



ДОКАЗАТЕЛЬНОЕ ОБОСНОВАНИЕ ГРАНТОВОГО ПРОЕКТА

Гармонова Анна
доцент Институт образования НИУ ВШЭ,
директор Центра университетского партнерства НИУ ВШЭ,
руководитель зеркальной лаборатории «Профессиональные
стратегии преподавателей высшей школы»

ЭКСПЕРТНЫЙ ОПЫТ

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ ПРОЕКТЫ

«Рождение российской магистратуры» (2018-2020 гг.)

«Ландшафт российской магистратуры» (2021-2023 гг.)

«Профессиональные стратегии преподавателей высшей школы в современной России» (2023-2025 гг.)

3
Монографии



25

Публикаций
за 5 лет

35

Университетов
– постоянное «поле вовлечения» в проекты коллектива за 5 лет

3 мониторинга
мнений студентов и
преподавателей

28 вузов

25 регионов

Аналитика в области развития
магистерского образования

Дизайн образовательных
программ магистратуры

Системы поддержки и
компетенции преподавателей
вузов

ОПЫТ РАЗРАБОТКИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ МАГИСТРАТУРЫ

15 университетов
30+ программ

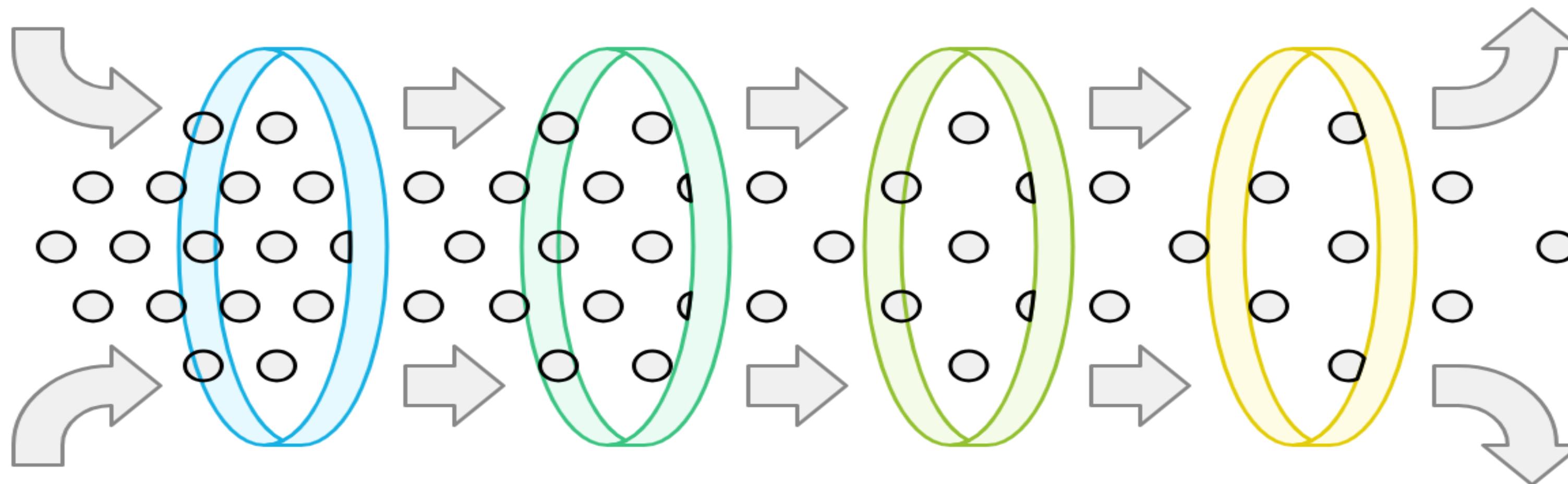


- Третьяковская галерея**
«Кураторство и продюсирование музыкальных проектов»
- Самарский государственный институт культуры**
«Управление музыкально-выставочной деятельностью»
- Уфимский государственный нефтяной университет**
Разработка модели магистерских программ, реализуемых с индустриальным партнером (корпоративные программы)
- Фонд Интеллект + факультет биологии (МГУ)**
«Искусственный интеллект в биологии»

- ИРНИТУ**
Дорожная карта пилотного проекта «Новая магистратура»
- СГИИ имени Д. Хворостовского**
Программа трансформации магистратуры
- БашГМУ + Центр Экспериментальной медицины**
«Контроль качества лекарственных средств»
- КемГУ, Технологический Институт пищевой промышленности**
«Менеджмент в индустрии питания и гостеприимства»
«Инновационный менеджмент в биотехнологии»
«Современные технологии хлебобулочных, кондитерских и макаронных изделий»
- ТОГУ**
«Юриспруденция»
«Компьютерная лингвистика и инновационные технологии»
«Аналитика и финансовый консалтинг»
«Малый бизнес в цифровой экономике»

ЦЕЛЬ

Продемонстрировать технологию создания образовательного продукта, обоснованного стратегией развития организации и потребностями целевой аудитории с использованием методов аналитик и маркетинговых инструментов



Анализ аудитории

Понимание потребностей целевой аудитории

Сбор данных

Сбор актуальных данных и инсайтов

Аналитические методы

Применение аналитических техник

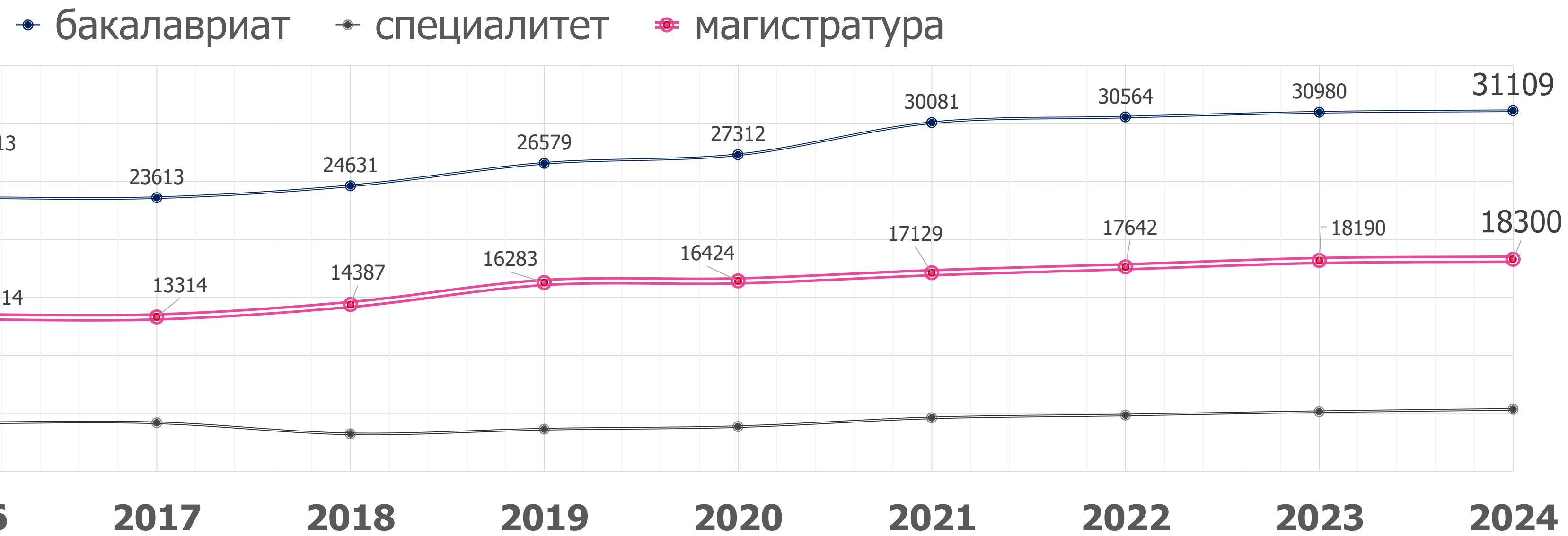
Маркетинговые инструменты

Использование маркетинговых стратегий

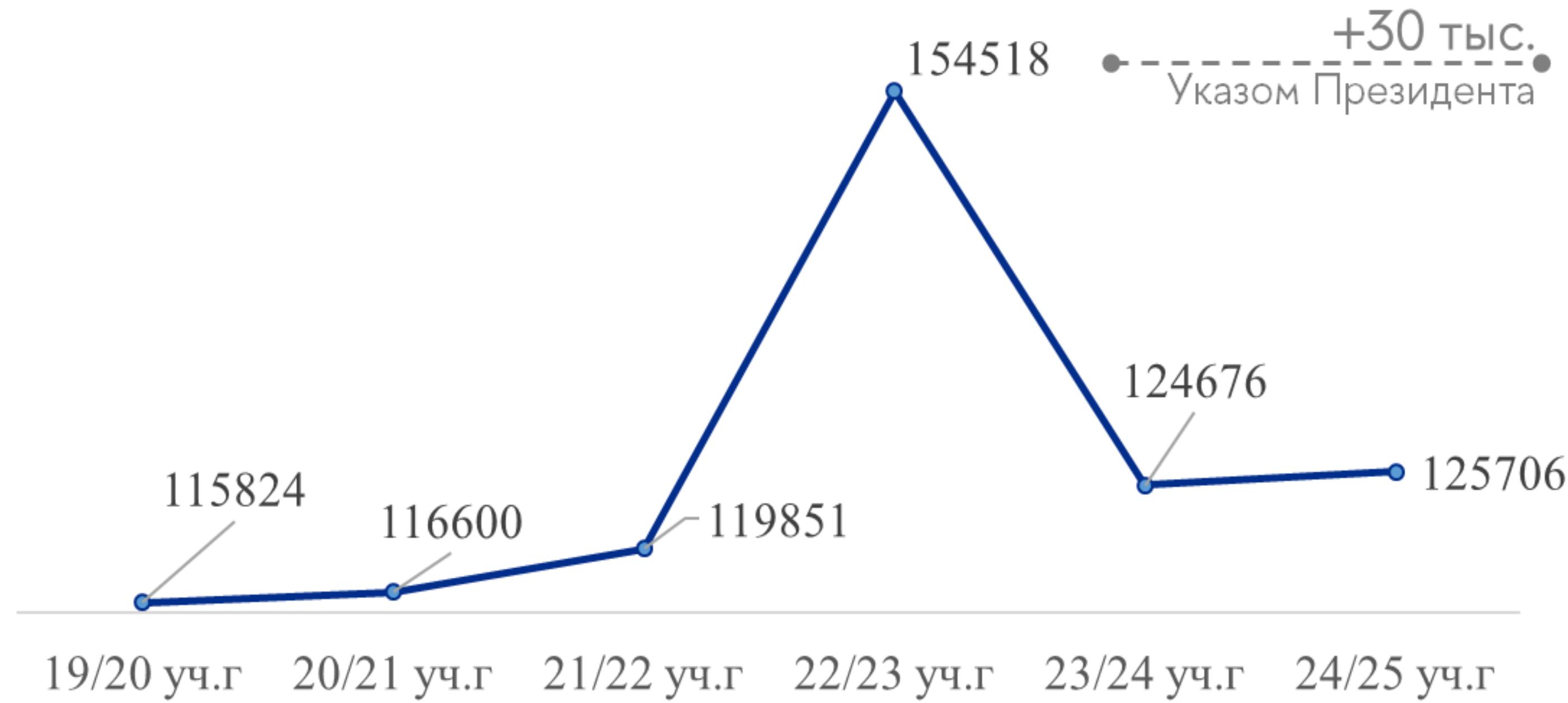
Количество магистерских программ

динамика

+37%
бакалавриат
магистратура



КЦП в магистратуру



ПРИЕМ НА ПРОГРАММЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

1 тренд на увеличение численности приема бакалавров с 2020 г.

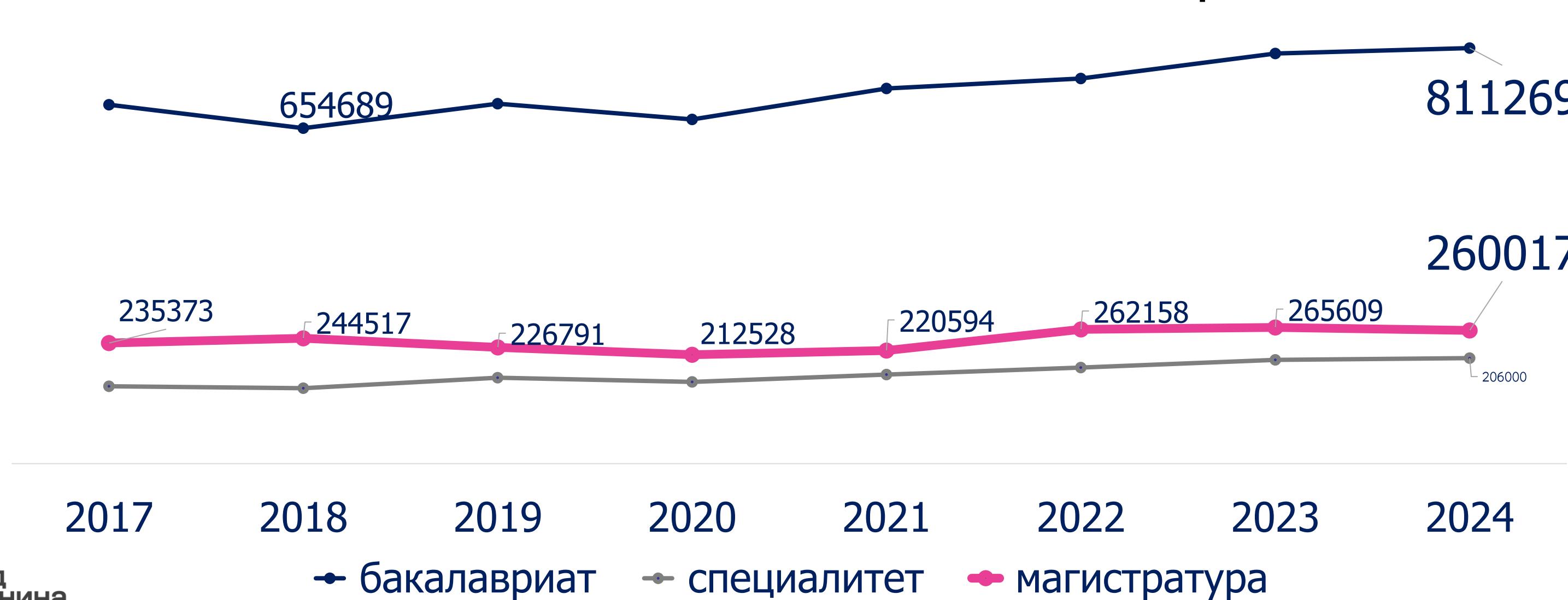
2 численность приема в магистратуру изменилась неравномерно: росла не так интенсивно, в 2024 он был на 2% меньше предыдущего года

+24%

прием
бакалавров

+6%

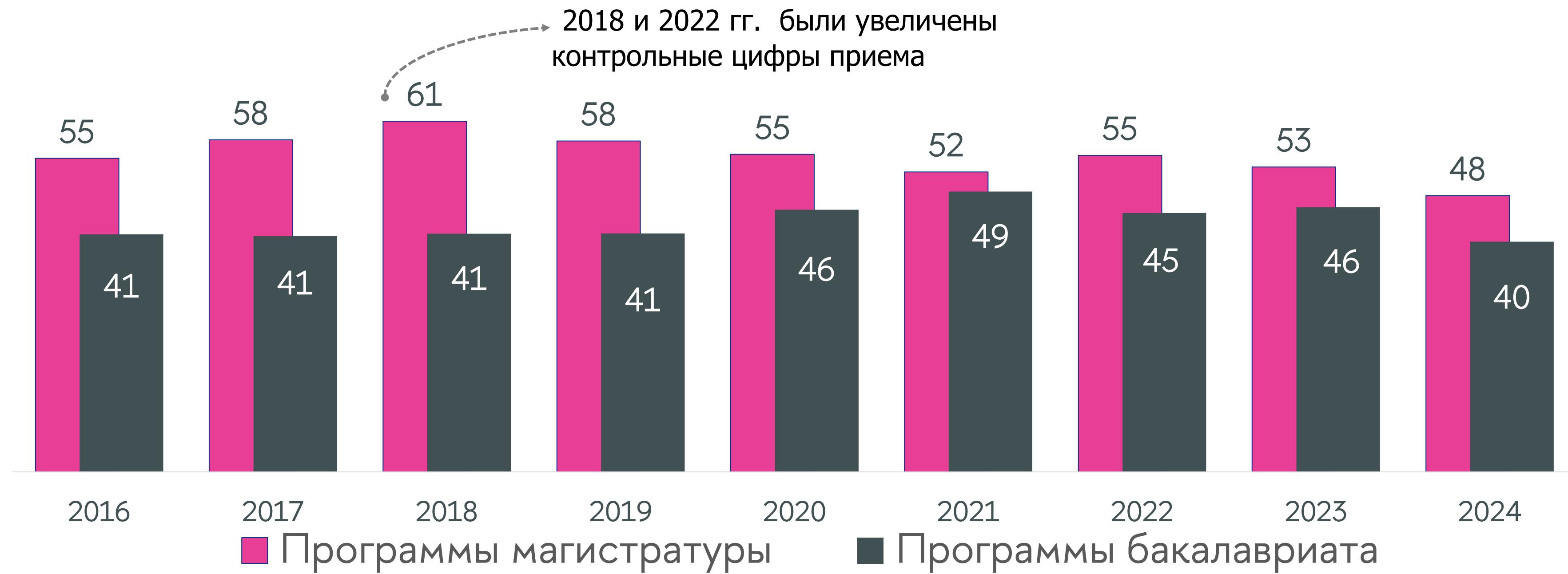
прием
магистрантов



ДОЛЯ «БЮДЖЕТНИКОВ» СРЕДИ СТУДЕНТОВ

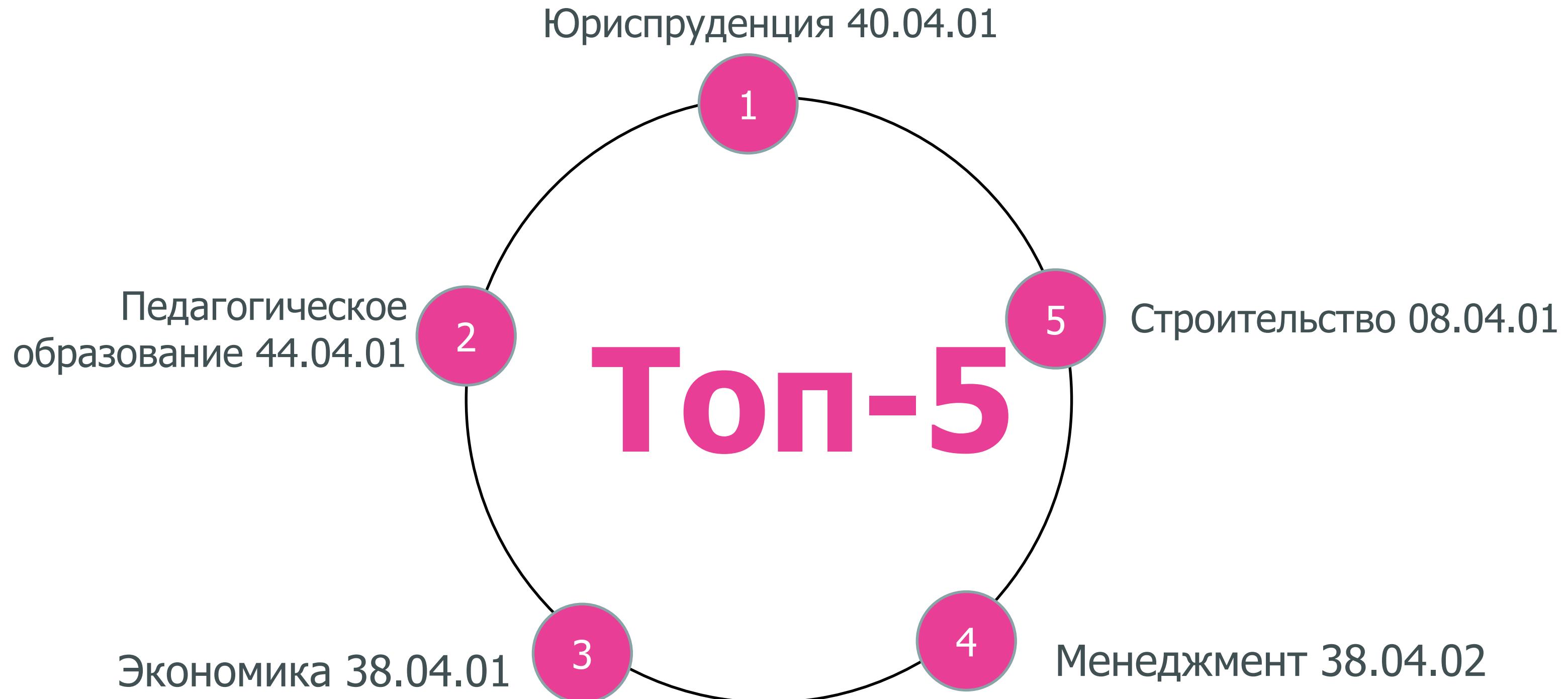
бакалавриат VS магистратура

- 1 Абитуриенты начали больше «платить» за магистратуру
- 2 Это платные программы по экономике/менеджменту/юриспруденции

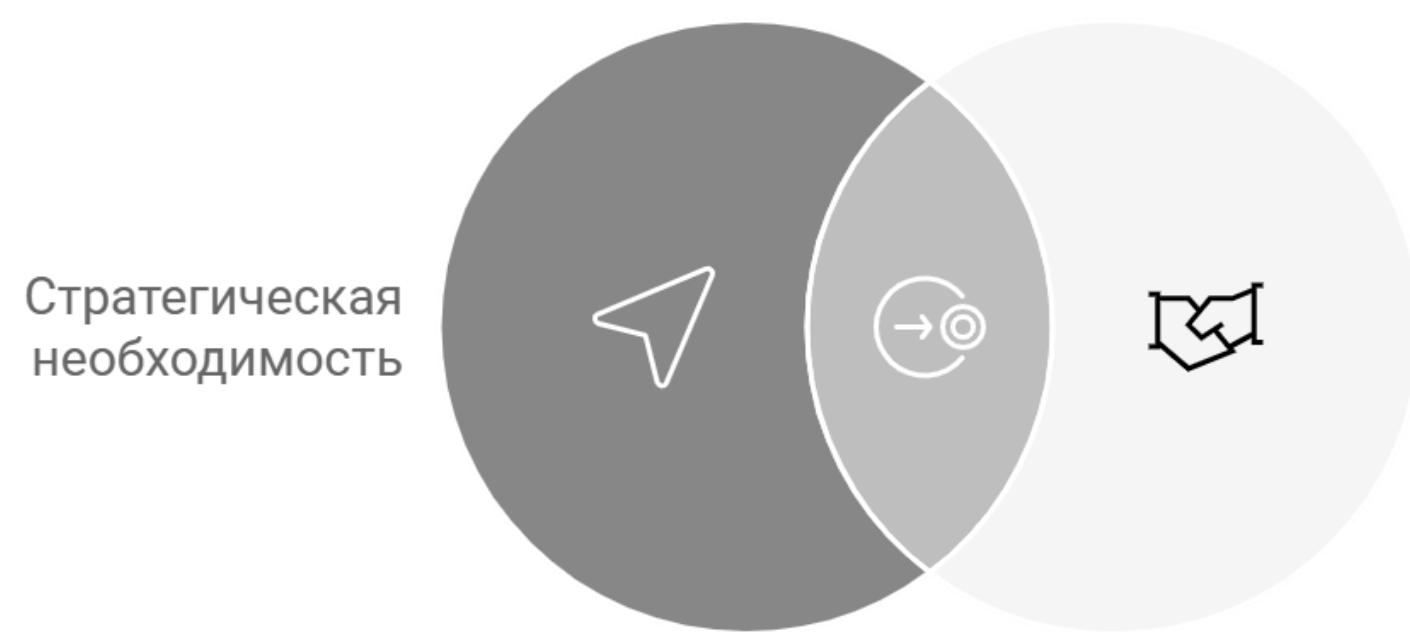


ТОП-5 СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ

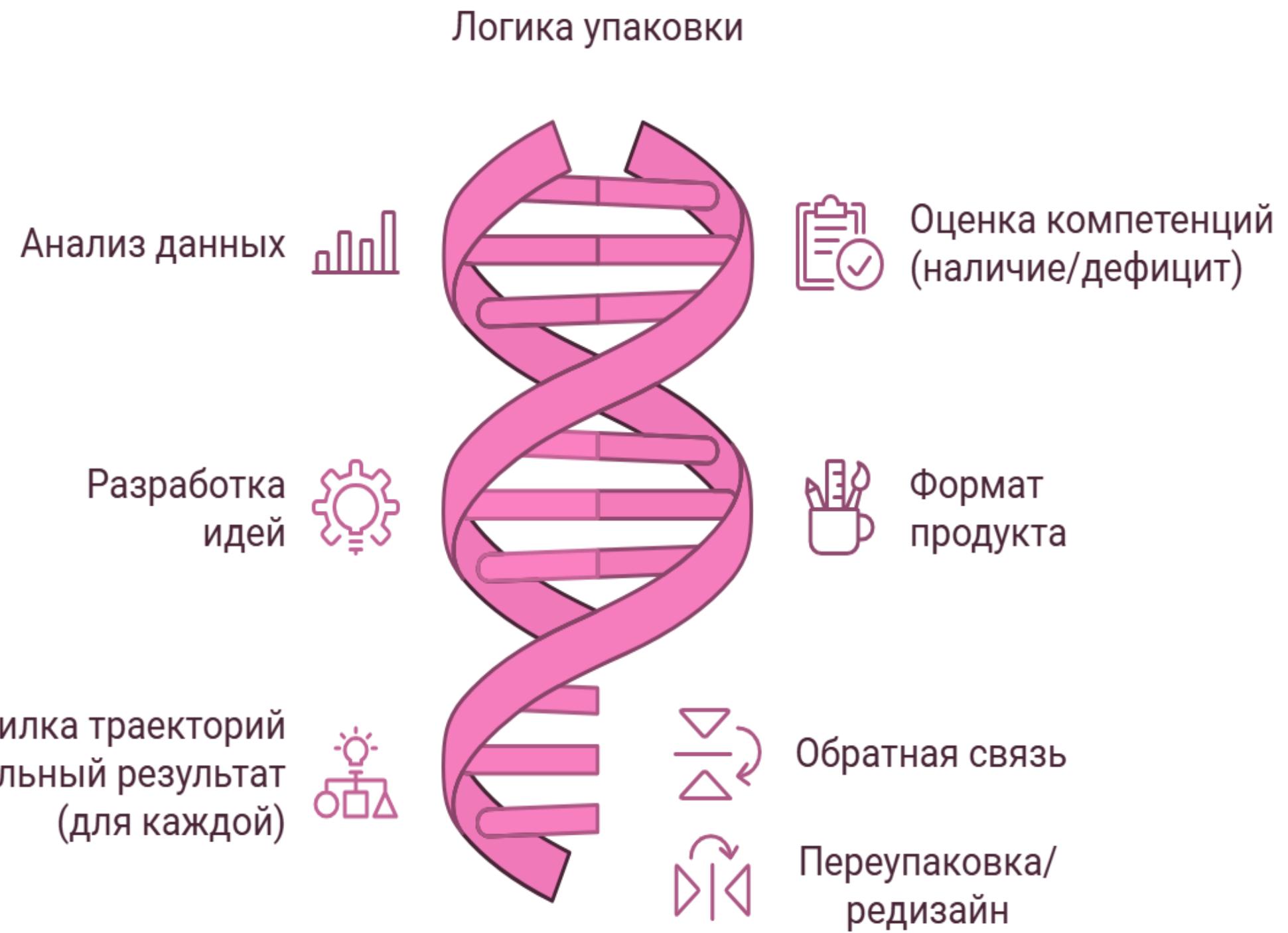
по приему/конкурсу/численности студентов



ЗАКОН УПАКОВКИ ОП



Развилка траекторий
+ образовательный результат
(для каждой)



КАК ОТКРЫТЬ ПРОГРАММУ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ

использование аналитики для принятия решений

- 1** Источники данных для принятия решений об открытии или редизайне магистерской программы
- 2** Какие нужны данные для понимания рынка абитуриентов и ситуации в области подготовки кадров в вашем и соседнем регионах?
- 3** На какие показатели обратить внимание и как их интерпретировать?
- 4** Что можно спрогнозировать с помощью данных?

КАК ОТКРЫТЬ ПРОГРАММУ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ

использование аналитики для принятия решений

ЗАЧЕМ НУЖНЫ ДАННЫЕ?

Макроуровень

Зафиксировать состояние вузов в сложившейся ситуации (позиционирование)

Уловить динамику основных показателей высшего образования (в т.ч. в регионе)

Мезо

Соотнести тенденции развития высшего образования со стратегическими целями вуза

Спрогнозировать востребованность магистерских программ в регионе

Микро

Спланировать развитие конкретных магистерских программ с учетом стратегических целей вуза

КАК ОТКРЫТЬ ПРОГРАММУ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ

использование аналитики для принятия решений

Первый шаг- анализ контекста стратегий развития

Что изучить	Зачем
Стратегии и политики региона, связанные с направлением подготовки проектируемой программы	Для описания актуальности программы при ее презентации. Важно (!): Апеллируйте к стратегиям региона, только если вы сможете оценить количественно эффект для региона от программы
Стратегические документы вуза, ресурсы поддержки и существующие проекты в рамках этих ресурсов	Куда может вписаться новая или изменяющаяся программа? Какие задачи вуза она решает?
Отчеты по самообследованию / иные годовые отчеты вуза	Для аналитики текущих и перспективных отчетных показателей, в которые может внести вклад программа

КАК ОТКРЫТЬ ПРОГРАММУ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ

использование аналитики для принятия решений

Второй шаг- распределение необходимых данных по уровням для того, чтобы разделить аналитику для принятия решений и контекстуальную (для понимания общих тенденций).

Полный объем данных:

1. федеральную статистику,
2. макропоказатели вузов и регионов (вашего и соседних),
3. данные по университету
4. данные для оценки ресурсов программ / структурного подразделения.



Макропоказатели направлены на анализ рынка труда, абитуриентов (внешняя среда), мезоресурсы университета, микроресурсы программы

КАК ОТКРЫТЬ ПРОГРАММУ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ

использование аналитики для принятия решений

Шаблон аналитики для вуз- показатели

- 1** Количество программ магистратуры (динамика за 5 лет).
- 2** Динамика КЦП на программы магистратуры за последние 5 лет (в вузе и по направлениям подготовки внутри вуза)
- 3** Динамика среднего конкурса на программы магистратуры за последние 5 лет
- 4** Соотношение бюджетных и платных мест в магистратуре (3–5 лет)
- 5** Соотношение очных/очно-заочных/заочных программ
- 6** Процентное соотношение поступивших: окончившие бакалавриат в том же вузе, из другого вуза/региона/страны.
- 7** Средняя численность групп магистратуры.
- 8** Вступительные испытания в магистратуру (только экзамен / экзамен + портфолио / только портфолио, другое)
- 9** Данные по трудоустройству выпускников магистратуры
- 10** Примеры топовых программ магистратуры в вузе (критерии эффективности: конкурс, качество приема, «дожитие», трудоустройство, наличие индустриального/научного партнера, научная школа, аспирантский трек для магистрантов и т. д.).

КАК ОТКРЫТЬ ПРОГРАММУ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ

использование аналитики для принятия решений

Опрос студентов и преподавателей

О ЧЕМ СПРАШИВАТЬ СТУДЕНТОВ

- 1** Мотивы поступления (зачем им магистратура)
- 2** Траектории поступления
- 3** Желаемые формы и форматы обучения
- 4** Занятость (практики совмещения с работой).
- 5** Удовлетворенность обучением (через оценку уровня компетенций, которые формирует программа).
- 6** Планы на будущее
- 7** Ожидаемые эффекты от магистратуры.

О ЧЕМ СПРАШИВАТЬ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ

- 1** Насколько программа обеспечит студенту группы компетенций: цифровые, личностные, профессиональные, коммуникационные?
- 2** Какие форматы занятий чаще всего использует и какие считает самыми эффективными?
- 3** Занятость: бюджеты времени на различные типы работ, подработки, совместительство.
- 4** Самооценка эффективности работы.
- 5** Планы и перспективы профессиональной деятельности
- 6** Нуждаются ли в какой-либо поддержке (методической, психологической и т. д.)?

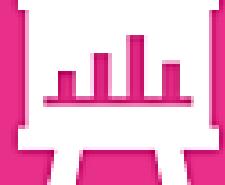
ПОРТРЕТ АБИТУРИЕНТА МАГИСТРАТУРЫ

ПОРТРЕТ АБИТУРИЕНТА

ДАННЫЕ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ ПРОГРАММЫ



Размер ЦА
и портрет



Адресная группа —
спецификация



Мотивы



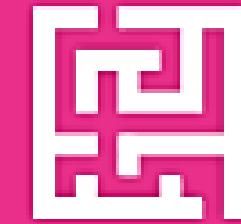
Конкуренты



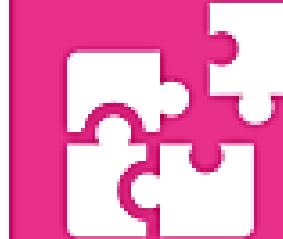
Демография



География



Работодатели



Остальное —
произвольно

ПОРТРЕТ АБИТУРИЕНТА

ДАННЫЕ ДЛЯ ПОРТРЕТА

Инструментальные/ эмоциональные цели

Балансировка эмоциональных
и инструментальных результатов

Ожидания/ результат

Согласование
образовательных
результатов
с ожиданиями
обучающихся

Демографический портрет

Понимание профиля целевой аудитории
(пол, возраст, статус)



Компетенции/пререквизиты

Определение необходимых
навыков для «входа»

Емкость рынка

Оценка
потенциального
размера рынка
и спроса

ПОРТРЕТ АБИТУРИЕНТА-МОТИВЫ

МОТИВЫ



ДЕФИЦИТЫ КОМПЕТЕНЦИЙ



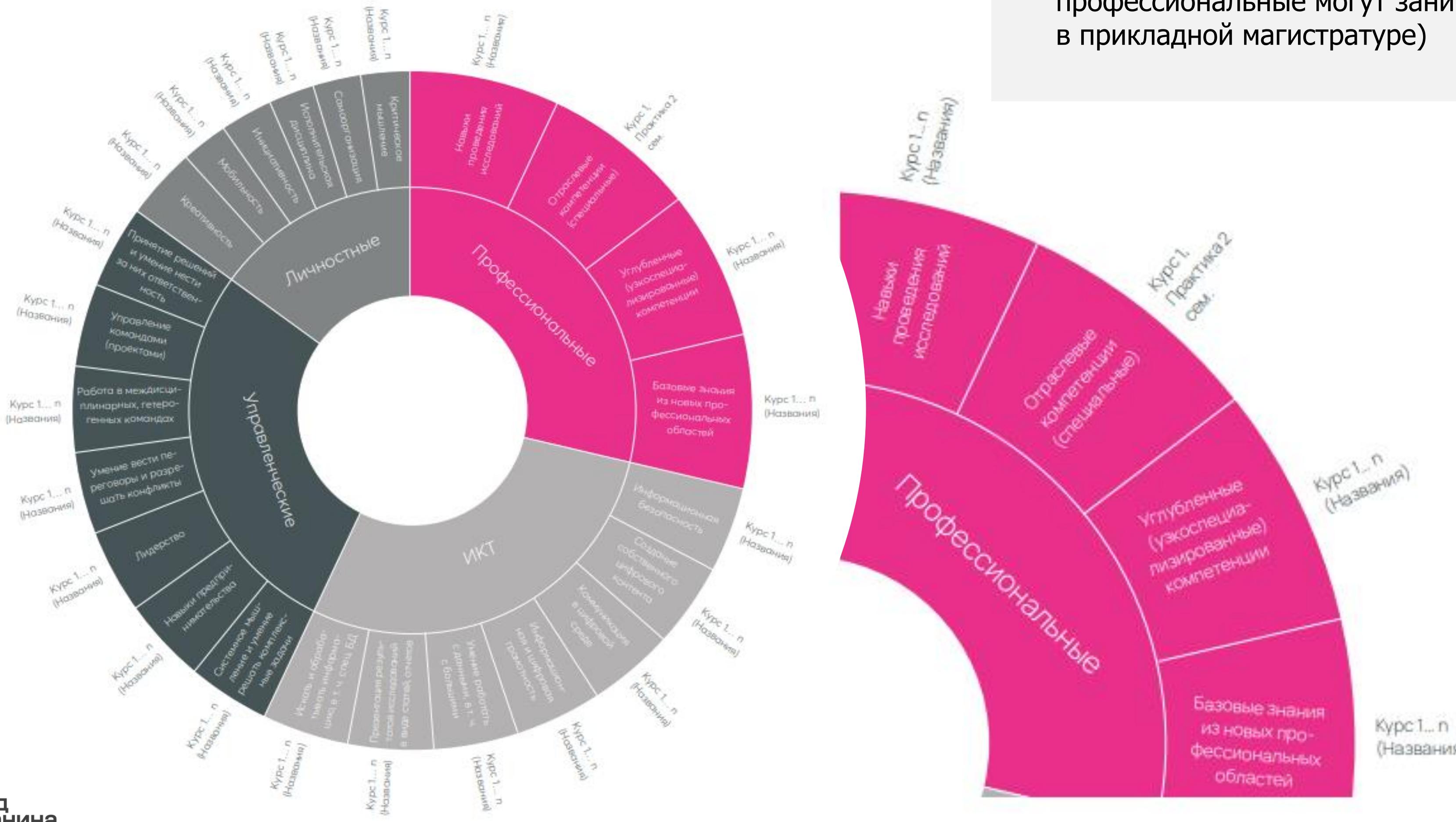
53 % магистрантов ожидают от программ достойки профессиональных компетенций;

45 % магистрантов считают, что им необходимы цифровые компетенции (от цифровой безопасности до создания собственного контента);

почти треть нуждается в усовершенствовании своих управленческих компетенций

ПОРТРЕТ АБИТУРИЕНТА

КАРТА КОМПЕТЕНЦИЙ



1. Компетенции сгруппированы по типам
 2. Каждая компетенция закрывается каким-либо курсом/практикой
 3. Соотношение блоков компетенций может быть разным (например, профессиональные могут занимать 50 % в прикладной магистратуре)

ЛОГИКА КОМПОЗИЦИИ ПРОДУКТА

ЭТАПЫ	I Выявление требований	II Анализ текущих процессов и выявление проблем	III Поиск решений	IV Концепция развертывания и поддержка
ДИСЦИПЛИНЫ	Цифровые технологии обучения	Управление цифровым развитием образовательной организации		
	Управление проектами в образовании и основы системного анализа		Дизайн учебных курсов и программ	
	Управление стадиями жизненного цикла цифровых инструментов образования и их развитие		Основы реинжиниринга бизнес – процессов образовательных организаций	
ПРИМЕР артефактов	Спецификация требований	BPMN - диаграмма	Прототипы решений, BPMN – диаграмма, UML - диаграмма	Набор UML – диаграмма, Аналитические материалы

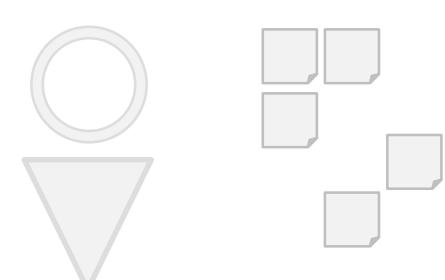
ТРАЕКТОРИИ



Руководитель,
Специалист
в образовании

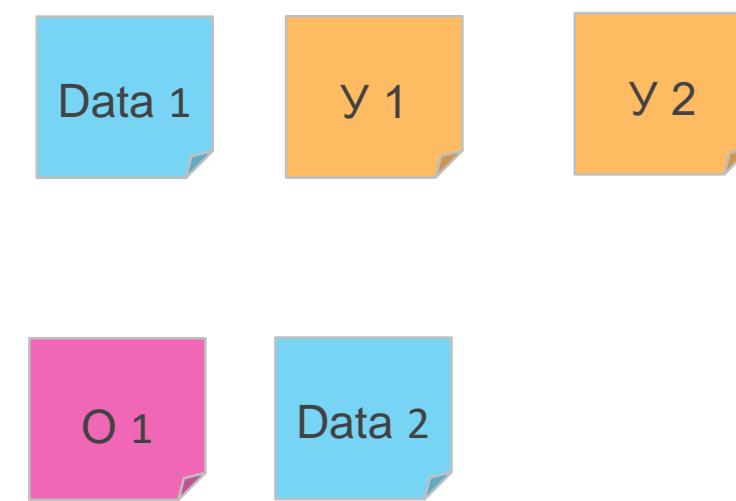


Предприниматель

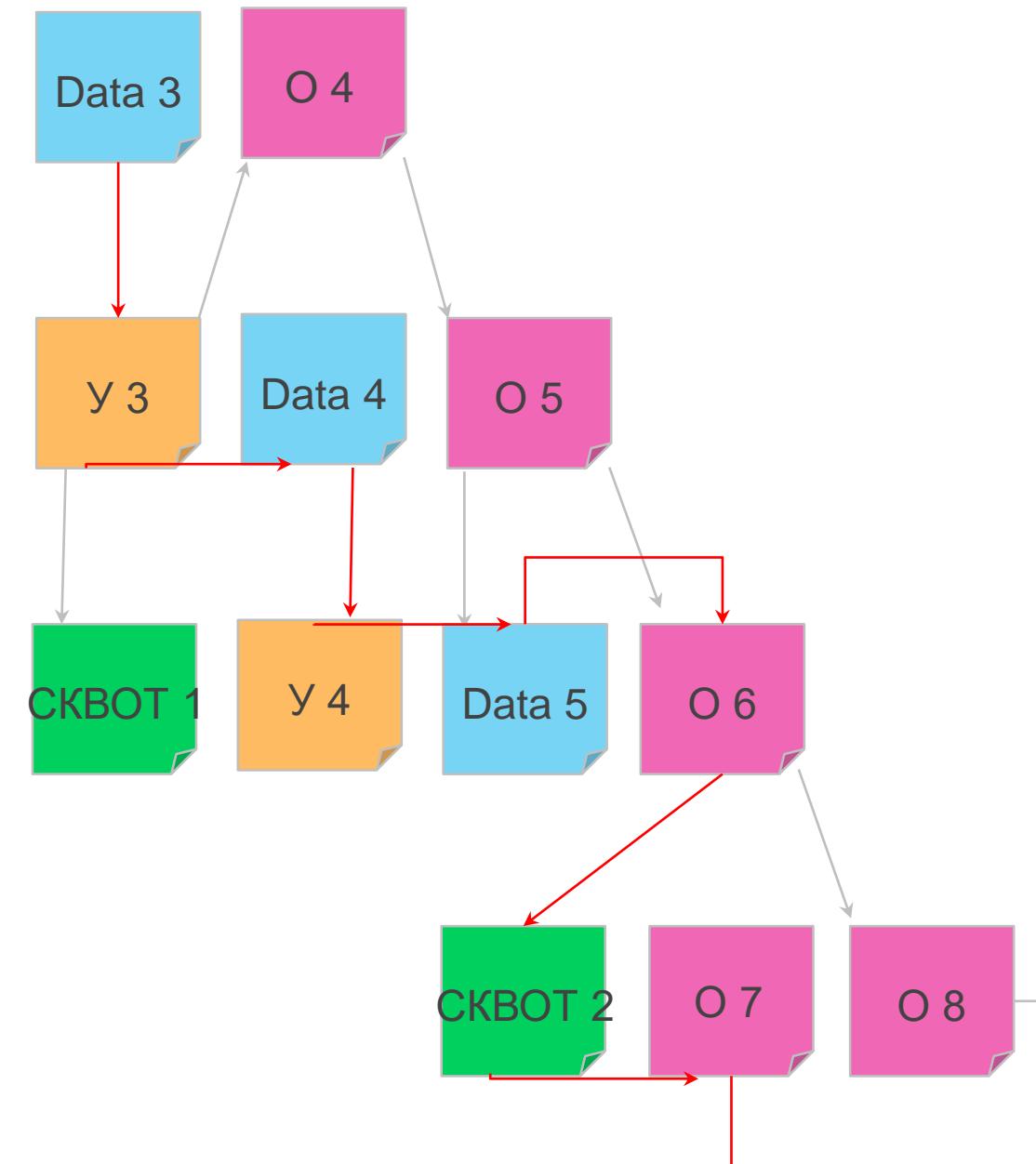


Представитель
власти

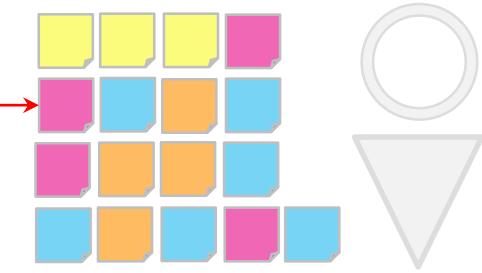
БАЗОВЫЕ КУРСЫ



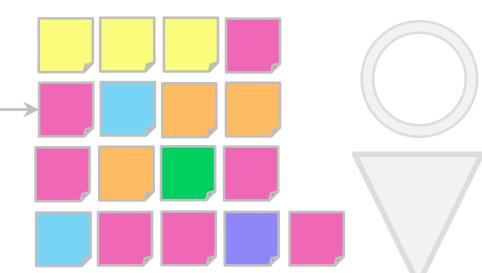
КУРСЫ ПО ВЫБОРУ (пример траектории)



ВЫПУСКНИКИ ПРОГРАММЫ:



Архитекторы цифровых
экосистем в образовании



Эксперты-аналитики

ПОРТРЕТ АБИТУРИЕНТА

Что можно понять:

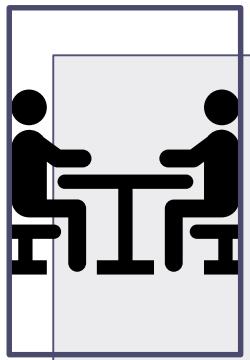
- есть ли у вашей программы конкуренты и кто они;
- есть ли у выпускников вашей программы перспективы трудоустройства и где;
- **и самое важное: кто к вам придет поступать:**
ваши выпускники бакалавриата со схожей программой или выпускники других вузов, других регионов.

ПОРТРЕТ ВЫПУСКНИКА

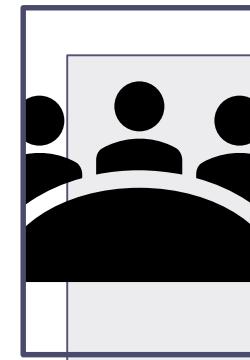
ЧТО НУЖНО ОБЪЯСНИТЬ АБИТУРИЕНТУ?

- форма обучения по программе (очная, заочная, очно-заочная);
- срок обучения;
- наличие траекторий (практико-ориентированная, академическая, единый трек с аспирантурой);
- форма защиты ВКР (классический текст, проект, портфолио, защита в форме статьи);
- насколько и в каких формах в работу в программе вовлечены работодатели;
- перечень баз практик;
- перечень центров компетенции внутри и вне университета, на которые опирается программа;
- возможность работать стажером в центрах компетенций университета;
- опыт трудоустройства и успешные карьеры выпускников;
- сообщества выпускников и преподавателей программы.

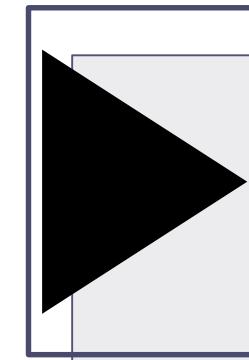
МАРКЕТИНГ



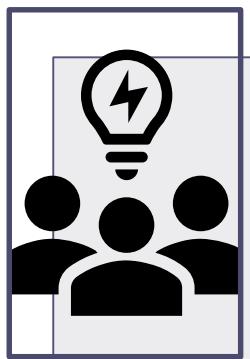
формирование
предложения



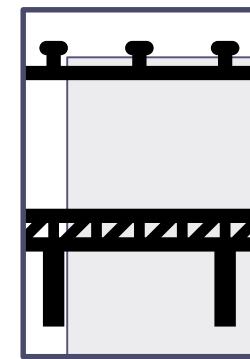
оказание
образовательных услуг
и их продвижение на
рынке



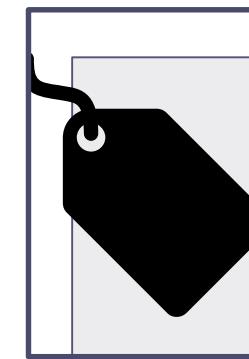
формирование спроса
и стимулирование
сбыта ОП



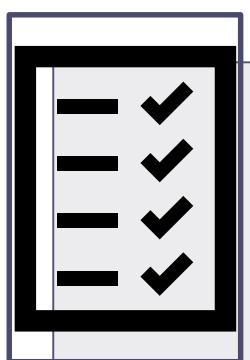
позиционирование
учреждения



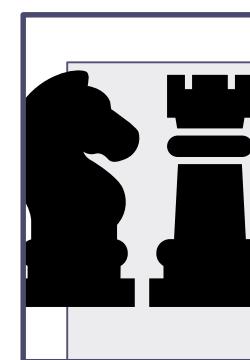
реклама



формирование
ценовой политики



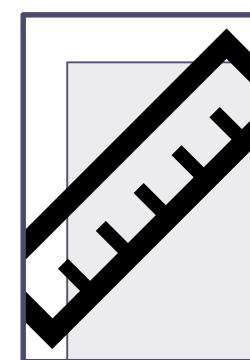
организация и
проведение
маркетинговых
исследований



анализ
конкурентоспособн
ости учреждения



разработка стратегии
маркетинговой
деятельности и ее
реализация



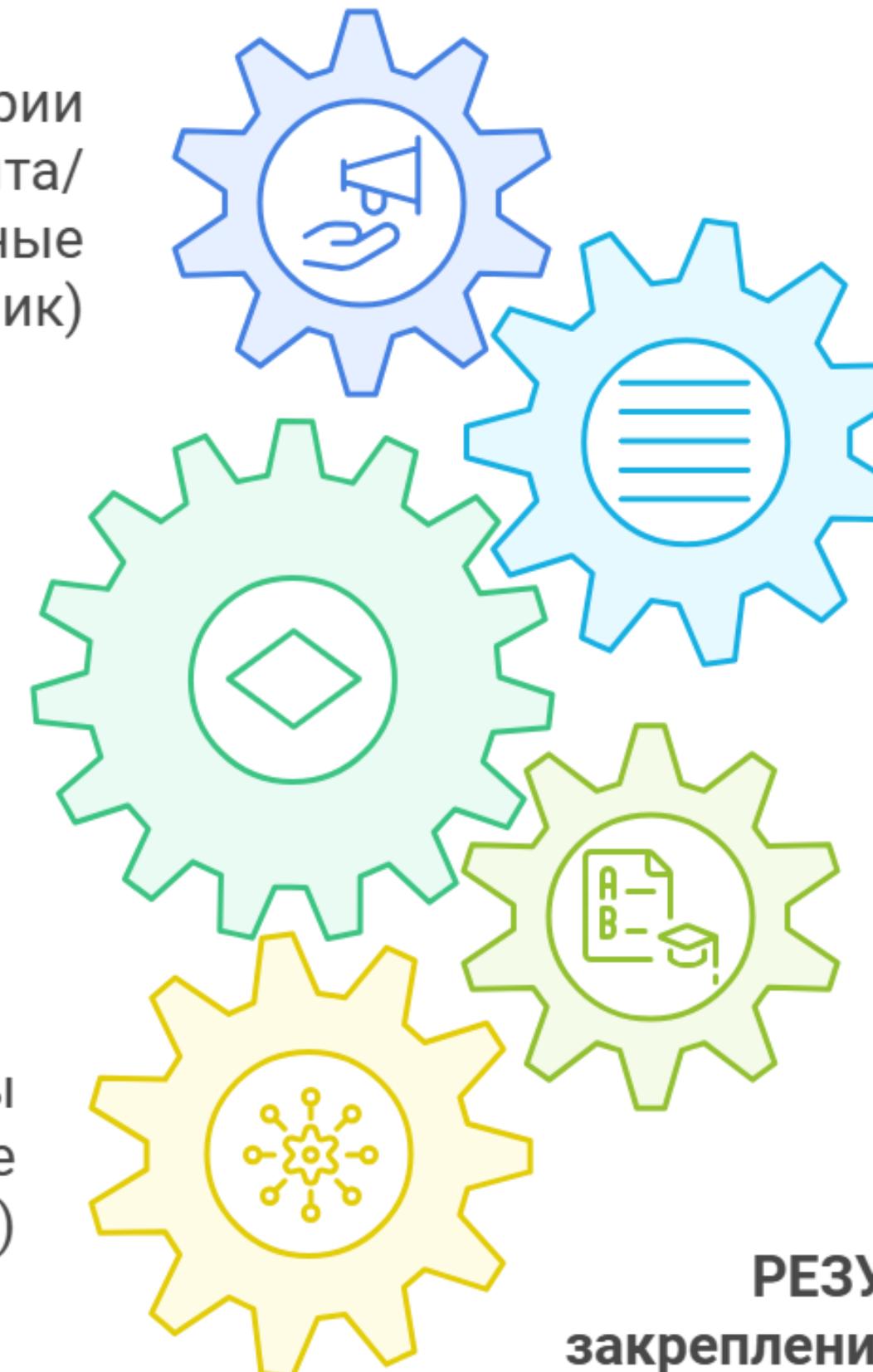
методы измерения
эффективности
маркетинга

ПРОДВИЖЕНИЕ

Анализ аудитории
(портрет абитуриента/
пререквизиты, образовательные
результаты (выпускник))

Выбор траектории
(академическая или
прикладная)

Лендинг страницы
(прописаны все
пункты, конкретно)

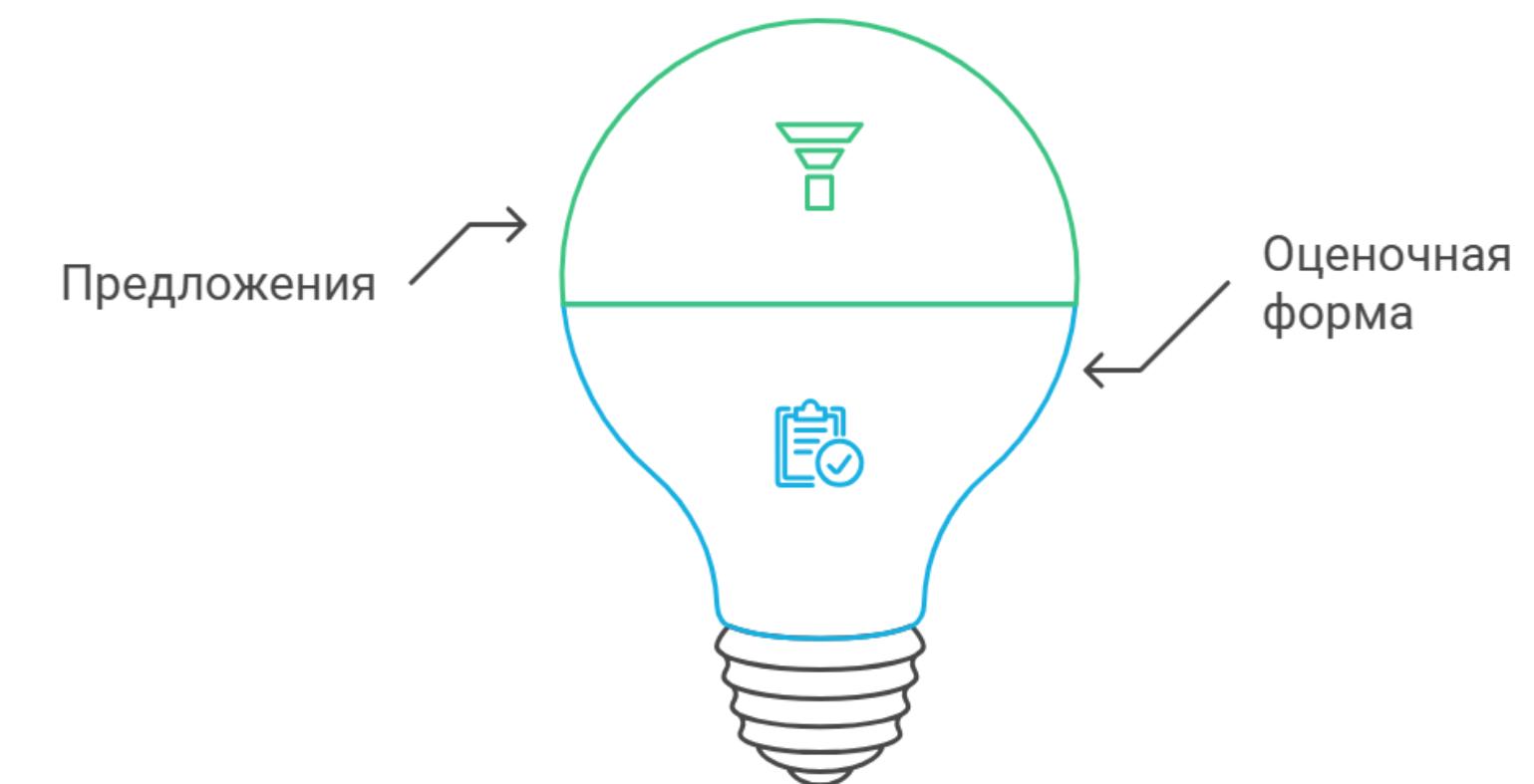


Выбор формата -
от него зависит
упаковка и
продвижение

Измерение
результатов "на
выходе"

РЕЗУЛЬТАТ
закрепление аудитории и
формирование сообщества
вокруг организаций

ФОРМИРОВАНИЕ УНИКАЛЬНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ





КЕЙС

2025

Кейс

УСЛОВИЯ:

1. сибирский регион
2. технический вуз

57%

- среди всех магистрантов региона - инженеры
- Это на 15% и 23% больше, чем среди бакалавров и специалистов

58%

- Очных студентов – инженеров – это магистранты
- Доля очных магистрантов-инженеров среди студентов магистратуры и бакалавриата больше, чем заочных

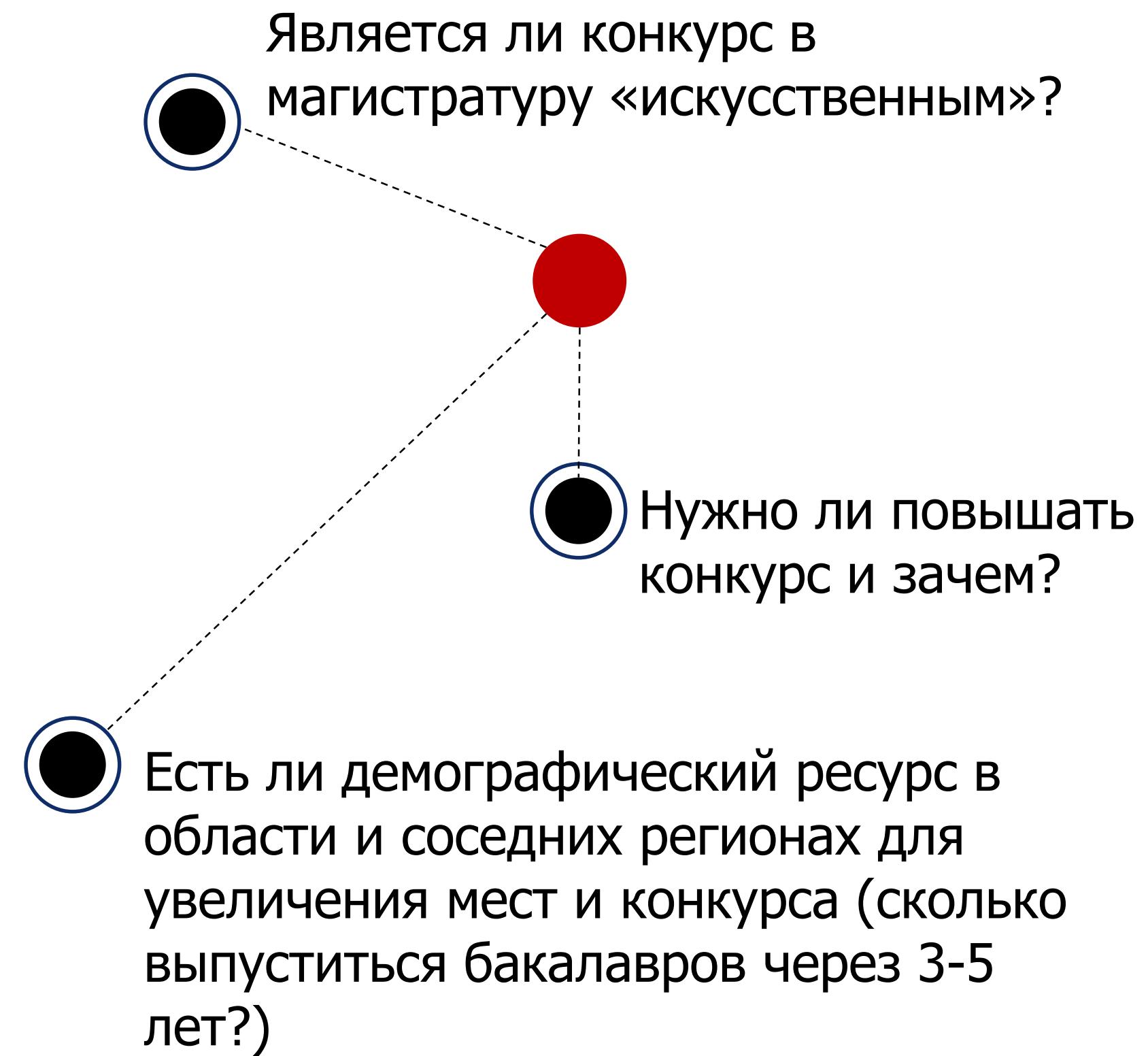
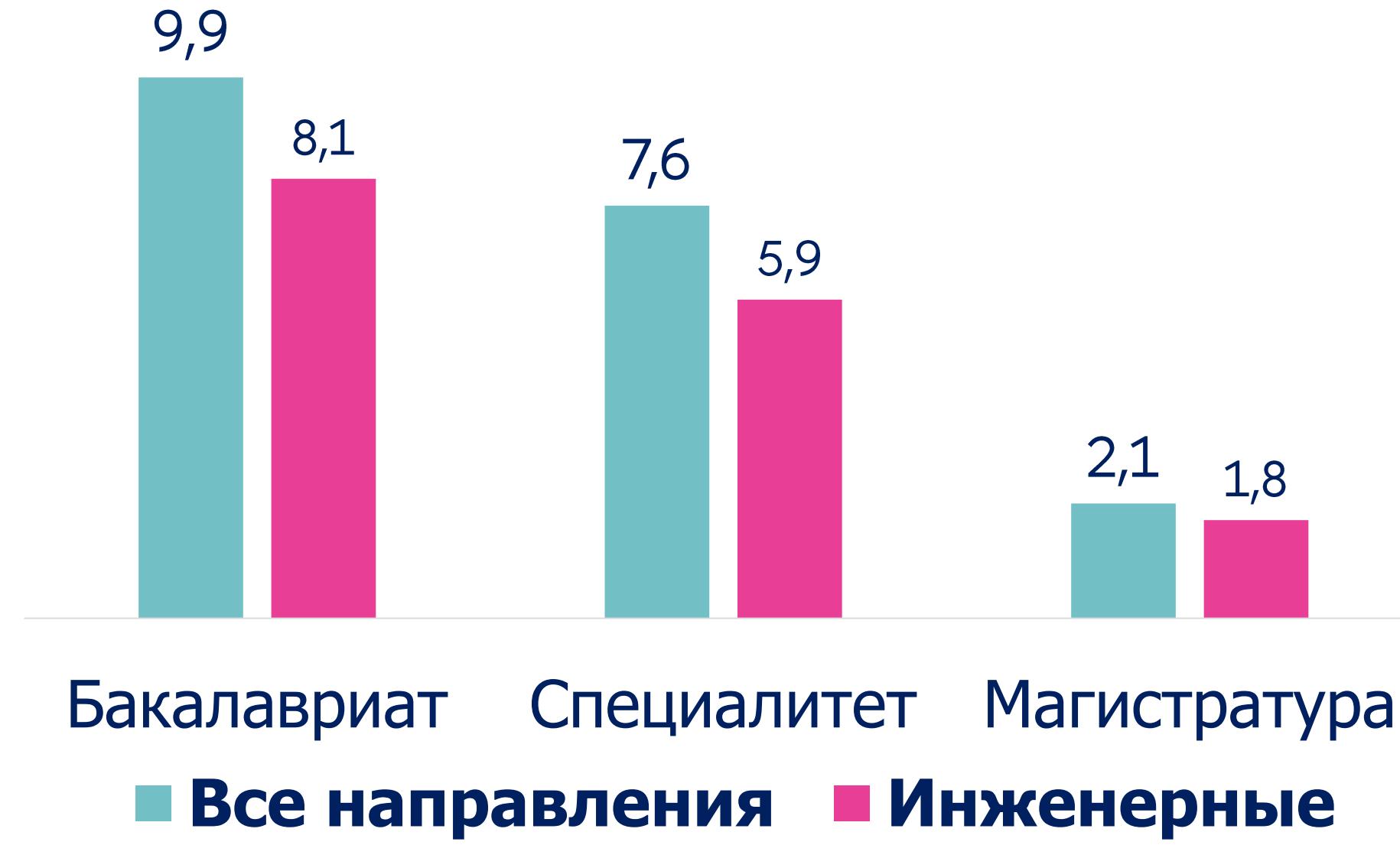
Нужна ли очная магистратура инженерам?

Распределение студентов-инженеров по формам и уровням обучения



Конкурс на инженерные направления

региональный срез

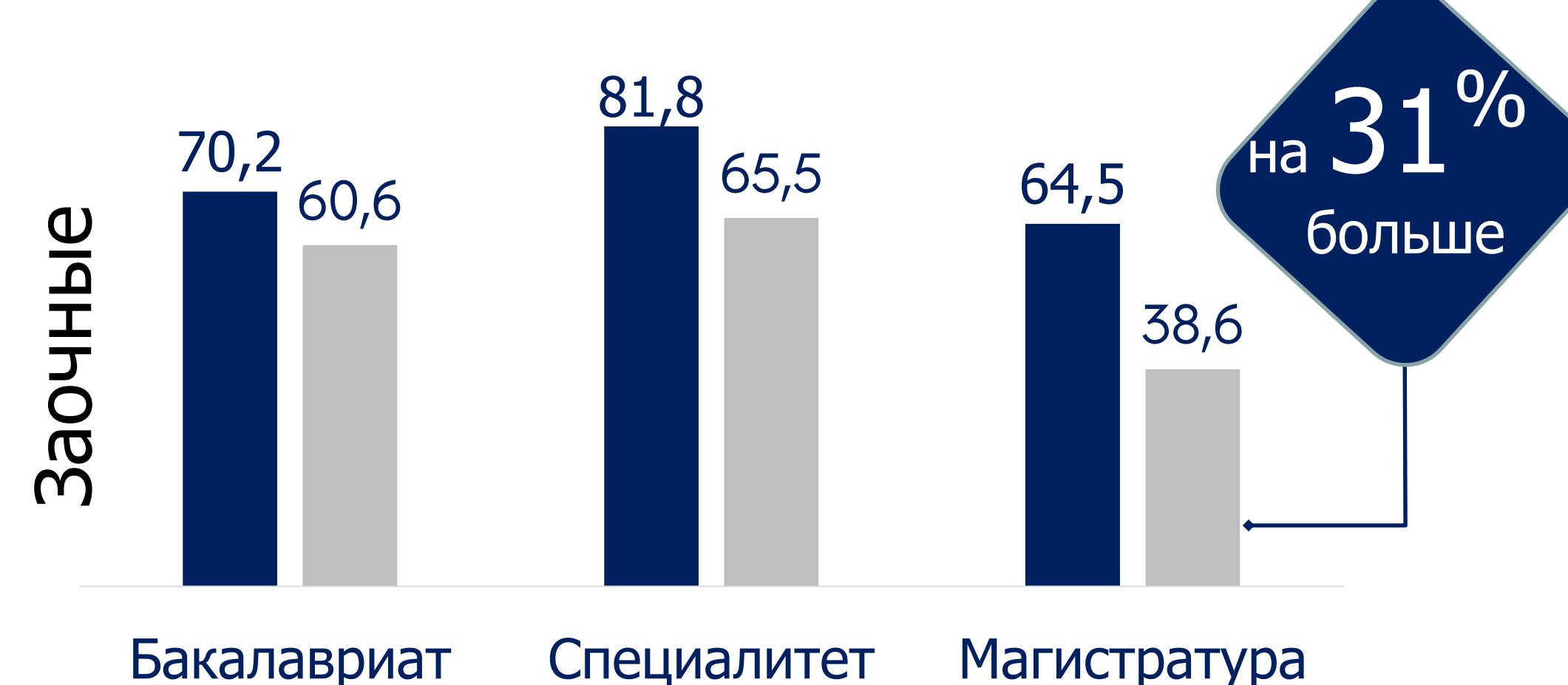


Доля «платных» студентов

региональный срез



Инженеры не готовы
платить за магистратуру

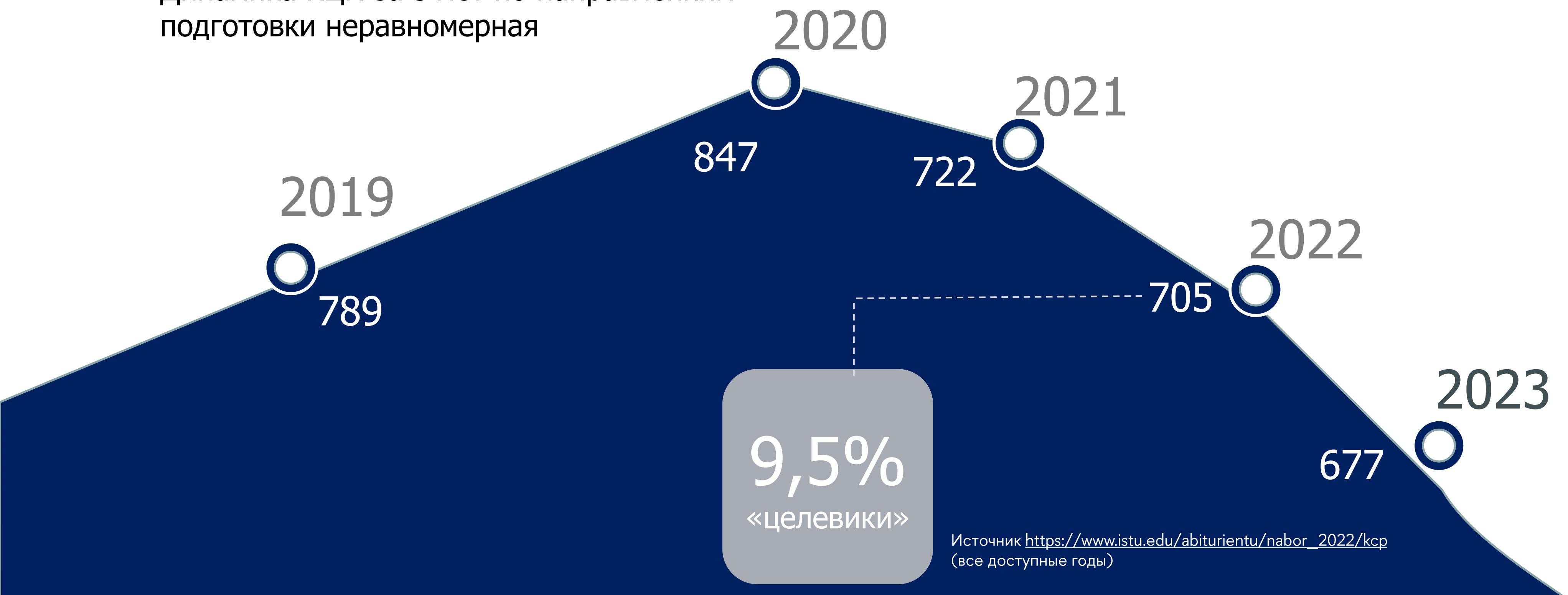


Магистрантов –
бюджетников среди
инженеров больше, чем по
другим направлениям

Кейс вуза

Количество бюджетных мест для поступающих в магистратуру снижается (по всем направлениям)

Динамика КЦП за 5 лет по направлениям подготовки неравномерная



Вопросы о магистратуре

1

Достаточно ли КЦП (в магистратуру) для воспроизведения инженерных кадров?

2

Нет привлекательных программ инженерных магистратур, за которые готовы заплатить?

3

Нужно ли трансформировать инженерные магистратуры в заочные?

4

Какая модель магистратуры должна быть для заочной формы?

Образовательные треки в инженерных магистратурах (?)

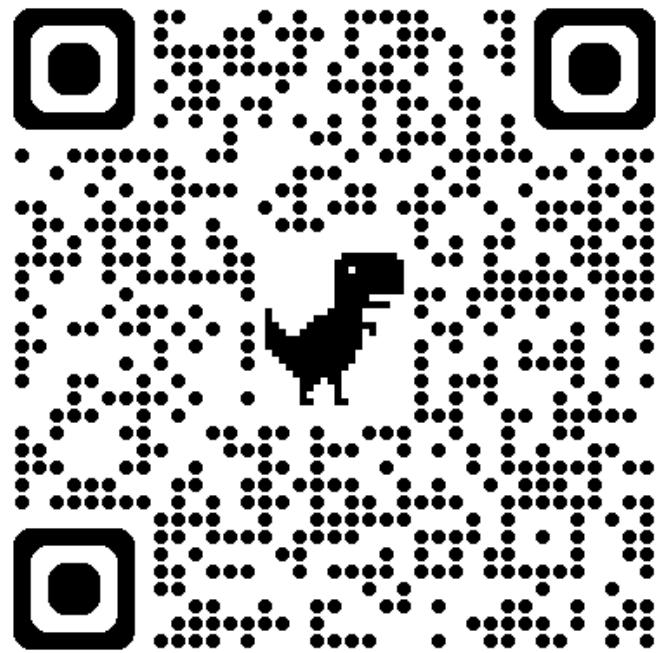
- 4+2 (очно, непрерывно) полный цикл «продвинутого специалиста»
- 4 + 2(заочно), после перерыва – деструкция компетенций с полной занятостью
- ...?

ПОЛЕЗНЫЕ ССЫЛКИ

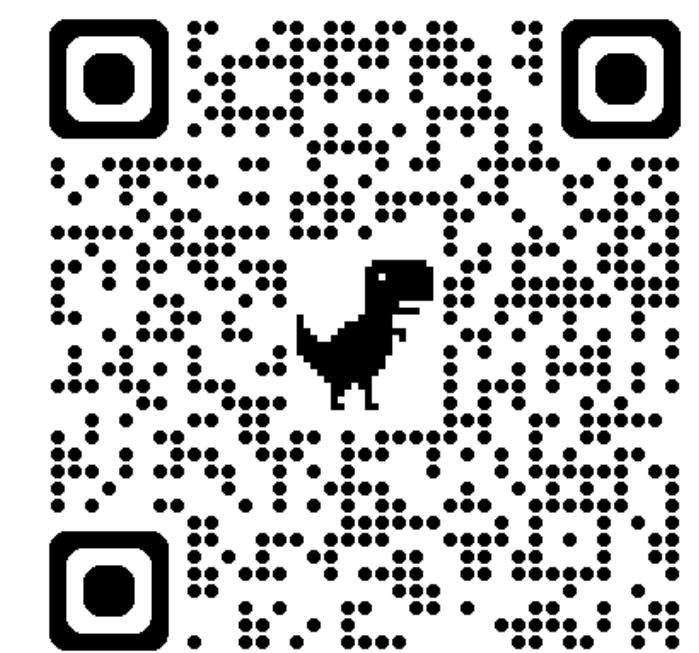
- Карта российской магистратуры: <https://ioe.hse.ru/rusmag/landscape>
- Мониторинг качества приема <https://ege.hse.ru/>
- Данные ВПО-1 (<https://minobrnauki.gov.ru/opendata/9710062939-statisticheskaya-informatsiya-sformirovannaya-ministerstvom-nauki-i-vysshego-obrazovaniya-rossiyskoy>)
- Мониторинг эффективности <https://monitoring.miccedu.ru/?m=vpo>
- Мониторинг экономики образования <https://memo.hse.ru/>
- Учебные планы и программы НИУ ВШЭ
<https://www.hse.ru/sveden/education>

КАК С НАМИ СВЯЗАТЬСЯ

Гармонова Анна Владимировна
agarmanova@hse.ru



[ИССЛЕДОВАНИЯ](#)



[ЦЕНТР УНИВЕРСИТЕТСКОГО
ПАРТНЕРСТВА](#)