

# «Магистратура 5.0: Модель эффективной поддержки для устойчивого развития магистратуры нового поколения»

## Результаты и основные выводы из исследования

Круглый стол «Магистратура 5.0. Роль институциональной среды в развитии магистратуры нового поколения»

Москва, 23 ноября 2018 г.

# О чем проект?

Наша цель:

- Формализовать модель поддержки магистратуры в российских вузах.
- Изучить инструменты развития и поддержки, стимулирования разработки программ магистратуры и их отдельных элементов.
- Предложить рекомендации по развитию модели на практике.
- Разработать систему показателей для оценки магистратуры в России
- Инициировать дискуссии в университетской и экспертной среде

# Магистратура 5.0

**Мы не исследуем историю становления и развития магистратуры в России в целом, но вводим условную периодизацию в аналитических целях:**

**0.0.** Магистратура досоветского периода

**1.0.** Магистратура эпохи формального разделения уровней высшего образования в рамках принятия Болонской конвенции (с 2003 г.)

**2.0.** Магистратура в зеркале базовых кафедр и целевой подготовки кадров (с 2003 г. по н.в.)

**3.0.** Магистратура как катализатор интернационализации вузов, развития двусторонних соглашений и запуска совместных программ магистратуры в партнерстве с зарубежными университетами (с 2003 г. по 2010-е)

**4.0.** Магистратура как источник развития новых форм партнерств с индустрией и регионами, поиск синергетических эффектов (с 2010-по н.в.)

**5.0.** Магистратура – драйвер инноваций и развития университетов, автономизация МОП и переход к управлению МОП (с 2013 г. – по н.в.)

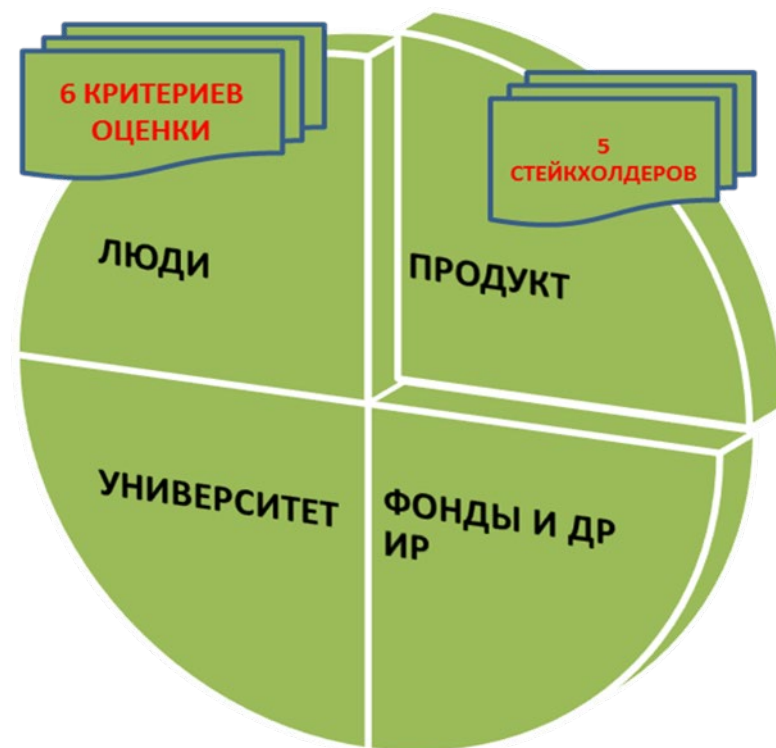
# Методология проекта

В рамках проекта анализируется институциональная среда - условия, которые складываются на уровне отдельных вузов для развития магистратуры нового поколения.

**Особенное внимание уделяется вопросам:**

- Какие инструменты развиваются на уровне отдельных вузов для поддержки магистратуры и инициативных проектов в этой области?
- Как происходит внедрение или адаптация новых учебных курсов или магистерских программ?
- Определяется ли развитие магистратуры в вузе потребностями регионального рынка труда и как сегодня вузы реагируют на внешние импульсы от внешней среды?

На основе полученных экспертных оценок формализуются отдельные элементы модели поддержки магистратуры в российских вузах и формируется система соответствующих показателей.

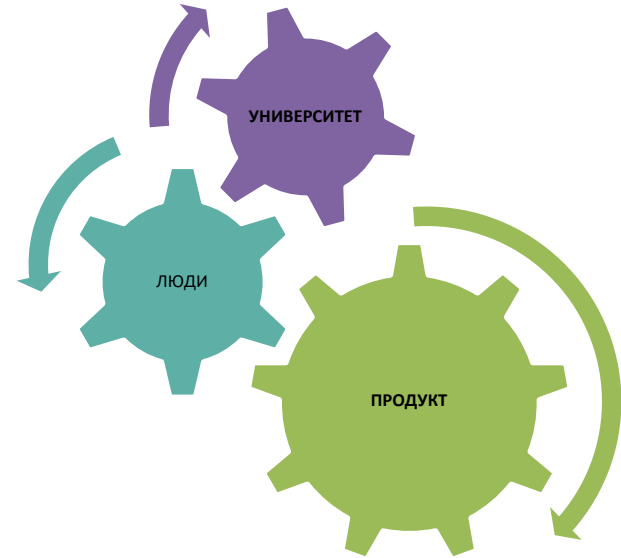


# Институциональная среда

**ПРОДУКТ** - образовательные программы и их содержание.

**ЛЮДИ**, мотивированные превратить свои знания в востребованный продукт, знающие и информированные о том, как и за счет каких инструментов это реализуется.

**УНИВЕРСИТЕТ** - правильная ориентация на поддержку и развитие любых инициатив, связанных с развитием магистратуры на программном и институциональном уровне.



**МОДЕЛЬ ПОДДЕРЖКИ МАГИСТРАТУРЫ** - система мер и/или инструментов, применяемая на уровне отдельных вузов в целях поддержки развития магистратуры

Каждый элемент модели поддержки магистратуры в российских вузах проходит через оценку ключевых стейкхолдеров по 6 критериям эффективности

На выходе из оценки каждый элемент модели формализуется с т.з. индикаторов оценки эффективности и набора соответствующих показателей

# Выборка

В исследовании приняли участие 9 вузов из числа 75 победителей Стипендиальной программы Владимира Потанина (ТГУ, ТПУ, МГТУ им Баумана, МИЭТ, СПбГУ, МГУ, СГУ им Чернышевского, ПГНИУ, МФТИ) и 2 опорных вуза, не являющихся партнерами Стипендиальной программы Владимира Потанина (СибГМУ, МГТУ им Н.И. Носова)

6 городов исследования – Магнитогорск, Москва, Пермь, Санкт-Петербург, Саратов, Томск.

Общее количество опрошенных экспертов – более 40 человек, в т.ч.:

- 10 интервью с руководством вузов,

- 8 интервью с региональными индустриальными и бизнес партнерами вузов,

- 2 интервью с представителями институтов развития,

- 2 фокус-группы с преподавателями магистратуры вузов, в т.ч. руководителями образовательных программ магистратуры

- 2 фокус-группы со студентами магистратуры вузов

# Предпосылки развития магистратуры нового типа в России

## Реструктуризация

- Создание новых структурных элементов
- Косолидация и выделение в новую сущность уже действующих подразделений под прорывные направления развития
- Создание консорциумов

## Трансформация

- Большая ориентация на междисциплинарные направления исследований и подготовки кадров
- Переход к модели Университета 3G
- Переход от кафедрального типа управления образовательными программами к администрированию отдельных образовательных программ
- Рекрутинг профессионалов, в т.ч. и международный

## Переформатирование

- Учебного процесса под задачи развития прорывных технологий и/или регионального развития/отдельных отраслей промышленности
- Большая интеграция студентов и аспирантов в исследовательский процесс
- Внедрение СУОСов там, где это возможно
- Рост востребованности отдельных направлений подготовки со стороны рынка (индивидуальный или корпоративный), в частности, конкурс на поступление на отдельные программы магистратуры

# Базовые составляющие программ магистратуры нового поколения

Востребованность и окупаемость  
– признаки ОП как продукта



Достичь окупаемости ОП в условиях  
дифференциации как вузов, так и  
регионов проблематично



# Разнообразие практик по развитию магистратуры в России

- Магистерские программы совместные с российскими и зарубежными партнерами (двойных или совместных дипломов)
- Профильные магистерские программы в соответствии с СУОС или ФГОС
- Магистерские программы с индустриальными партнерами
- Сетевые магистерские программы (проблемная практика)
- Магистерские программы в формате МОК (полностью или частично)
- Междисциплинарные магистерские программы
- Автономные магистерские программы

# Дифференциация вузов и регионов их локализации определенно влияет на профиль магистерских программ российских вузов

- Становление программ магистратуры мирового уровня происходит в ведущих вузах страны (участниках Проекта 5-100).
- Там, где формируются САЕ, программы магистратуры и аспирантуры способствуют прорывным задачам развития университетов и, соответственно, не (сильно) зависят от региональной специфики и положения региона с т.з. социально-экономического развития.
- Инициативы любых университетов по созданию междисциплинарных программ магистратуры сталкиваются с ограничениями, связанными с ФГОС, кроме ведущих вузов, которым разрешено внедрение СУОС ВО (5-100, НИУ, ФУ).
- Несмотря на это, вузы пробуют разрабатывать междисциплинарные ОП магистратуры, это тенденция.
- Невозможность или ограниченность рекрутинга кадров (в т.ч. и международного) становится причиной сохранения кафедральной системы управления магистратурой **и пробного подхода к разработке программ магистратуры нового поколения.**
- Поскольку разработка новых магистерских программ всегда требует дополнительных материальных, технических и человеческих ресурсов, постольку разработка программ с элементами МОК на сегодняшний день также больше свойственна ведущим университетам страны (5-100, НИУ, ФУ).
- Однако все вузы внедряют в ОПМ в качестве элементов или целых модулей МОК из числа разработанного российского или зарубежного контента.

# Как преодолеть разрыв?

- Для развития магистратуры нового поколения в условиях усиливающейся дифференциации требуются инструменты поддержки как от институтов развития (внешние), так и самих университетов (внутренние).
- Только «сильные» вузы могут позволить себе собственные инструменты развития магистратуры (грантовые конкурсы, поддержку создания межд лабораторий из собственных средств, академические надбавки, премирование)

# Внешние финансовые инструменты поддержки

- ✓ [Грантовый конкурс](#) Стипендиальной программы Благотворительного фонда В.Потанина
- ✓ [Межвузовская программа подготовки инженеров в сфере высоких технологий](#) Фонда инфраструктурных и образовательных программ Группы Роснано (Онлайн магистратура «ТехПред»)
- ✓ [Стипендиальная программа British Petroleum](#)
- [Целевая подготовка специалистов для организаций атомной отрасли](#) на 2016 – 2020 гг. (постановление Правительства РФ от 05.03.2015 № 192)
- [Образовательные программы ДПО для наукоемкого производства](#) Фонда инфраструктурных и образовательных программ Группы Роснано

# Внутренние инструменты – институциональная среда

- Система управления магистратурой (кафедры, факультеты, управление ОП)
- Инструменты поддержки преподавателей и научных сотрудников (внутривузовские программы или конкурсы на новые магистерские программы, программы повышения квалификации для преподавателей магистратуры, проч.)
- Система стимулов и поощрений (академические надбавки, иные материальные и нематериальные поощрения за разработку новых магистерских программ или их отдельных элементов и техник)
- Административные сервисы для преподавателей и научных сотрудников, разрабатывающих новые магистерские программы (управление внешних связей, коммуникации и маркетинга, информационные службы, социологические службы, проч.)
- Инструменты работы с реальным сектором экономики для развития партнерских или корпоративных программ магистратуры (базовые кафедры, отделы по работе с партнерами, практик и труд-ва, проч.)

## Что нам говорит «поле»?

Результаты исследования позволили сформировать комплексное представление об аспектах развития магистратуры в России, о проблемах, которые возникают при разработке ОПМ, их внедрения и осуществления, а также о необходимости изменений и совершенствования поддержки магистратуры нового поколения

# Система управления магистратурой в вузе

- Чаще всего в университетах учреждены специальные отделы магистратуры или управления магистратурой
- **Однако функционал подразделений с т.з. сервисной поддержки развития новых программ магистратуры различается**
- В некоторых ведущих вузах уровня 5-100 отделы магистратуры обеспечивают качество приемных кампаний и набора в магистратуру
- В других – сосредоточена работа по поддержке процесса разработки, реализации и управления ОПМ
- **Выделение в структуре университета специального подразделения указывает на приоритетность развития магистратуры на уровне руководства и способствует разработке и внедрению новых ОПМ**

# Система управления магистратурой в вузе (продолжение)

- Переход к управлению магистерскими программами обеспечивает оперативность принятия решений и признается участниками исследования как перспективный, но в настоящее время широко не реализуется;
- Наиболее перспективно, если магистерская программа создается под заказ потенциального работодателя или заказчика, или по соответствующей инициативе;
- **Кафедры участвуют в реализации программ, обеспечивая только преподаваемыми дисциплинами – отмечается низкий уровень междисциплинарных и межкафедральных связей.**
- Перспективное развитие магистерских программ связано с более активным использованием возможностей интернационализации образовательного процесса.
- Создание комплекса или систем грантов на поддержку наиболее актуальных и перспективных направлений магистратуры.
- **Одним из главных критериев эффективности реализации магистерских программ должна стать самоокупаемость проектов.**



# Административные сервисы для преподавателей и научных сотрудников

- Сервисная поддержка распространяется на все категории сотрудников вузов, в т.ч. и тех, которые занимаются разработкой новых ОПМ.
  - Универсальность сервисов, особенно в части информационного сопровождения обеспечивает **базовый уровень поддержки новых продуктов, но расширяет административный функционал разработчиков ОПМ, увеличивая степень нагрузки за поддержание жизнеспособности продукта.**
  - Встречаются практики специальной поддержки наиболее перспективных ОПМ со стороны руководства вузов (СПбГУ, МГТУ им. Н.И.Носова)
  - Разработчики ОПМ задействуют и личные, и институциональные ресурсы для поддержания жизнеспособности своих продуктов (собственные связи с бизнес и индустриальными партнерами, работодателями, студентов и их социальные контакты, связи внутри вузов).
  - С переходом к управлению отдельными ОПМ снижается степень универсальности вузовских сервисов; теперь **помощь и поддержка здесь специализированная, адресная, но повышается уровень индивидуальной ответственности разработчиков за востребованность продукта на рынке.**
  - Искусством маркетинга образовательных программ вузы овладевают неравномерно, прослеживается дифференциация вузов по объему выделяемых на это средств.
  - Лучшие практики маркетинга образовательных программ магистратуры – опыт вузов
- Проекта 5-100

# Система поддержки сотрудников, разрабатывающих новые ОПМ

- По данным исследования, управленческие кадры в качестве основного стимула отмечают ежегодные конкурсы для преподавателей магистратуры, которые позволяют получить **грантовую поддержку** университета за новые ОПМ.
- Также достаточно часто отмечают отдельно **академические надбавки** за разработку новых программ магистратуры.
- И редко – разовое/единовременное **денежное вознаграждение** за соответствующие инициативы.
- По мнению преподавателей-разработчиков новых ОПМ, также наиболее действенным стимулом являются конкурсы, поддерживающие гранты на соответствующую деятельность;
- Представители индустриальных партнеров вузов отмечают важность конкурсов для преподавателей магистратуры с их участием, что также благоприятно сказывается на развитии проектов в области совместной магистратуры;
- Того же мнения придерживаются и представители институтов развития, для которых разработка новых ОП является базовым приоритетом, которому уделяется особое внимание и для программ ДПО и программ магистратуры

# Система поддержки сотрудников, разрабатывающих новые ОПМ (продолжение)

- Перспектива карьерных возможностей
- Поддержка международной академической мобильности преподавателей магистратуры
- Поддержка публикаций преподавателей в зарубежной научной периодике
- Обучение по магистерским программам или краткосрочные стажировки в зарубежных вузах
- Дистанционные формы повышения квалификации в российских вузах

## **Инструменты работы с реальным сектором экономики для развития партнерских и корпоративных программ магистратуры**

- разработка комплексного подхода к продаже образовательных услуг;
- разработка эффективной модели маркетинга образовательных услуг;
- сокращение административных и «бумажных» барьеров в реализации программ

# Проблемы при разработке ОПМ, их внедрения и реализации

- **Краткосрочность поддержки со стороны вуза или другого грантодателя, далее ожидается выход на самоокупаемость, что составляет основную проблему для развития программ нового поколения.**
- Индивидуальная ответственность при разработке новых ОПМ на всех этапах ее реализации (от внедрения до продвижения) приводит к увеличению административной нагрузки разработчиков новых ОПМ и требует дополнительной поддержки со стороны университета.
- Эксклюзивные программы исключают большое количество человек в группе, что ограничивает привлечение дополнительных средств за счет платы за обучение.
- При разработке междисциплинарных образовательных программ сложности возникают при разработке универсальных компетенций, которые должны быть сформированы у обучающихся магистратуры.
- Сложность, связанная с перестройкой расчета нагрузки кафедр.

# Модель поддержки магистратуры в российских вузах

Система мер и/или инструментов, применяемая на уровне отдельных вузов в целях поддержки развития магистратуры и включающая:

- Систему управления магистратурой и магистерскими программами
- Инструменты поддержки преподавателей и научных сотрудников (внутривузовские программы или конкурсы на новые магистерские программы, программы повышения квалификации для преподавателей магистратуры, проч.)
- Административные сервисы для преподавателей и научных сотрудников (общеуниверситетские, кафедральные, факультетские, проектные), разрабатывающих новые магистерские программы,
- Систему стимулов и поощрений (академические надбавки, иные материальные и нематериальные поощрения за разработку новых магистерских программ или их отдельных элементов и техник);
- Инструменты работы с реальным сектором экономики для развития партнерских или корпоративных программ магистратуры (базовые кафедры, отделы по работе с партнерами, проч.)
- Внешние инструменты поддержки магистратуры (участие в проектах, грантах и конкурсах от ведущих институтов развития)

# Результаты

- Институциональная среда в обследованных вузах благоприятна по-своему, модель поддержки магистратуры релевантна их большинству
- Из 10 обследованных вузов только три реализуют подход управления образовательными программами для избранных ОП (все они представляют проект 5-100)
- Наиболее распространенными инструментами поддержки магистратуры в обследованных вузах являются внутренние конкурсы для преподавателей на разработку новых ОПМ и грантовые/стипендиальные конкурсы российских институтов развития и корпораций как для преподавателей, так и студентов
- Из внешних грантодателей в обследованных вузах присутствуют Роснано, РВК, Корпорация Бритиш Петролеум, БФ В.Потанина
- Из обследованных вузов представители проектов 5-100 и Опорные реализуют специальные конкурсы на разработку новых ОПМ для своих преподавателей, при этом не все опорные вузы являются участниками грантовой программы БФ В.Потанина
- Даже для преподавателей вузов проекта 5-100 свойственны проблемы внедрения новых ОПМ (особенно поддержанных со стороны внешних стейкхолдеров ) и достижения их устойчивости с точки зрения ежегодного набора слушателей

## Результаты (продолжение)

- Система стимулов и поощрений за разработанные ОПМ, как правило, носит символический характер (например, премирование возможностью пройти ПК или МОК ведущего университета мира), о материальном вознаграждении сообщили некоторые из обследованных вузов, представляющие НИУ и проект 5-100.
- Административные сервисы присутствуют практически по всем обследованным вузам, но, в зависимости от системы управления магистратурой, либо инкорпорированны в систему управления ОПМ и носят «персонифицированный» характер, либо являются общими в целом для вуза (новостная служба, маркетинговая служба или отдел, отдел пиар и внешних коммуникаций).
- Инструменты работы с реальным сектором экономики представлены как структурами внутри вузов (отделы по работе с партнерами/ практик и трудоустройства), так и традиционными базовыми кафедрами региональных партнеров. Единственным новшеством можно считать перенос базовых кафедр из вуза на предприятия.



## Результаты (продолжение)

Эффективность магистратуры имеет различное значение для отдельных категорий обследованных стейкхолдеров

Стейкхолдер	Эффективность магистратуры
Руководство вузов	Самоокупаемость ОПМ (набор и коммерческая привлекательность для платников)
Преподаватели и руководители ОПМ	Востребованность ОПМ (в принципе набор, если с платниками еще лучше)
Индустриальные/бизнес партнеры	Удовлетворенность качеством подготовки выпускников магистратуры (проблема переучивать или нет)
Институты развития	Внедрение поддержанных ОПМ/ Востребованность (набор на платные места)
Студенты/родители	Трудоустройство по окончании ОПМ

## Обобщенные выводы

- Наблюдается тенденция перехода к управлению образовательными программами магистратуры в российских вузах, однако, данный процесс пока носит тестовый характер для большинства опрошенных вузов, всегда носит отраслевой характер, обусловлен состоянием кадрового потенциала того или иного вуза.
- В случае, если управление образовательной программой делегировано разработчику ОП, то именно разработчик несет основное бремя по содержательному обновлению программы, ее маркетинговому сопровождению, информационной поддержке и продвижению.
- Вузы внедряют отдельные управленческие практики по сервисной поддержке руководителей ОП, происходит постепенный переход к распределенному управлению ОП.
- Участие индустриального партнера в разработке и реализации магистерских ОП имеет исключительное значение для их существования в принципе. Наблюдается дифференциация учебных планов магистратуры на ОП, востребованные со стороны партнеров, и на ОП общего характера, которые представляют большинство.
- Основным барьером к разработке и запуску новых, особенно междисциплинарных, магистерских ОП являются ФГОСы.

## Обобщенные выводы (продолжение)

- Основным барьером к разработке и реализации совместных сетевых программ между российскими вузами является отсутствие разъяснений и рекомендаций министерства высшего образования и науки о распределении материальной ответственности между вузами партнерами при разработке сетевой ОПМ.
- Знание основ маркетинга образовательных услуг – ключевая востребованная компетенция со стороны вузов и непосредственно ППС, осуществляющих разработку и внедрение новых МОП. На сегодняшний день среди российских вузов лишь не многие используют механизмы рыночного продвижения для развития ОПМ и привлечения студентов.
- Рейтинги вузов признаются интересным и значимым инструментом для всех опрошенных стейкхолдеров. В целом, оценку качества ОПМ приветствуют с оговоркой на показатели и, в целом, подход к оценке.
- Оценка ОПМ, общепризнанно, следует проводить по предметным областям. Генерализованный подход не релевантен в силу, в том числе и дифференциации российских вузов.
- Оценка институциональной среды для оценки ОПМ возможна, однако, такой подход исходит из оценки inputs, что с т.з. качества методологии рейтингования представляет ограничение.

# Базовые гипотезы

Г1 Инструменты поддержки развития магистратуры со стороны институтов развития и университетов способствуют формированию «среднего звена» российских вузов, сокращая поляризацию рос.системы ВО

- Развитие специальных инструментов поддержки российской магистратуры благоприятно влияют на сокращение дифференциации рос.вузов и способствуют росту числа современных ОПМ.
- При развитии инструментов поддержки со стороны внешних стейкхолдеров, институциональная среда вуза требует дополнительного внимания.
- Найти финансирование на разработку новых ОПМ становится легче, однако, внедрение разработанных продуктов во многом зависит от институциональной среды.

## Г2 Вторая по значимости проблема разработки новых ОПМ после финансирования – устойчивость

- Существование образовательной программы напрямую связано с количеством набора за определенный период времени.
- ОПМ, если не создается под заказ индустриального или бизнес партнера, то обусловлена ожиданиями рынка на основании оценки разработчиков актуальности направления подготовки и востребованности выпускников региональным рынком труда в определенный промежуток времени.
- Если набора на новую ОПМ за определенный период времени не происходит, программа закрывается.
- В связи с чем вопрос об эффективности инструментов поддержки магистратуры становится более чем актуален.

### Г3 Проблемы устойчивости новых ОПМ связаны с отсутствием комплексного подхода к продаже образовательных услуг на уровне вуза

- Активность руководителей в продвижении магистерской программы признается критически важной, однако, увеличение соответствующей административной нагрузки на руководителя при кафедральном подходе к управлению ОПМ не способствует востребованности продукта на рынке.
- Из-за просчетов в маркетинге программы часто испытывают сложности именно на этапе приемной кампании.
- Формат продвижения и упаковки ОПМ необходимо менять, однако, как это сделать, пока представляет проблему.
- При разработке новых ОПМ каждый вуз исходит из понимания своих потребностей, положения в региональной системе координат и прогнозов, в т.ч. и демогр.развития – требуется «адресный» подход, что возможно при переходе к системе управления магистерскими программами.

Благодарю за внимание!

Ольга Перфильева

к.соц.н, эксперт НФПК

Агентство мониторинга и оценки регионального развития «Терра Курс»

[ovperfilieva@gmail.com](mailto:ovperfilieva@gmail.com)