52-49
ioe@hse.ru

Отпечатано ООО «Фотоэксперт»
109316, Москва, Волгоградский проспект, д. 42