


# ОТЧЕТ ОБ ИТОГАХ УЧЕБНО- МЕТОДИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В 2013-14 УЧЕБНОМ ГОДУ

---


НИУ ВШЭ

Ноябрь 2014


# Значимые достижения 2013-14 учебного года




успешное прохождение НИУ ВШЭ плановой процедуры государственной аккредитации весной 2014 года и получение свидетельства о государственной аккредитации, дающего право на выдачу выпускникам документов государственного образца;




удачный старт НИУ ВШЭ в области разработки и проведения массовых он-лайн курсов лучших лекторов нашего университета на международной, популярной в мировом образовательном сообществе платформе Coursera;



старт новой образовательной модели в бакалавриате и разработка новых образовательных стандартов этого уровня;



массовый внешний экзамен по английскому языку для всех студентов второго курса бакалавриата и специалитета, включая студентов всех филиалов;



запуск общего пула дисциплин по выбору для магистратуры «МагоЛего»;

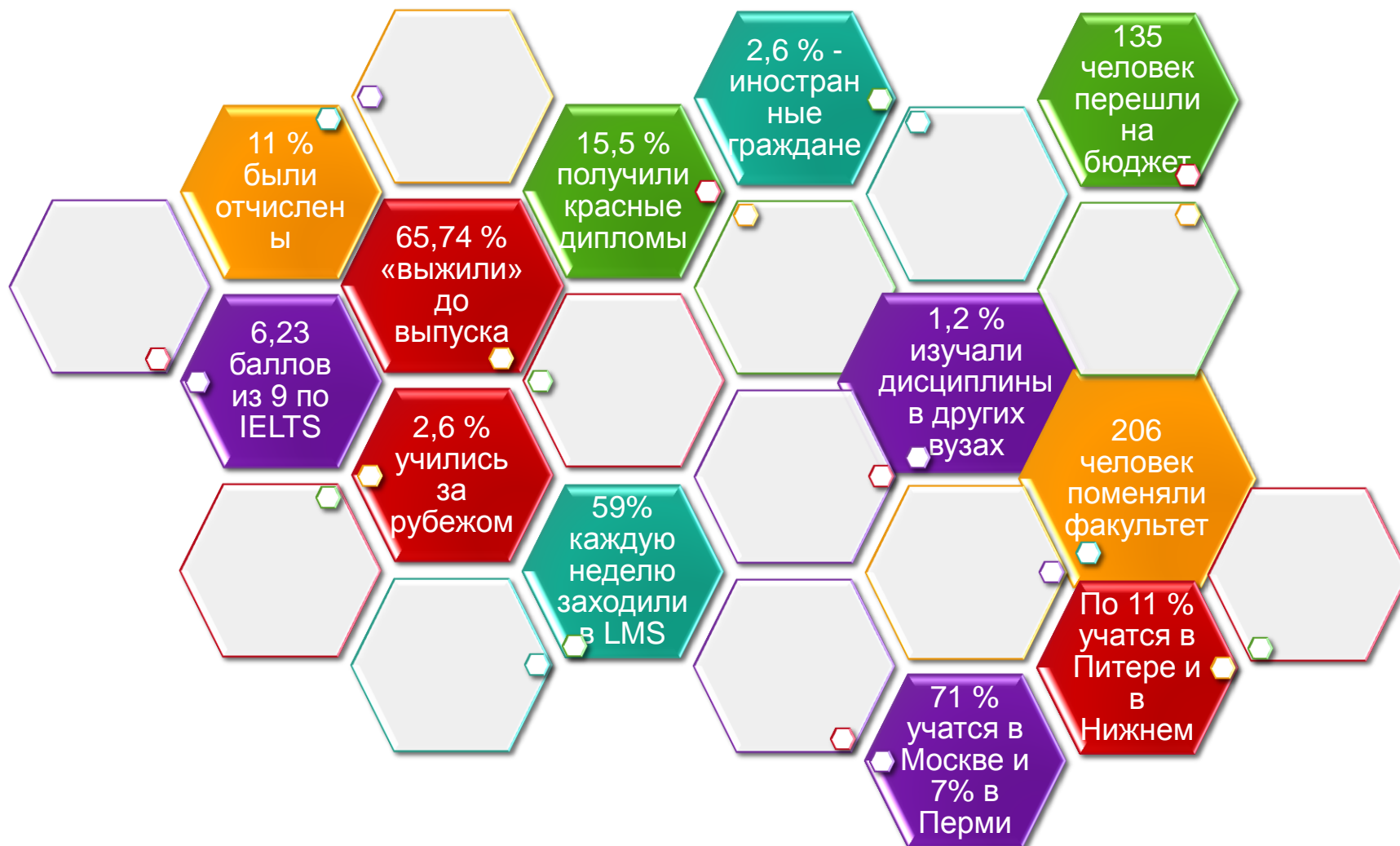


межкампусная мобильность студентов: 99 человек

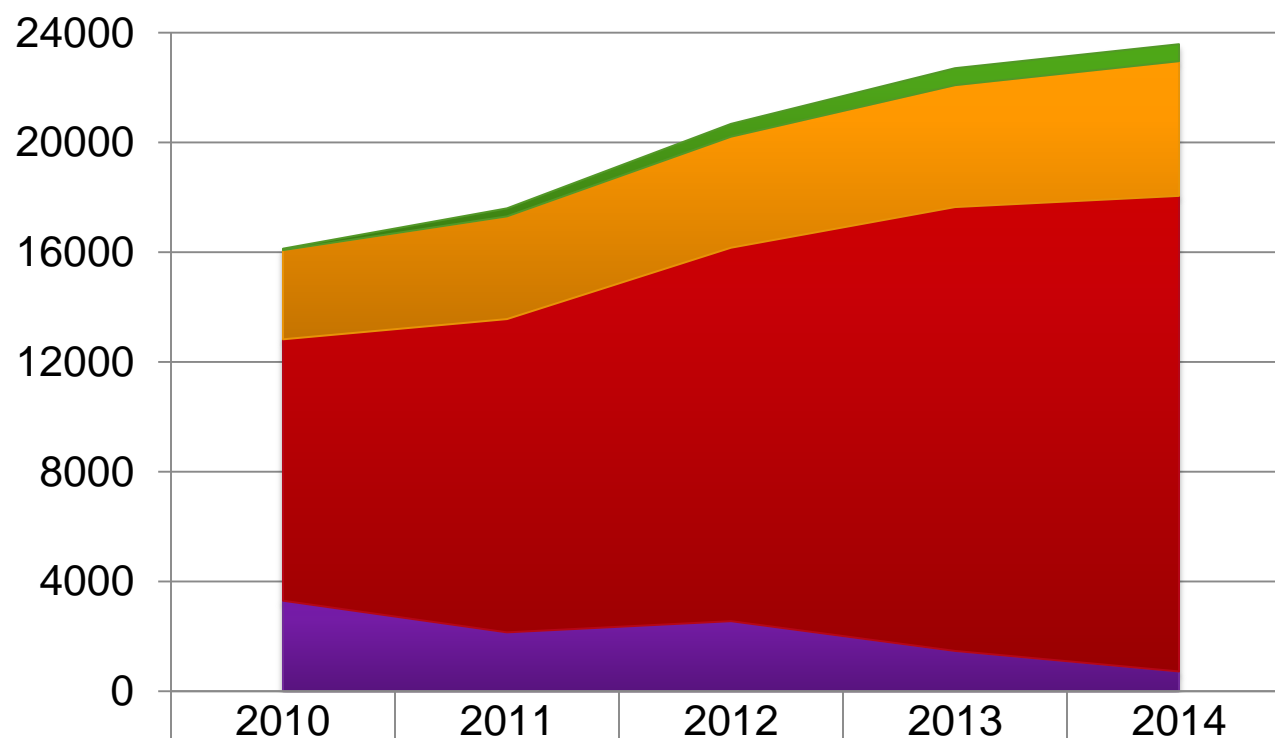
# НИУ ВШЭ в октябре 2014 года



# Студент Вышки в 2013-14 учебном году

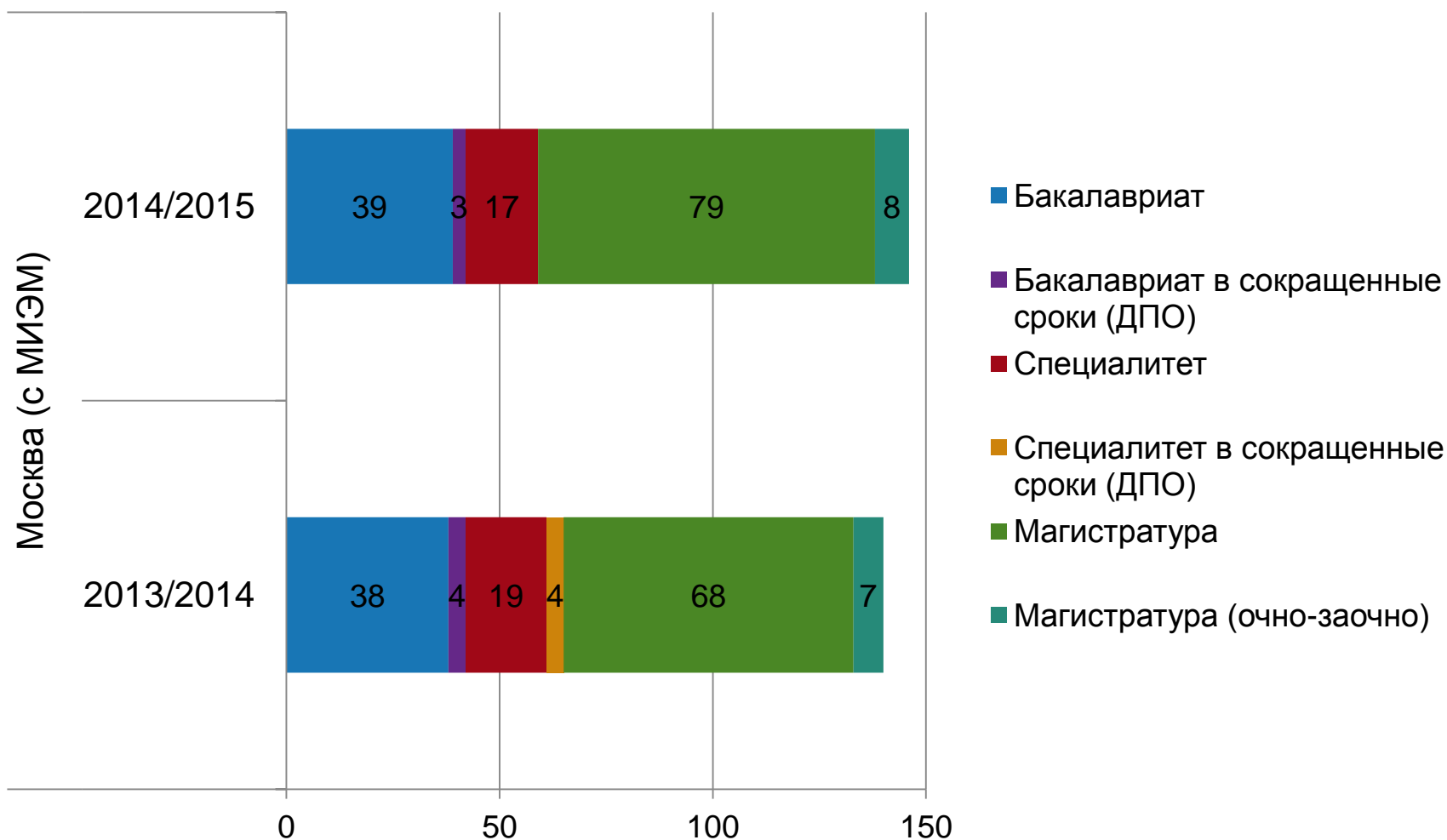


## Динамика контингента студентов за пять лет Москва и филиалы (без сокращенных программ ДПО) на 01 октября

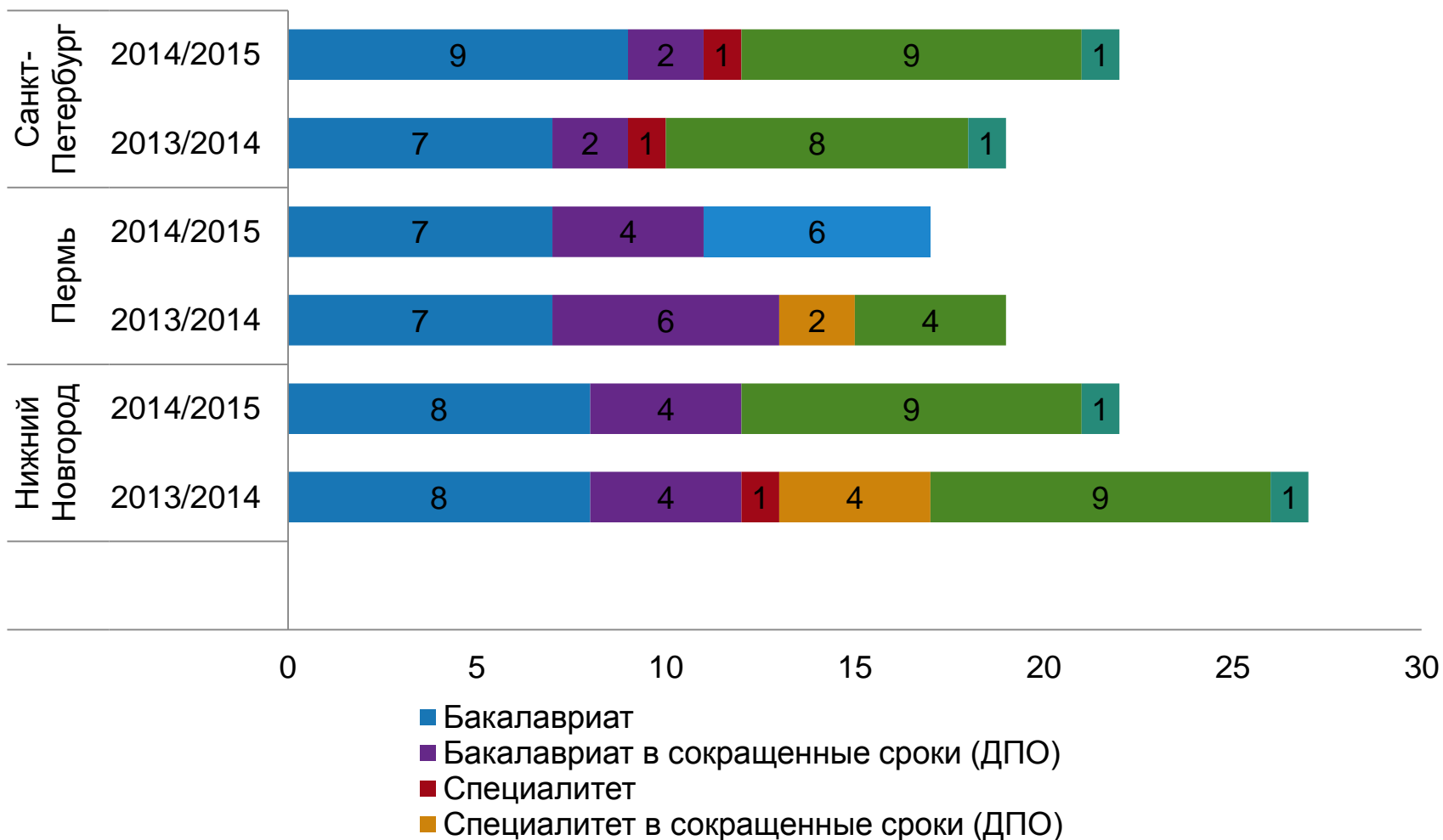


■ магистры (очно-заоч. форма)	51	299	467	607	621
■ магистры (очн. форма)	3251	3745	4054	4450	4915
■ бакалавры (очн. форма)	9523	11416	13614	16187	17338
■ специалисты (очн. форма)	3303	2143	2549	1461	717

# Динамика числа образовательных программ за два года (Москва)

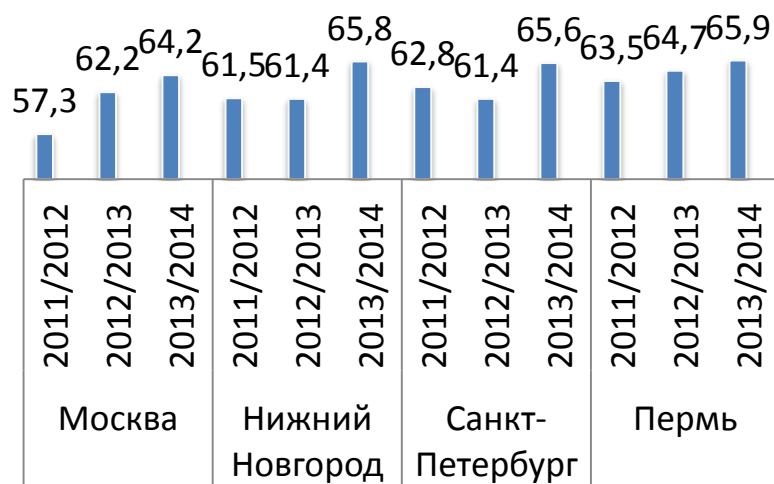


# Динамика числа образовательных программ за два года (филиалы)



# Доля самостоятельной работы в учебных планах (в процентах)

бакалавры



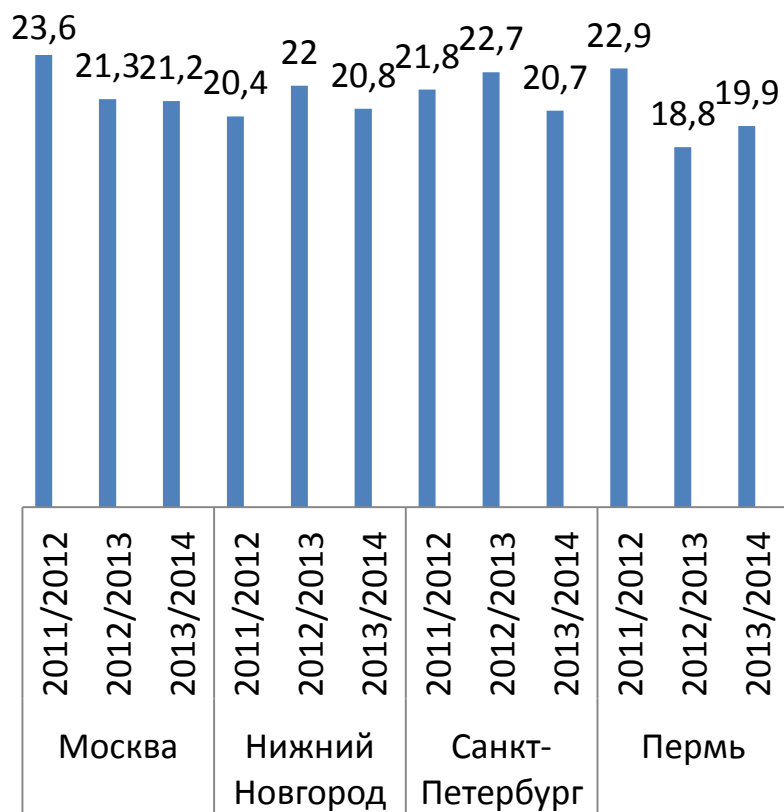
магистры





# Средняя недельная аудиторная нагрузка студента (в часах)

## бакалавриат

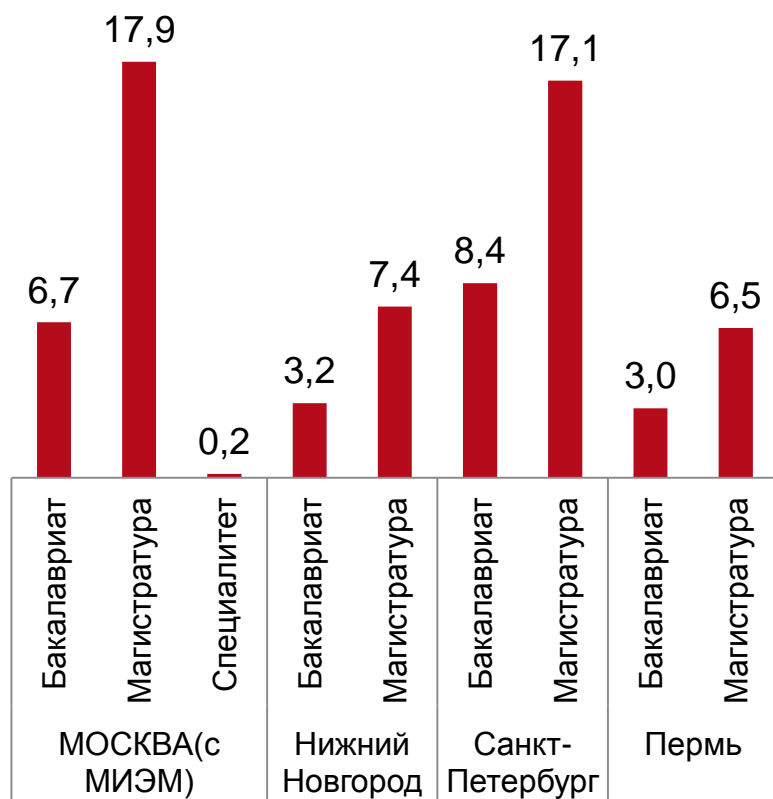


## магистратура

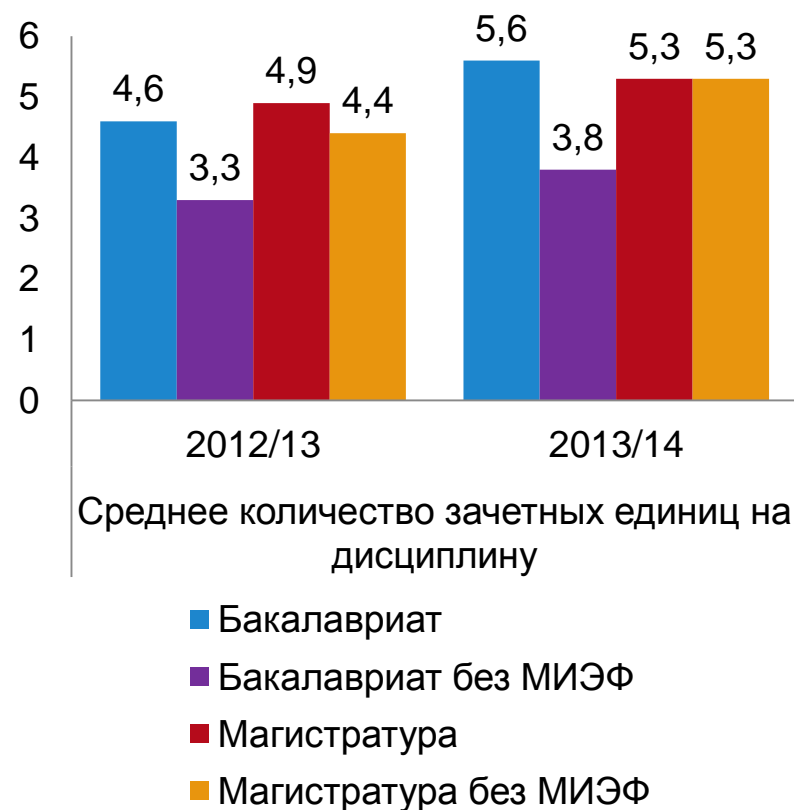


# Дисциплины на английском языке

Доля от всех дисциплин (%)



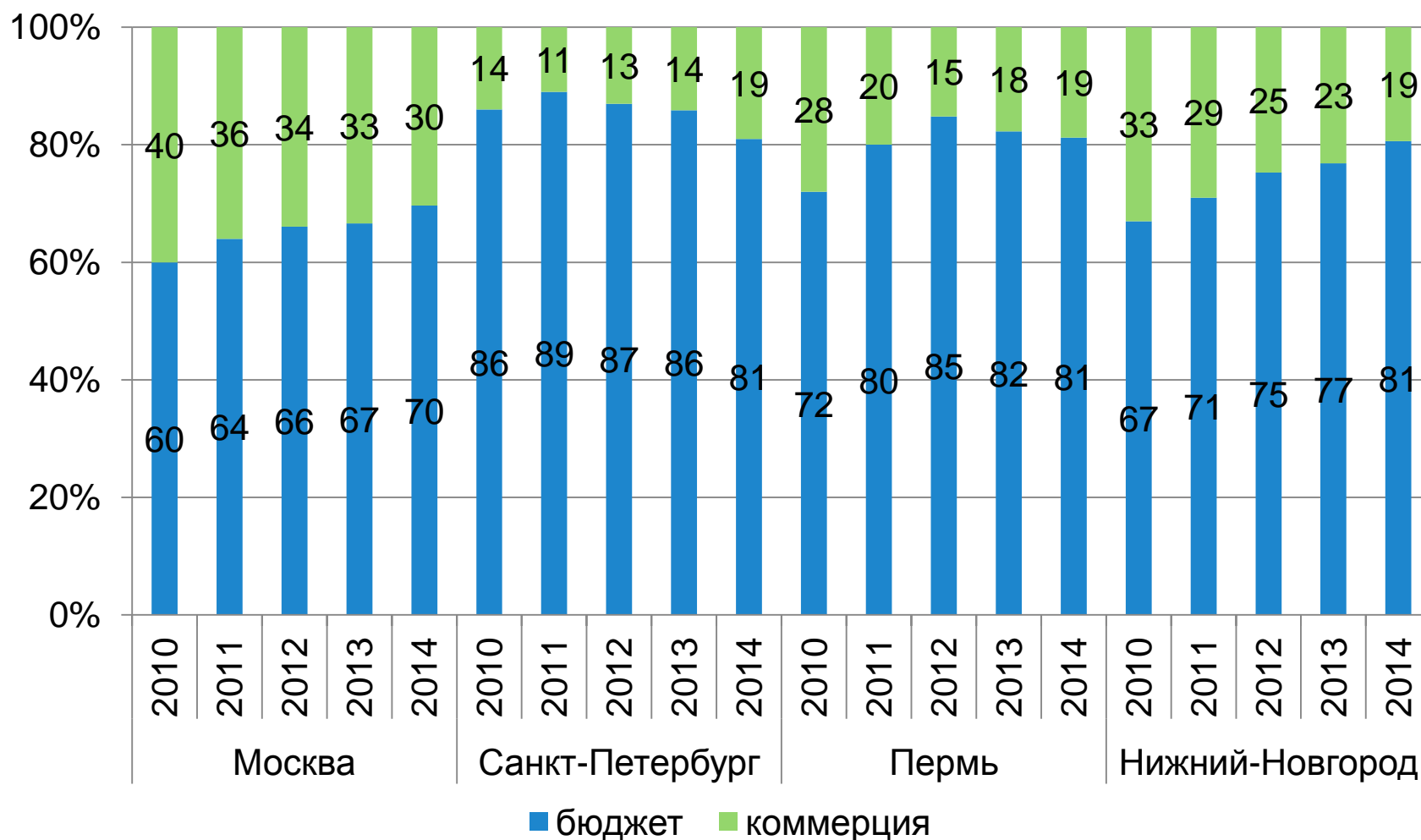
Кредитов в дисциплине



# Проблемы!

- Курсы на английском языке – в основном курсы по выбору, что не позволяет развивать на устойчивой основе входящую мобильность иностранных студентов и формировать профессиональный английский язык у бакалавров

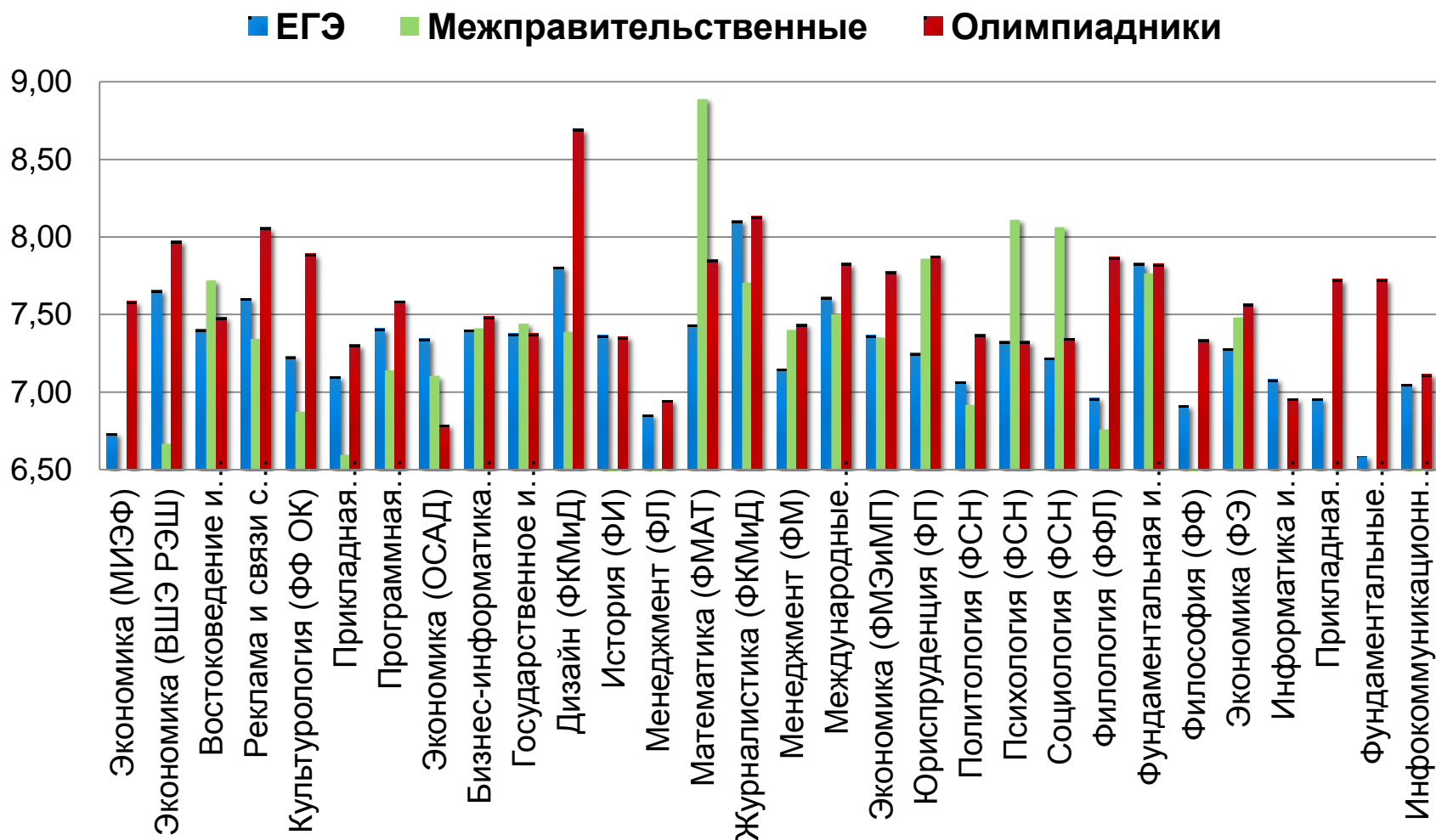
# Соотношение контингента НИУ ВШЭ по признаку "бюджет-коммерция" в динамике за пять лет (Москва с филиалами)



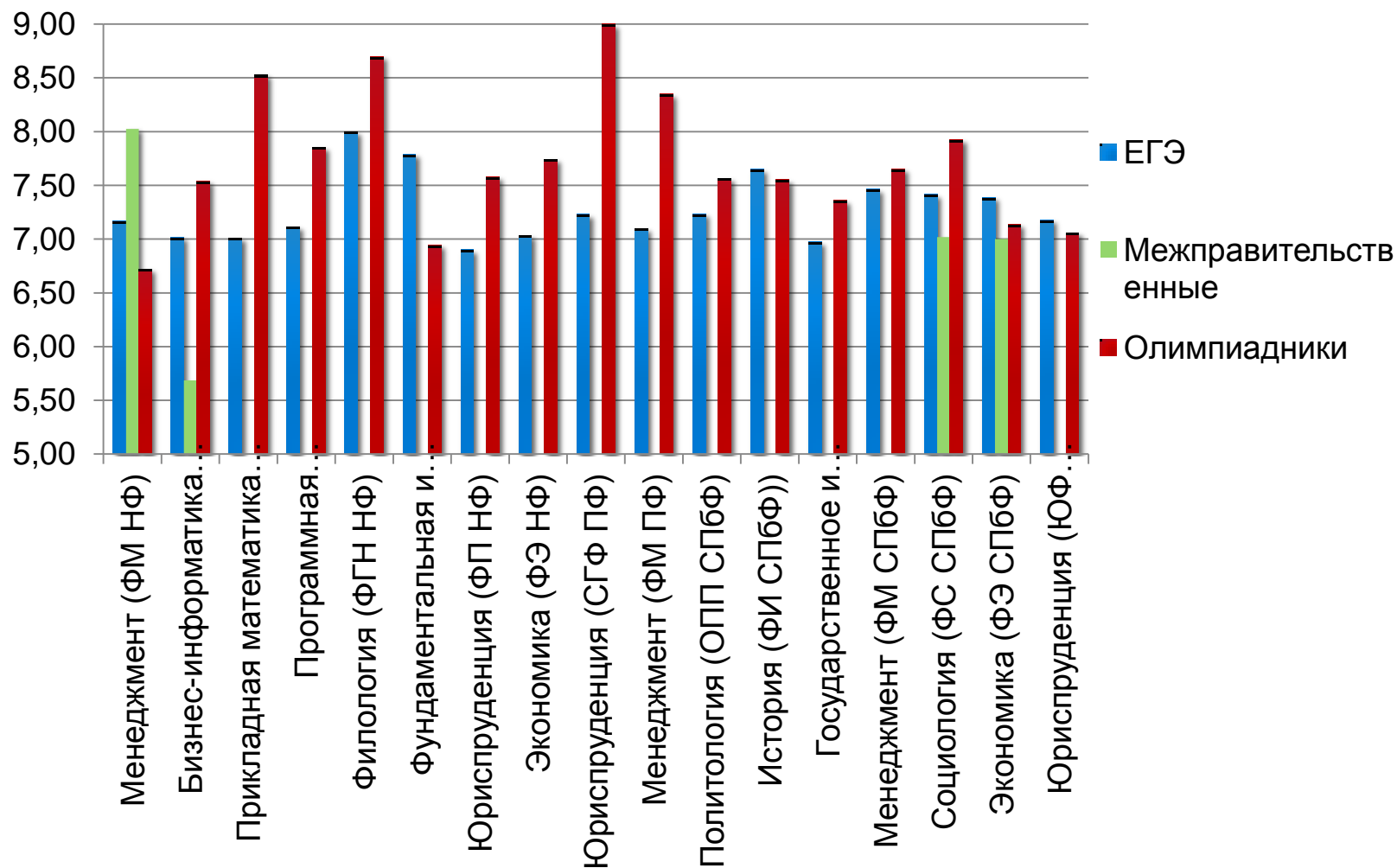
# Проблемы!

- Снижение доли студентов с оплатой обучения из-за

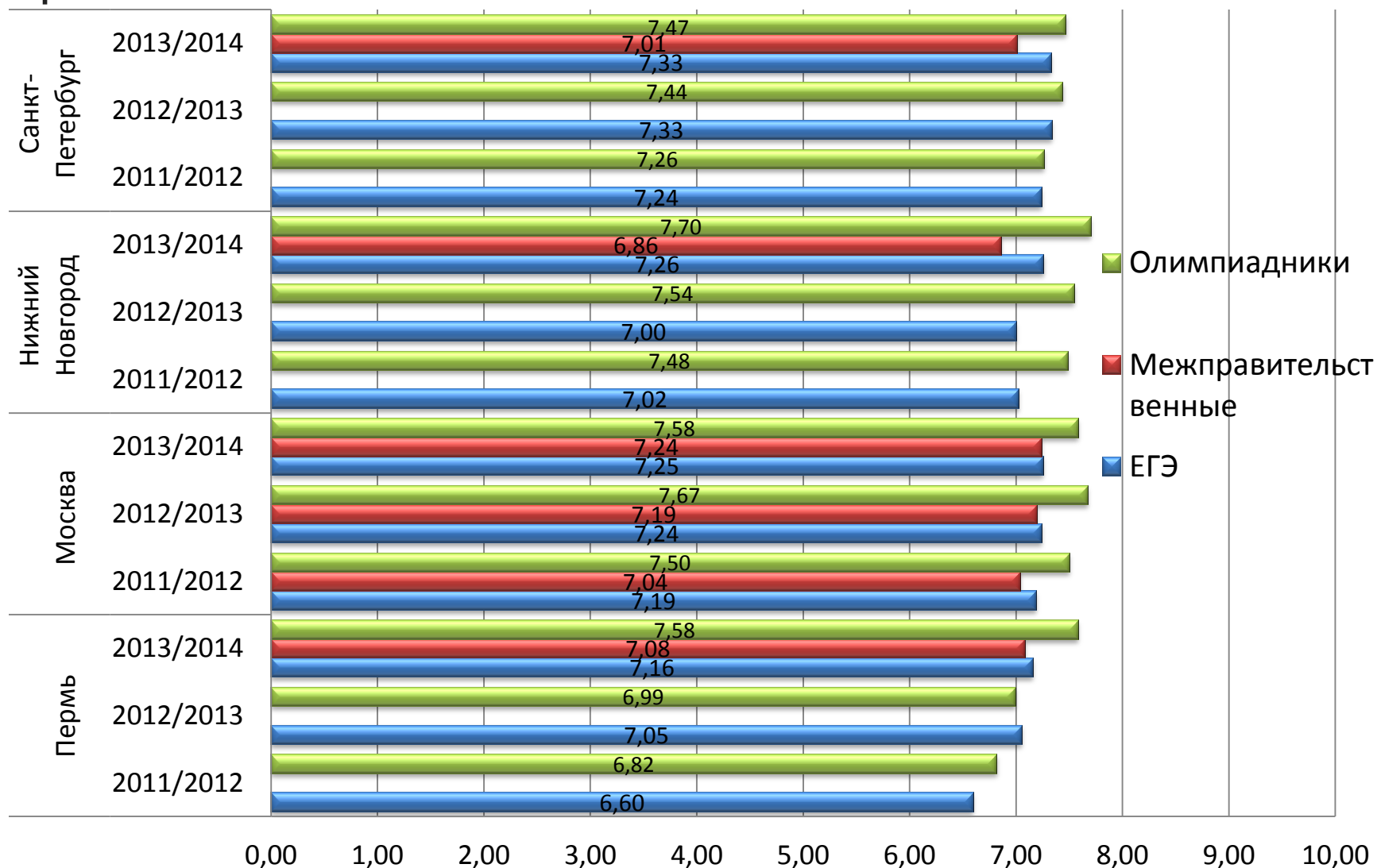
# Сравнение средних баллов успеваемости студентов-бакалавров (всех курсов) по направлениям подготовки и способу поступления (2013/2014 уч. год. Москва)



# Сравнение средних баллов успеваемости студентов-бакалавров (всех курсов) по направлениям подготовки и способу поступления (2013/2014 уч. год. , филиалы)



# Сравнение средних баллов успеваемости студентов бакалавров за три года (по способу поступления) Москва и филиалы





# Дисциплины с наибольшей долей должников, МОСКВА, 2013-14 уч.г.

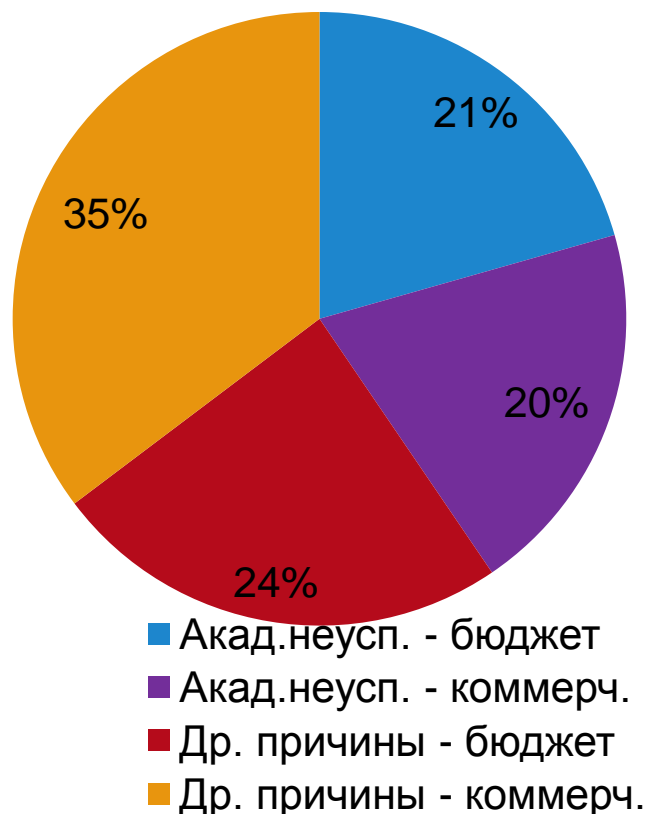
Филиал	Факультет	Дисциплина	Лектор (ФИО)	ДО ПЕРЕСДАЧ	ПОСЛЕ ПЕРЕСДАЧ
Москва	Международный институт экономики и финансов	Мировая интеллектуальная история	Скеймптон Саймон	33%	10%
		Теория денег и денежного обращения	Соколов Владимир Николаевич Пейрис Удара Сандакен	32%	2%
		Методы оптимальных решений	Букин Кирилл Александрович	30%	2%
		Теория игр	Кудряшов Юрий Георгиевич	29%	0%
		Финансовая экономика I: Финансовые рынки	Шпренгер Карстен	28%	0%
		Корпоративные финансы	Пирогов Н.К.	26%	2%
	Отделение "Совместный бакалавриат ВШЭ и РЭШ"	Эконометрика	Архипова Марина Юрьевна	32%	0%
	Отделение востоковедения	Нотная переписка	Тихонова Евгения Фанавиевна Лепнева Мария Леонидовна	30%	3%
	Отделение культурологии	Сетевые информационные ресурсы	Хитров Арсений Вячеславович	47%	0%
	Отделение прикладной математики и информатики	Численные методы	Злотник Александр Анатольевич	29%	6%
	Отделение программной инженерии	Иностранный язык для профессиональных целей (английский)		35%	6%
		Математический анализ	Чубарова Елена Ивановна	29%	21%
	Отделение статистики, анализа данных и демографии	Линейная алгебра	Бурмистрова Елена Борисовна	35%	10%
	ФИТИВТ МИЭМ НИУ ВШЭ	Методы анализа данных	Игнатьев И.С.	36%	0%
	Факультет компьютерных наук	Численные методы	Злотник Александр Анатольевич	29%	2%
		Проектирование и архитектура программных систем	Гостев Иван Михайлович	26%	3%
	Факультет мировой экономики и мировой политики	История и теория Европейской интеграции	Романова Татьяна Алексеевна, Рыжков Владимир Александрович	27%	13%
		Европейская политика, право и институты	Романова Татьяна Алексеевна	44%	31%
	ФПМК МИЭМ НИУ ВШЭ	Имитационное моделирование	Голубин А.Ю.	44%	0%
		Математическая логика и теория алгоритмов. Математическая логика	Сухоцкий Г.В., Попов В.Л.	33%	13%
	Факультет социальных наук	Прикладное программное обеспечение	Балашова Галина Кимовна	49%	18%

# Дисциплины с наибольшей долей должников, ФИЛИАЛЫ, 2013-14 уч.г.

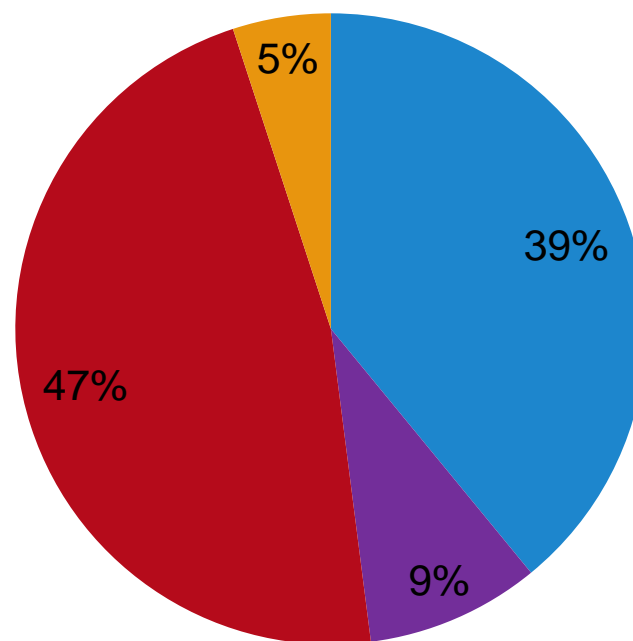
Филиал	Факультет	Дисциплина	Лектор (ФИО)	ДО ПЕРЕСДАЧ	ПОСЛЕ ПЕРЕСДАЧ
Нижний Новгород	Факультет бизнес-информатики и прикладной математики	Геометрия и алгебра (алгебраические структуры)	Сидоров Сергей Владимирович	<b>42%</b>	0%
		Математический анализ	Солычева Ольга Михайловна	<b>33%</b>	7%
		Микроэкономика	Николаева Татьяна павловна	<b>29%</b>	3%
	Факультет экономики	Микроэкономика	Силаева Марина Владиславовна	<b>26%</b>	2%
Пермь	Факультет бизнес - информатики	Введение в программную инженерию	Плаксин Михаил Александрович	<b>31%</b>	7%
Санкт-Петербург	Юридический факультет	Международное право	Волков Александр Константинович	<b>41%</b>	11%
		Право социального обеспечения	Астраханцева Евгения Владимировна	<b>40%</b>	20%
		Римское право	Алексеева Татьяна Анатольевна	<b>38%</b>	10%
		Право ЕС	Волков Александр Константинович	<b>33%</b>	13%
		Административное право	Смирнова Анна Анатольевна	<b>28%</b>	8%
	Факультет экономики	Основы экономики	Анисовец Татьяна Александровна	<b>28%</b>	12%

# Отчисление студентов – 11% по итогам 2013-14 учебного года

## Бакалавры и специалисты



## Магистры

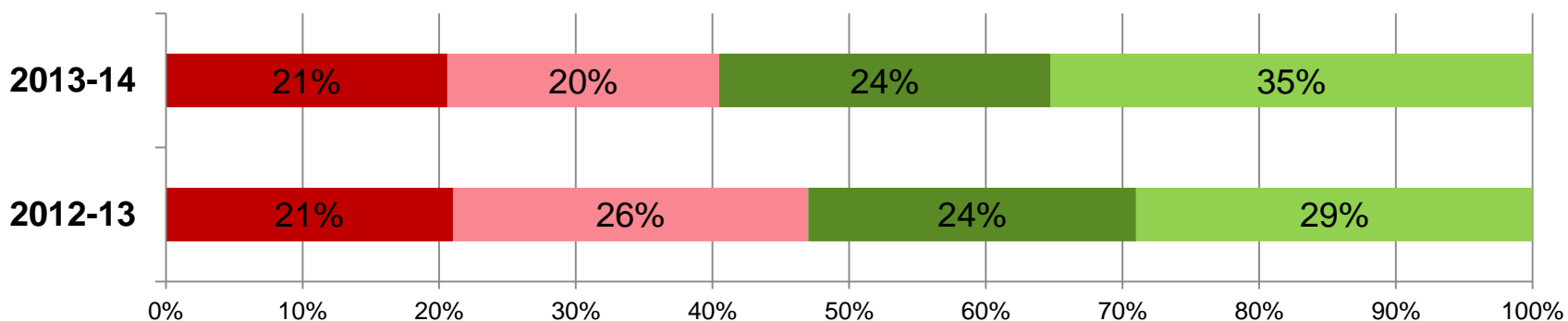


# Отчисление студентов за 2 года

## 2013-14 уч.год. – 11%

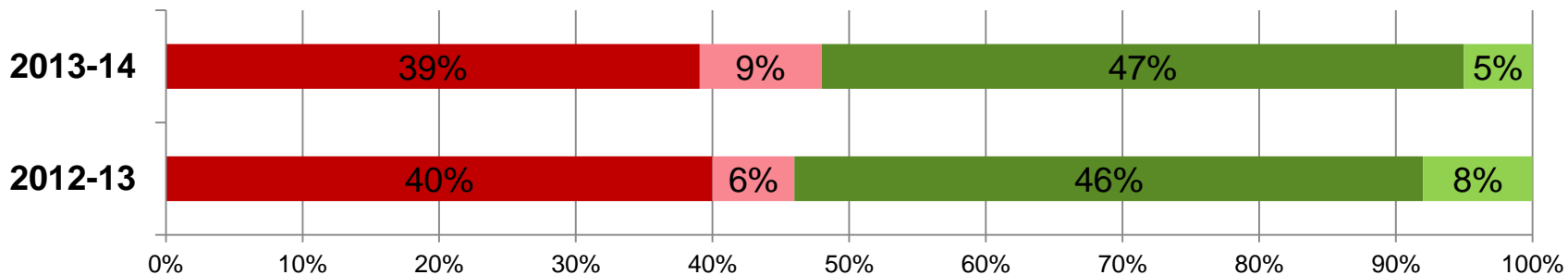
### Отчисление студентов по основаниям и по признаку бюдж./коммерц., бакалавры и специалисты, 2 года

■ Акад. неуспеваемость бюджет ■ Акад. неуспеваемость коммерч. ■ Др. причины бюджет ■ Др. причины коммерч.

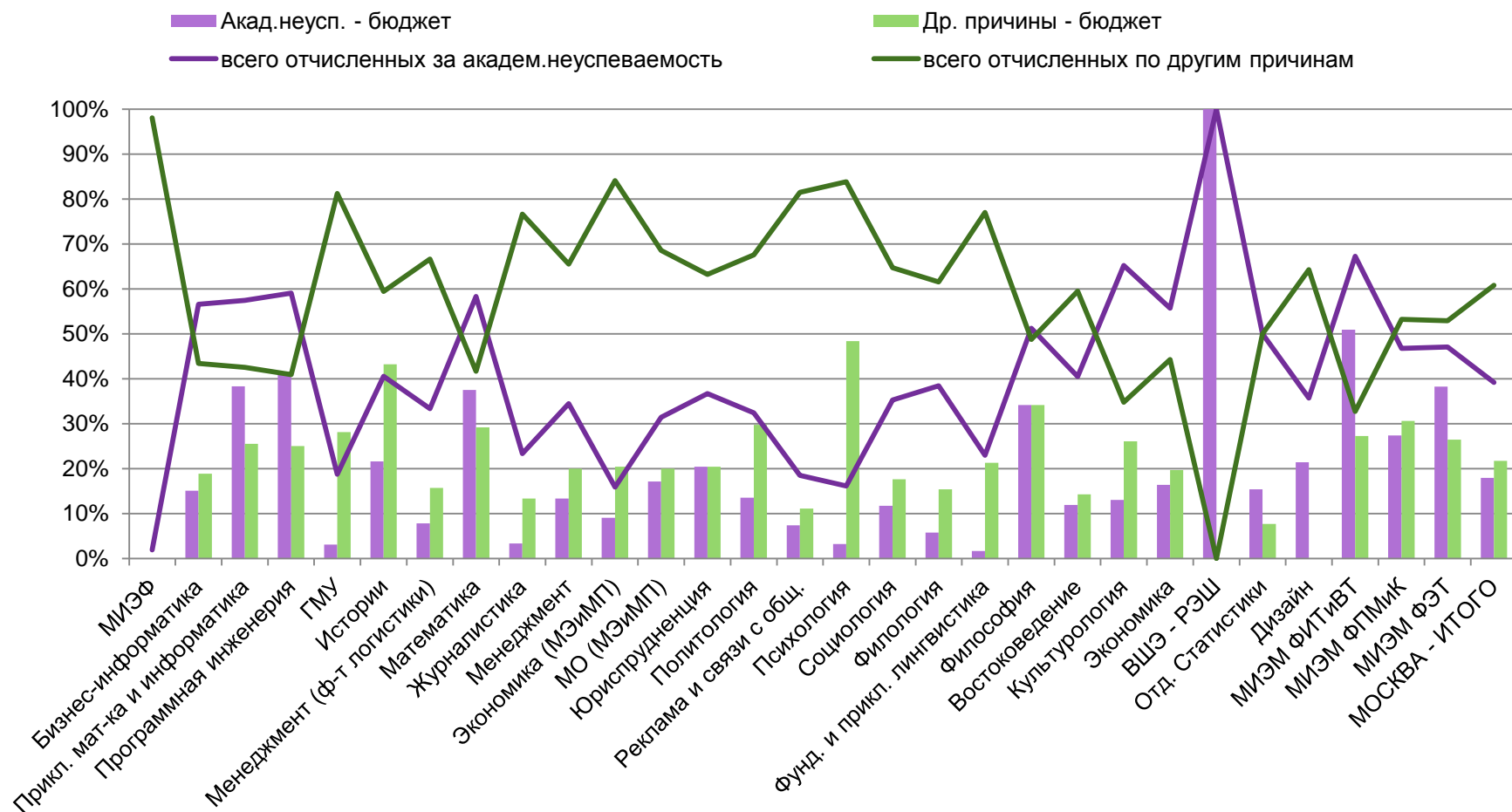


### Отчисление студентов по основаниям и по признаку бюдж./коммерц., магистры, 2 года

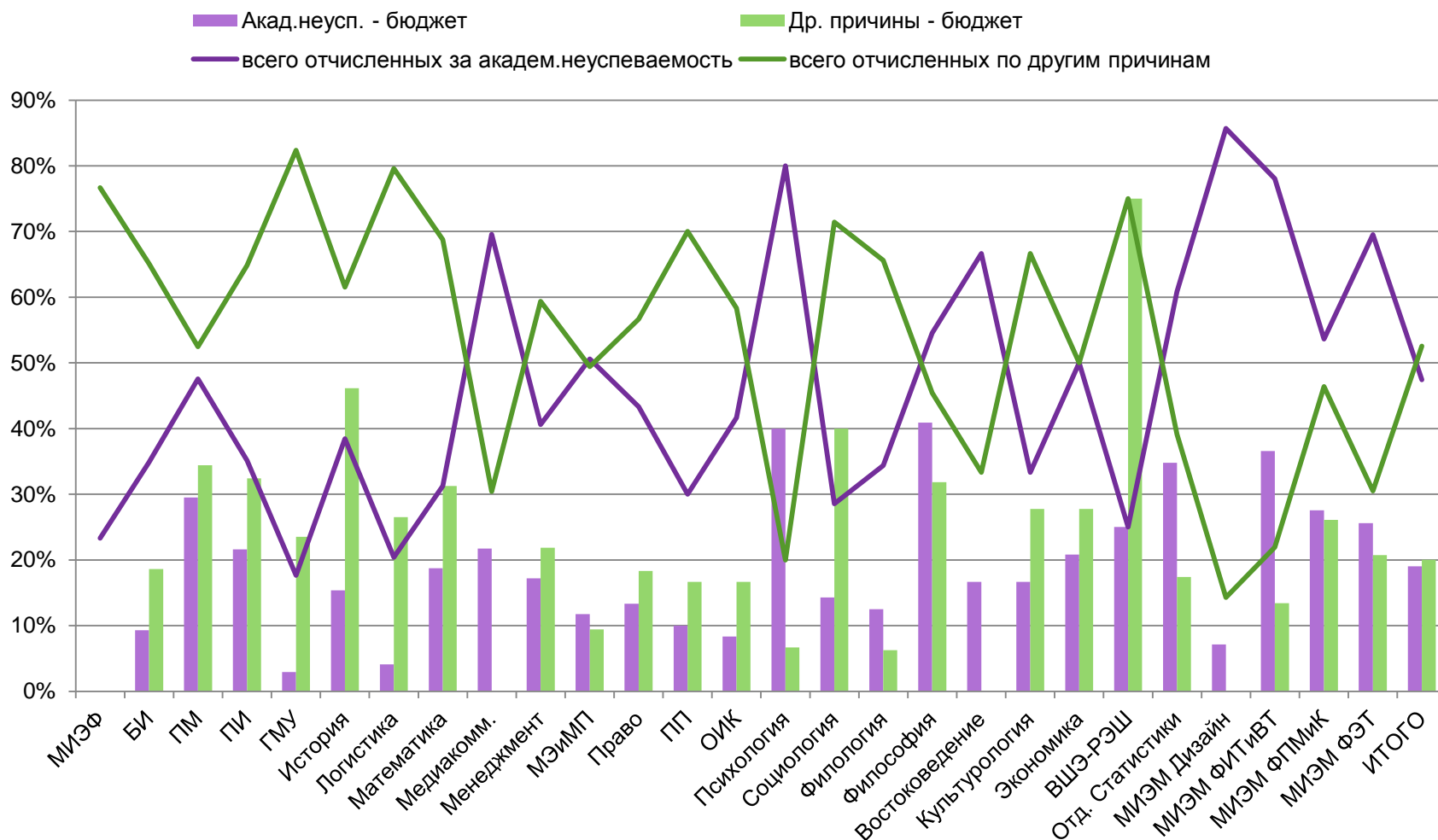
■ Акад. неуспеваемость бюджет ■ Акад. Неуспеваемость коммерч. ■ Др. причины бюджет ■ Др. причины коммерч.



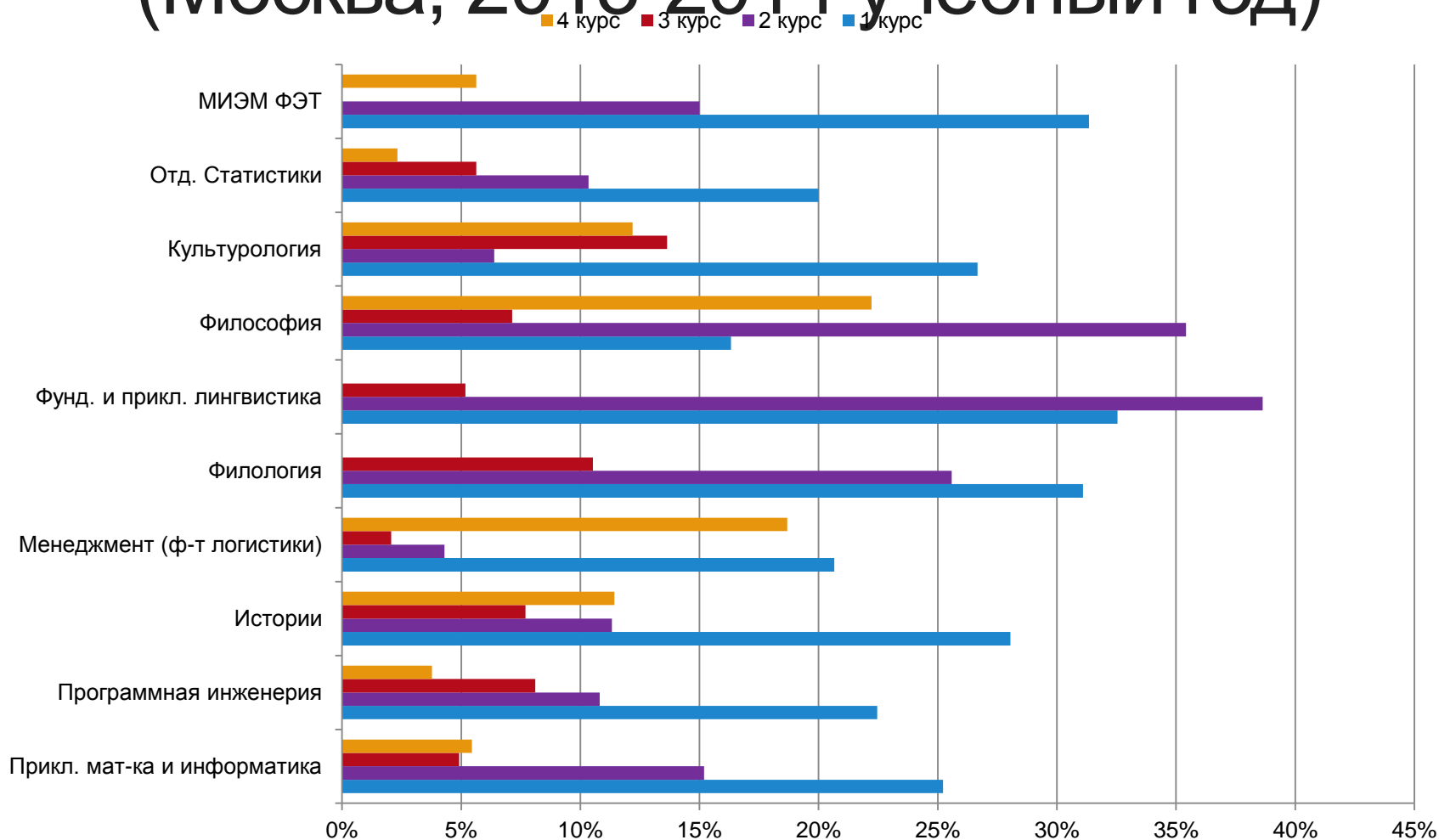
# Доля отчислений студентов бак/спец по причинам отчисления (Москва, 2013-2014 учебный год)



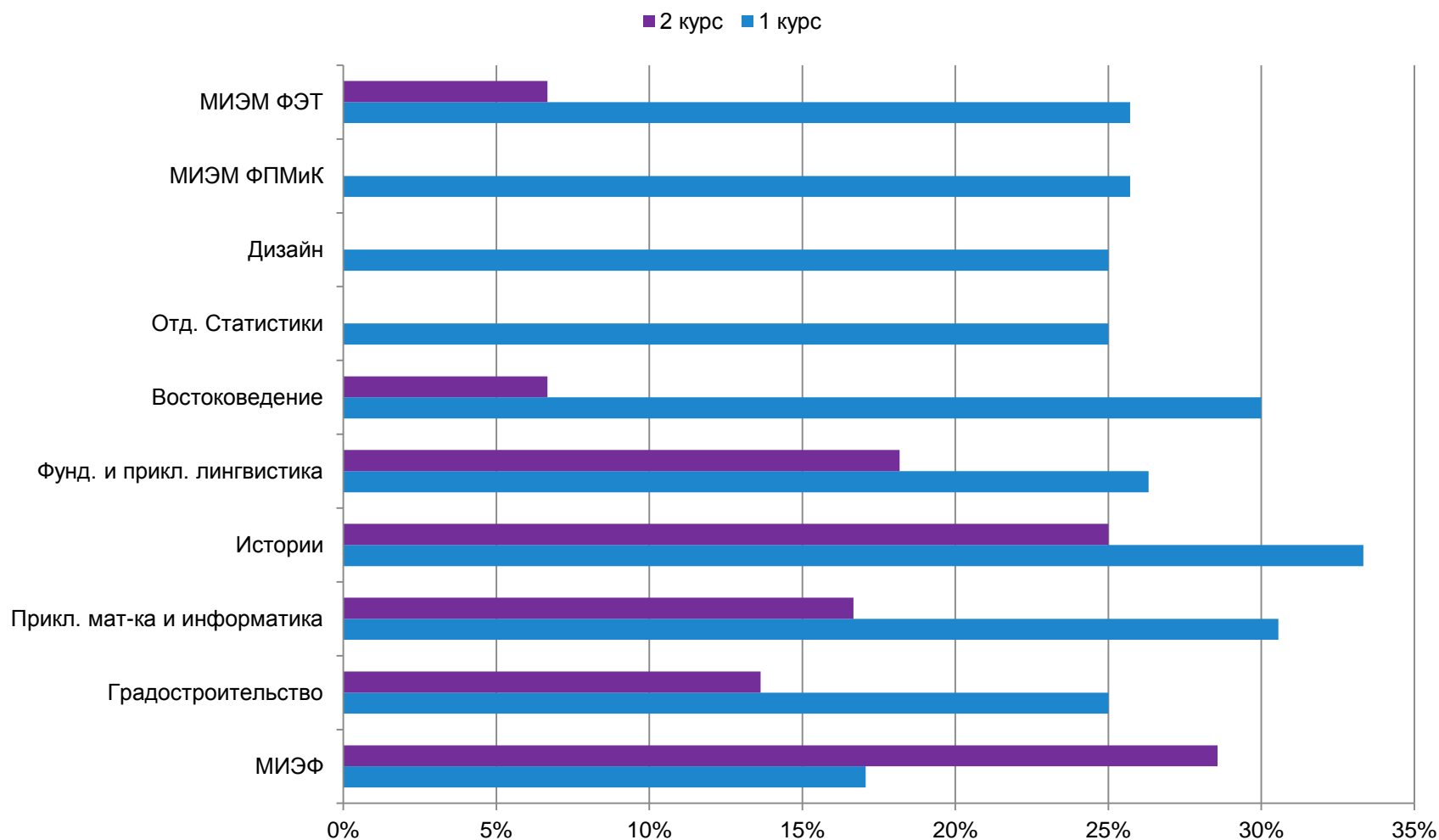
# Доля отчислений студентов бак/спец по причинам отчисления (Москва, 2012-2013 уч. год)



# Лидеры по отчислениям бак/спец (Москва, 2013-2014 учебный год)

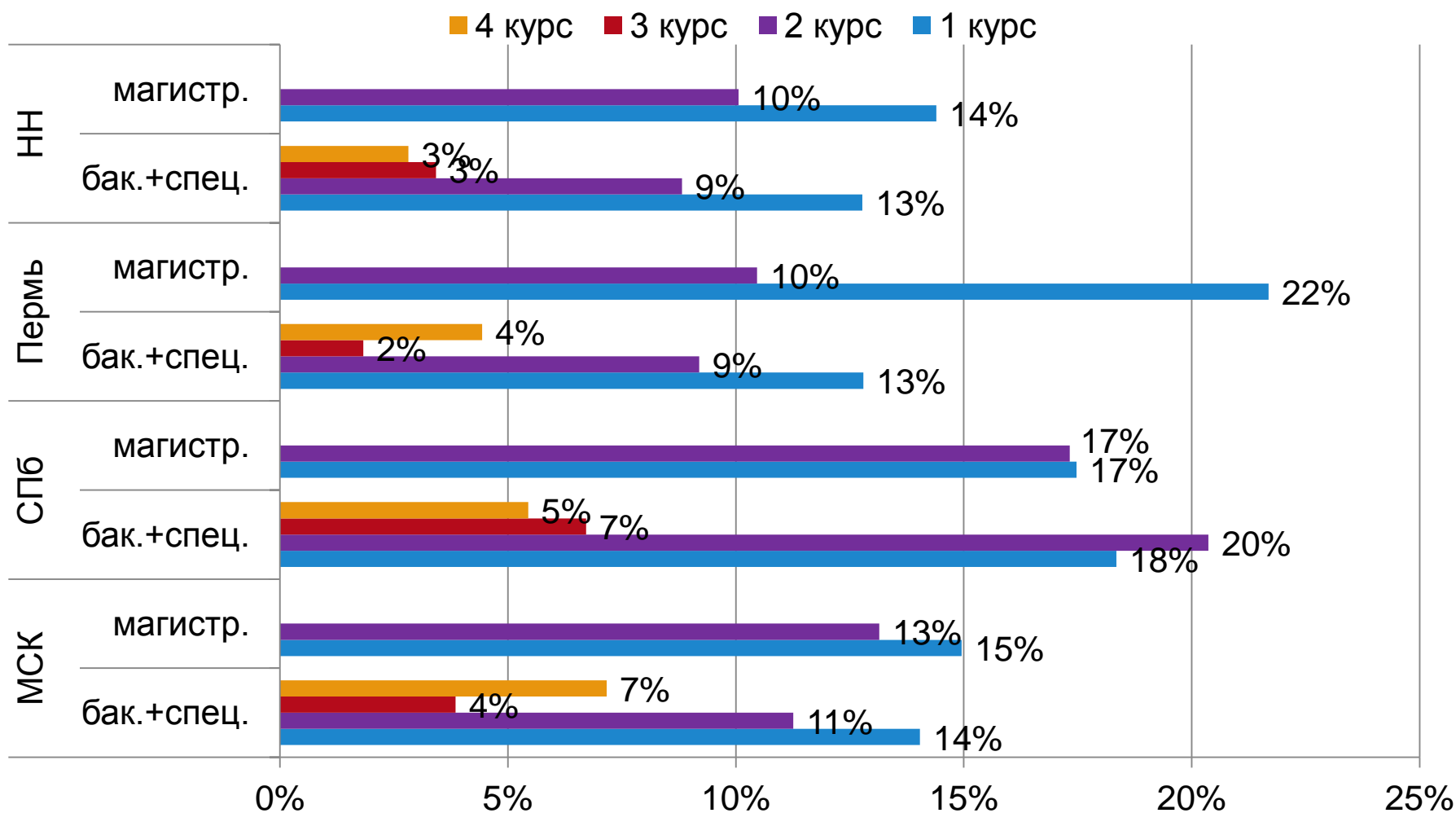


# Лидеры по отчислениям маг (Москва, 2013-2014 учебный год)



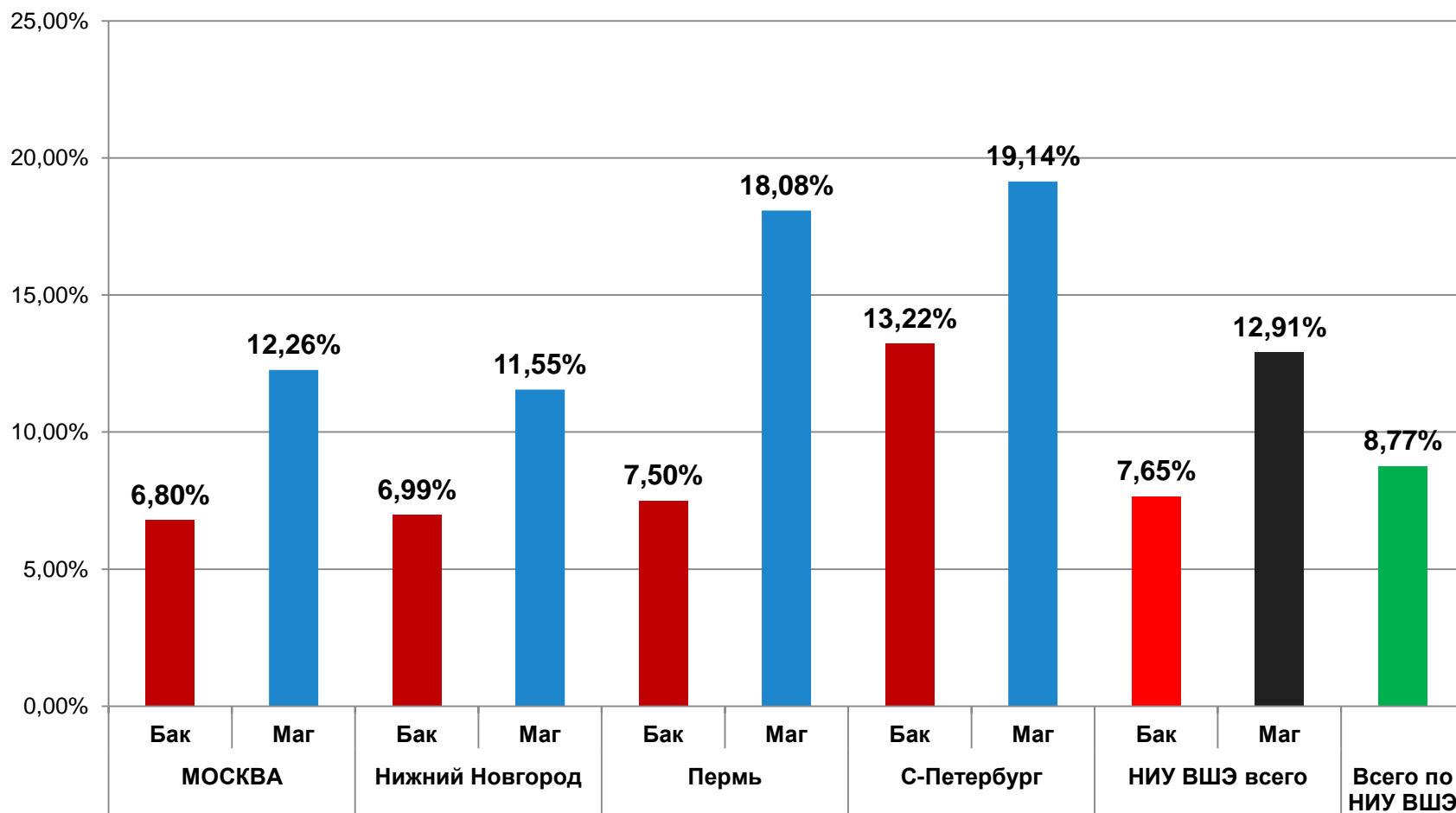


# Доля отчислений студентов по курсам и уровням в 2013-14 учебном году

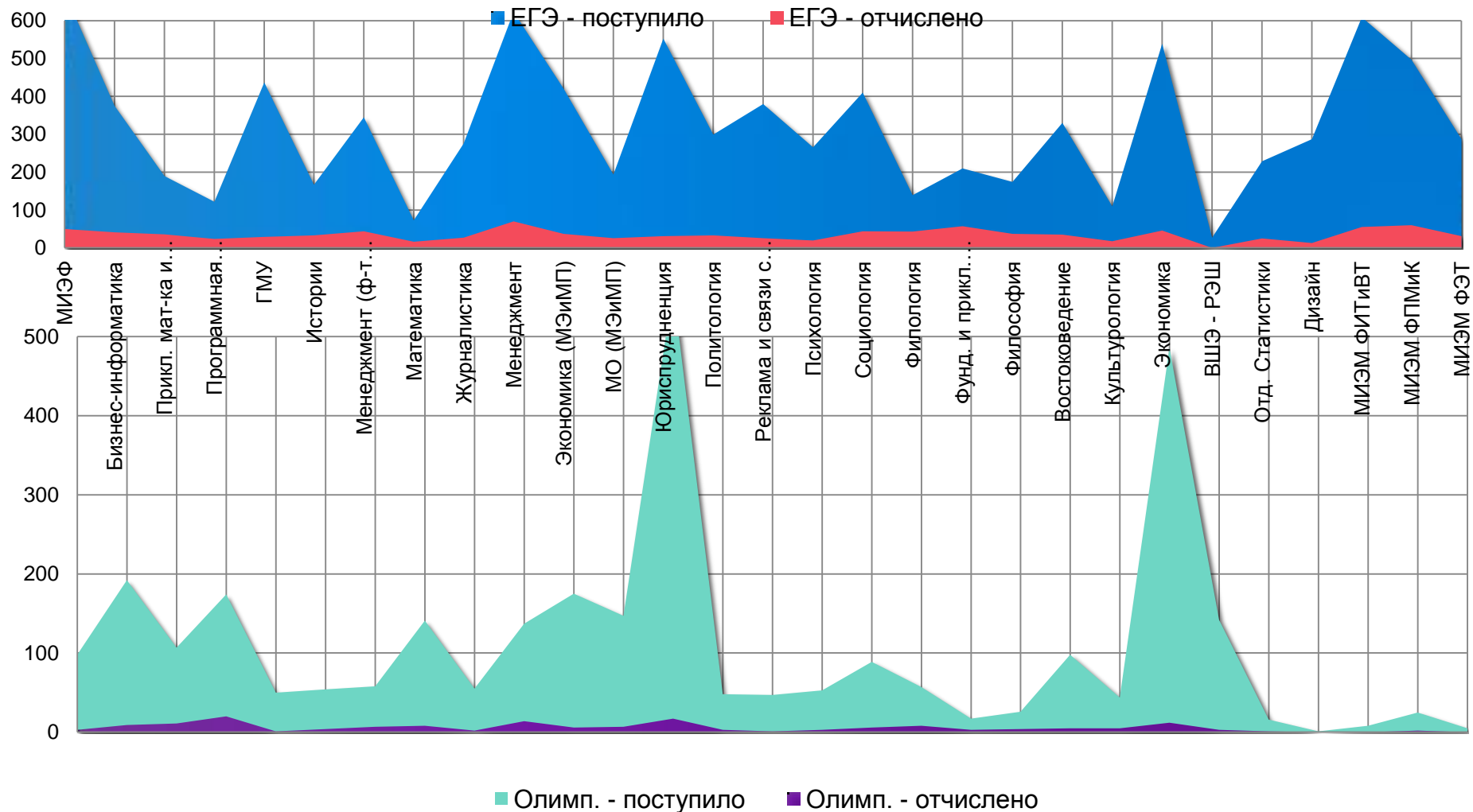


# Доля чистых потерь студентов по Москве и филиалам в 2013-14 уч.г.

(с учетом отчисленных и прибывших)

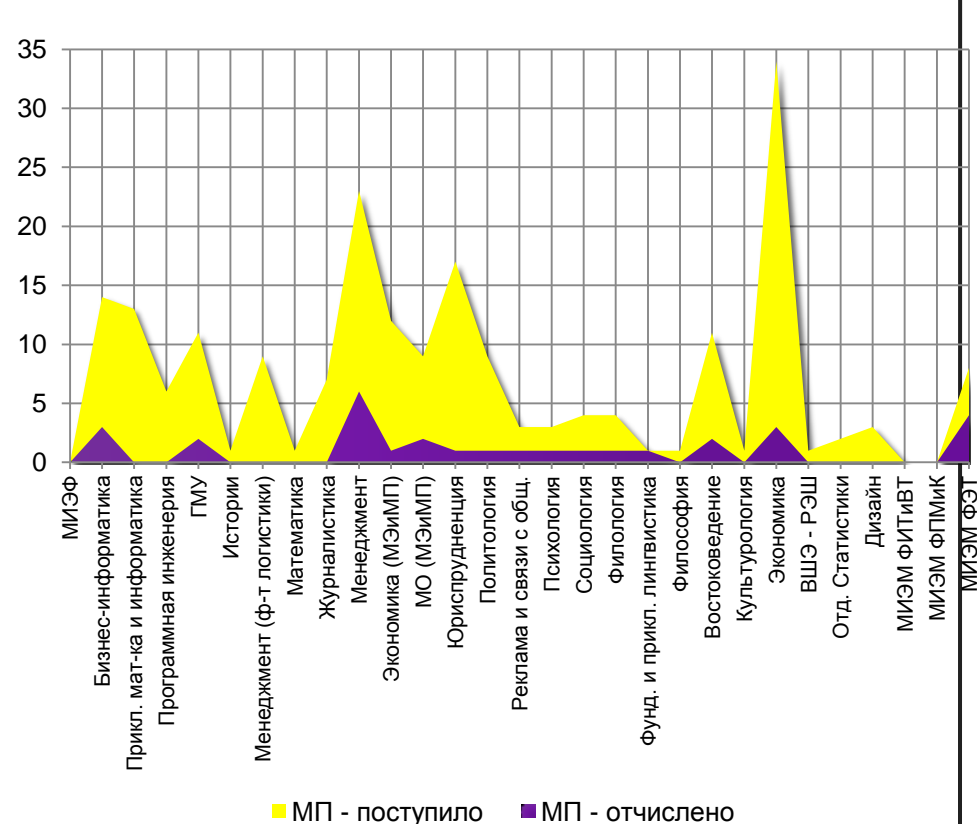


# Сравнение доли отчисленных среди студентов, поступивших в НИУ ВШЭ по ЕГЭ и по олимпиадам и обучающихся сейчас на всех курсах

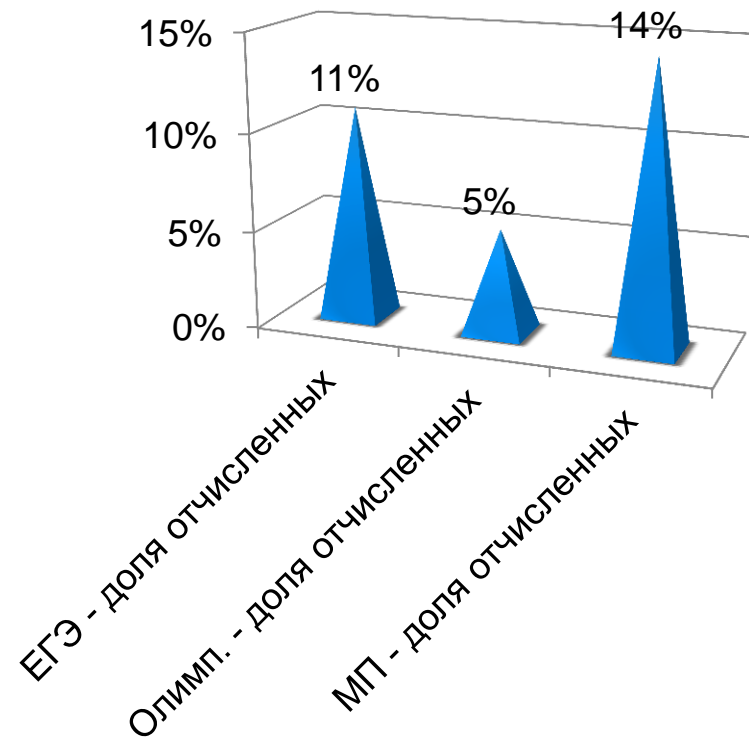


# Сравнение доли отчисленных, поступивших в НИУ ВШЭ по разным основаниям

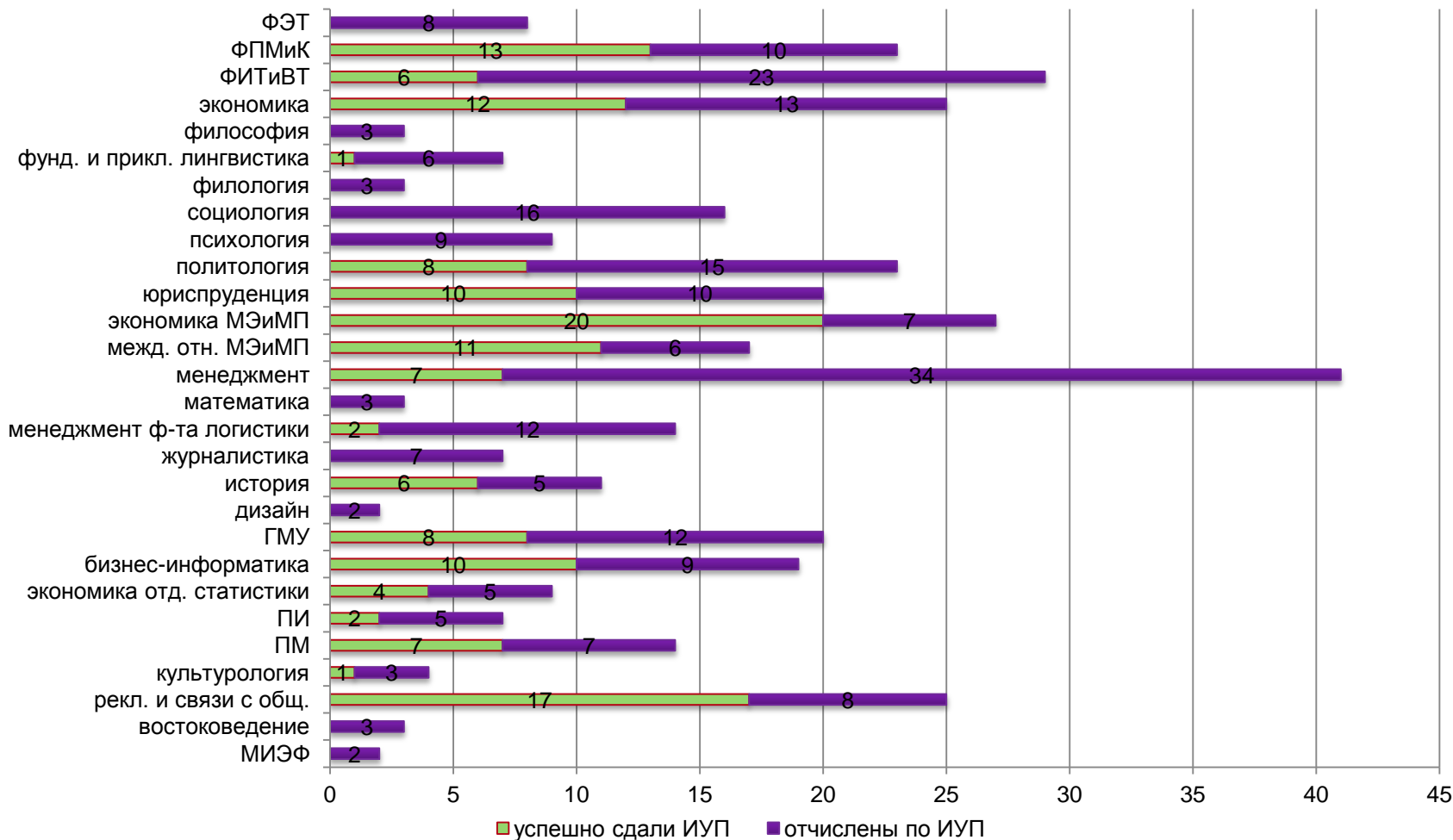
## Межправительственные студенты (МП)



## Проценты отчисленных



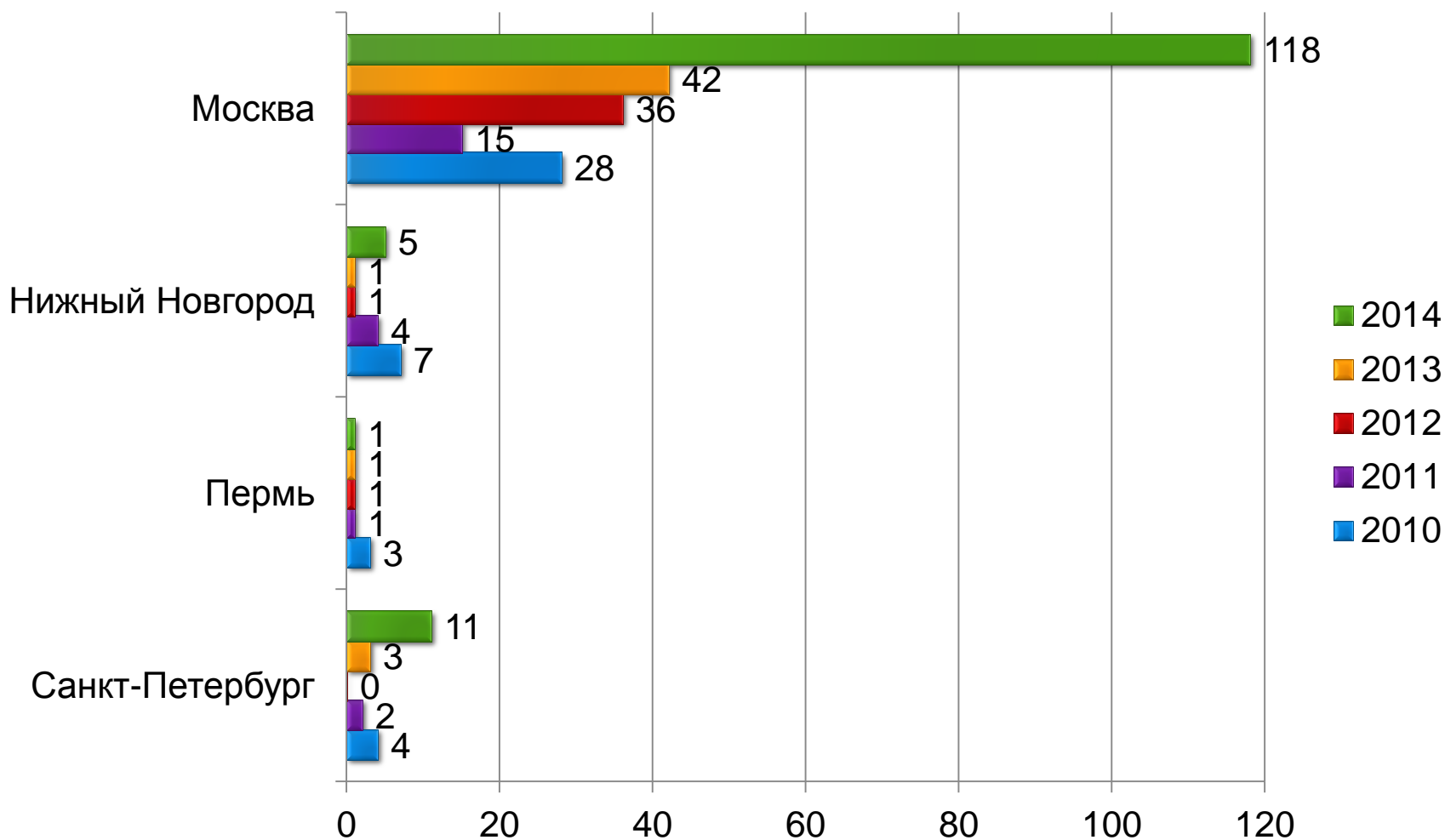
# Отчисления студентов, обучающихся по ИУП с повторным изучением дисциплин в 2013-2014 учебном году в Москве (число студентов)



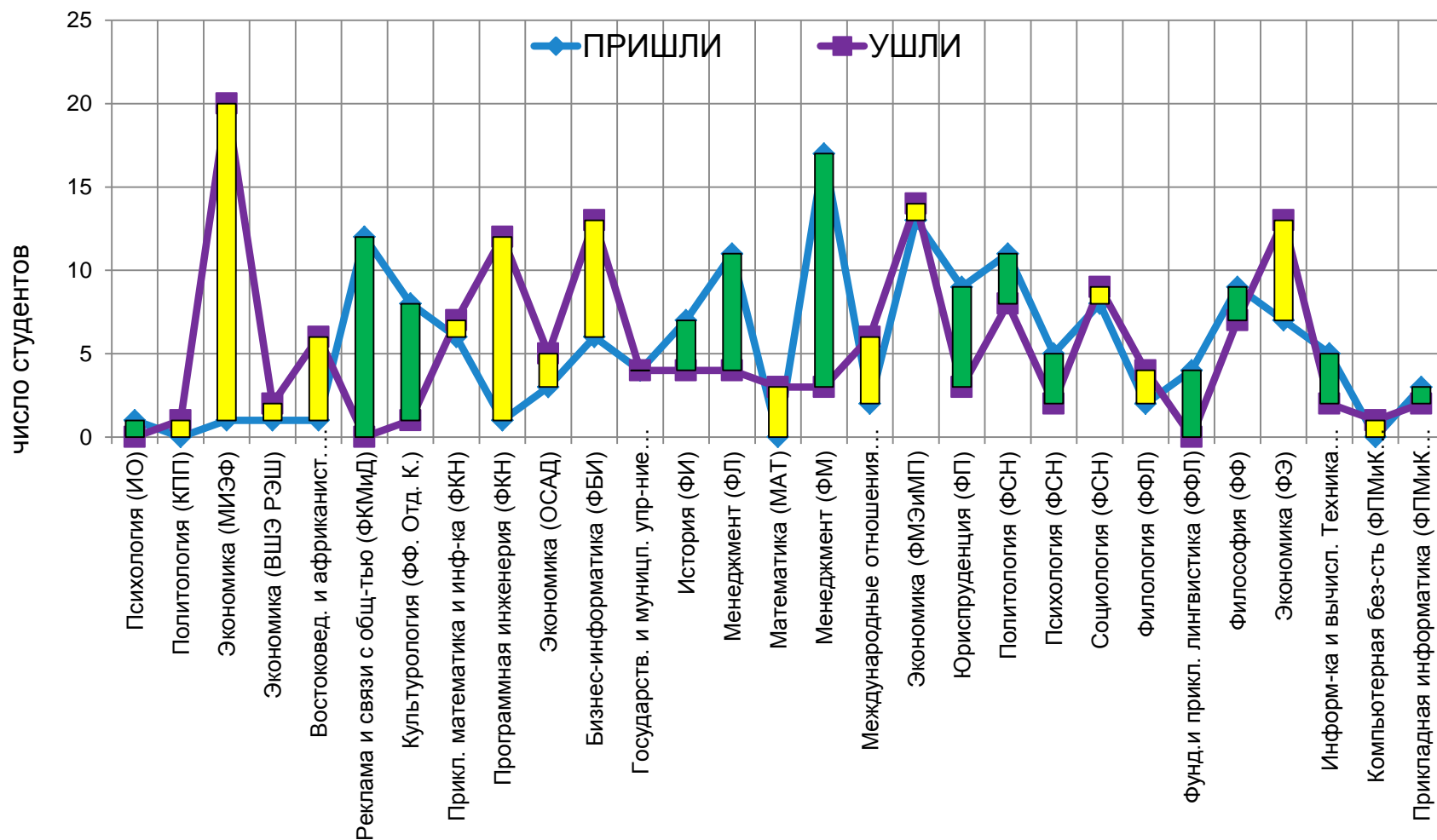
# Проблемы!

- «Правильная» сложность курсов пока слабо управляется
- Мало зачислить иностранных студентов по межправительственным соглашениям, их надо зачислить «хорошего качества» и доучить

## Перевод студентов НИУ ВШЭ на бесплатное обучение за пять лет (по кампусам)

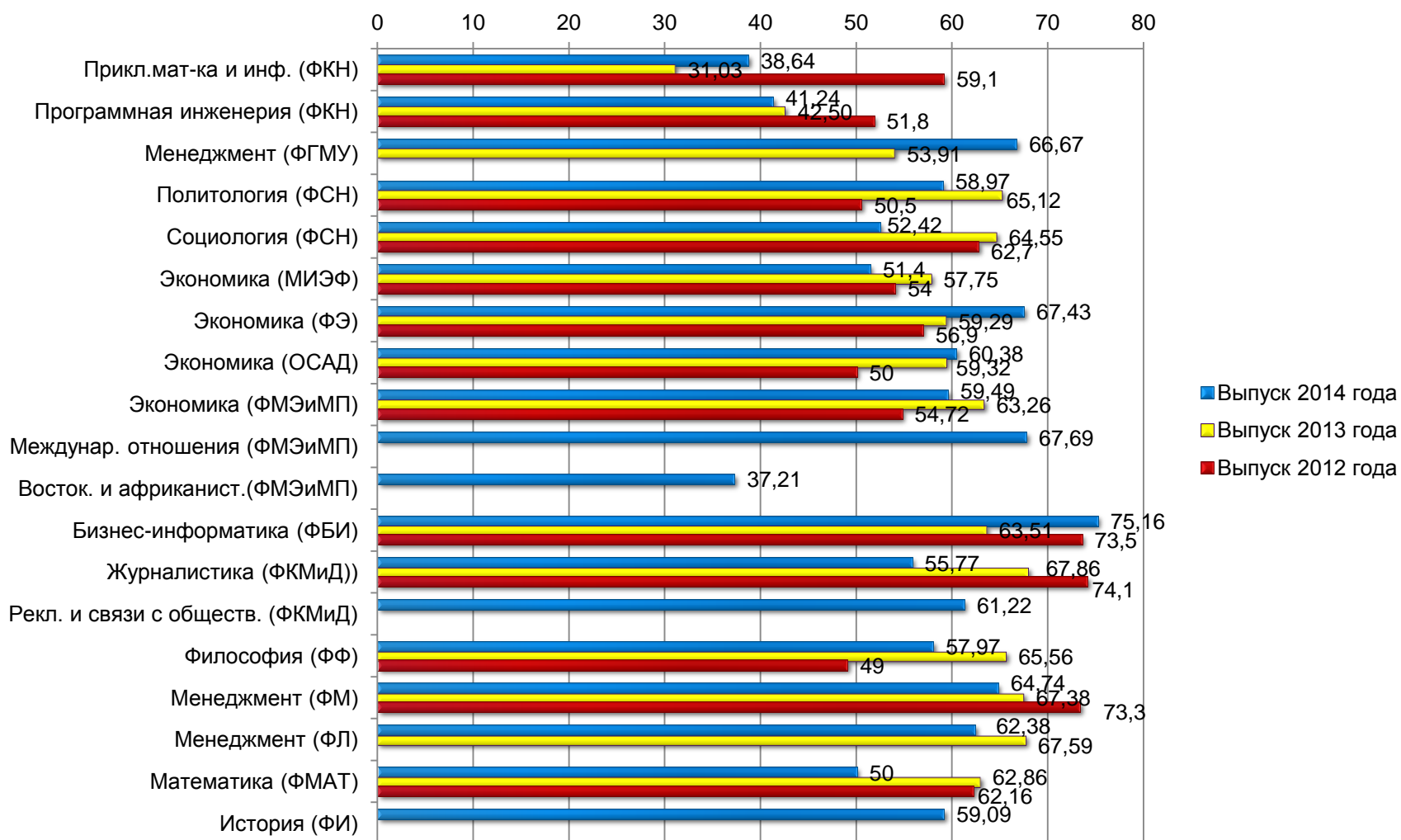


Соотношение пришедших и ушедших с направления подготовки студентов в 2013/2014 учебном году, очная форма, Москва (зеленая полоса- приобрели студентов; желтая полоса - потеряли студентов)

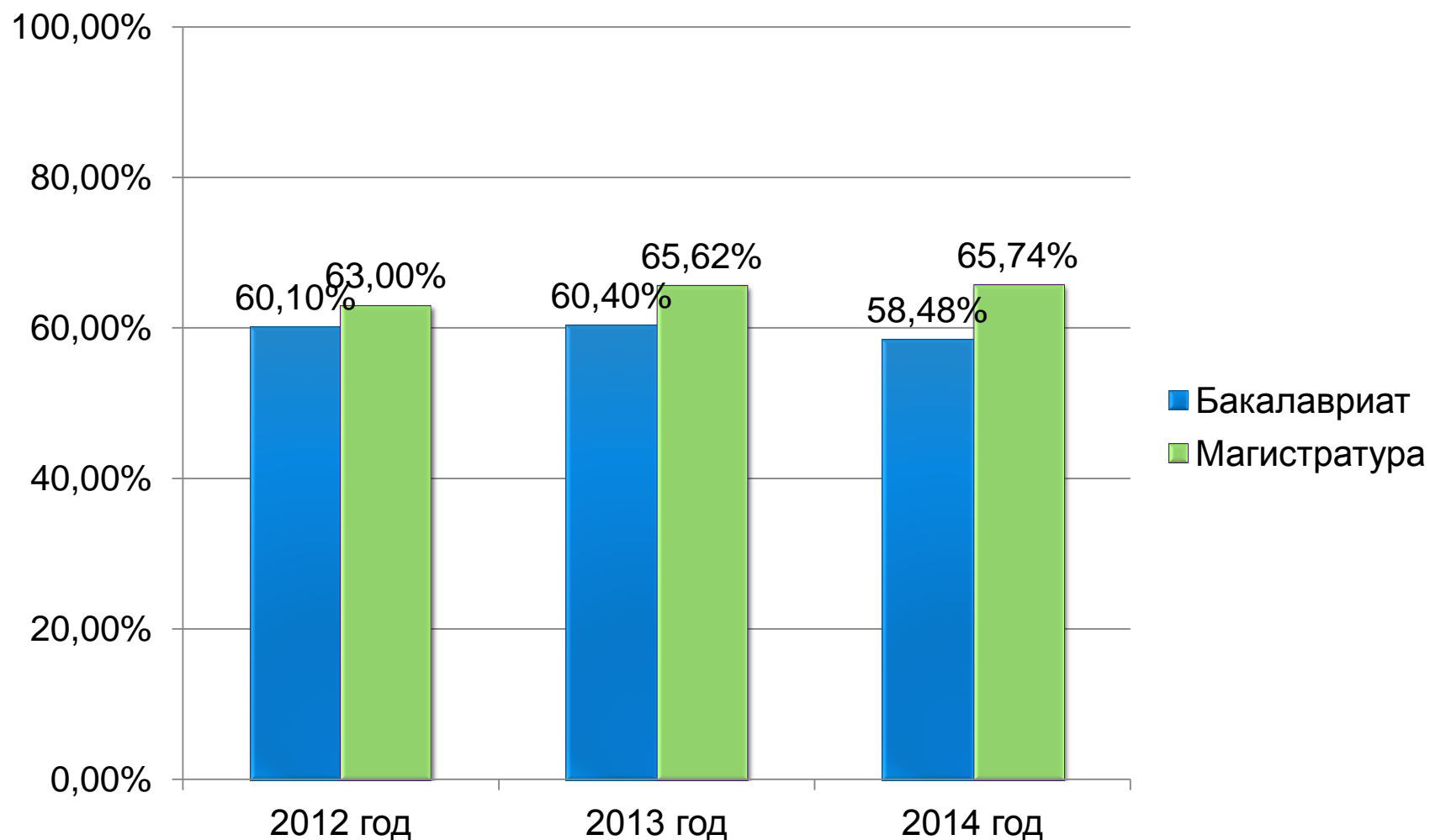




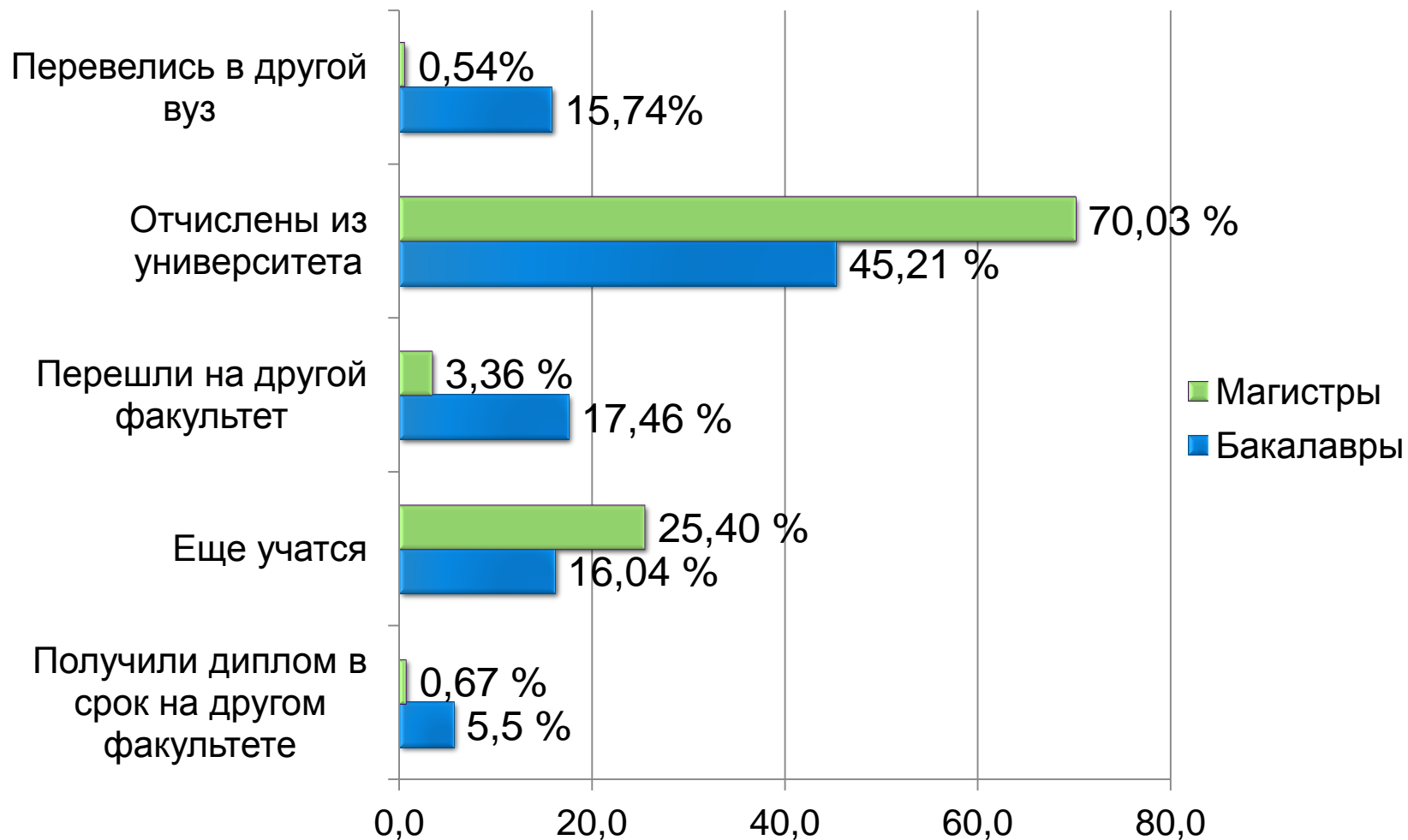
# Динамика коэффициента "выживаемости" выпускников бакалавриата за три года ( в процентах)



# Динамика коэффициента "выживаемости" в сравнении за три года (Москва и филиалы)



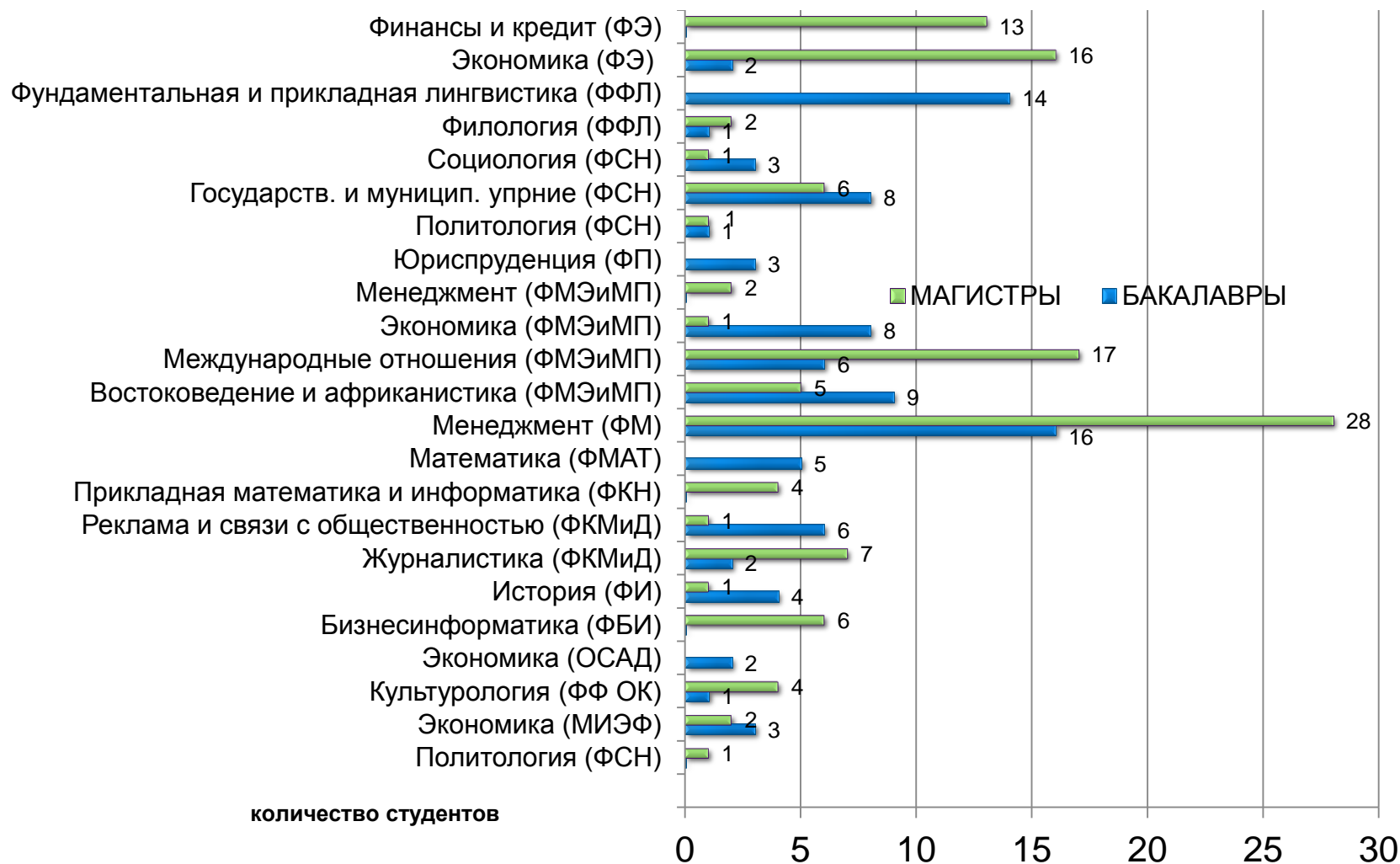
"Статус" студентов, поступавших с выпускниками 2014,  
но не завершивших обучение в нормативный срок  
(на 28.10.2014)



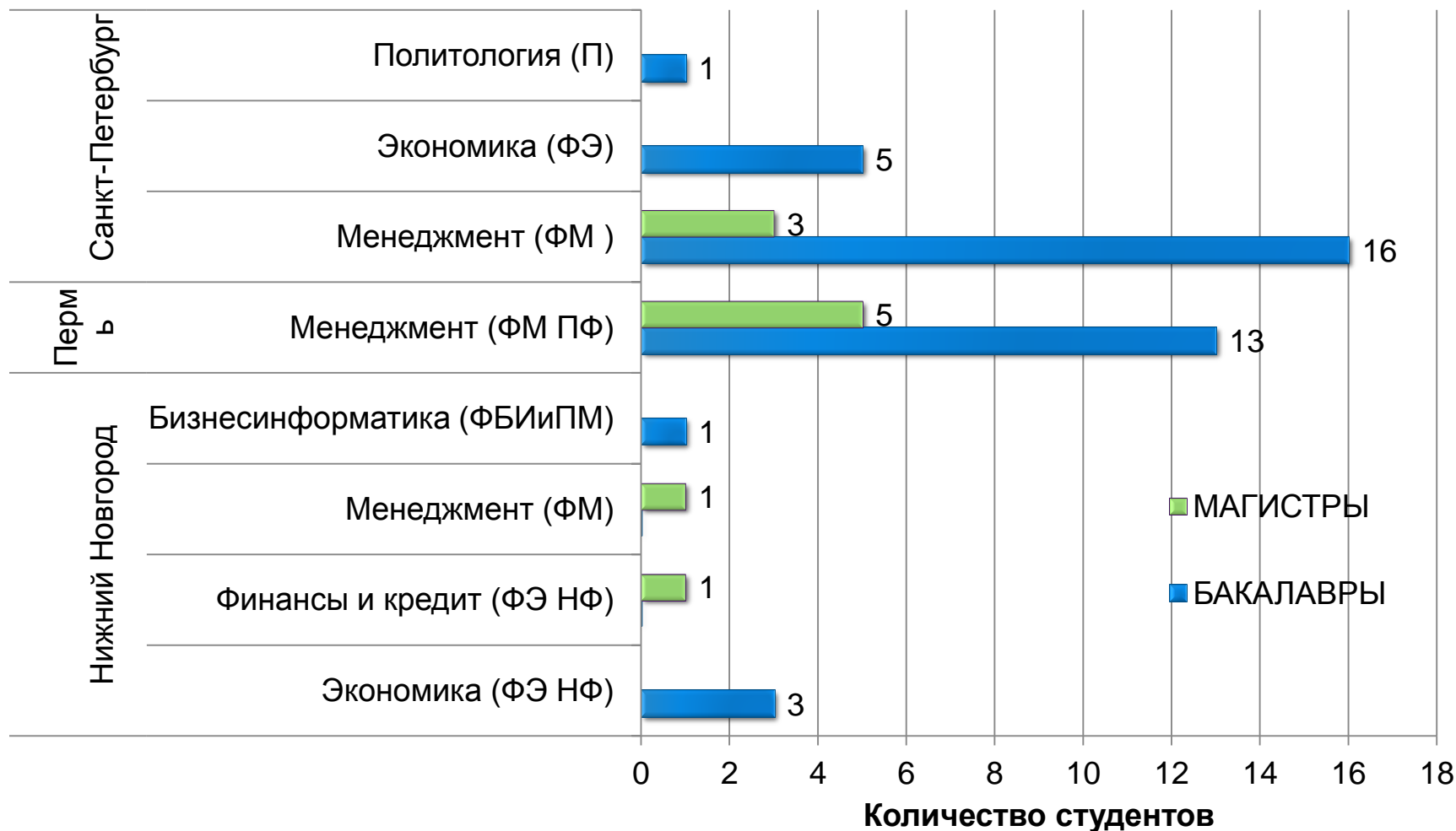
# Проблемы!

- По бакалаврам есть риски снижения показателя «выживаемости»

# Количество студентов, которым в 2013/2014 учебном году были перезачтены дисциплины, изученные вне НИУ ВШЭ Москва

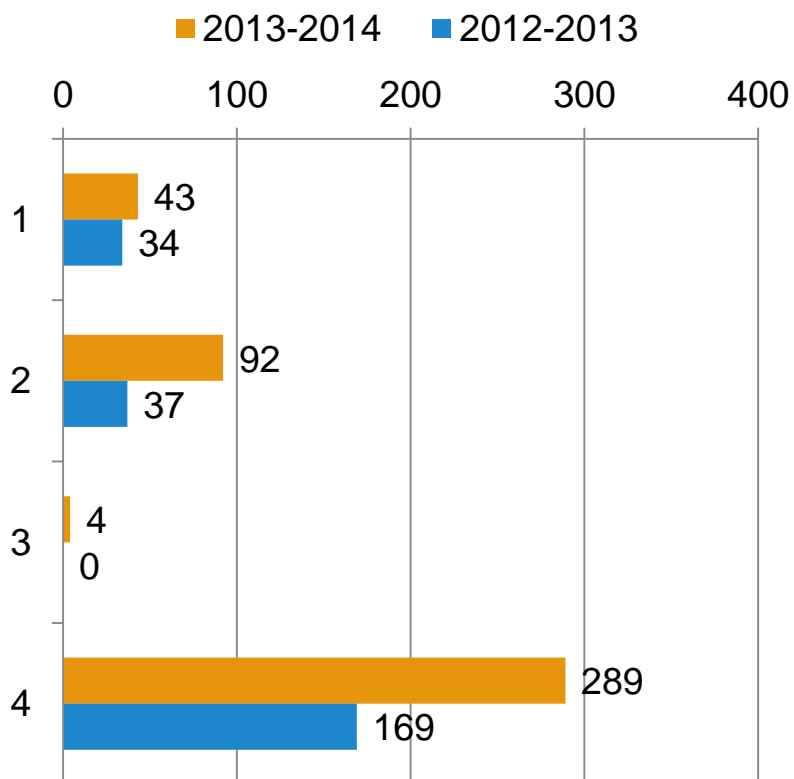


# Количество студентов, которым в 2013/2014 учебном году были перезачтены дисциплины, изученные вне НИУ ВШЭ, филиалы

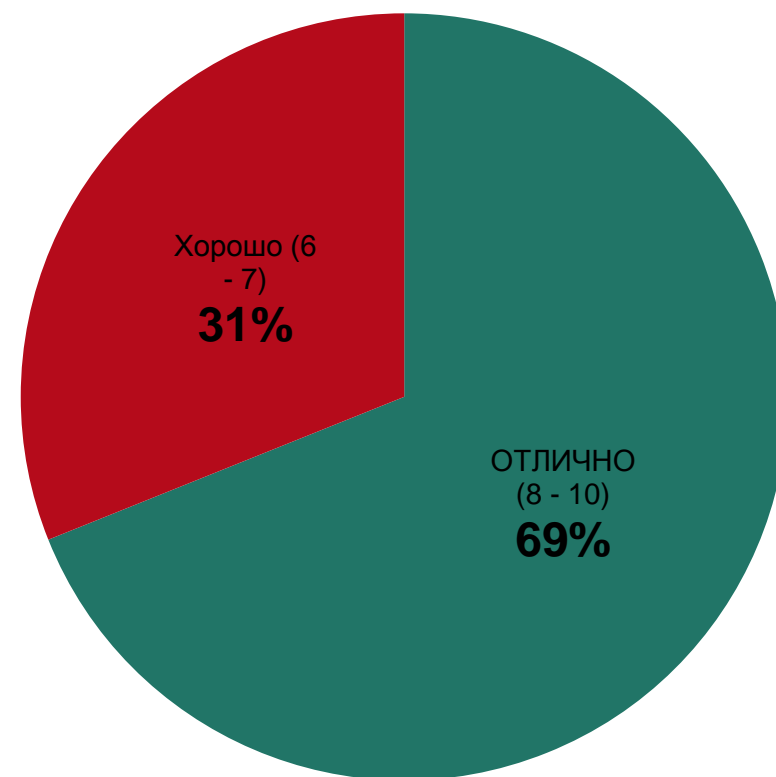


# Зачет студентам результатов международных сертификатов по английскому языку

## Число сертификатов по курсам



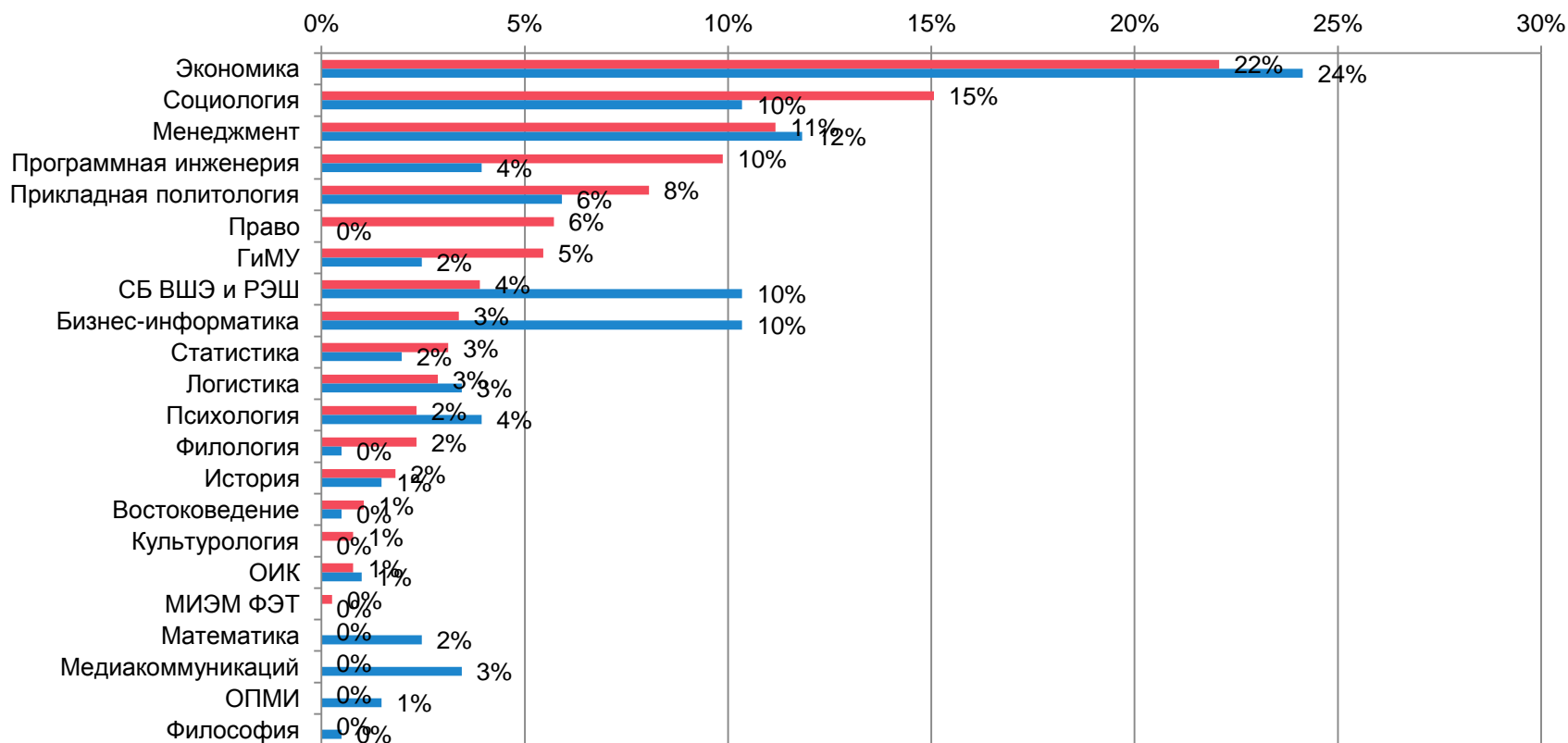
## Распределение оценок по шкале ВШЭ (2013-2014)



# Распределение числа студентов, представивших международные сертификаты по английскому языку для перезачета результатов

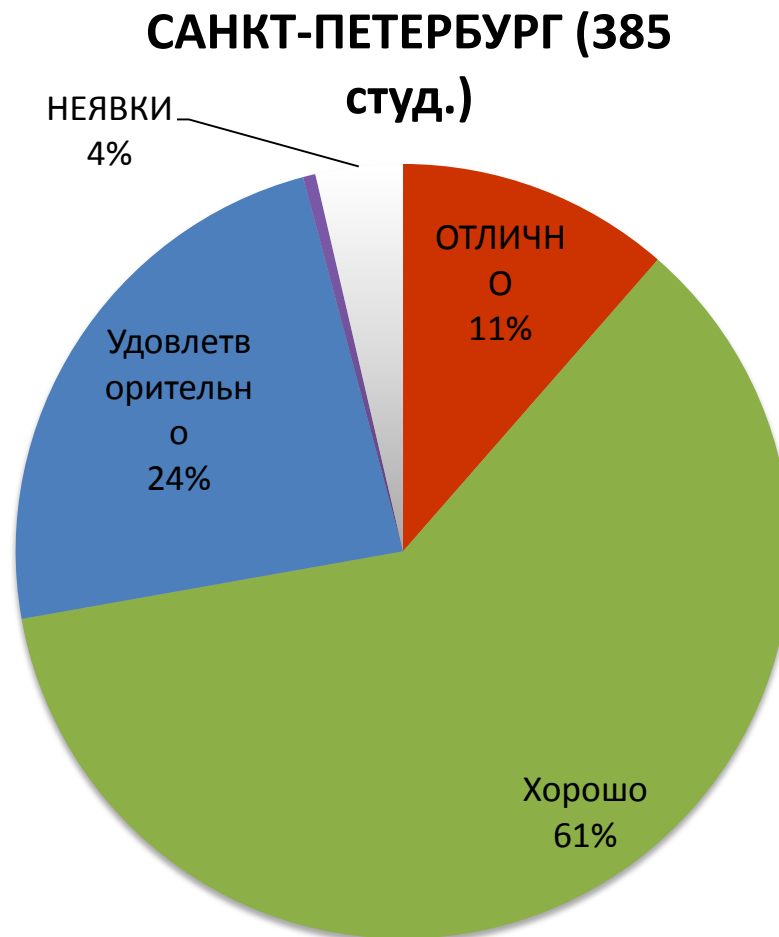
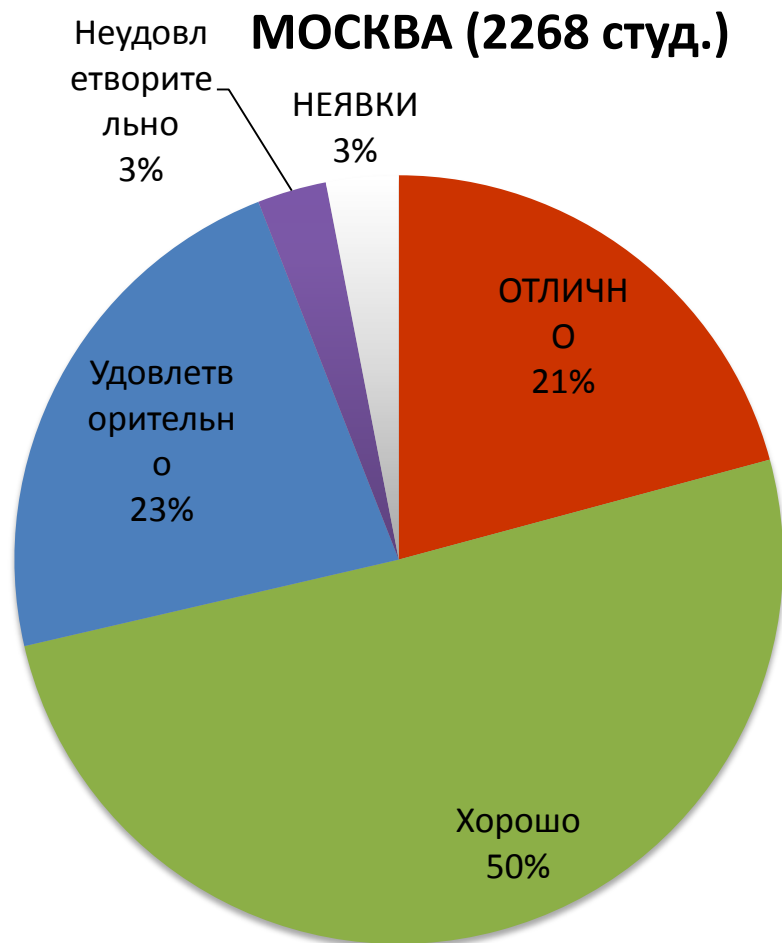
## Распределение студентов, представивших сертификаты, по факультетам, МОСКВА (2 года)

■ 2013-2014 ■ 2012-2013



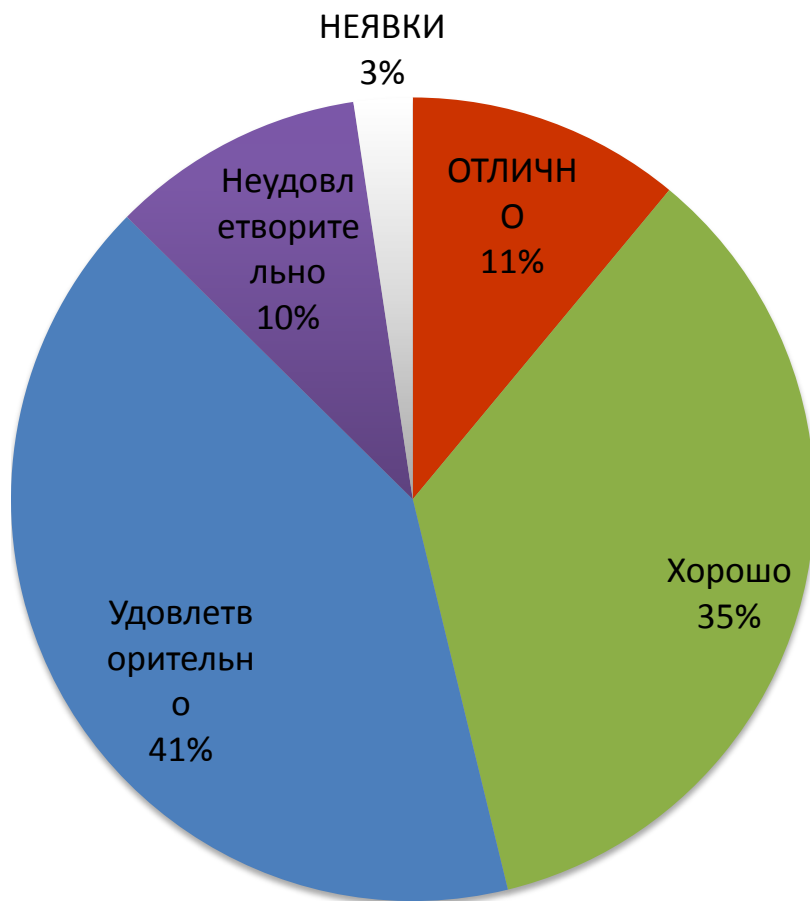


# Результаты IELTS на втором курсе по шкале НИУ ВШЭ

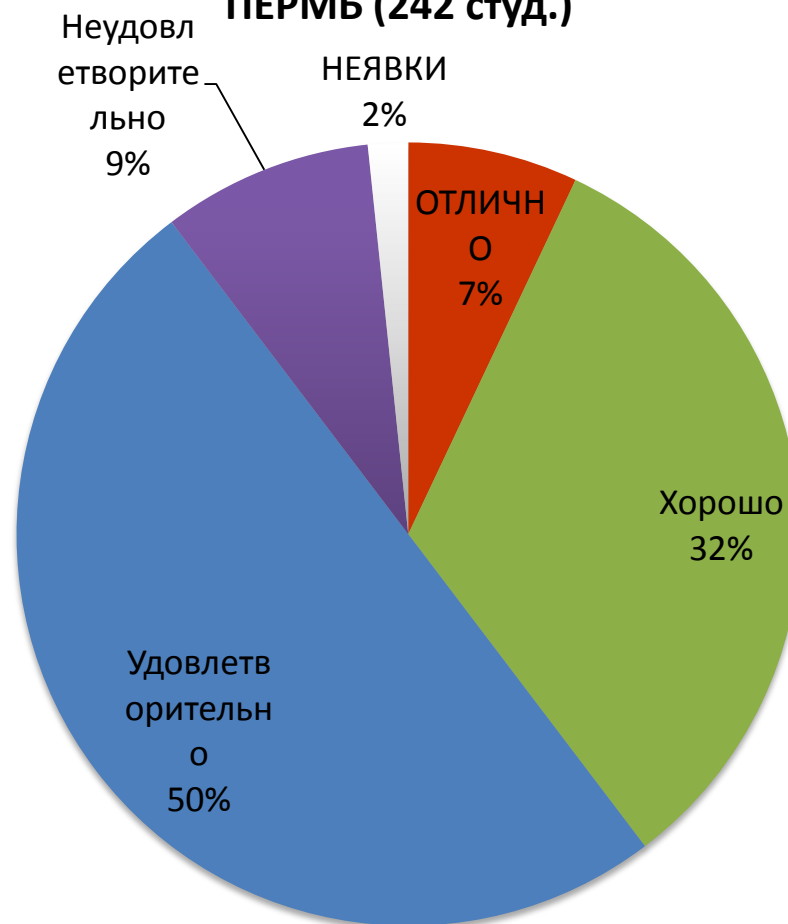


# Результаты IELTS на втором курсе по шкале НИУ ВШЭ

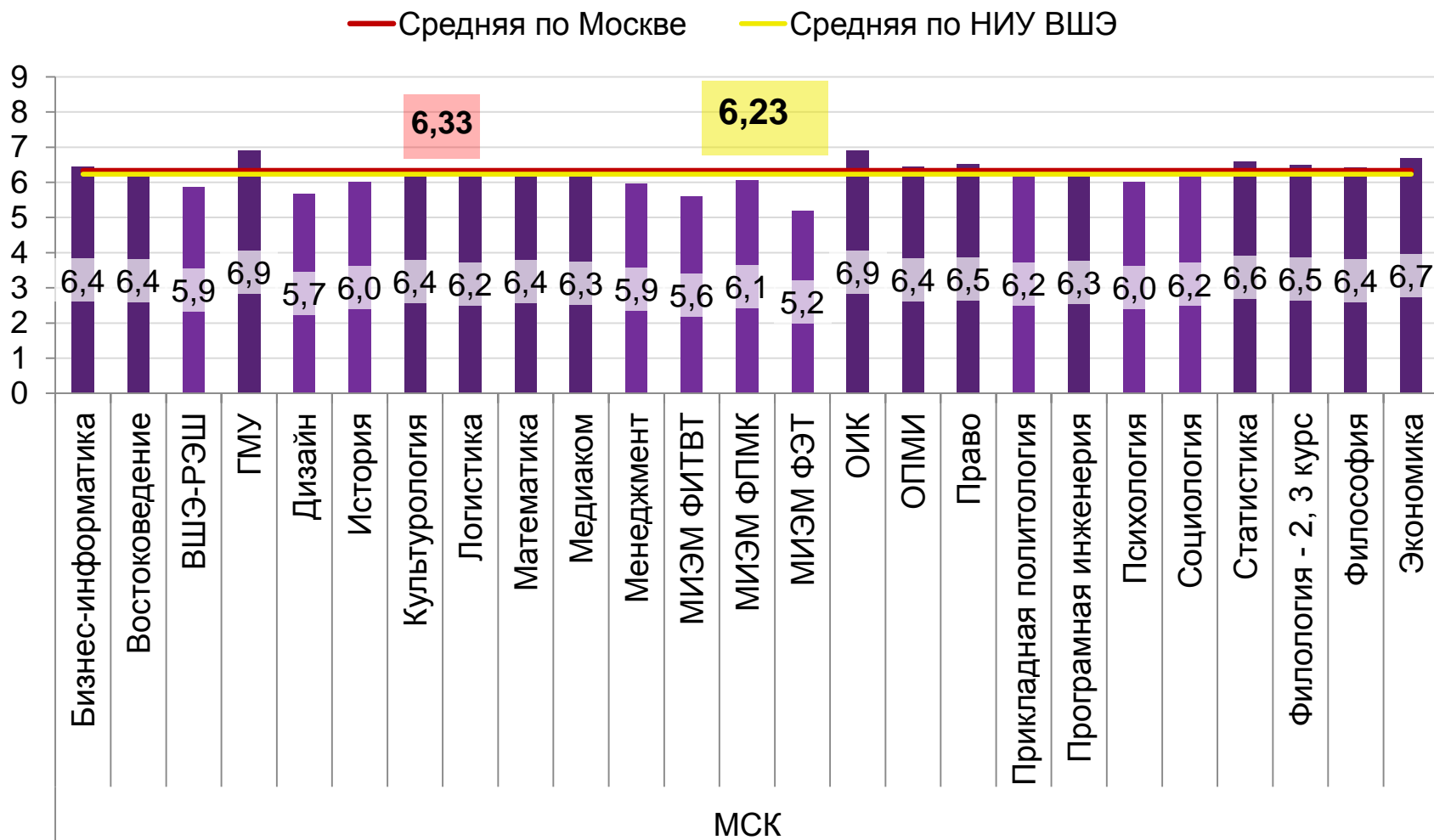
НИЖНИЙ НОВГОРОД (381 студ.)



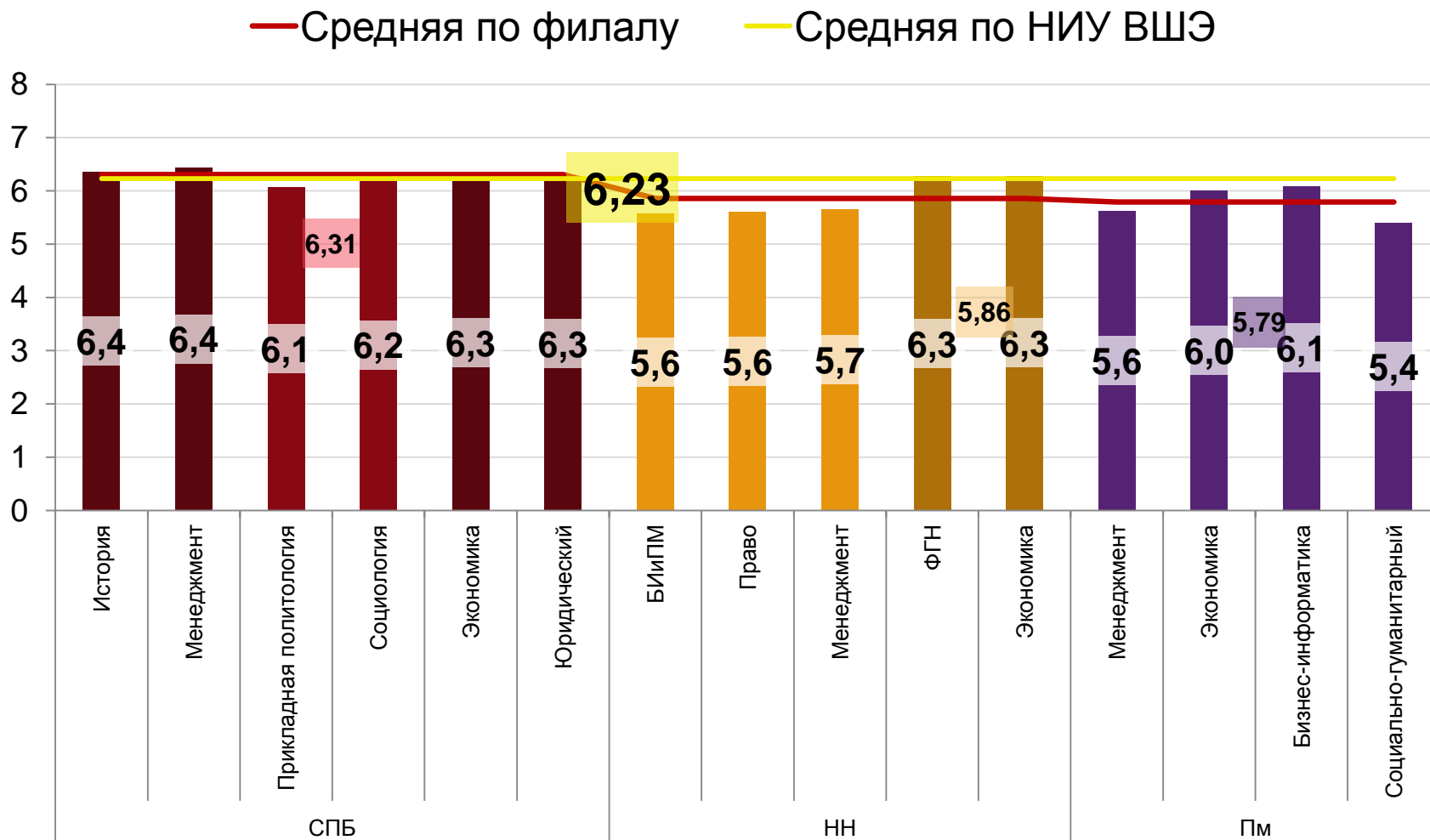
ПЕРМЬ (242 студ.)



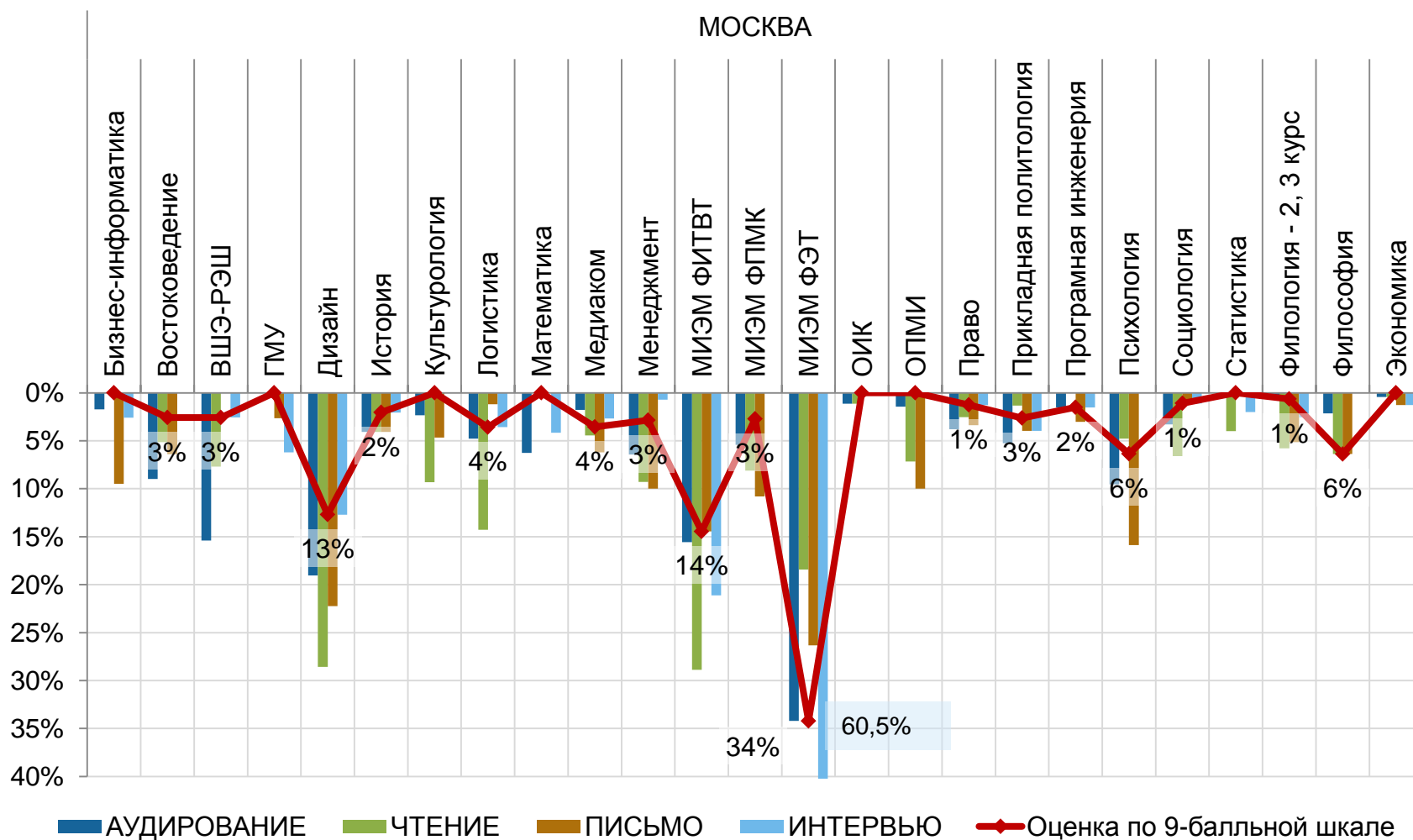
# Средний балл IELTS по девятибалльной шкале Москва



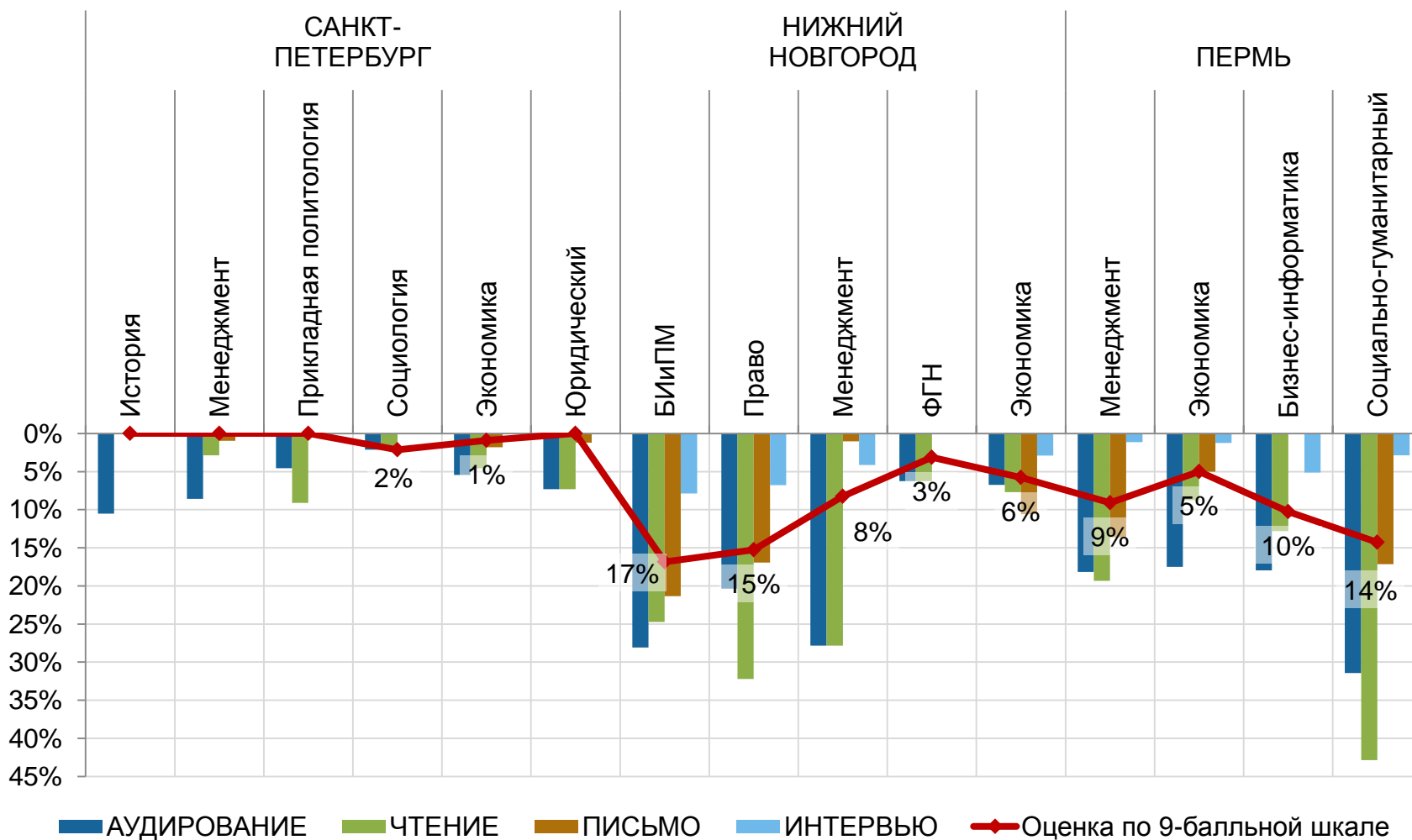
# Средний балл IELTS по девятибалльной шкале Филиалы



Доля сдавших ниже порога в **4,7 балла по девятибалльной шкале** (неуд.) по фак-там, 2014 МОСКВА, в процентах от общ. кол-ва студентов на фак-те

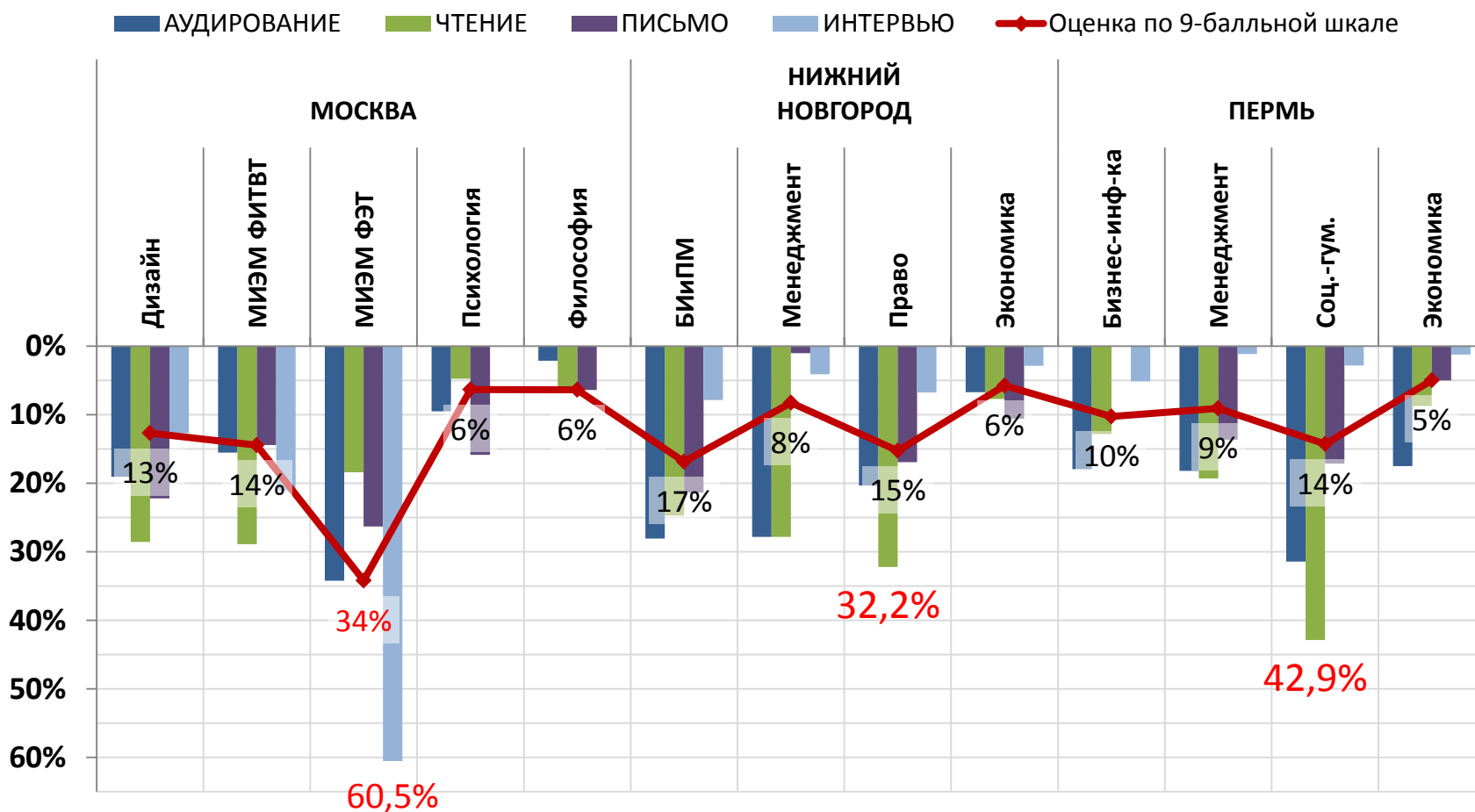


Доля сдавших ниже порога в **4,7 балла по девятибалльной шкале** (неуд.) по фак-там, 2014 только ФИЛИАЛЫ, в % от общ. кол-ва студентов на фак-те



# Факультеты-лидеры по кол-ву сдавших IELTS неудовлетворительно

Факультеты с долей сдавших Экзамен неудовлетворительно **5% и более**, 2014

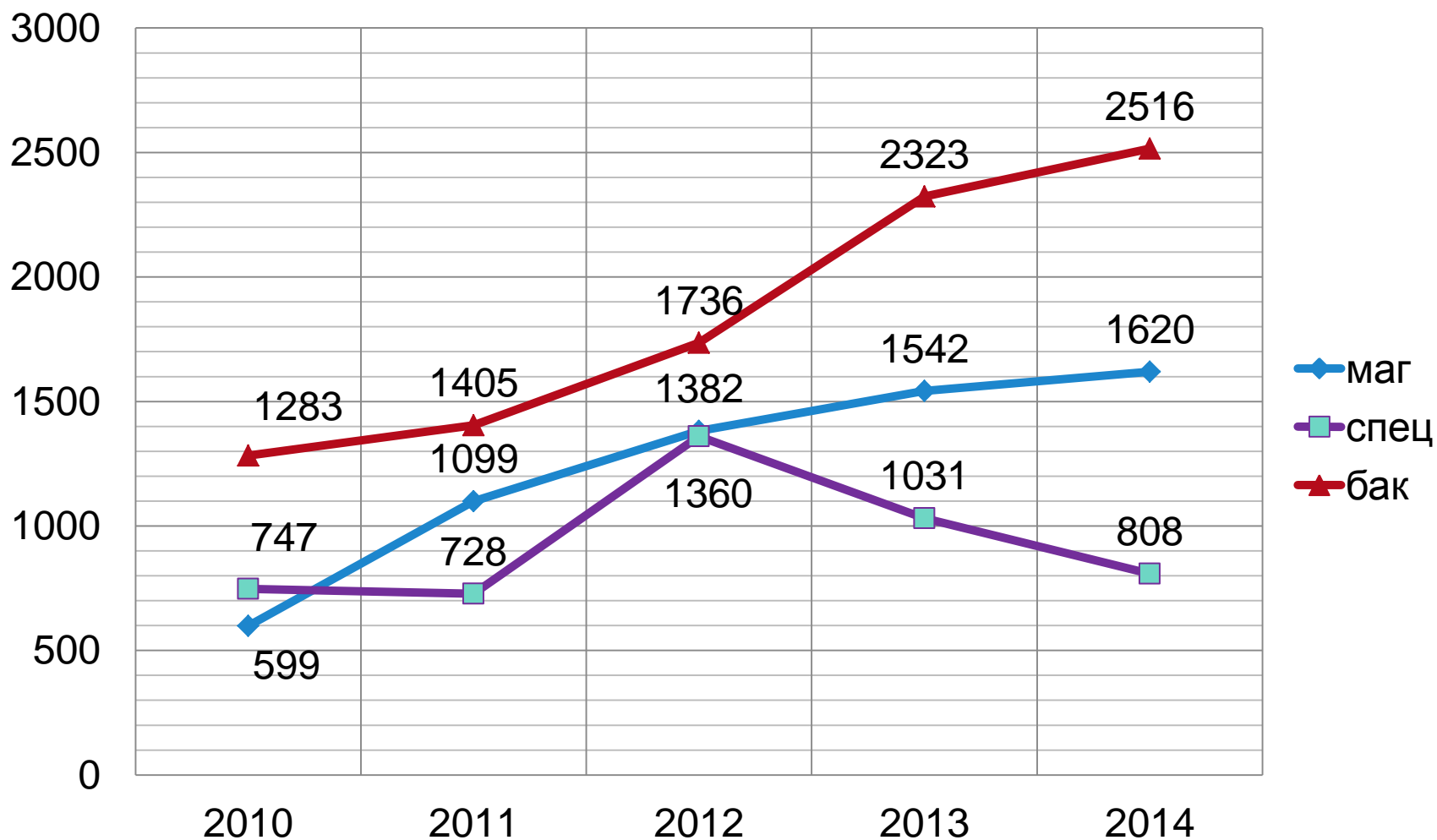


# Проблемы!

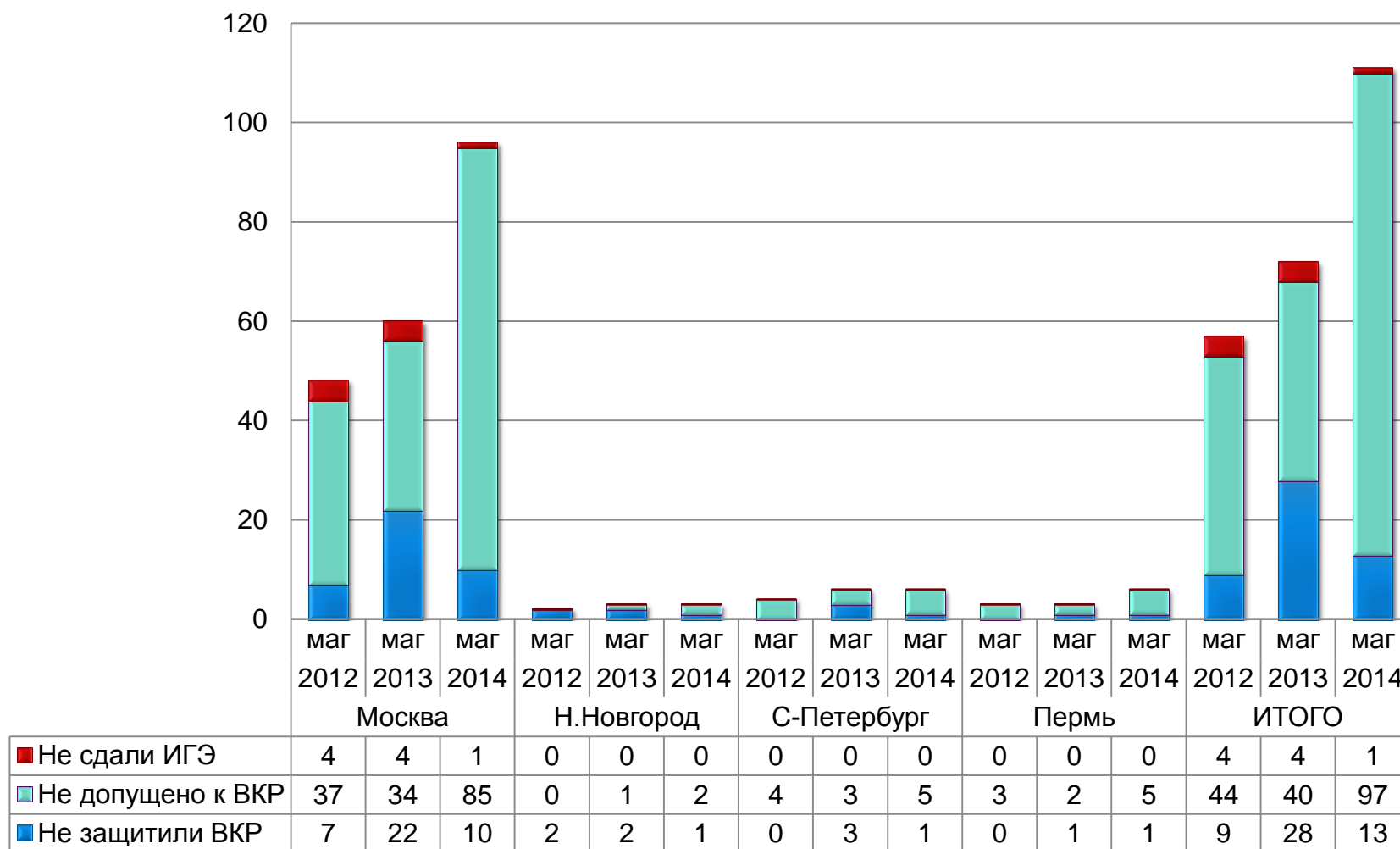
- Неоднородный уровень знания английского языка. Проблемы – программы МИЭМ НИУ ВШЭ, дизайн, Нижегородского филиала. Нужны поддерживающие меры и корректировка методов и процессов обучения.



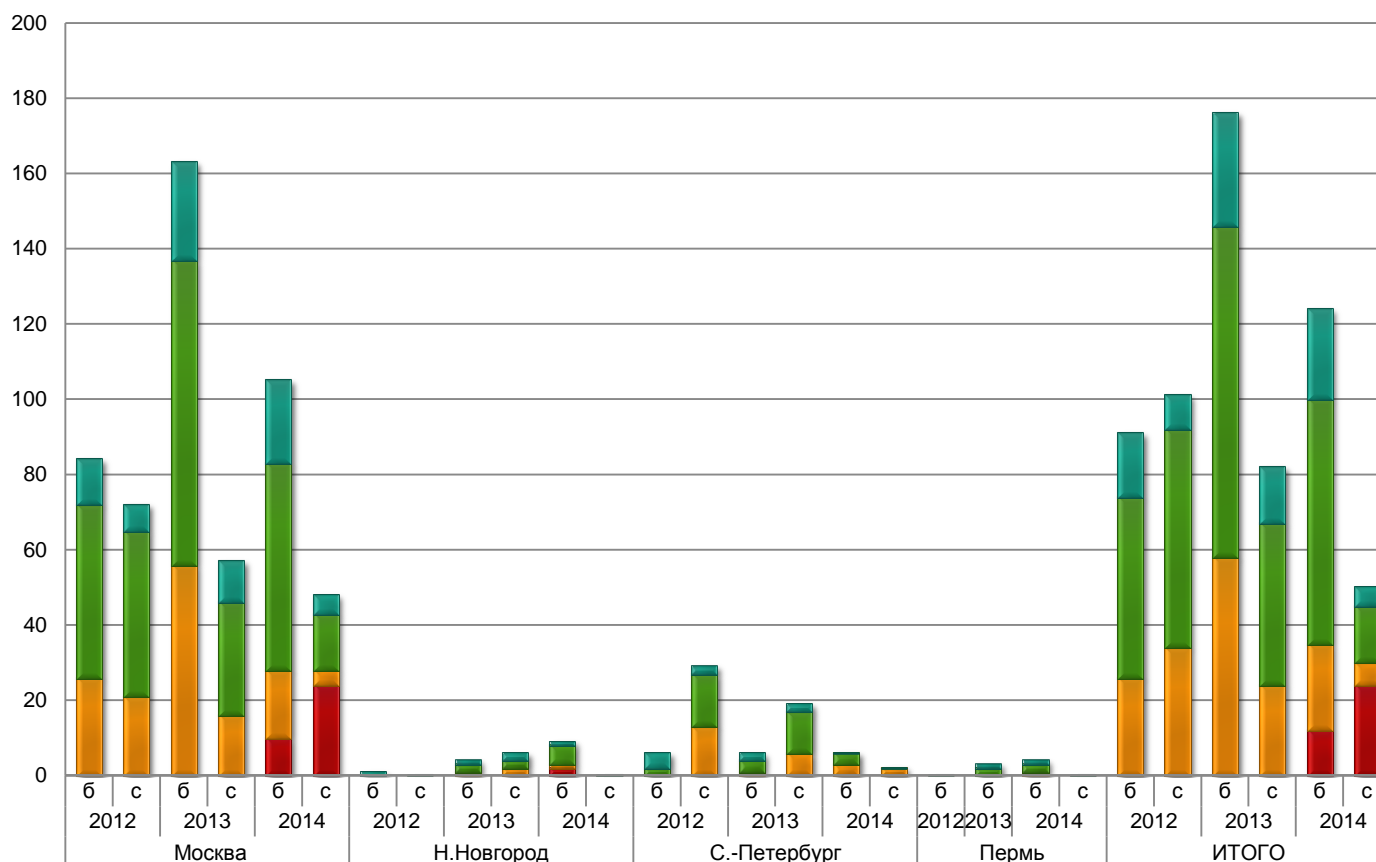
# Количество выпускников за пять лет (бакалавры, специалисты, магистры)



# Динамика количества студентов, не прошедших ГИА (магистры) за три года

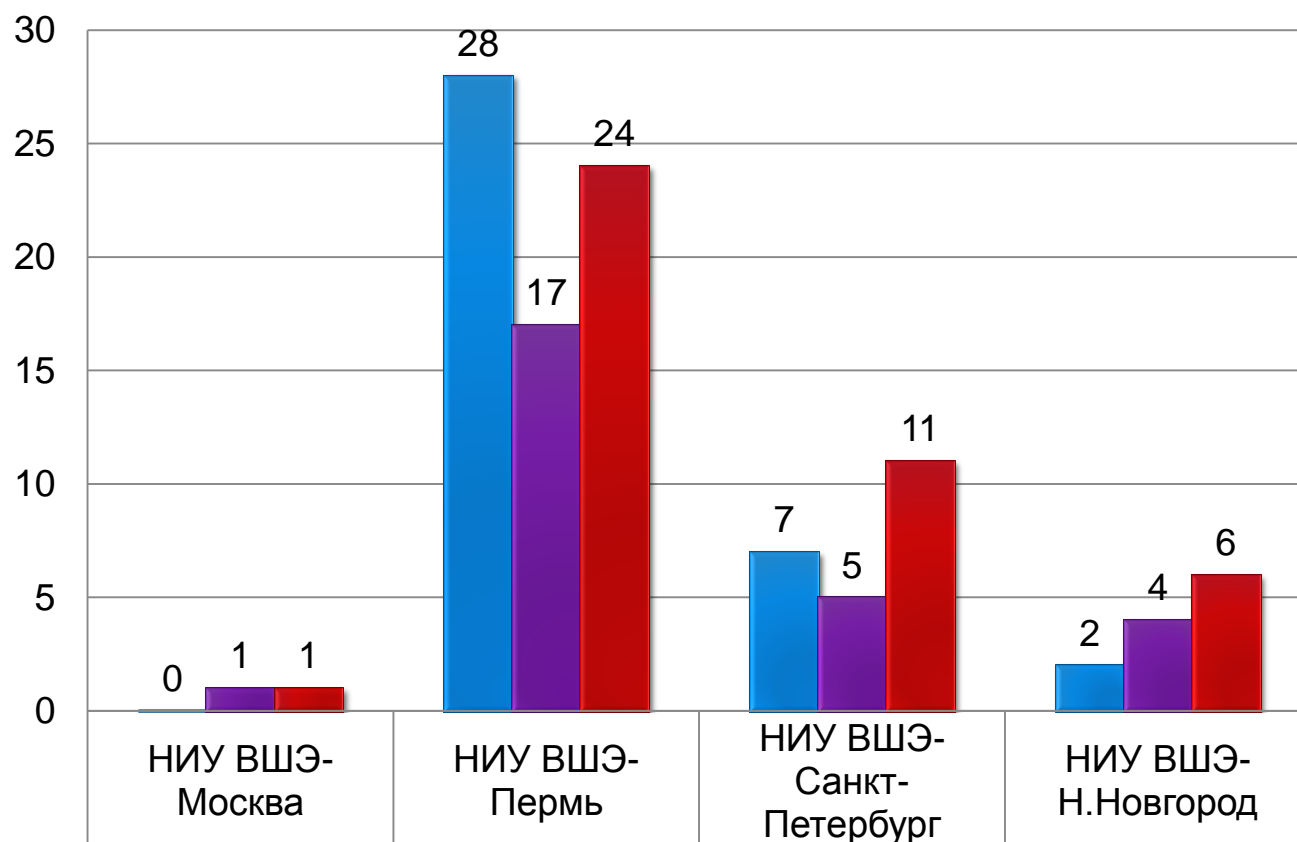


# Динамика количества студентов, не прошедших ГИА (бак.+спец.) за три года



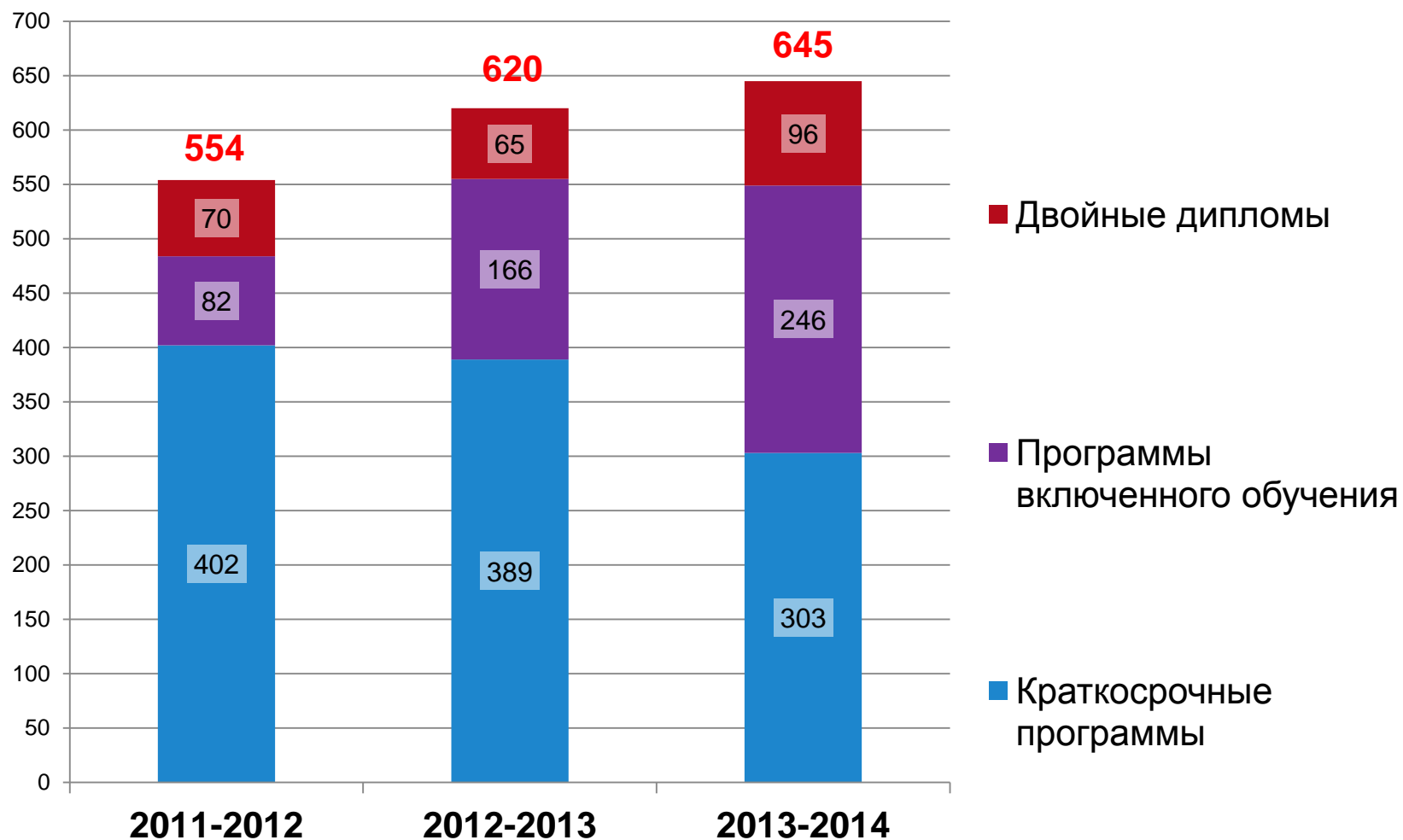
■ Не защитили ВКР	12	7	26	11	22	5	1	0	1	2	1	0	4	2	2	2	0	0	0	1	1	0	17	9	30	15	24	5
■ Не допущено к ВКР	46	44	81	30	55	15	0	0	2	2	5	0	2	14	3	11	3	0	0	2	2	0	48	58	88	43	65	15
■ Не сдали ИГЭ	26	21	56	16	18	4	0	0	1	2	1	0	0	13	1	6	3	2	0	0	1	0	26	34	58	24	23	6
■ Не сдали ИГЭ по Английскому					10	24					2	0					0	0			0	0					12	24

# Численность студентов кампусов НИУ ВШЭ - участников внутриуниверситетской мобильности (кол-во)



■ 1,2 мод. (2013-14 уч.г)	0	28	7	2
■ 3,4 мод. (2013-14 уч.г)	1	17	5	4
■ 1,2 мод. (2014-15 уч.г)	1	24	11	6

## Динамика участия студентов НИУ ВШЭ в программах международной академической мобильности (по годам и видам мобильности)

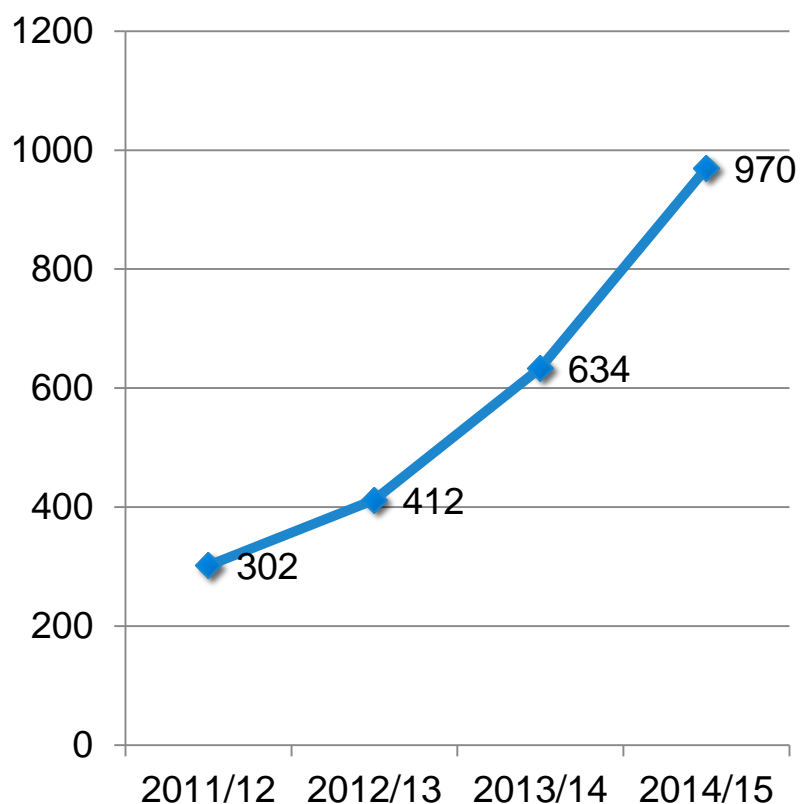


# Проблемы!

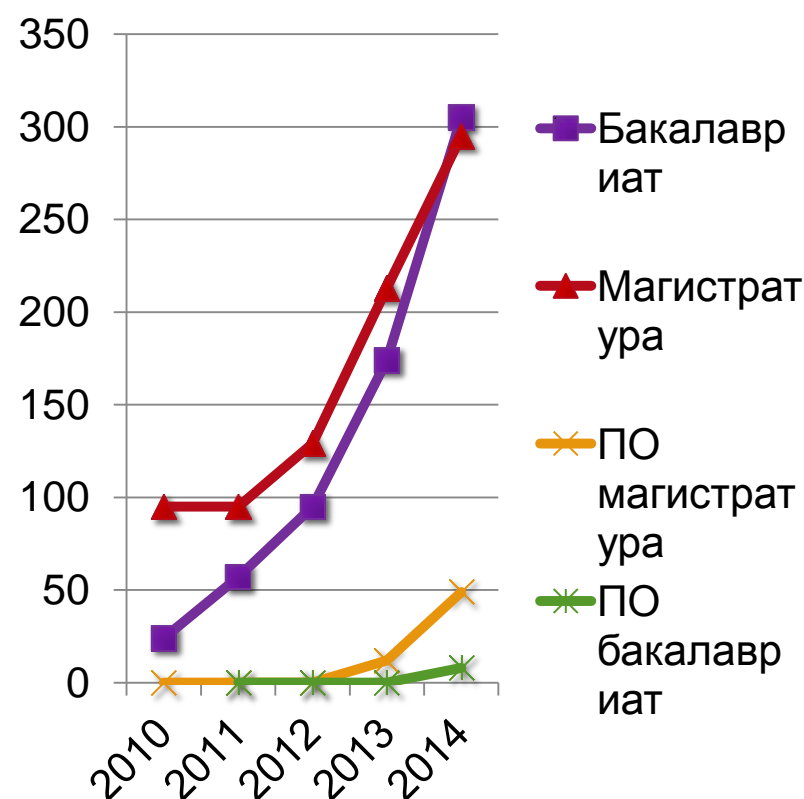
- Низкий уровень исходящей мобильности. По многим образовательным программам ее расширение не рассматривается как важная задача

# Иностранные студенты Full Degree

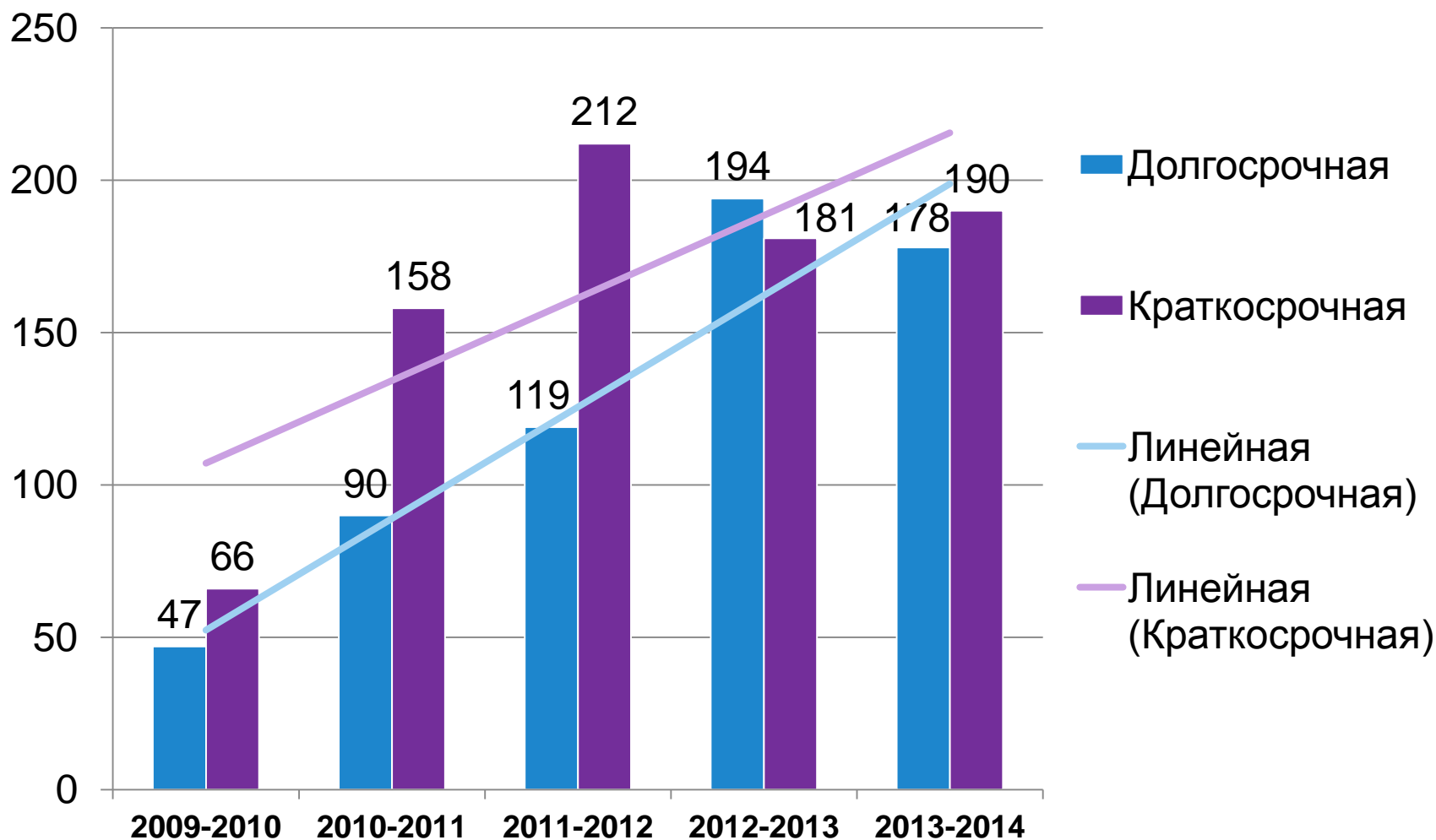
## Контингент (бак и маг)



## Набор



# Иностранные студенты включенного обучения

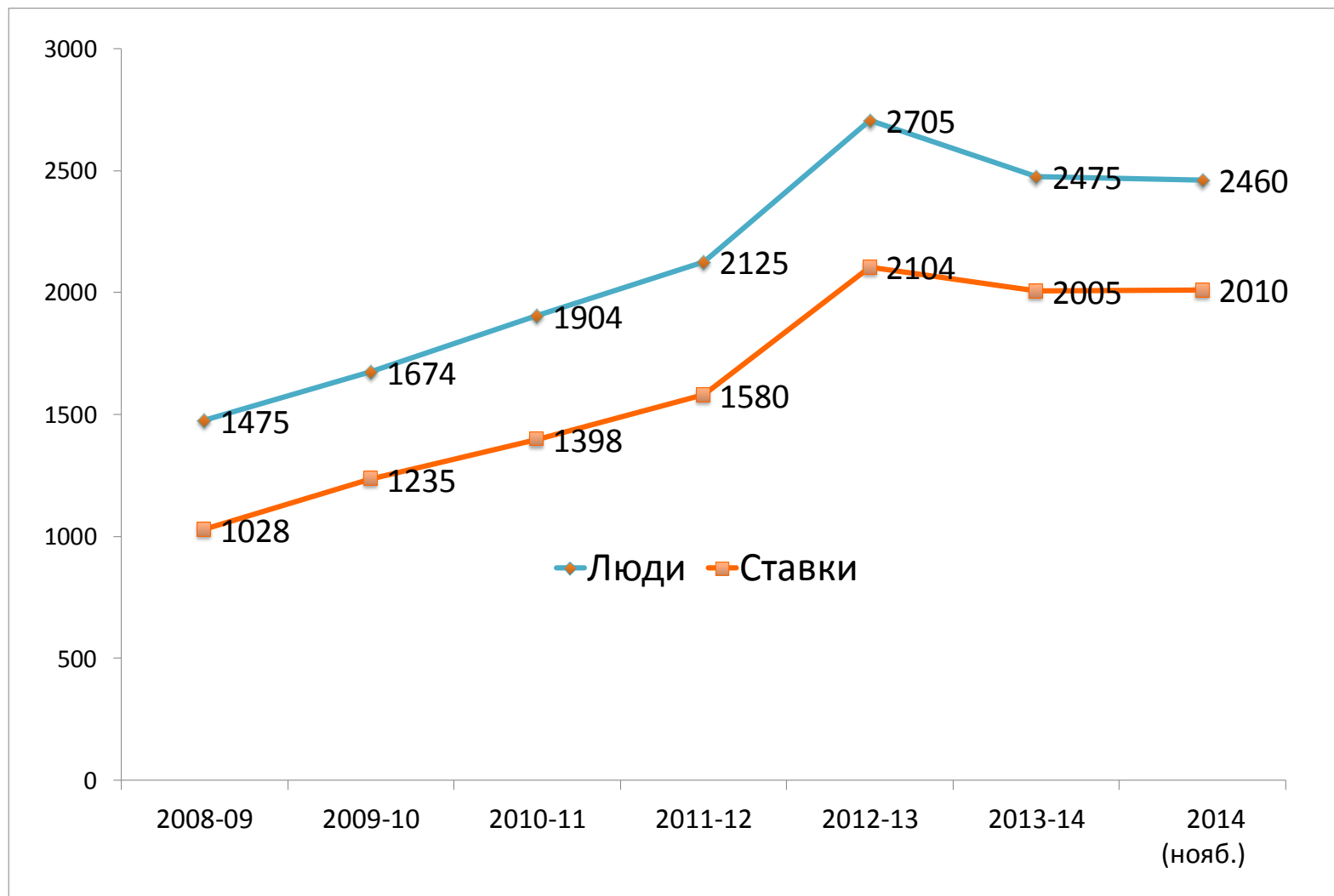




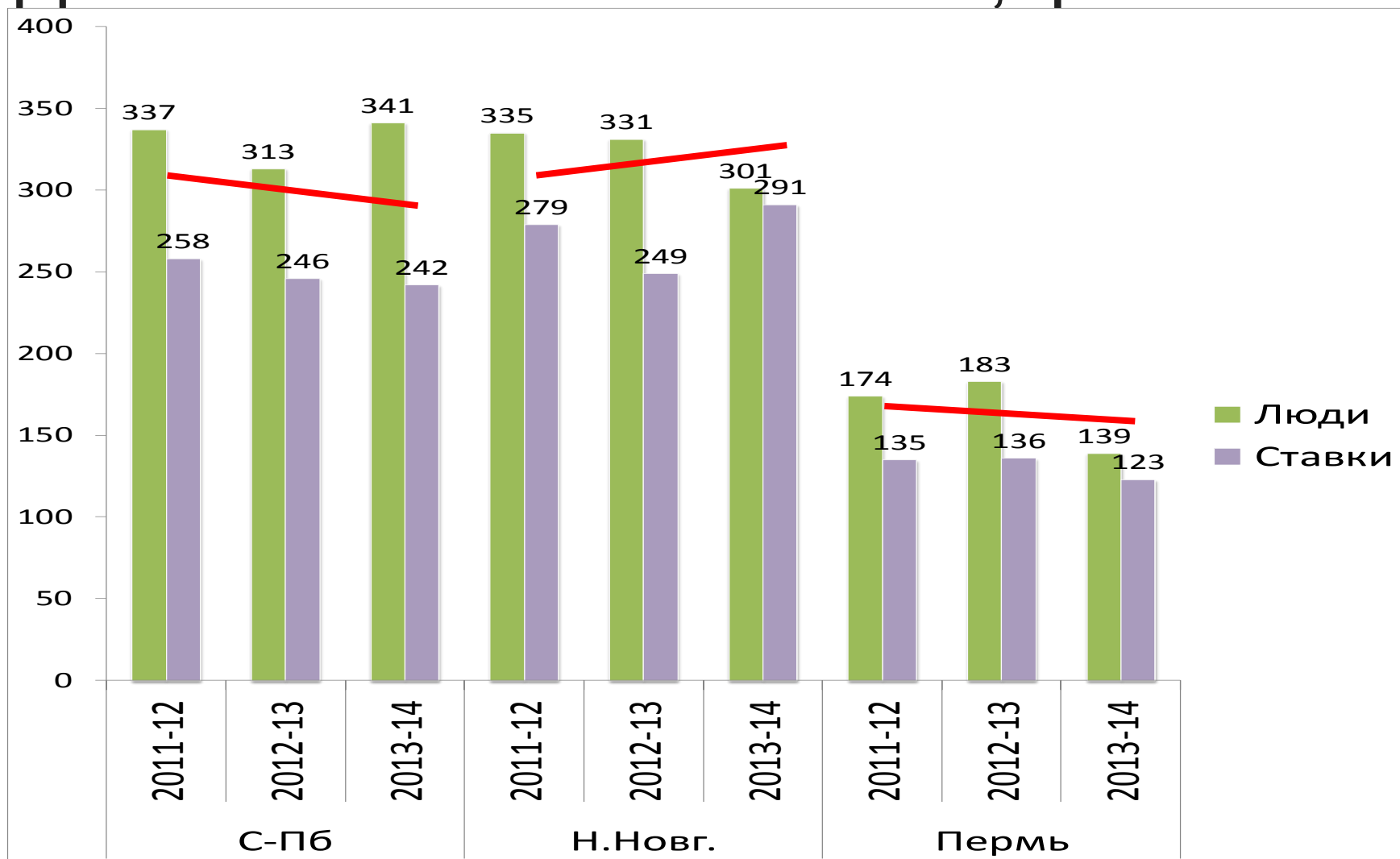
# Проблемы!

- Низкий уровень и снижение масштабов входящей мобильности. Не сформулирована задача управления процессом и достижения другого уровня

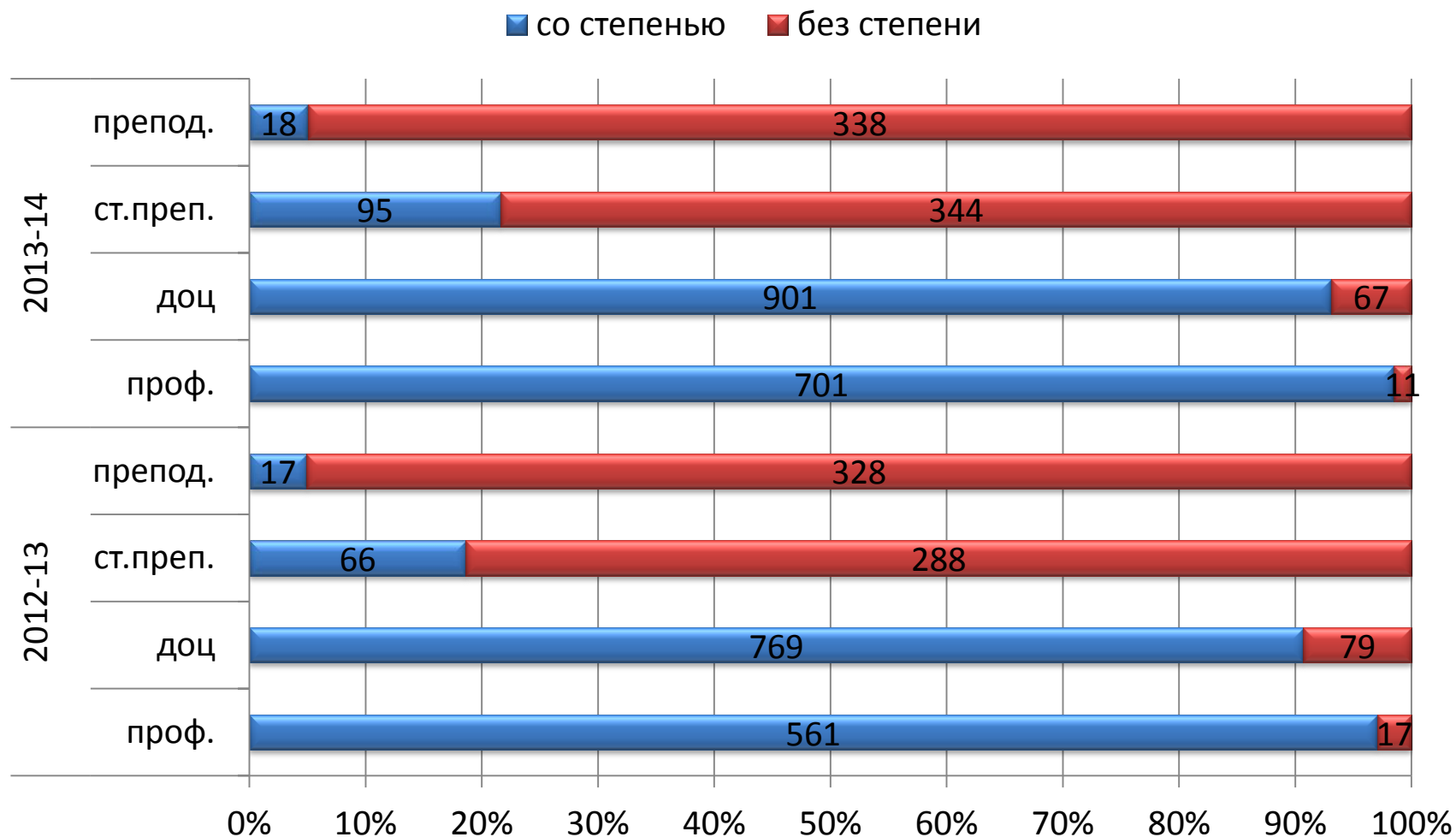
# Динамика численности ППС, Москва



# Динамика численности ППС, филиалы

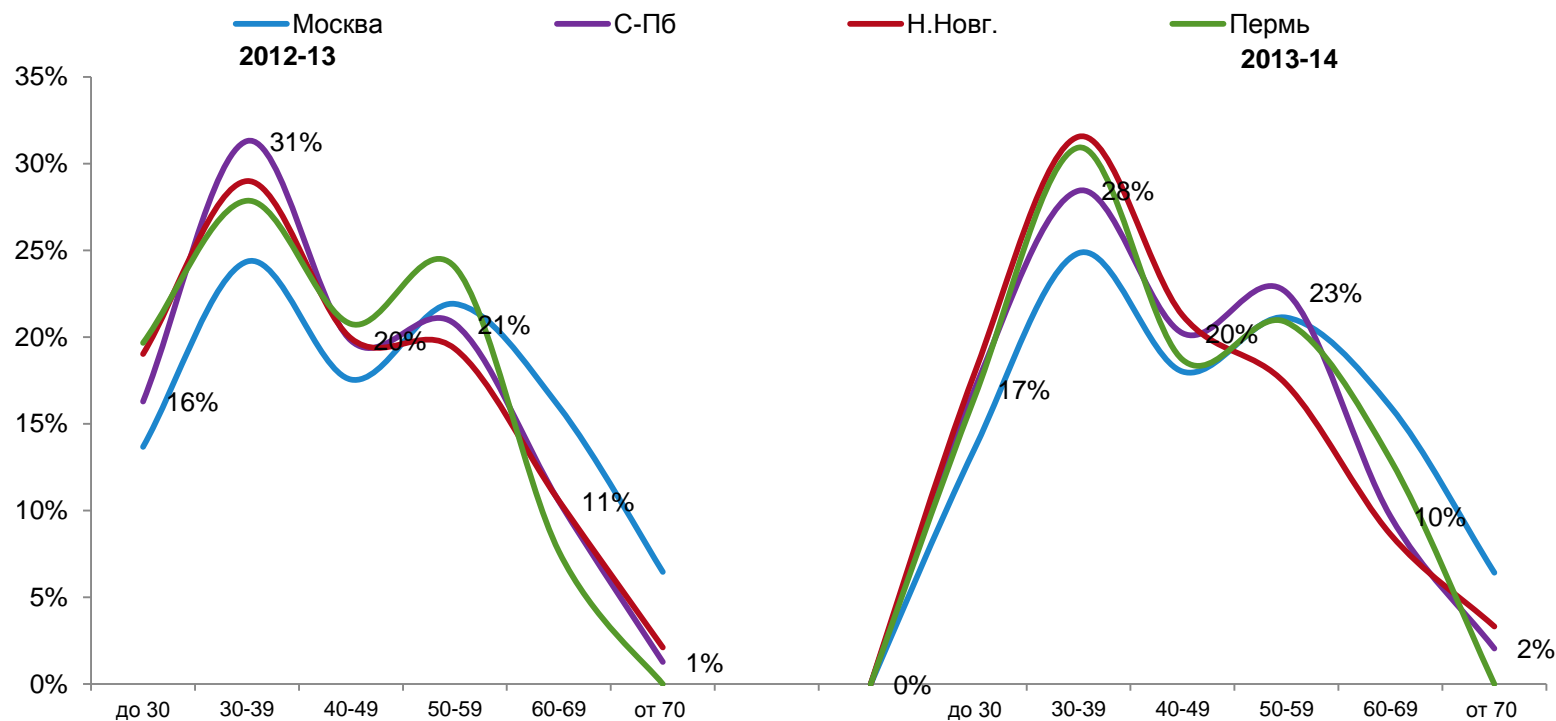


# Преподаватели Москвы: должности и степени за 2 года (штатные и совместители)

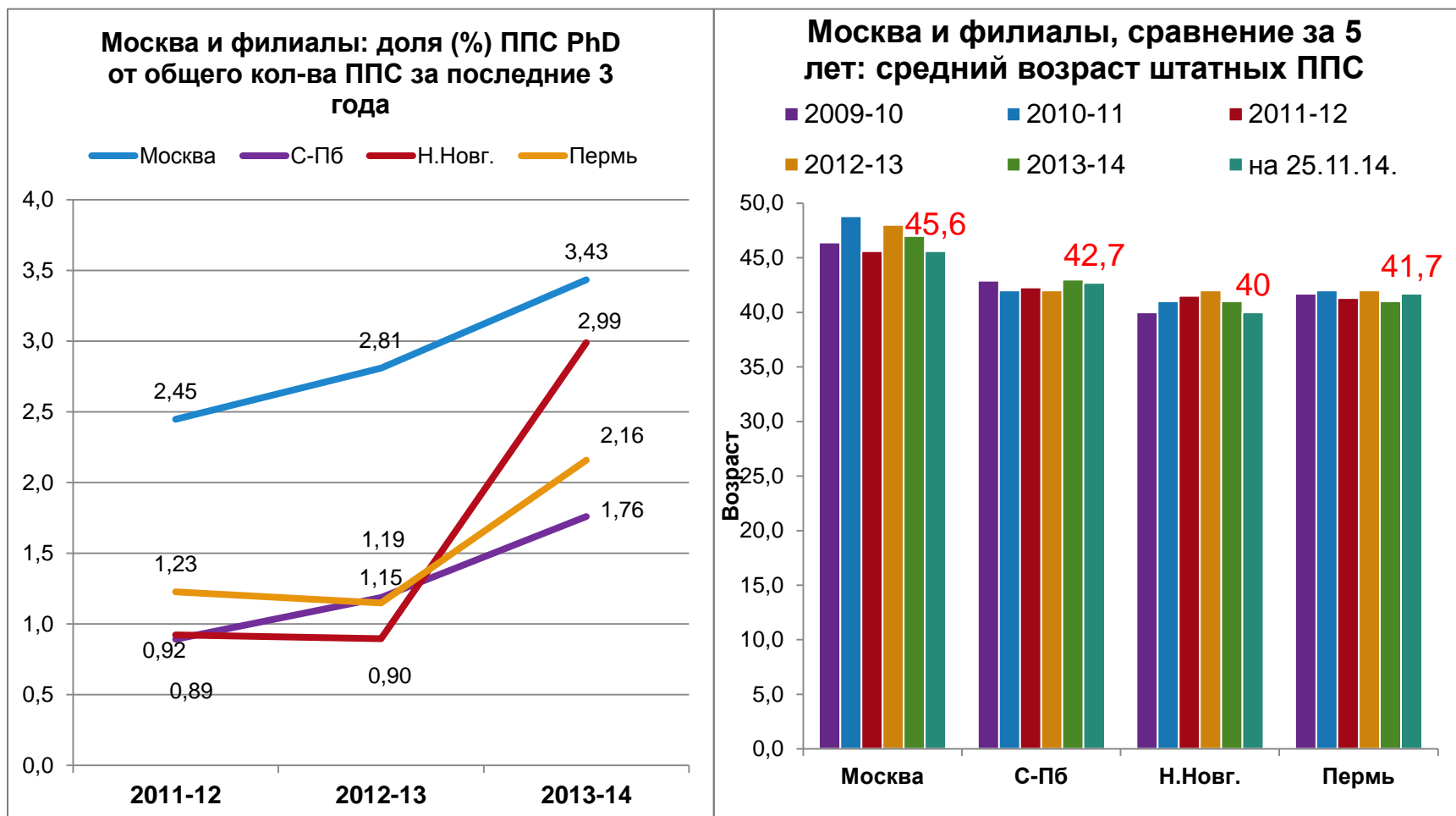


# Распределение ППС по возрасту и должности

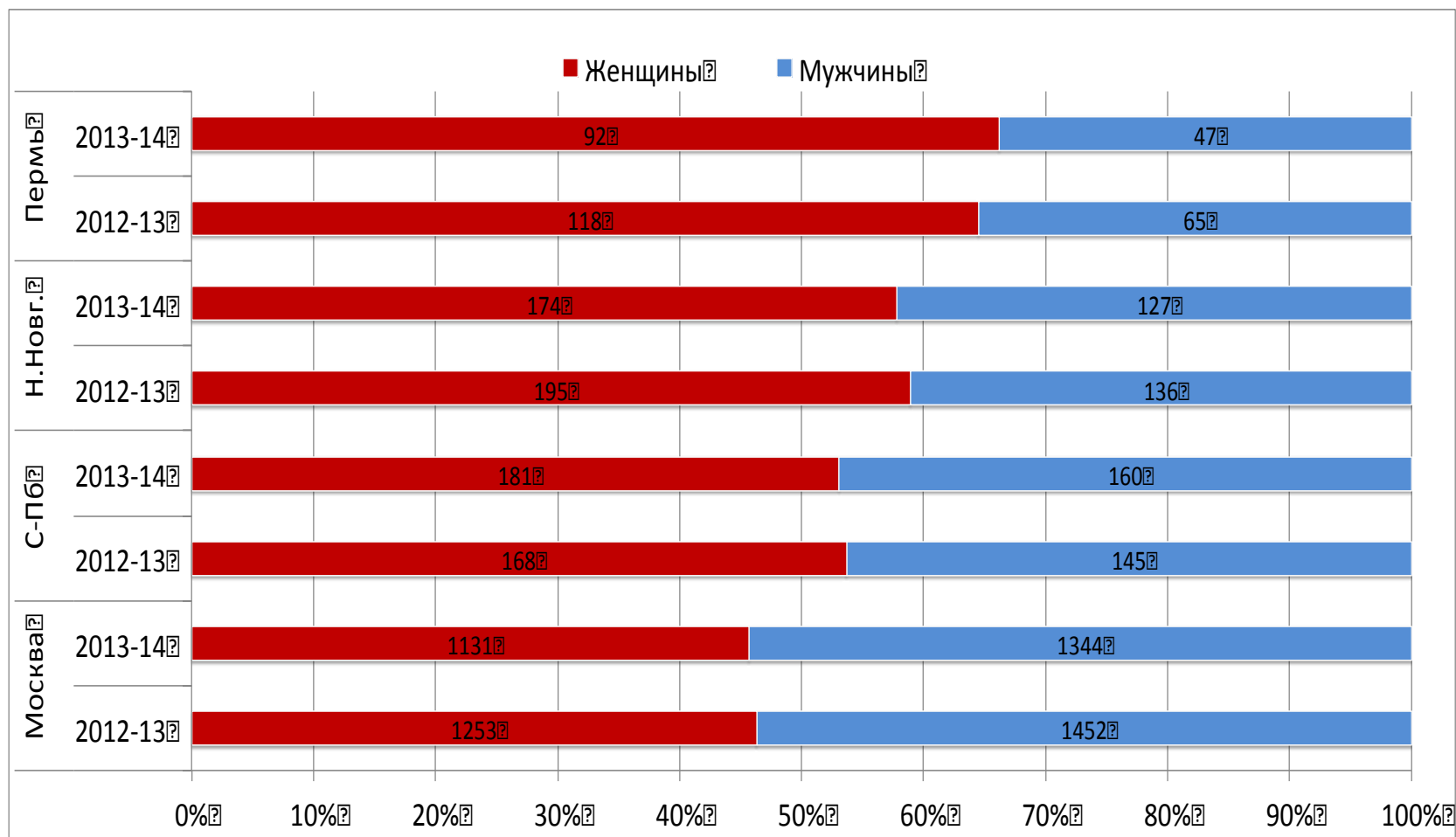
Москва и филиалы: возраст преподавателей (штат. и совм.)  
в 2012-13 и в 2013-14 гг.



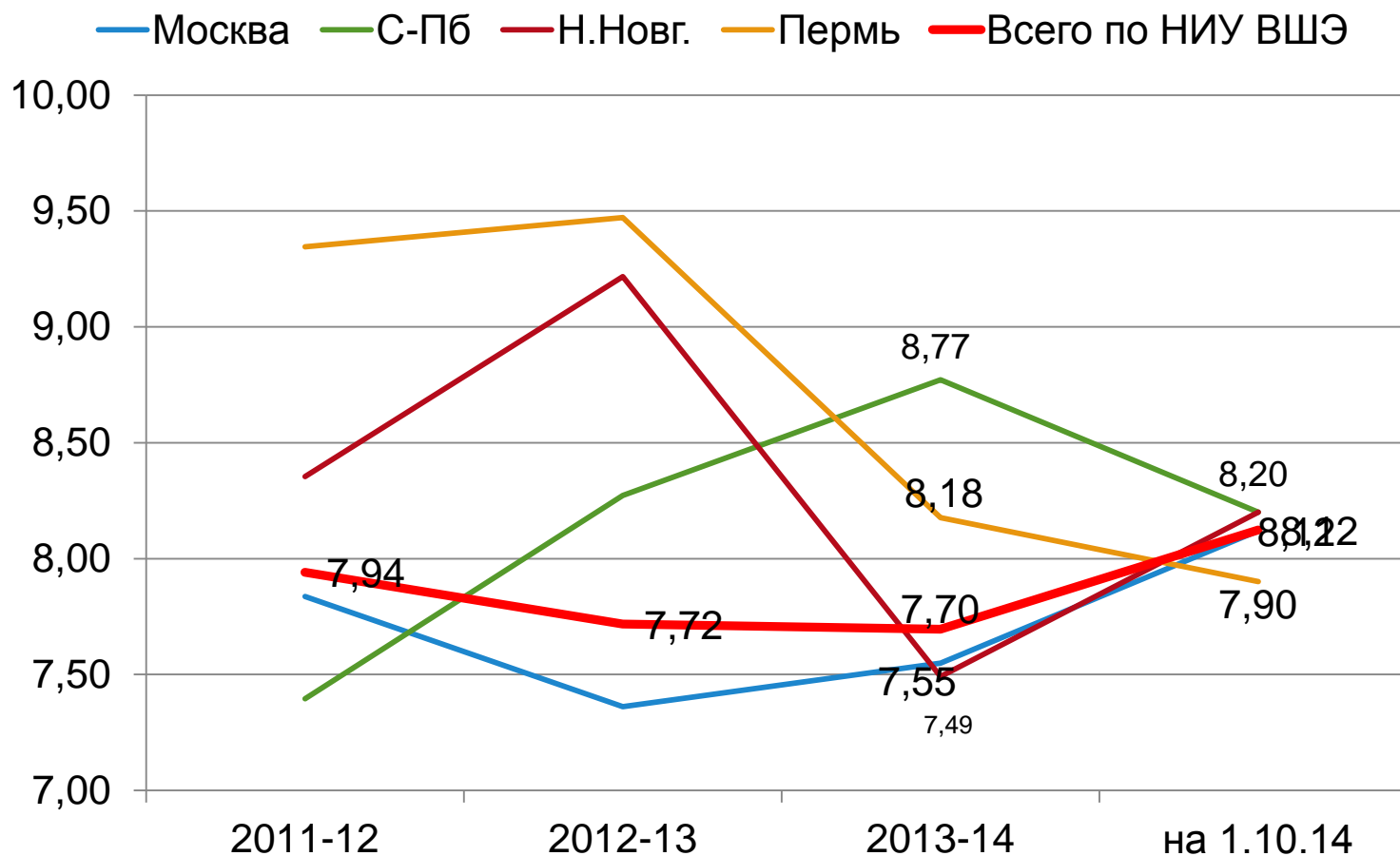
# Динамика ППС: доля ППС со степенью PhD и средний возраст ППС.



# Гендерное распределение преподавателей за два года

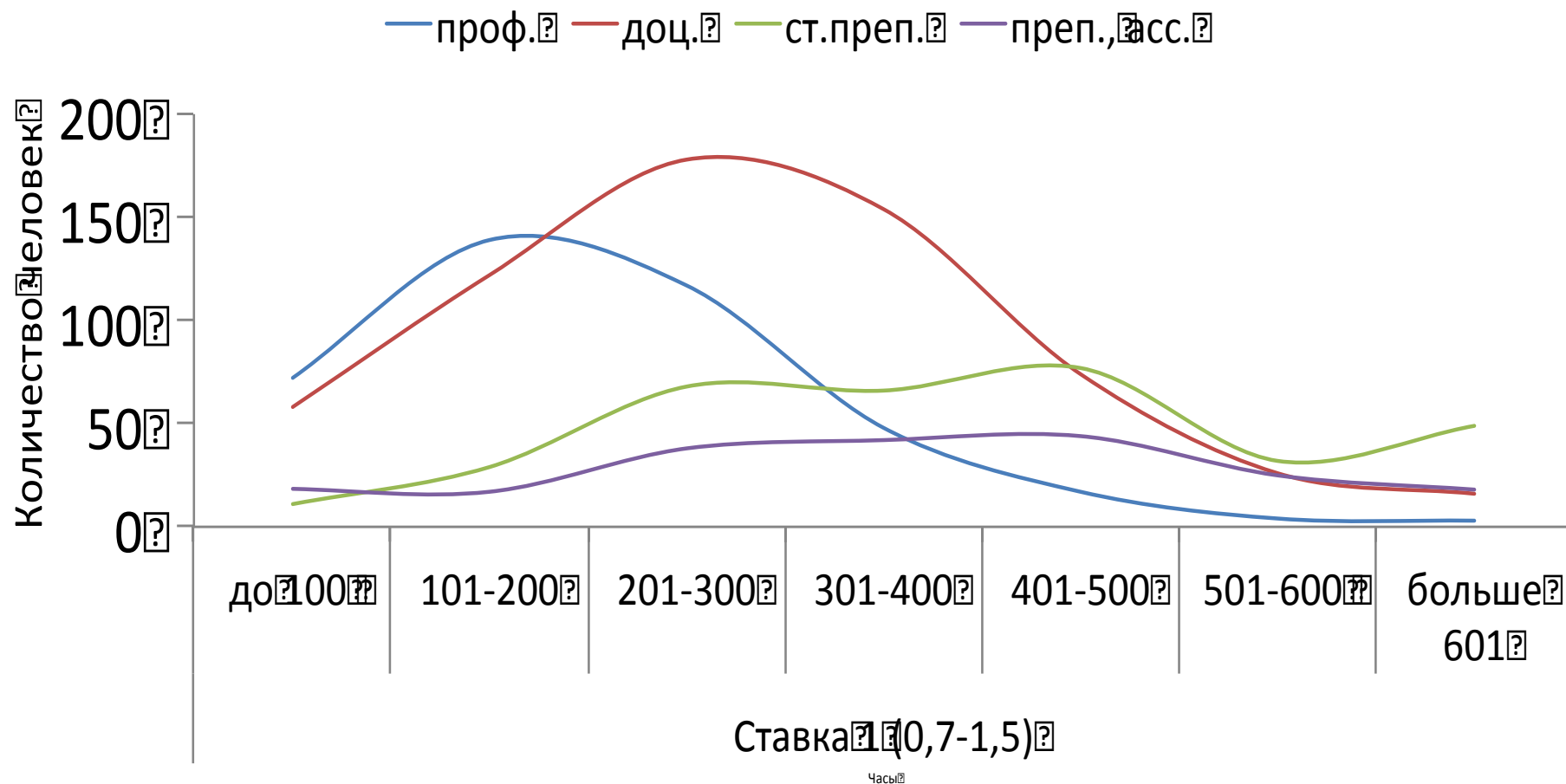


# Москва и филиалы: количество студентов на 1 ставку преподавателя

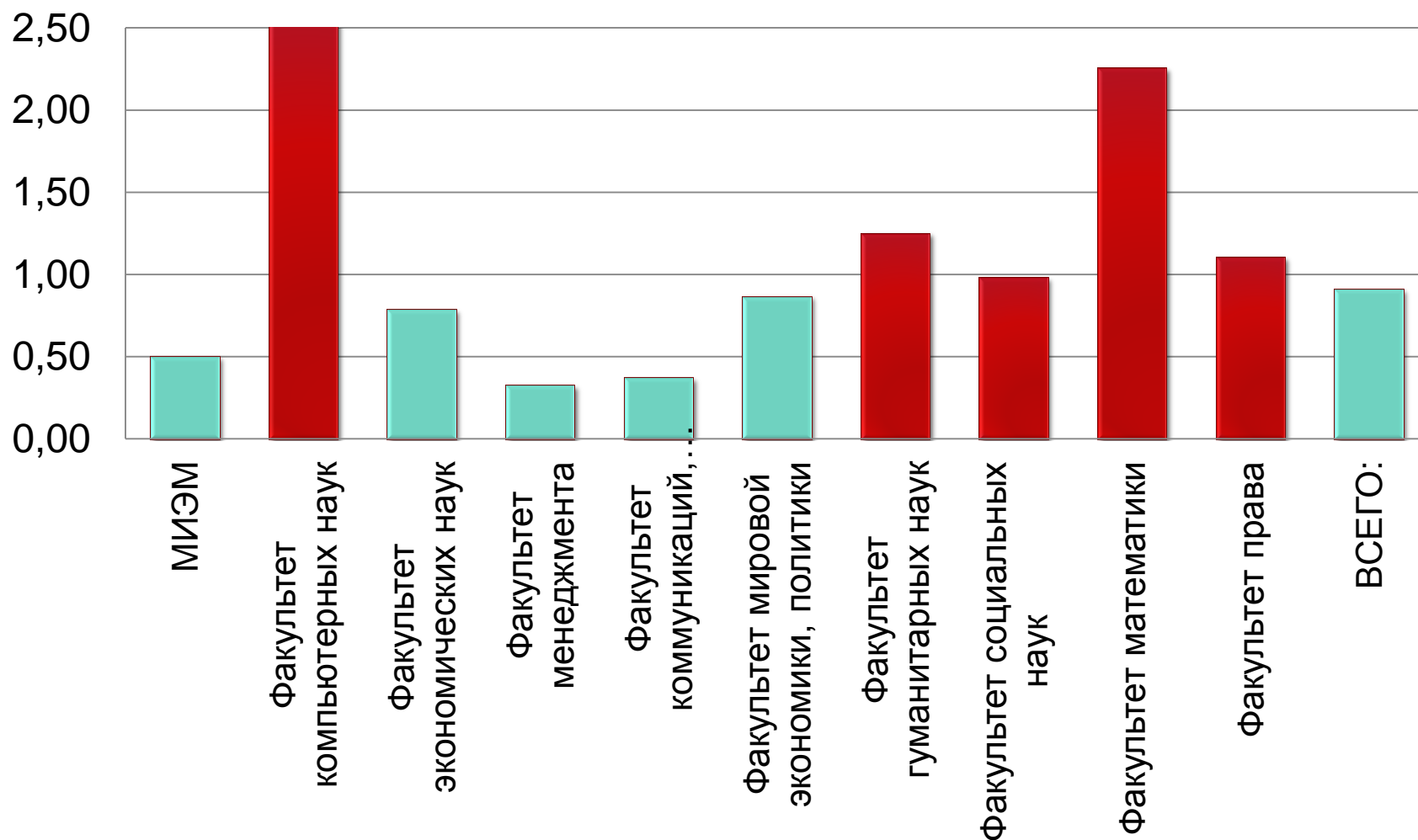




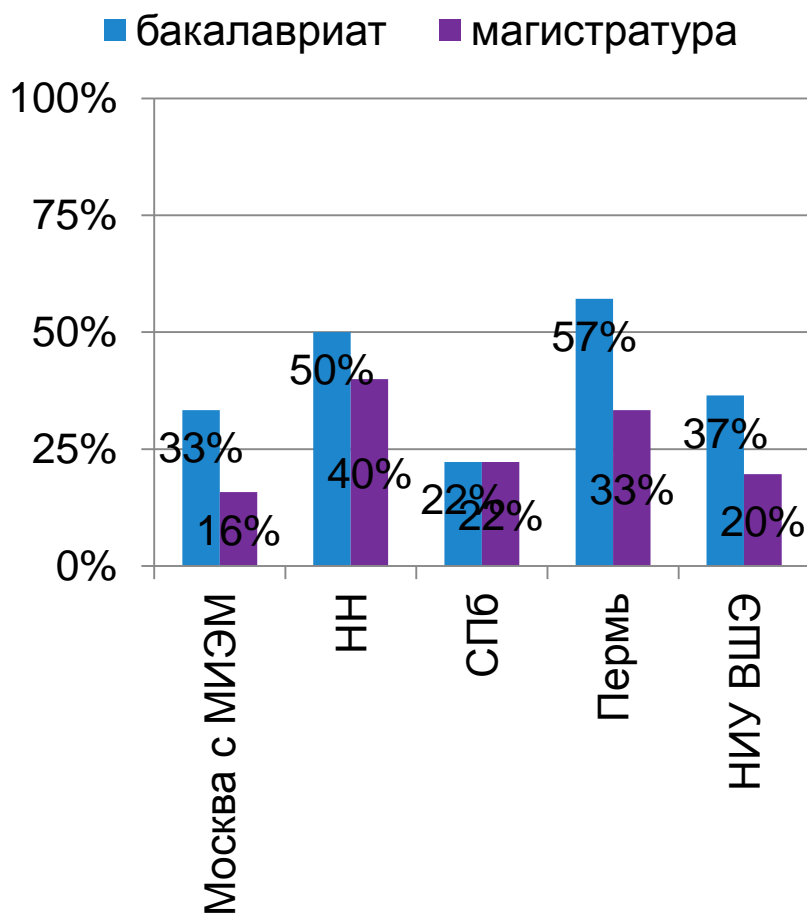
# Распределение аудиторных часов по должностям преподавателей (Москва)



# Учебных ассистентов на одного преподавателя (ноябрь 2014)



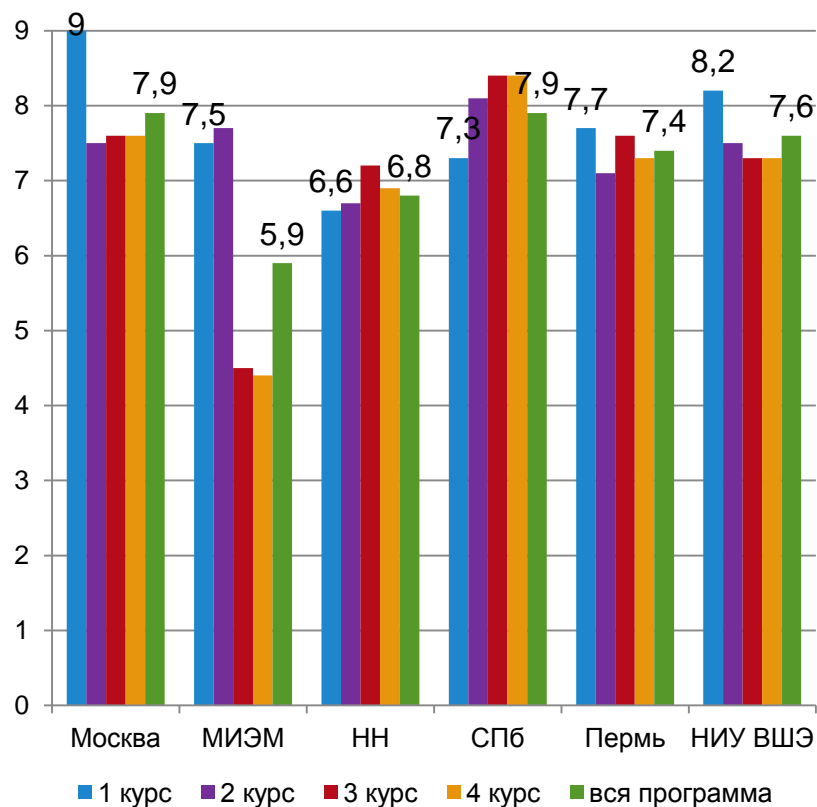
# Доля «затратных» образовательных программ в 2014-15 учебном году



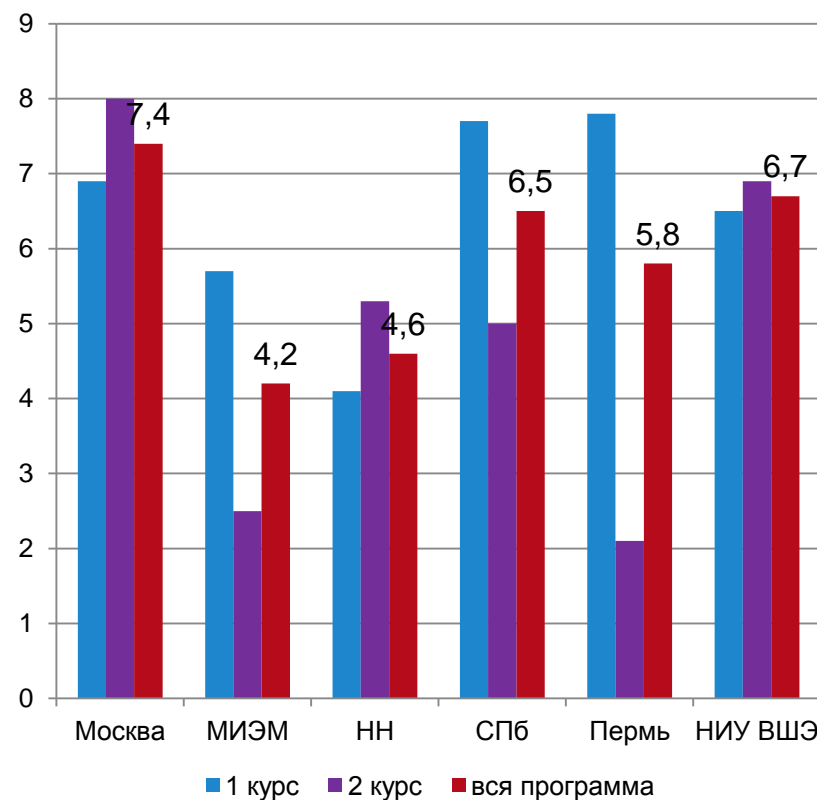
- «Затратность» определялась по единой методике на основании данных учебных планов и реального выбора студентами дисциплин по выбору и факультативов
- «Затратность» = запланированная программой численность студентов на одного условного ППС (1=700 часов)
- Коэффициент является **грубой оценкой** запроса на ППС со стороны образовательной программы
- Затратными программами магистратуры считали программы с коэффициентом **меньше 5**
- Затратными программами бакалавриата считали программы с коэффициентом **меньше 6**

# Коэффициенты «затратности» по уровням, курсам и филиалам (спланированное число студентов на одного условного преподавателя) в 2014-15 учебном году

## • Бакалавриат



## • Магистратура



# Самые «затратные программы» бакалавриата в 2014-15 учебном году

## Москва

- Совместная программа бакалавриата ВШЭ и РЭШ (5,7)
- Математика (5,2)
- Международные отношения (5,2)
- Мировая экономика (5,8)
- Девять программ в МИЭМ, на которые уже нет набора (от 1,2 до 5,9)

## Нижний Новгород

- Прикладная математика и информатика (5,9)
- Программная инженерия (5,1)
- Филология (4,3)
- Фундаментальная и прикладная лингвистика (5,2)

## Пермь

- История (5,5)
- Политология (5,6)
- Юриспруденция (5,9)
- Программная инженерия (5,2)

## Санкт-Петербург

- Востоковедение (5,3)
- История (5,8)

# Самые «затратные программы» магистратуры в 2014-15 учебном году

- **Москва**

- Демография (4,9)
- История знания и социальная история (4,7)
- История художественной культуры и рынок искусства (4,1)
- Математическое моделирование (3,3)
- Науки о данных (4,5)
- Математика (2,2)
- Матфизика (4,2)
- Международное экономическое право (3,5)
- Системная семейная психотерапия (3,2)

- **Санкт-Петербург**

- Прикладная экономика и математические методы (3,9)
- Финансы (3,2)

- **МИЭМ**

- Инфокоммуникационные технологии и системы связи (2,8)
- Компьютерное моделирование в технике и технологиях (3,5)
- Инжиниринг в электронике (3,8)
- Прикладная физика (4,7)

- **Нижний Новгород**

- Менеджмент (4,1)
- Компьютерная лингвистика (3,5)
- Прикладная математика и информатика (2,8)
- Экономика (4,7)

- **Пермь**

- ГиМУ (3,0)
- Маркетинг (4,4)

# Проблемы!

- Высокий уровень «затратности» ряда образовательных программ.
- Отсутствие управление учебным планом с учетом параметра «затратности».

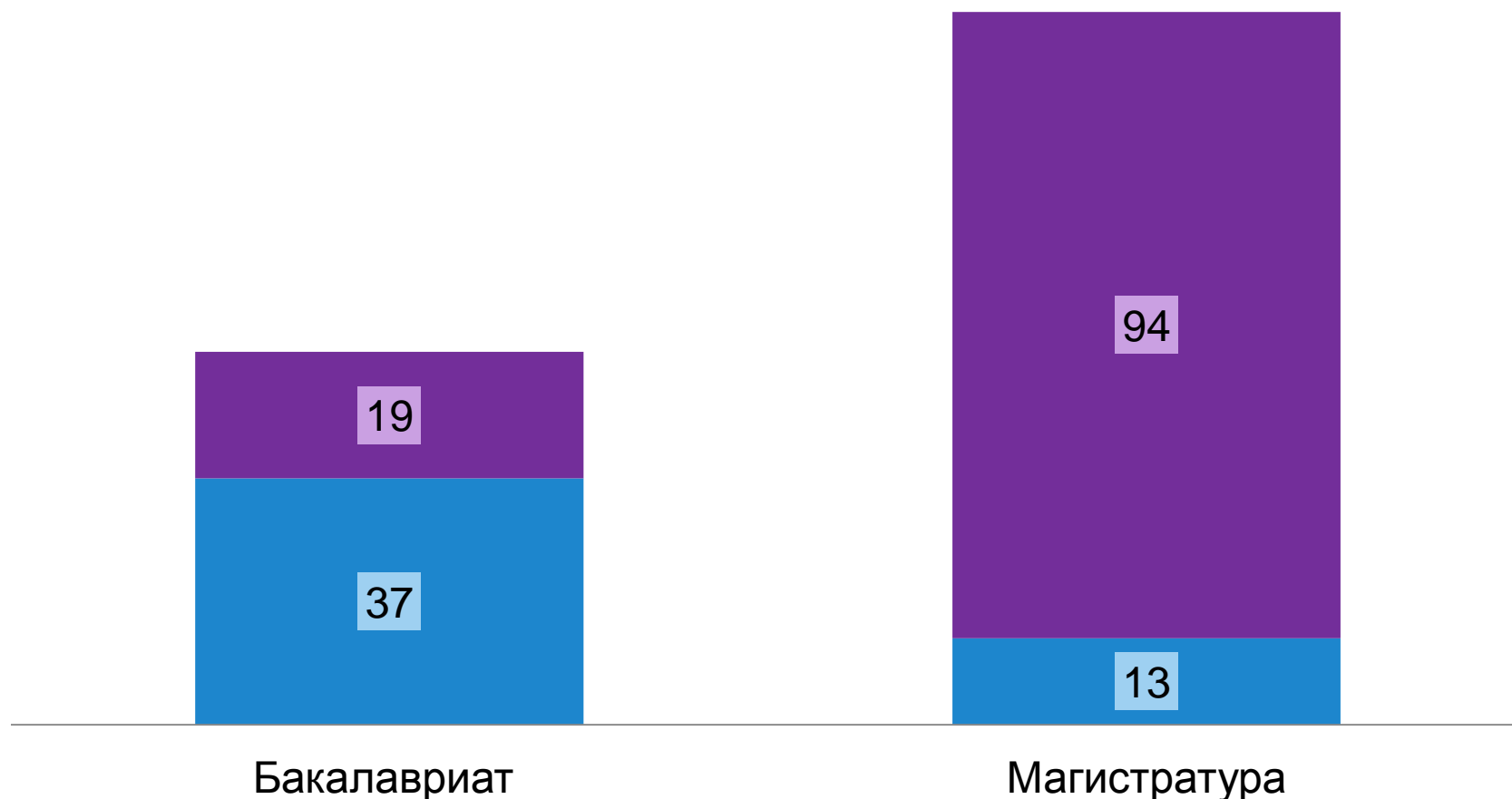
# MOOC'S Вышки на Coursera - 2014

№	Название курса	Язык	Лектор
1	Финансовые рынки и институты	русский	Берзон Николай Иосифович
2	История экономической мысли	русский	Автономов Владимир Сергеевич Ананьин Олег Игоревич Макашева Наталия Андреевна
3	Основы микроэкономики	русский	Сонин Константин Исаакович
4	Теория отраслевых рынков	русский	Авдашева Светлана Борисовна
5	Core Concepts in Data Analysis	английский	Миркин Борис Григорьевич
6	Документы и презентации в LaTeX	русский	Федоровых Данил Александрович
7	Understanding Russians: Contexts of Intercultural Communication	английский	Бергельсон Мира Борисовна
8	Основы корпоративных финансов	русский	Степанов Сергей Сергеевич Ивашковская Ирина Васильевна
9	Макроэкономика	русский	Замулин Олег Александрович
10	Introduction to Neuroeconomics: how the brain makes decisions	английский	Ключарев Василий Андреевич
11	Экономика труда	русский	Рощин Сергей Юрьевич
12	Public Economics	русский	Полищук Леонид Иосифович
13	Институциональная экономика	русский	Юдкевич Мария Марковна
14	Economics of Transition and Emerging Markets	английский	Домбровски Марэк Павел
15	Философия культуры	русский	Доброхотов Александр Львович
16	Сравнительная политика	русский	Ильин Михаил Васильевич Миронюк Михаил Григорьевич
17	Теория и история медиа	русский	Кирия Илья Вадимович
18	Введение в налоговое право	русский	Козырин Александр Николаевич
19	Эконометрика	русский	Демешев Борис Борисович
20	Линейная алгебра	русский	Хованская Ирина Аскольдовна Ландо Сергей Константинович
21	Экономика для неэкономистов	русский	Ким Игорь Александрович
22	Теория игр	русский	Дагаев Дмитрий Александрович

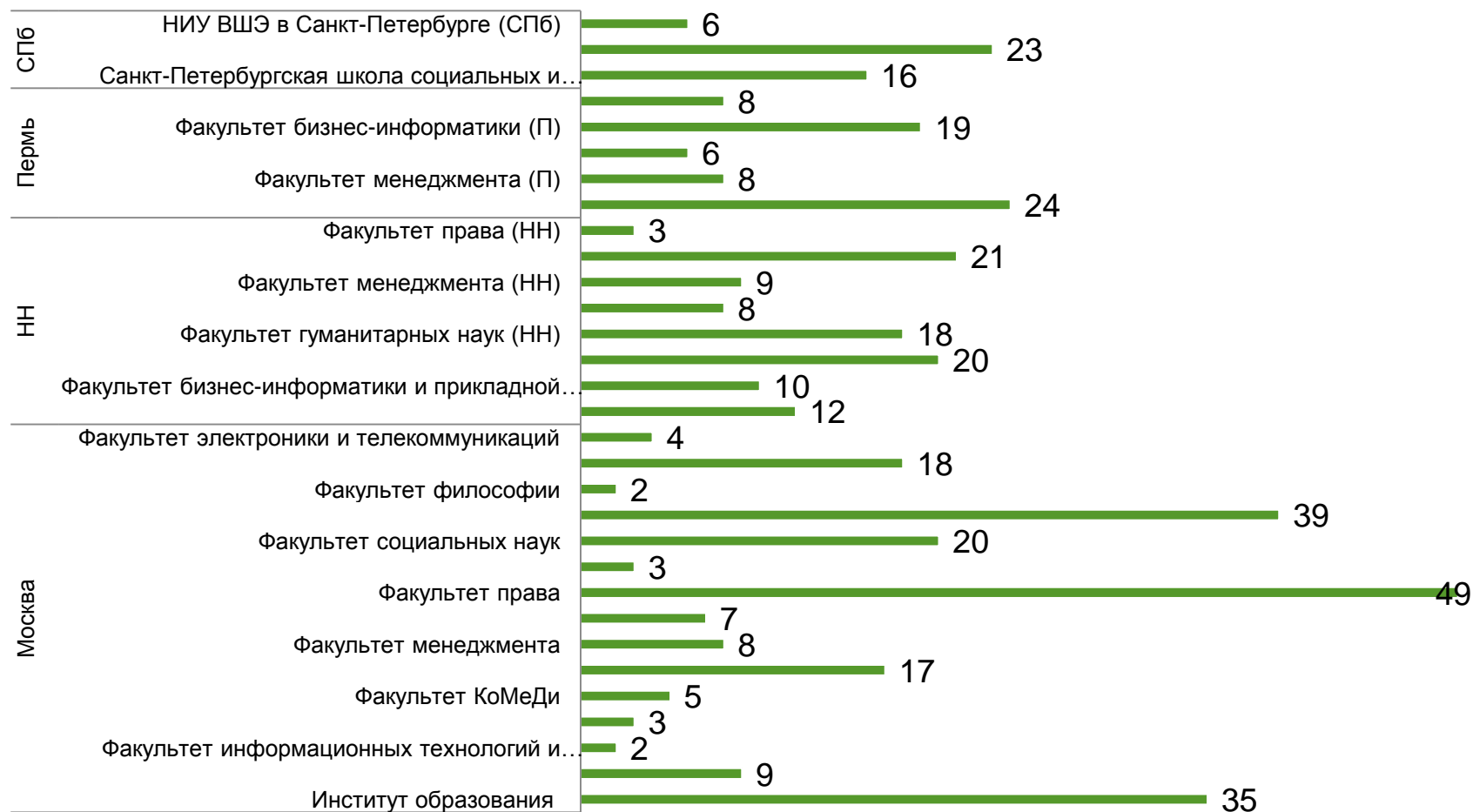


# Распределение образовательных программ всех кампусов по наличию рекомендаций студентам внешних MOOC's к изучению

■ Есть рекомендованные MOOC's    ■ Не рекомендовали



# Количество рекомендованных студентам Вышки внешних MOOC's для перезачета



# Проблемы!

- Необходимость учитывать новые технологии в образовании.
- Включение он-лайн курсов в образовательные программы

# Вызовы на 2014-15 учебный год

- ❑ Нарастание конкуренции на рынке образовательных услуг. Обозначившиеся тенденции к **снижению конкурентоспособности** образовательных программ университета, выразившиеся в снижении в 2014 году количества студентов поступивших на места с оплатой обучения, в ряде случаев, в отсутствии позитивной динамики показателя «средний балл ЕГЭ» при приеме на программу (программы Нижегородского филиала)
- ❑ Увеличение количества реализуемых университетом образовательных программ, при слабом контроле затрат на реализацию программы и значительной дифференциации таких затрат по программам, Необходимость **оптимизации учебных и планов и профессорско-преподавательского состава** в соответствии с ресурсными возможностями и ограничениями.

# Вызовы на 2014-15 учебный год

- ❑ Конкуренция и вхождение в мировой академический рынок требуют организации регулярного **внешнего подтверждения качества программ**, Одним из ключевых становится вопрос об оценке образовательных результатов, профессиональной и международной аккредитации программ, системы оценки образовательных результатов через анализ положения и достижений выпускников.
- ❑ Развитие **новых технологий образования**, распространение форматов электронных курсов, он-лайн преподавания, MOOCs. Необходимость адаптации учебного процесса университета к этим технологиям.

# Задачи на 2014-15 учебный год

1. Разработать и принять **новые образовательные стандарты бакалавриата** в соответствии с новой образовательной моделью
2. В рамках новой модели бакалавриата сформировать в каждом из четырех кампусов **линейку майноров** для бакалавров
3. Особое внимание уделить формированию **проектной работы** студентов как элемента в образовательных программах бакалавриата и магистратуры (создать механизмы выбора и привязки студентов к проектам, создать информационный ресурс «ярмарка проектов», механизмы образовательной оценки и управления проектной работой)
4. Обновить концептуально **образовательные стандарты** магистратуры, предусмотрев включение в них проектной работы
5. Сформировать систему и регулярную практику оценки и мониторинга образовательных программ (**KPI программ**)

# Задачи на 2014-15 учебный год

6. Сформировать и применить при разработке учебных планов на 2015-2016 учебный год механизм разработки и утверждения РУП с учетом контроля затрат по трудоемкости образовательной программы. Обеспечить разработку учебных планов на 2015-2016 учебный год, позволяющих реализовать соотношение численности студентов **10 студентов на одного преподавателя**
7. В рамках новой образовательной модели бакалавриата разработать **новую модель преподавания английского языка**, позволяющую учитывать внешние оценки уровня знания иностранного языка, сочетающую изучение иностранного языка на основных образовательных программах и в системе дополнительного образования, оптимизирующие затраты университета на преподавание иностранного языка
8. Расширять количество дисциплин, преподаваемых **на английском языке**. В 2015-2016 учебном году на 3 и на 4 курсе бакалаврских программ обеспечить преподавание не менее двух базовых дисциплин на английском языке.

# Задачи на 2014-15 учебный год

9. Довести в 2015 году количество **англоязычных** магистерских программ до 16 (разработка и открытие)
10. Перевести **Летний университет** в режим постоянного функционирования «третьего семестра», расширяя практику зачетов курсов, прослушанных в Летнем университете в случае поступления его слушателей на образовательные программы университета
11. Подготовить и реализовать систему мер, позволяющую увеличить **входящую академическую мобильность**, а в 2015-2016 учебном году достичь удвоения числа студентов по входящей академической мобильности по сравнению с 2013-2014 учебным годом
12. По каждой образовательной программе сформировать **предложения для академической мобильности** студентов в зарубежные университеты, с зачетом прослушанных курсов
13. Расширить практику **межкампусной академической мобильности** студентов университета



# Задачи на 2014-15 учебный год

14. Перейти к **массовому созданию он-лайн курсов**. В 2015-2016 учебном году включить он-лайн курсы как обязательный элемент образовательных программ, в 2016-2017 учебном году обеспечить преподавание до 20% дисциплин на бакалаврских программах за счет он-лайн курсов, MOOCs. Начать формирование в университете системы blended learning, системы сочетающей онлайн и оффлайн обучение
15. Особое внимание уделить **внешней оценке качества** образовательных программ через механизм профессионально-общественной и международной аккредитации образовательных программ. Сформировать перспективный план возможной аккредитации по всем образовательным программам.
16. Перестроить систему **работы с выпускниками**, сформировать постоянный мониторинг положения на рынке труда выпускников как обязательный элемент оценки качества образовательных программ

# Задачи на 2014-15 учебный год

17. Сформировать по каждой образовательной программе систему **дополнительного обучения**, позволяющую получать профессиональную сертификацию отдельных компетенций
18. Завершить формирование **управления по образовательным программам**. Отработать и закрепить регламентами порядок взаимодействия руководства образовательных программ, департаментов, факультетов.