

# **Стратегия развития**

Московского городского  
педагогического университета

на период 2020-2025

## **Вызовы для новой стратегии**

### **Глобальный контекст**

Мир стал изменением. Не просто обновил форму, внедрил технологии и преобразил стиль, но драматично преломился. Он изменил само свое содержание, свою структуру и логику. Мир переродился в изменение – значит перестал быть определенным. Перестал быть статичным. Перестал быть предугадываемым. Он стал VUCA-миром – volatile, uncertain, changeable, attainable – так что теперь само его ядро, сама природа, находится в постоянном движении.

Такой мир ждет от образования иного. Мир ставит перед университетом новые вызовы. Большой вызов современного мира – цифровая реальность. Эта привычная часть нашей жизни все еще не поддержана масштабными исследованиями, новыми образовательными практиками. 2020 год стал точкой перелома. Школы, университеты, все общество не просто попробовали, но реально погрузились в онлайн-форматы. Одним из уроков стало осознание необходимости создания интегрированных форматов обучения. Создание новых форм, новой дидактики, новой цифровой реальности, включающей как онлайн, так и очное образование – один из базовых вызовов. Говоря о новой цифровой реальности, мы имеем в виду не только технические устройства, программы или даже навыки их использования. В цифровом мире формируется новая система социальных отношений и человеческой деятельности. Большие данные, нейронные сети, искусственный интеллект задают иное строение привычек, знаний, умений, ценностей, норм.

Такие изменения формируют запрос на **цифровой университет**. В нем студенты, слушатели, сотрудники получают поддержку «умных сервисов», используют ресурсы цифрового кампуса, общаются, учатся, работают, занимаются исследованиями в насыщенной цифровой среде. Цифровой университет интегрирует привычные онлайн- или офлайн-форматы.

Другим вызовом выступает новое содержание образования. Во-первых, оно перестает быть жестким предметно-центрированным. Растет ценность образования, формирующего универсальные умения. Компетенции выступают не второстепенной, а центральной частью. Переосмысливается баланс учебного материала и умений в структуре содержания образования. Образовательные результаты задают фокус на развитие компетенций, ресурсом формирования которых служит вариативный учебный контент. Во-вторых, новое содержание образования перестает быть узкопрофессиональным. В глобальном мире границы профессий приобретают неявный характер. Однажды выбранная профессия перестает быть гарантом успеха, смена карьеры три-четыре раза в течение жизни не пугает, а воспринимается как возможность для развития.

Вызовы нового содержания образования создают пространство для **университета компетенций**. В таком вузе студенты не только овладевают фундаментальными знаниями, но и активно вовлечены в деятельность, создают проекты, формируют команды, задают вопросы и ищут решения для реальных проблем. Мышление становится одной из главных ценностей такого университета.

Третий вызов – персонализация. Класс, школа, университет уже не являются механизмом массового воспроизведения. Образование уходит от модели «индустриальных заводов» по выпуску типовых изделий. Разные студенты, разные семьи хотят разного от образования, нуждаются в разнообразии практик. На первый план выходят персональные треки роста и их бережное сопровождение. Хотя цели остаются общими, но технологии, образовательные результаты, способы оценки отличаются адаптивностью и гибкостью. Персонализация возникает там, где образование строится на выборе и самостоятельности. Главным результатом становится развитие человеческого потенциала.

Такой вызов формирует потребность в **университете персонализации**. В подобном вузе самостоятельность, самоопределение, доверие к студенческому выбору и ответственности являются фундаментальными факторами.

## **Российский контекст**

Сформулированные цели национального развития до 2030 года фундаментальным приоритетом определяют развитие талантов и возможностей. Поэтому одним из фундаментальных вызовов становится создание удобной и современной инфраструктуры для развития человека. Она интегрирует многие сферы – демографию, образование, здравоохранение, жилищную сферу, экологию, предпринимательство.

Для построения инфраструктуры принципиальным оказывается обновление технологической платформы – это еще один важный вызов. Такая трансформация связана с внедрением цифровых технологий, которые являются не дополнительным, а основным ресурсом: меняют логистику и систему отношений в экономике, производстве, образовании и других сферах. Цифровая трансформация также становится приоритетной задачей национального развития.

Подобные изменения становятся возможными при создании технологической и научной экосистемы, которую формируют организации, осуществляющие разработку и внедрение инноваций. На развитие подобной экосистемы направлена федеральная инициатива – программа стратегического академического лидерства. В ее рамках ставится цель развития сети вузов, производящих новое знание и практики. Создание подобной национальной сети глобальных вузов-лидеров – третий большой вызов для российского общества.

Программа стратегического академического лидерства определяет стратегическую перспективу десяти лет и предполагает два вектора развития университетов. Первый – накопление глобального исследовательского потенциала, второй – формирование лидеров развития регионов. При этом для обоих категорий программа затрагивает почти все сферы жизни университета. Система показателей и индикаторов программы помогает сформировать цели развития по таким направлениям как: международная научометрия, интеграция в региональные экономики, рост внебюджетной и коммерческой активности, трансфер технологий и развитие предпринимательского сектора, трансформация образовательных программ, обновление кадрового состава, развитие кампуса и цифровых возможностей университетов.

## Московский контекст

Последние несколько лет Правительство Москвы реализует стратегию развития города как международного интеллектуального, финансового, технологического, культурного центра. Многие мегапроекты – развитие городского транспорта, внедрение цифровых сервисов для горожан, «Московская электронная школа», «Мои документы», «Московское долголетие» – трансформируют привычные сферы городской жизни и инфраструктуры.

Происходящие изменения больше, чем просто открытие новых дорог и ремонт улиц или автоматизация работы городских служб и создание системы многофункциональных центров для горожан, или оцифровка школы и создание удобных образовательных сред. Реализуемые в рамках стратегии «Москва – мировой город» проекты меняют жизнь людей. Они порождают другие форматы и социальные стратегии взаимодействия, вовлекают горожан в городские события, дают новые возможности самоопределения и развития.

Главная ценность мирового города – горожане и их потенциал, под которым подразумевается свобода и возможность человека самостоятельно выбирать цели и пути их достижения. В 2018 году началась реализация программы стратегического развития Москвы «Мой район». Программа основана на идее города, объединяющего разные сообщества горожан. В ней сделана ставка не на предзаданную централизованную программу, а на вовлечение горожан и определение ими приоритетов и задач развития своего города и района.

Ключевой тезис, озвученный Сергеем Собяниным, мэром Москвы: «Я всегда говорил, что программа «Мой район» не будет застывшим бюрократическим документом, который сначала долго пишут, потом – не менее долго реализуют и, наконец – делают формальный отчет. Это – живая программа и потому практическую реализацию наказов жителей мы начинаем ровно в тот день, когда получаем их».

Главная цель новой стратегии – формирование сообществ и создание среды для их развития. Именно ресурс сообществ – интеллектуальный, социальный, гражданский – является силой, способствующей процветанию города.

## Миссия

Новые вызовы, набравшие силу в последние десятилетия, трансформируют мир, страну, город. Наряду со сменой технологической платформы, энергию изменений несет в себе человеческий потенциал. Главный вопрос состоит в том, как можно формировать и развивать такой потенциал. В связи с этим происходит переосмысление привычного понимания педагогики и дидактики, образования в целом. Основное внимание сфокусировано на создании и развитии новых практик, способных обеспечить рост мотивации, компетентности, совершенствование культуры, повышение самоопределения, формирование мышления.

Преображение переживает и система подготовки специалистов сферы образования. Выпускник педагогического направления не является узко предметным работником системы образования. Разные городские проекты, организации, службы нуждаются в выпускниках, имеющих не только профессиональные знания, но и развитые гуманитарные компетенции. Способность работать в команде, участвовать в различной коммуникации, умение проектно мыслить, принимать решения и самостоятельно действовать – вот главные факторы карьерного и личностного развития.

Это предопределяет социально-гуманитарное предназначение Университета.

Москва – глобальный город, точка сборки ресурсов, технологий, инноваций. Оттого человеческий потенциал – один из главных активов его устойчивого развития. Миллионы непохожих и особенных людей в городе узнают других, показывают себя, открывают новое на пересечении десятков разных контекстов.

Москва уникальна, и это уникальное пространство формирует задачу для исследователей, предпринимателей, практиков. Осмысление и выполнение этой задачи один из главных вызовов. Переосмысление педагогического потенциала университета и вовлеченность в процессы развития мирового города запускают новые, но совершенно органичные для вуза смыслы. Рождение новых практик развития человеческого потенциала возможно именно в таком особом мировом городе, как Москва.

Это предопределяет городское предназначение Университета.

На пересечении гуманитарных практик и технологий глобального города рождается миссия Московского городского педагогического университета.

Создавать и распространять новые социально-гуманитарные практики  
для мирового города и мира городов

Миссия делает несколько стратегических ставок:

- Университет выступает центром компетенций и экспертизы по вопросам образования и развития человеческого потенциала.
- Университет фокусируется на разработке прикладных решений и проектов, создании реальных практик.
- Университет исследует и развивает мировой город, ориентирован на интересы горожан, городских сообществ, организаций и служб.

## **Московский городской педагогический университет сегодня**

Московский городской педагогический университет (МГПУ) был создан для решения проблем нехватки учителей и других специалистов в системе столичного образования. Масштабная задача по формированию городской системы подготовки и развития учителей была решена Университетом в прошедшие годы. За это время вуз вырос и увеличил свои активы – интеллектуальные, кадровые, исследовательские, социокультурные, образовательные.

Сегодня Университет представляет собой организацию, объединяющую почти 40 площадок (локаций) в различных частях города. В его структуру входят 9 учебных институтов, 6 колледжей, университетская школа и исследовательские институты. В МГПУ обучается почти 20 000 студентов по десяткам разных направлений. Свыше 30 000 горожан разного возраста ежегодно проходят программы дополнительного и профессионального образования соответственно.

В Университете реализуется более 100 образовательных магистерских программ и почти 70 бакалаврских программ. По направлению дополнительного образования свыше 60 программ, а программ дополнительного профессионального образования больше 500.

В последние несколько лет Университет вошел во многие рейтинги. Более двух лет МГПУ занимает второе место среди гуманитарных вузов России в рейтинге востребованности МИА «Россия сегодня». В 2019 году Университет вошел в топ вузов по качеству приема, обогнав по среднему баллу ЕГЭ (свыше 85 баллов) многие ведущие университеты и став лучшим среди педагогических. Университет входит в рейтинги RAEХ, Интерфакс, Forbes, а также международный рейтинг QS.

Московский городской педагогический университет со дня своего основания является активным участником городских проектов. Запустив еще несколько лет назад, совместно с Правительством Москвы, проект Университета для людей пожилого возраста, он выступил одним из инициаторов проекта «Московское долголетие». Ежегодно более 8 000 человек становятся слушателями «серебряных» программ Университета. Кроме того, Университет выполняет роль одного из ключевых разработчиков и участников другого мегапроекта города Москвы – Московской электронной школы (МЭШ).

Университет не только вовлечен в создание городских проектов, но также является активным участником разработки стратегии и программ развития города. Так, программы развития городской социокультурной и образовательной среды «Столичное образование» разрабатывались при активном участии экспертных команд Университета. Ежегодно вуз проводит свыше 100 научно-исследовательских работ по заказу Правительства Москвы.

МГПУ принимает участие не только в городской жизни, но и в проектах федерального уровня. За последние годы Университет координировал несколько общенациональных проектов по разработке федеральных государственных образовательных стандартов и примерных основных образовательных программ. В ходе проектов свыше 100 000 учителей и экспертов со всей России приняли участие в разработке и обсуждении национальных стандартов и программ

(проектов документов). Эксперты Университета были вовлечены в разработку, обсуждение и реализацию национальных проектов, запущенных с 2018 года.

Исследовательские команды Университета стали участниками ряда масштабных международных исследований. Среди наиболее заметных проектов – локализация международной шкалы оценки образовательной среды Early Childhood Environment Rating Scale (ECERS), исследование универсальных компетенций и новых грамотностей. Университет является провайдер-центром Международного бакалавриата (International Baccalaureate, IB).

Исследования, образовательные программы и проекты Университета создают возможность для сотрудничества с крупнейшими компаниями. Среди партнеров Университета: Сбербанк, Роснано, Аэрофлот, Сириус, ВТБ, Яндекс. МГПУ сотрудничает со многими ведущими университетами мира, такими как: Университет Гётенборга, Нотингемский университет, Дублинский городской университет, Университет Сорбонны, Университет Цукубы, Университет Тайваня, Фуданьский университет, Нанкинский университет, Государственный университет Калифорнии, Университет Северной Каролины.

МГПУ – молодой университет, поэтому он ставит перед собой новые амбициозные задачи развития. И результат не только в рейтингах, но и в реальных достижениях – качестве выпускников, масштабе проектов, влиянии, наших компетенциях.

## Проектная рамка стратегии

Основа стратегии – проектный подход. Стратегия формируется группами проектов, нацеленных на развитие Университета. Каждый из проектов ориентирован на один из современных трендов и вызовов трансформации города и мира. Такие тренды задают проблемное поле для поиска новых проектных решений. Решения не декларативны и выстроены в прагматичной логике – с ясной постановкой целей, проектным решением и ключевыми показателями достижения результатов.

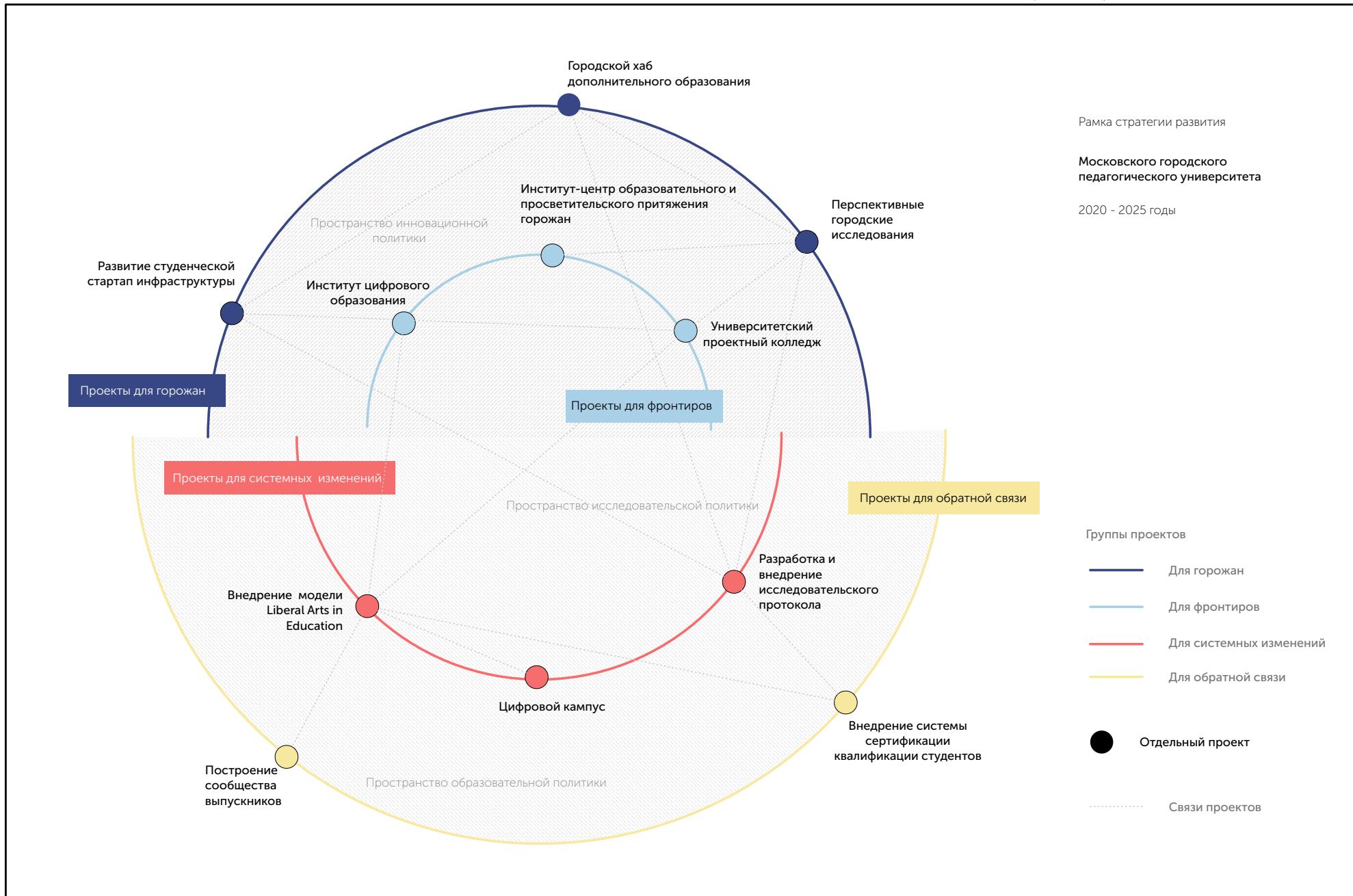
Команда – базовая единица. Стратегия не продукт централизованного решения, а результат работы проектных групп, которые свободны от границ конкретных административных подразделений. Группы – драйверы изменений: они не только формулируют проектные решения, но и становятся их исполнителями. Команды создают вокруг себя пространство перемен, испытывая новые идеи и вовлекая в процесс их реализации весь Университет.

Стратегия включает в себя четыре группы проектов, которые отражают векторы обновления Университета.

- Проекты-фронтиры. Формируют новые стратегические академические единицы (САЕ) – территории создания новых образовательных, исследовательских и управлений практик. Внедряя новые модели, САЕ выполняют роль прецедента внутреннего обновления.
- Проекты для системных изменений. Преобразуют уже существующие в Университете механизмы. Обеспечивают текущую конкурентоспособность в базовых политиках – образовательной и исследовательской. Результатом реализации проектов служат новые организационные схемы и бизнес-процессы.
- Проекты для горожан. Формируют открытое образовательное и исследовательское пространство Университета, усиливают интеграцию с городскими мега-проектами. Проекты позволяют формулировать инициативы для развития образовательного и социокультурного потенциала города.
- Проекты для обратной связи. Обеспечивают понимание продуктивности и эффективности деятельности Университета. Создают механизмы управления на основе данных и связи с окружением.

Для каждой из групп сформулированы проекты. Однако они не предзданы заранее, а выросли естественно, чтобы стать частью стратегии. В логике стартапов команда каждого из проектов собралась вокруг замысла, получила опыт и вызрела. Все одиннадцать проектов возникли самостоятельно как заделы для больших перемен.

Стратегия – не застывшая на года данность. Проекты могут быть дополнены и обновлены в ходе их реализации. Стратегия растет вместе с Университетом.



Проектами стали:

Проекты-фронтиры:

- Институт цифрового образования
- Университетский проектный колледж (на базе института среднего профессионального образования)
- Институт-центр образовательного и просветительского притяжения горожан (на базе института естествознания и спортивных технологий)

Проекты для системных изменений:

- Обновление образовательной политики (бакалавриат и дирекция образовательных программ)
- Разработка и внедрение исследовательского протокола
- Цифровой кампус

Проекты для горожан:

- Городской хаб дополнительного образования (на базе института непрерывного образования)
- Университет для города: перспективные городские исследования
- Развитие студенческой стартап инфраструктуры

Проекты для обратной связи:

- Построение сообщества выпускников
- Внедрение системы сертификации квалификации студентов

Представление каждого проекта в стратегии включает в себя:

- проблемный контекст и глобальные тренды, в рамках которых возникает проект;
- существующие заделы и исходную ситуацию начала реализации проекта;
- цели и задачи проекта (какие продукты и решения создает проект);
- проектное решение (механика проекта, организационная и процессные схемы);
- показатели достижения результатов по годам.

Для мониторинга реализации проектов формируется Стратегический совет. Членами такого совета могут выступать научные консультанты по отдельным проектам. Совет помогает фиксировать продуктивность реализации проекта: не сбилась ли команда с намеченных целей в ходе реализации, следует ли осуществить корректировку замыслов.

## **Проекты-фронтиры**

### **Стратегический проект Институт цифрового образования**

Руководитель проекта: Екатерина Лавренова

Команда проекта: Василий Буров, Наталья Вознесенская, Вадим Гриншкун, Роман Куприянов, Ирина Левченко, Артем Михайлюк, Лариса Павликова, Евгений Патаракин, Альбина Садыкова, Юлия Семеняченко, Руслан Сулейманов, Анна Теплякова, Борис Ярмахов

### **Проблемный контекст**

Цифровая трансформация – один из наиболее ярких процессов, происходящих в мире в последние десятилетия. Почти не осталось сфер, которых бы он не затронул: цифровые технологии преобразуют привычные механизмы государства, корпораций, обновляют сферы культуры и науки.

В конце декабря 2018 года Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций подготовило проект обновленной стратегии развития отрасли информационных технологий в РФ, охватывающей период 2019-2025 гг. с перспективой до 2030 года. Согласно ему, отрасль информационных технологий в России, имея потенциал глобальной конкурентоспособности, должна стать одной из важнейших точек роста российской экономики до 2036 года. К основным направлениям реализации стратегии относится развитие кадрового потенциала и образования для роста числа в разных отраслях экономики специалистов с развитыми цифровыми компетенциями.

В этом контексте образование меняется фундаментально – не только в части новых электронных инструментов, но и самих технологий, что приводит к кардинальной трансформации дидактики. Подобные изменения требуют проведения исследований и проектирования новых моделей и практик цифрового образования. Появление и распространение онлайн-школ, формирование цифровых университетов, расширение сферы применения электронных решений и сервисов в образовании – все эти сферы нуждаются в создании новой цифровой дидактики и педагогики. Однако эта сфера до сих пор остается неохваченной в достаточной степени исследованиями, образовательными программами и проектами.

Другим современным трендом оказывается развитие цифровых технологий в образовании. Цифровое образование, интегрируя очные и онлайн форматы, становится и ресурсом системы подготовки кадров для новой цифровой экономики. Многие стартовавшие национальные проекты определяют цифровые технологии и цифровое образование как необходимые элементы экосистемы развития страны. Так, одна из задач и показателей эффективности федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» - число выпускников профессионального образования с ключевыми цифровыми компетенциями.

Москва, как прогрессивный город, также ориентирована на вовлечение молодых и компетентных кадров, готовых к работе в насыщенной цифровыми сервисами и

технологиями городской среде. В последние несколько лет в городе стартовал целый ряд проектов, интегрирующих различные данные из многочисленных информационных систем - Московская электронная школа, портал городских услуг Mos.ru, электронная медицинская карта, проект открытых данных и многие другие. Город продолжает развивать свое цифровое преимущество. Городские организации и службы формируют запрос на экспертов и команды, обладающие высокой цифровой культурой и компетенциями. Так возникает потребность в создании городского центра компетенций цифровых технологий в образовании, включая технологии в сфере онлайн-образования.

### **Существующие заделы**

Цифровая трансформация – новый вектор развития для российского образования и Университета. На протяжении последних нескольких лет разные структурные подразделения МГПУ проводили исследования и реализовывали проекты в этой сфере.

Одними из наиболее масштабных стали проекты по исследованию Московской электронной школы. Для изучения использовались технологии анализа больших данных, анализировались методические и педагогические аспекты развития системы создаваемого пользователями контента. Университет принимает активное участие в деятельности рабочих групп и формировании технических заданий на доработку архитектуры и интерфейса, разработку конструктора уроков, виртуальных лабораторий. В Университете в последние годы начались исследования в области проектирования интеллектуальных цифровых платформ, действующих с применением методов машинного обучения, для обучения студентов и построения рекомендаций для обучения на основе библиотеки объектов Московской электронной школы.

Вопросами развития цифрового образования и информационных технологий занимались эксперты Института математики, информатики и естественных наук. Развитие этого направления привело к необходимости переосмысливания института и формированию специализированных подразделений, ведущих исследования и реализованные проекты цифрового образования.

За прошедшие годы Университет запустил целый ряд заметных проектов, преобразующих образовательный ландшафт города и страны через внедрение новых цифровых практик. Одним из наиболее заметных проектов стала краудсорсинговая платформа «ПроЭобразование». Платформа предложила новую модель проектирования образовательной политики. Свыше 100 тысяч человек – учителей, исследователей, родителей, руководителей, политиков – стали экспертами платформы и приняли участие в обсуждении национальных образовательных стандартов, многих образовательных инициатив и проектов.

В Университете действуют и реализуются различные образовательные проекты, посвященные интеграции цифровых технологий в московские школы. В рамках проекта «Урок цифры» учителя изучают темы искусственного интеллекта, больших данных, машинного обучения. Другой пример, совместный проект с благотворительным фондом «Вклад в будущее» Сбербанка России. Эксперты Университета разрабатывают учебные материалы для учителей, студентов

педагогического направления по методике преподавания основ искусственного интеллекта в школах.

## Цель проекта

Создание стратегической академической единицы – исследовательского и образовательного центра в сфере цифрового образования.

## Проектное решение

Формирование института цифрового образования - не просто создание нового подразделения Университета. Новая стратегическая академическая единица становится пространством разработки моделей организации образовательных программ и исследований.

Развитие института предполагает несколько направлений. Первое направление – это формирование центра компетенций по цифровому образованию. Старт лонгитюдных исследований разных аспектов цифровой трансформации сферы образования и развития человека – одна из главных задач. Подобные исследования не могут проводиться изолировано, по-настоящему продуктивны они при взаимодействии с международными и российскими партнерами. При этом партнерами становятся компании-разработчики, интеграторы цифровых решений, новые EdTech стартапы, исследовательские команды, университеты. Формой такого сотрудничества становятся возникающие на базе института цифрового образования «корпоративные» лаборатории и центры. Подобные лаборатории создаются вместе с партнерами и становятся центрами совместных исследований и целевой подготовки кадров.

Второе направление проекта обновляет образовательную политику и запускает процессы создания программ бакалавриата, магистратуры, аспирантуры, программ дополнительного образования с активным применением технологий электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Новые онлайн-курсы, модули, магистерские программы позволяют более органично вовлекать экспертов сферы EdTech и ведущих исследователей в сфере цифрового образования. Основой таких программ становится интегрированный формат, обеспечивающий совмещение онлайн и очных форматов. Такой баланс интегрированных онлайн-программ и возможность более тонкой настройки индивидуальных треков позволяет повысить уровень вовлеченности и мотивации студентов, предотвратить их «выгорание» на младших курсах от выполнения исключительно рутинных учебных задач. Институт становится исследовательским и проектным институтом не только для сотрудников, но для всех своих студентов.

Для решения обозначенных задач ключевым оказывается третье направление проекта - формирование сообщества экспертов и исследователей в области цифровой дидактики. Совместная работа институтов, центров, лабораторий, управлений и дирекций приведет к разработке жизнеспособных, транслируемых практик цифровой трансформации образования. Сообщество в сфере цифрового образования формирует консорциум ведущих университетов, научных организаций, бизнес-партнеров, создающих новые цифровые и образовательные практики. Подобное сообщество фокусируется на задачах формирования

профилей цифровых компетенций, формирования банка практик оценки и развития компетенций в образовании. Результатом деятельности такого консорциума экспертов становятся сетевые исследования и образовательные программы.

Решение каждой из вышеперечисленных глобальных задач определяет необходимость разработки внешней модели взаимодействия (структурные подразделения Университета, вузы, бизнес, общество) и вовлеченности (ППС, студенты, эксперты) для непрерывного обмена педагогическим опытом, образовательными практиками, результатами исследований в области цифровизации образования.

### Показатели достижения результатов

№	Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
1	Число грантов и партнерских контрактов для реализации проектов в области цифрового образования, единиц	3	5	7	9	10
2	Доля образовательных программ, использующих технологии дистанционного обучения, %	5	25	50	75	100
3	Число слушателей программ ДПО, организованных ИЦО по актуальным тематикам, человек	470	530	770	930	1150
4	Число совместных сетевых научно-исследовательских проектов, реализованных в рамках взаимодействия в консорциуме, единиц	1	3	5	7	10
5	Число подготовленных и размещенных курсов с числом посещений не менее 1000, единиц нарастающим итогом	3	6	9	12	15

Стратегический проект  
**Университетский проектный колледж**

Руководитель проекта: Галина Макеева

Команда проекта: Сергей Денисов, Лев Кравцов, Владимир Кузнецов, Зоя Паршикова, Ольга Чозгиян

**Проблемный контекст**

В последние несколько десятилетий происходит переосмысление места и предназначения среднего профессионального образования (СПО) в системе профессиональной подготовки. Начавшиеся еще в конце прошлого века процессы цифровизации и автоматизации многих отраслей экономики привели к трансформации структуры профессионального труда. Доля рутинных стандартизованных процессов сокращается и растет спрос на специалистов, обладающих набором гибких компетенций. Такие изменения оказываются реальным вызовом для системы довузовского профессионального образования, где одной из ключевых задач была подготовка «операторов», т.е. специалистов способных по отлаженным алгоритмам сопровождать типовые процессы.

Вместе с такими общемировыми вызовами дополнительно ситуацию обостряют и сложившиеся особенности российской системы среднего профессионального образования. При объективном ежегодном приросте числа абитуриентов колледжей (данные исследований показывают, что в последние пять-шесть лет прирост числа учащихся составил более 10 %) их мотивация к поступлению связана не всегда с сознательным выбором будущей профессии, сколько с внешними и сторонними мотивами. Одним из таких мотивов выступает: стремление избежать единого государственного экзамена и поступить в университеты после окончания колледжа по «упрощенному» треку.

Другой особенностью оказывается проблема связи образовательных программ СПО с современными запросами работодателей и актуальным состоянием современных рабочих мест. Преподавательские кадры колледжей зачастую не имеют опыта работы в соответствующей системе (или их опыт устарел). Происходит методическое устаревание и содержания программ, которое транслируется и на прохождение студентами практики в ходе обучения. Связанным вызовом для российской системы СПО оказывается стагнация образовательных практик. Сами дидактические подходы и педагогические технологии часто не соответствуют современным реалиям. Доля интерактивных и проектных форматов обучения остается на невысоком уровне.

Подобные вызовы ставят вопросы о том, как должна быть устроена современная модель довузовской подготовки. При этом важность системы отражена и на государственном уровне: в последние годы запущено несколько национальных проектов ее развития. Так, например, проект «Молодые профессионалы» делает попытку переосмыслить логику и модель работы СПО.

## Существующие заделы

В 2014 году в состав Московского городского педагогического университета вошло 10 педагогических колледжей. В течение двух лет команды колледжей работали над переосмыслением организационных и структурных схем взаимодействия, а в 2016 году был сформирован Институт среднего профессионального образования имени К.Д. Ушинского (ИСПО).

Институт за время работы успел запустить процессы трансформации образовательной политики колледжей. Одной из базовых задач стала систематизация и разработка единых подходов к организации образовательных программ. Интеграция ИСПО в структуру Университета позволила начать синхронизацию программ с существующими программами бакалавриата. Другим направлением стало переосмысление системы оценивания и развитие практики демонстрационных экзаменов.

Институт принимает активное участие в движении WorldSkills Россия столичного региона по развитию компетенций сферы «Образование». Студенты и преподаватели института участвуют во всех линейках движения WorldSkills (чемпионаты BabySkills, Junior, основной линейки, чемпионаты «Навыки мудрых» (50+) по ряду компетенций: «Дошкольное воспитание», «Преподавание в младших классах», «Преподавание музыки в школе», «Физическая культура, спорт и фитнес»). За четыре года институт завоевал 10 золотых и 4 серебряные медали на региональных чемпионатах города Москвы.

В 2017 году в структуре института был создан Предуниверсарий. Изначально запущенный как эксперимент, за несколько лет он стал точкой интеграции многих авторских практик научной школы, развивающих идеи Л.С. Выготского. Другим значимым проектом стало создание групп дополнительного дошкольного образования «Маленький Лис». В рамках проекта отрабатываются новые образовательные практики для студентов СПО, а также развивается система подготовки наставников для студентов из числа воспитателей групп. Проекты не просто создают новые практики в СПО, но и сопровождаются ведущими научными командами Университета.

## Цель проекта

Разработка и внедрение новой модели колледжа, основанной на интеграции с высшим образованием и проектным обучением студентов.

## Проектное решение

Институт среднего профессионального образования – стратегическая академическая единица, ставящая себе цель формирования новой модели СПО. Институт создает и внедряет модель университетского колледжа, интегрирующую интеллектуальный и кадровый потенциал вошедших в состав Института колледжей и образовательные, исследовательские и управленческие ресурсы Университета. Для реализации такой задачи определяется несколько направлений трансформации.

Первым направлением становится создание устойчивой системы взаимодействия уровней среднего профессионального и высшего образования. Программа Университетского колледжа должна быть направлена на формирование интегрированного трека СПО-ВО. Такая интеграция происходит через синхронизацию образовательных программ и совместное с учебными институтами проектирование модулей и курсов программы. Университетские профессора и эксперты учебных институтов принимают участие в качестве преподавателей при последующей реализации созданных программ.

Вторым направлением определяется трансформация модели образовательной программы. Обновление программы предполагает выделение трех блоков программы. Первый - «проектный» блок - реализуется на первом году обучения и направлен на развитие проектной культуры студентов, гуманитарных и цифровых компетенций. Основным форматом обучения в этот год становятся проектные события и тренинги. В ходе таких событий студенты осваивают инструменты и практики проектирования, применимые как в работе в образовательных организациях города, так и для запуска собственных проектов и инициатив. Второй - «педагогический» блок программы - погружает студентов в современные педагогические техники и практики. Для реализации этого блока, наравне с традиционными форматами, особое место занимает использование открытых онлайн-курсов. Наконец, третий - «практический» блок - концентрируется на реальной практике студентов, реализуемой на базе и с активным привлечением работодателей города.

Третье направление обеспечивает обновление кадровой политики Института. Элементом такого обновления становится запуск внутренней «Школы преподавателя СПО». Такая школа объединяет систему курсов и тренингов для преподавателей для освоения современных образовательных техник и подходов. На базе школы также действует система обмена методическим опытом и стажировок преподавателей – как внутри Университета в учебные институты, так и в другие образовательные и научные организации.

Наконец, четвертое направление создает на базе Института исследовательскую площадку по проблемам среднего профессионального образования. Исследовательские команды анализируют и проектируют образовательный опыт в рамках обновленной модели университетского колледжа и Предуниверсария МГПУ. На базе Института стартует серия пролонгированных исследований образовательных стратегий и психологических особенностей подростков. Институт запускает ряд российских и международных событий, а также формирует консорциум колледжей и университетов для обмена лучшим опытом в сфере развития среднего профессионального образования.

## Показатели достижения результатов

№	Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
1	Доля обучающихся по новой модели основной профессиональной образовательной программы среднего профессионального образования, %	5	10	20	35	55
2	Доля курсов в учебном плане, реализуемых совместно с институтами и подразделениями Университета, работодателями, %	5	10	15	20	25
3	Доля программ, использующих онлайн курсы используемых при реализации образовательных программ (в объеме не менее 10% от общей длительности курса), %	5	15	25	40	60
4	Доля преподавателей, посещающих на регулярной основе «Школу преподавателей СПО», %	10	15	20	30	50
5	Количество исследований, связанных с проблематикой довузовского образования (выполняемых вне государственного задания), единиц	4	6	7	8	10

Стратегический проект

## **Институт-центр образовательного и просветительского притяжения горожан**

Руководитель проекта: Александр Страдзе

Команда проекта: Антон Бородкин, Сергей Введенский, Ирина Быховская, Александр Емельянов, Олег Зверев, Александр Крученко, Наталия Ловцова, Ирина Люлевич, Валентина Пушкина, Сергей Суматохин, Анна Скотникова, Елена Федорова, Ольга Шульгина

### **Проблемный контекст**

Территории, локации и кампусы многих ведущих мировых университетов – больше, чем просто место расположения зданий. Все чаще они становятся пространствами производства нового знания, особой средой для образования, науки, инноваций. Важным оказывается не только удобство и атмосфера, но и открытие всех пространств кампуса к использованию для обучения, исследования и проектов. В некоторых университетах кампусы становятся больше городов. Например, кампус одного из крупных университетов в США – Berry College – достигает более 100 миллионов квадратных метров.

Исследование, проведенное компанией ТНЕ, выпускающей один из крупнейших мировых рейтингов университетов, фиксирует несколько трендов развития университетов. Один из наиболее заметных современных трендов – это интеграция университетских территорий в городское пространство. Если прежде университеты стремились создать обособленный кампус в пригороде, то все явственнее проявляется тенденция увеличения непосредственного присутствия на территории города. Так, например, Корнуэльский университет, имевший основную локацию в более чем 300 км от Нью-Йорка, в последние годы открыл новые площадки на территории Манхэттена.

Пространства университетов становятся точками притяжения для горожан и городских сообществ, создавая площадки для общения с исследователями, бизнесом, экспертами, властью и просто интересными людьми. Для этого университеты используют как особый дизайн среды, так и специально спроектированные программы и образовательные события. Многие университеты-лидеры создают тематические локации или кластеры, чтобы наиболее полно работать с различными интересами городских сообществ. Среди примеров: Дельфийский технологический университет, имеющий отдельный корпус для исследований, или Национальный Сеульский университет, на территории которого есть специальный корпус для студенческих сообществ.

Практика интеграции университета в городскую среду оказывается по-настоящему актуальной для Москвы. В 2018 году в Москве была представлена концепция «Мой район». Инициатива мэра города направлена на развитие каждого из районов Москвы, на предоставление широких возможностей для образовательной, культурной, социальной активности горожан во всех районах города. Такая задача

формирует вызов для городского университета: встроиться в экосистему районов Москвы как один из образовательных и просветительских центров.

В контексте таких трендов возникает запрос на формирование модельных решений взаимодействия институтов университета с социокультурной средой разных районов Москвы. Ключевой проблемный вопрос – как сделать пространство и программы современного университета активом социокультурного развития города.

### **Существующие задачи**

МГПУ имеет более сорока корпусов во всех районах города. Институты не только реализуют образовательные программы, но и открывают двери для городских событий, часто и сами выступая как их инициаторы. Проекты «Московское долголетие (Серебряный университет)», «Университетские субботы», «Пластилин», «Географический диктант» и многие другие стали частью городской среды.

Институты МГПУ включены в городские события и проекты, развивается волонтёрское движение. Так свыше 6000 студентов МГПУ ежегодно принимают участие в организации различных городских событий и реализации городских проектов.

В последние несколько лет происходит системное обновление и капитальные ремонты различных локаций Университета. Подобная трансформация не просто перестройка или починка, но часто переосмысление концепции взаимодействия институтов и социокультурного окружения в их районах и округах. Одним из ярких примеров такого обновления стало создание и развитие с 2018 года нового Института естествознания и спортивных технологий.

За прошедшие несколько лет Институт смог стать одним из быстрорастущих учебных подразделений Университета. На базе Института были запущены городские проекты, направленные на обновление моделей физической подготовки в московских школах, расширена сеть партнерств с городскими спортивными организациями, стартовало несколько десятков исследований.

Одним из новых направлений развития Института стало исследование и пилотирование моделей и практик событийного образования. Такие подходы применяются как для обучения студентов, так и для проведения городских образовательных и социокультурных мероприятий.

### **Цель проекта**

Создание модели института как центра социокультурного взаимодействия горожан и городских сообществ на основе практик событийного образования.

### **Проектное решение**

Институт естествознания и спортивных технологий стратегическим вектором роста определяет создание социокультурного центра на востоке Москвы. Институт формирует образовательную и исследовательскую базу для развития

районов восточного округа. Реализуя такую задачу, Институт создает модель взаимодействия с горожанами и городскими службами районов городов. Развитие института предполагает несколько направлений.

Первым и одним из ключевых направлений построения открытого социокультурного пространства Института становится обновление образовательных программ и запуск проекта образовательного кластера EduCluster. Ядром изменений становится внедрение событийного подхода для реализации программ высшего и дополнительного образования. На смену традиционным образовательным программам, ориентированным на освоении узких предметных навыков, приходят образовательные события и проекты. Они нацеливают слушателей на развитие метапредметных компетенций, позволяют строить более гибкие образовательные треки, в том числе и в формате ускоренных индивидуализированных образовательных программ.

Событийный подход предполагает создание регулярного «городского календаря» событий, тренингов, семинаров, коротких программ. Основными потребителями ивентов такого календаря становятся горожане, представители городских сообществ и специалисты городских организаций. В этом контексте программы событий строятся на основе анализа запроса горожан и сообществ. Это определяет необходимость запуска системы исследований запросов горожан в районе дислокации кампуса института. Также событийный подход определяет необходимость более гибких организационных механизмов проектирования, утверждения и представления программ. Частью первого направления становится и обновление организационных механизмов института в части образовательной политики.

Второе направление – запуск проекта исследовательского кластера SciCluster. Направление интегрирует событийный подход и исследовательскую деятельность. Для этого на базе Института создается Science-парк. Такой парк становится точкой притяжения исследовательских команд, ведущих изучение тем физического и психофизиологического потенциала человека. Подобный парк аккумулирует исследовательское оборудование, технологии и метрики, привлекает команды экспертов. Science-парк как исследовательский центр Института открыт для всех горожан и сообществ. Парк не только в открытом формате презентует результаты современных исследований в области экологии городской жизни, но и предоставляет возможности диагностики здоровья, формирования спортивных программ и программ развития для жителей районов Москвы.

Ресурс такого парка также обогащает программу подготовки учителей и спортивных специалистов, предоставляет возможности провести реальные наблюдений и замеры биологических состояний человека, насытить практической деятельностью семинары, создать базу для магистерских и аспирантских исследований.

Помимо развития образовательного и исследовательского направления третьим вектором становится создание открытых пространств для горожан и сообществ. Проект кластера экологии жизни в городе WellnessCluster предлагает открытые спортивные и фитнес-пространства для горожан. Такая среда наполняется социокультурными событиями для развития физического и

психофизиологического потенциала человека: организуются пространства для занятия спортом, фитнесом, проведения городских спортивных событий и соревнований. Кластер создает среду формирования позитивного отношения к спорту и физической культуре, ответственного отношения к здоровью, что становится особенно важно в условиях пандемических рисков.

Помимо выделения площадок на территории кампуса эксперты и партнеры Института организуют мероприятия и проводят консультации для горожан. Инфраструктура кампуса включает и цифровые ресурсы. Сервисы дают информацию о тренерах и преподавателях, проводящих занятия, возможностях участия в тренировочных программах, расписании имеющихся активностей, составления индивидуальной спортивной траектории на основе анализа спортивных достижений и целей.

**Показатели достижения проектных результатов**

№	Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
1	Число образовательных событий, организованных для горожан, реализуемых в рамках деятельности Института, единиц	75	100	125	150	175
2	Число участников (горожан) образовательных событий, реализуемых в рамках деятельности Института, человек	3000	4000	5000	6000	7000
3	Доля обучающихся Университета, вовлеченных в реализацию научно-исследовательских проектов в Science-парке, %	10	15	20	25	30
4	Число исследований, реализованных Институтом, за исключение исследований, выполненных в рамках государственного задания и государственных работ, единиц	2	3	4	5	6
5	Число партнеров, реализующих свои программы, события или проекты для горожан, на базе Института, единиц нарастающим итогом	5	10	15	20	25
6	Объем средств, полученных от реализации образовательных программ и оказания услуг с использованием ресурса Института, за исключение средств, поступивших в рамках выполнения государственного задания и государственных работ, млн. рублей	20	30	40	50	60

## **Проекты для системных изменений**

Стратегический проект

### **Обновление образовательной политики (бакалавриат и дирекция образовательных программ)**

Руководитель проекта: Дмитрий Агранат

Команда проекта:

Елена Сафонова, Татьяна Иванова, Дмитрий Звонарев, Виктор Кириллов, Евгения Никитина, Ольга Айгунова, Руслан Сулейманов, Марина Шалашова, Елена Тарева

#### **Проблемный контекст**

Изменчивость и неопределенность общества формируют новые запросы к университетскому образованию. Привычная в индустриальной модели общества единая монолитная система подготовки к профессии все чаще уступает место более гибким, адаптивным многовекторным программам развития человеческого и профессионального потенциала студента.

Изменчивость и неопределенность общества формируют новые запросы к университетскому образованию. Привычная в индустриальной модели общества единая монолитная система подготовки к профессии все чаще уступает место более гибким, адаптивным многовекторным программам развития человеческого и профессионального потенциала студента. Университеты все больше уделяют внимание развитию гуманитарных компетенций, формированию культурного и исторического мировоззрения и поддержке самоопределения студента. Такие программы включают в себя элективные курсы и модули по выбору студентов, существенную часть программы занимают обязательные ядерные курсы гуманитарной подготовки, связанные, прежде всего, с формированием критического, системного исторического и культурного мышления, навыков проектирования, управления, работы с большим количеством информации, коммуникации на иностранных языках и др.

Пересмотр моделей программ высшего образования происходит и на национальном уровне. Сформулированные в начале 2020 года тезисы послания Президента Федеральному собранию фиксируют: «Рынок труда сегодня динамично меняется, постоянно появляются новые профессии, усложняются требования к существующим, и высшая школа должна гибко и быстро реагировать на эти запросы. Считаю, что нужно дать возможность студентам после второго курса выбирать новое направление или программу обучения, включая смежные профессии. Это не так просто наладить, но нужно это сделать».

Трансформируются и программы магистратуры, выполняя, в целом, роль специализированной профессиональной подготовки. В таком контексте перестраивается и модель управления университетами.

#### **Существующие заделы**

С 2015 года Московский городской педагогический университет является одним из активных участников федерального проекта модернизации педагогического образования. В результате проекта в вузе был внедрен модульный подход к построению содержания образовательных программ. Расширен объем части программы бакалавриата, формируемой самими студентами, увеличилась и трудоемкость элективных модулей, и число самих модулей для выбора. Происходит расширение вариативных форматов прохождения практики.

Так, частью программ бакалавриата стала социокультурная практика, в ходе которой студенты исследуют городские ресурсы, проходят образовательные квесты, готовят проекты. Введен новый элемент – стажерская практика студентов на выпускных курсах. В Университете разработана модель практического обучения, позволяющая актуализировать роль работодателей в учебном процессе через привлечение их к реализации профессиональных мастерских.

Для решения данных задач в вузе создано новое структурное подразделение – дирекция образовательных программ, которая позволяет реализовывать авторские междисциплинарные программы магистратуры без привязки к кафедрам. В целях реализации современных форматов обучения внедрена новая модель администрирования обучающихся – «Многофункциональный студенческий центр».

## Цель проекта

Повышение эффективности образовательных программ за счет предоставления обучающимся условий для разностороннего образования, индивидуализации собственных образовательных траекторий, овладения универсальными компетенциями («мягкими навыками») для дальнейшей профессиональной подготовки.

## Проектное решение

Стартовавшие в Московском городском педагогическом университете процессы обновления образовательных программ и моделей регулирования образовательного процесса сформировали основание для дальнейших изменений, которые включают в себя несколько направлений. Первое из них предусматривает обновление содержания программ. Такое обновление касается разработки и внедрения ядерных курсов гуманитарного и педагогического модулей, которые реализуются на первом и втором курсах соответственно.

Вторым направлением является расширение вариативности программ бакалавриата для обеспечения персонализации треков развития обучающихся. Расширение тематики, количества элективных модулей, в том числе, с учетом образовательных и культурных запросов студенческой молодежи, и их доли в общей структуре программы – одна из мер увеличения вариативности. Помимо широты спектра вариативных модулей, отдельной точкой изменений становится внедрение элективных модулей на иностранном языке, а также выбор в рамках элективной части образовательной программы новых профессиональных модулей, позволяющих приобрести дополнительные профессиональные компетенции или восполнить дефициты профессиональной подготовки в связи с меняющимися внешними условиями рынка труда.

Наравне с увеличением числа модулей по выбору обучающихся растет и широта применяемых образовательных форматов. Третье направление – увеличение объема вовлекающих форматов, технологий смешанного обучения и проектной работы. Внедрение новых форматов запускает процессы расширения спектра прохождения практики. В программах бакалавриата более полно используются модели длительных профессиональных стажировок. Важным является и ориентация на включение в программы бакалавриата и магистратуры дистанционных форматов обучения, а также электронных образовательных технологий. Для подобного обновления важным шагом станет поддержка преподавателей через серию внутренних повышений квалификаций, систему профессиональных семинаров и мастерских.

Четвертое направление – внедрение новых форм оценивания образовательных достижений обучающихся и практики демо-экзамена в рамках государственной итоговой аттестации. Подобное внедрение требует обновления организационной модели как самой образовательной программы, так и администрирования процедур проведения экзаменов.

Пятым направлением обновления образовательной политики Университета является расширение практики администрирования образовательной программы, предполагающей автономность ее руководителя в части формирования содержания и условий реализации, выбора научно-педагогического состава.

Шестое направление предусматривает расширение вариативности профессиональной подготовки, позволяющей студентам находить применение приобретаемым в процессе обучения компетенциям в различных сферах и видах профессиональной деятельности, через решение разных профессиональных задач (выбор заданий практики, баз практики, тематики проектов и научно-исследовательской работы, а также иных форматов практической деятельности).

Такие решения позволяют выстроить ряд программ бакалавриата в логике модели «2+2». Первые два года обучения позволяют студенту сформировать спектр гуманитарных и общепрофессиональных компетенций. На третьем и четвертом курсе обучающимся предоставляется возможность для более осознанного выбора профессиональной траектории развития, формирования профессиональных компетенций. Магистратура становится следующим шагом в освоении более специализированных профессиональных видов деятельности и компетенций.

## Показатели достижения результатов

№	Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
1	Количество реализованных элективных модулей на иностранном языке, единиц	2	3	4	5	6
2	Количество учебных структурных подразделений, реализующих модель автономного управления образовательной программой, единиц	2	3	5	7	9
3	Объем программ бакалавриата (педагогическое образование), внедривших модель профессиональной стажировки, %	0	0	50	70	100
4	Объем программ бакалавриата, реализующих итоговую аттестацию в формате демо-экзамена, %	5	10	15	20	25
5	Доля программ магистратуры и бакалавриата в рамках которых обеспечивается возможность выбора обучающимися онлайн-курсов не менее 10% от общей трудоемкости образовательной программы, %	0	10	20	30	40

Стратегический проект

## **Разработка и внедрение исследовательского протокола**

Руководитель проекта: Елена Геворкян

Команда проекта: Светлана Вачкова, Ольга Мозгунова, Равиль Резаков, Григорий Сытдыков

### **Проблемный контекст**

Исследования создают ядро развития современного глобального университета. Университеты-лидеры берут на себя роль центров производства новых знаний, основанных на исследованиях. Для такой миссии принципиальным становится качество проводимых исследований. При этом и университеты, и независимые исследовательские команды сталкиваются с целым рядом вызовов, ответы на которые позволяют решить задачи обеспечения подобного качества.

Первым из таких вызовов оказывается построение прозрачного и объективного механизма отбора научных исследований и проектов. Однако не могут быть созданы единые, подходящие для всех алгоритмы и критерии отбора. Для каждого университета эта задача оказывается специфической в каждом конкретном контексте. Для университетов возникает вызов по формированию не только собственных механизмов отбора и поиска исследований, но и собственной исследовательской повестки. Такая повестка становится фокусировкой задач миссии и сферы компетенции Университета.

Второй вызов связан с проведением самого исследования, его инфраструктурной и методологической поддержкой. Подобная система поддержки включает как вопросы этического кодекса исследователя, так и требования к качеству исследовательского инструментария, обеспечения связи исследования с практиками и будущими пользователями результатов. Все большее значение при проведении исследований приобретают современные информационные технологии, использование больших данных, глобальная виртуальная коллaborация исследователей.

Наконец третий вызов - определение пространства применения полученных результатов научного исследования или проекта. Так, результатами должны становиться решения, обеспечивающие преобразование и улучшение существующих практик.

Подобные вызовы не могут быть преодолены директивно и требуют от университетов изменения культуры и формирования особого исследовательского протокола. Протокол — это не столько формальный перечень требований, сколько внутриуниверситетское соглашение о форматах и качестве исследований.

### **Существующие заделы**

Московский городской педагогический университет с момента своего основания играет заметную роль в исследовательской инфраструктуре города Москвы.

Научная деятельность была и остается важной частью деятельности входящих в состав Университета учебных институтов, которые совместно с научными институтами и научными лабораториями выполняют исследования и проекты.

Университет проектирует и реализует исследования и регионального, и федерального, и международного уровня. За последние 5 лет учеными Университета выполнено более 400 исследований и проектов, общим объемом финансирования 3,5 миллиарда рублей: 2,9 миллиарда рублей в рамках государственного задания Университета, 600 миллионов рублей – федеральные проекты, средства научных фондов и частных партнёров. На федеральном уровне Университет выполнил ряд проектов по заказу Министерства образования и науки Российской Федерации: в рамках федеральной целевой программы развития образования по разработке и общественному обсуждению ПООП основного и среднего общего образования, модернизации педагогического образования.

Также по заданию Министерства образования и науки в рамках федеральной целевой программы «Доступная среда» проведено обучение около 20 000 специалистов из 85 субъектов Российской Федерации по программе реабилитации ребенка-инвалида. По заказу Министерства просвещения Российской Федерации в рамках федерального проекта «Учитель школы будущего» разработаны материалы по сертификации педагогических работников. По заказу Россотрудничества России проведено обучение цифровой грамотности педагогических работников русских школ из 42 зарубежных стран в рамках федерального проекта «Кадры для цифровой экономики». По заказам Министерства финансов Российской Федерации и Центрального банка Российской Федерации разработаны новые формы и технологии развития финансовой грамотности, с применением которых прошли обучение более 11 000 учителей и обучающихся образовательных организаций из 55 субъектов Российской Федерации.

На региональном уровне Университет реализует проекты по правовому сопровождению образовательной деятельности, включающему в себя экспертизно-консультационное сопровождение контрольно-надзорной деятельности в сфере образования, разработке методического сопровождения московской электронной школы и анализу больших данных в образовании, внедрению модели городского университета и проектов по совершенствованию городской среды, в том числе проект «Серебряный университет», исследованию неформального образования в городе.

Университет является одним из разработчиков этического кодекса исследователя, а также экспериментирует с созданием собственных комитетов по этике, обеспечивающих корректное использование исследовательского и социологического инструментария, проектирование дизайна исследований и мониторинга качества их проведения.

## Цель проекта

Формирование инфраструктуры, обеспечивающей повышение качества научных исследований, ориентацию результатов научных исследований и проектов на конкретного потребителя, включение результатов научных исследований и разработок в образовательные программы всех уровней образования, обеспечение

прозрачности отбора научных исследований и проектов, открытости и доступности результатов.

### Проектное решение

Повышение эффективности использования результатов научных исследований и проектов будет достигаться за счёт прозрачности и объективности их отбора, а также ориентации научных исследований и проектов на достижение конкретного результата для конкретного потребителя (на федеральном, региональном, муниципальном уровнях).

Обновление исследовательской инфраструктуры будет реализовываться по нескольким направлениям. Первое направление обеспечит поддержку и развитие молодых исследователей Университета, одним из элементов которой станет университетская программа грантовой поддержки инициативных исследований, в том числе выполняемых молодыми учеными под руководством опытных ученых-наставников. В целях формирования исследовательской культуры, развития навыков исследовательской деятельности и дальнейшего развития научных школ Университета будет организована школа молодого исследователя для аспирантов, магистрантов и бакалавров Университета.

Отдельным вектором поддержки молодых исследователей становится вовлечение аспирантов в университетские исследования. Происходит не только синхронизация тематик исследований, но и повышается активность вовлечения аспирантов во временные научные коллективы. В этом контексте задачей оказывается и рост объема выплат аспирантам. На уровне Университета в структуре грантовой программы выделяется отдельный трек для поддержки инициативных исследований аспирантов.

Второе направление ориентировано на поддержку исследователей, ведущих международные исследования. Основной задачей направления является увеличение числа публикаций, индексируемых в международных научных базах Scopus и Web of Science. Поддержка включит не только расширение грантовых программ и увеличение объемов финансирования, но и поддержку в части подготовки и размещения публикаций, языкового сопровождения авторов, содействия в части формирования дизайна исследования. На уровне Университета будут сформированы требования к использованию социологического инструментария, размещению публикаций, представлению и обсуждению результатов публично. Распространение лучших практик реализации научных исследований, проектов и полученных результатов будет обеспечено их обсуждением на постоянно действующих научных семинарах.

## Показатели достижения результатов

№	Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
1	Количество новых и обновленных магистерских программ, спроектированных на основе научных исследований Университета, единиц	18	18	20	20	20
2	Доля исследователей в возрасте до 39 лет к общему количеству исследователей Университета, %	22	25	27	28	30
3	Доля научно-педагогических работников всех возрастов, занятых в выполнении научных исследований и проектов, к общему количеству научно-педагогических работников Университета, %	65	75	85	95	100
4	Количество публикаций в научных изданиях I и II квартилей, а также научных изданиях, включенных в индекс Arts and Humanities Citation Index (A&HCI), индексируемых в базе данных Web of Science Core Collection, единиц	200	300	425	550	675
5	Количество публикаций, индексируемых в базе данных Scopus и отнесенных к I и II квартилям, единиц	200	300	425	550	675
6	Доля средств, поступивших от выполнения НИОКР (за вычетом выполненных в рамках государственного задания и за счет собственных средств), к общему объему средств, поступивших от выполнения НИОКР из всех источников, %	23	25	27	30	33
7	Количество международных научных проектов, реализуемых Университетом совместно с зарубежными партнерами, единиц	3	6	10	14	18

## Стратегический проект **Цифровой кампус**

Руководитель проекта: Руслан Сулейманов

Команда проекта: Роман Куприянов, Дмитрий Агранат, Евгений Сильянов, Ольга Куманева

### Проблемный контекст

Проникновение цифровой реальности в повседневную жизнь – один из фундаментальных сдвигов современности. Цифровые технологии меняют и сферу образования. Не только новое оборудование и интернет становится сутью происходящей трансформации. Новые технологии меняют привычные форматы взаимодействия и общения, изменяют мышление, способы обучения, обновляют университеты и профессию учителя.

Следствием цифровизации является трансформация не только образовательного процесса, но и появление новых требований к организации кампуса, сервисов для студентов и преподавателей, изменение административных бизнес-процессов. Цифровая трансформация образования – одна из задач и стратегий развития России. В программе «Цифровая экономика Российской Федерации» одним из базовых направлений развития становятся кадры и образование.

Цифровые трансформации университетов включает целый ряд направлений. Одним из ключевых становится развитие практик и информационных систем для работы с большими данными при анализе образовательной деятельности студентов. Результатом внедрения таких решений оказывается формирование цифрового профиля и цифрового двойника студента. Профиль позволяет не только индивидуализировать образовательную программу, но более тонко подбирать контент, организовывать исследовательскую деятельность студента, предлагать дополнительные образовательные модули и треки развития на основании цифрового следа, цифрового двойника студента.

Интеграция цифровых технологий становится одним из факторов конкуренции университетов. Автоматизация бизнес-процессов, применение технологий «больших» данных и искусственного интеллекта, развитие дистанционных форматов обучения повышают качество образовательного опыта и комфорт обучения и исследования в Университете. В этом контексте построение цифрового кампуса становится вызовом для Университета.

### Существующие заделы

Последние три года в Московском городском педагогическом университете проводится системная автоматизация основных и управленческих бизнес-процессов. Разработка и внедрение новых сервисов и услуг для студентов, преподавателей и администраторов осуществляется в соответствии с принятой в Университете Концепцией развития информационной среды.

Одним из ключевых результатов реализации Концепции стало создание единого информационного пространства Университета, объединяющего все услуги и сервисы для обучающихся, преподавателей и сотрудников администрации. Так, например, используя личный кабинет, можно получить доступ к офисным приложениям для работы и учебы, заказать необходимые справки, проверить работу на объем заимствований, подать заявку на именную стипендию, проверить свою успеваемость. Преподаватели и исследователи могут работать с электронными библиотеками и каталогами, а также вести учет своей научно-исследовательской деятельности. Сотрудникам администрации доступны необходимые статистические отчеты.

В ходе развития цифровой среды были внедрены системы автоматизации процесса приема и управления контингентом обучающихся. В рамках обновления данных бизнес-процессов был запущен проект по автоматизации многофункционального центра Университета, что позволило сократить время обработки и выдачи документов более чем в 5 раз.

### Цель проекта

Разработка и внедрение цифровых решений, обеспечивающих трансформацию учебных, научных и управленческих процессов, на основе «сквозных» технологий цифровой экономики, включая искусственный интеллект, большие данные и интернет вещей, обеспечивающих процесс цифровой трансформации Университета.

### Проектное решение

Дальнейшая цифровая трансформация Университета имеет несколько векторов. Первый вектор направлен на внедрение комплексной системы управления обучением. Система интегрирует в себе весь процесс разработки и реализации образовательных программ Университета. Адаптация системы к особенностям образовательных программ моделей бакалавриата и магистратуры Московского городского будет способствовать начавшейся трансформации образовательного процесса. Новая платформа позволит обеспечить необходимую свободу творчества преподавателей при соблюдении требований актуальных федеральных государственных образовательных стандартов. Детально продуманные личные кабинеты преподавателей, руководителей образовательных программ и администраторов позволят легко и быстро создавать электронные образовательные материалы и распределять учебную нагрузку. Система будет направлена на повышение качества образования в Университете за счет внедрения новых подходов и методов управления содержанием образования.

Второй вектор направлен на интеграцию цифровых технологий и кампуса Университета, создавая «умные учебные аудитории». Данное направление задает цифровое развитие образовательного пространства Московского городского. В таком пространстве не только установлено современное оборудование, но и внедряются решения для анализа и повышения качества образовательного процесса. Электронная интеллектуальная система анализа вовлеченности и эмоций студентов – один из элементов таких решений. Система позволит предоставлять обучающимся и преподавателям новый вид обратной связи,

основанный на анализе вовлеченности и эмоций обучающихся во время учебных занятий и образовательных событий. В основе системы лежат алгоритмы машинного обучения, способные распознавать и анализировать уровень вовлеченности и эмоциональное состояние по видеосигналу.

Третий вектор направлен на цифровую трансформацию системы управления образовательным и научно-исследовательским процессами за счет внедрения системы сбора и анализа больших данных. Сбор и обработка данных о достижениях и образовательной деятельности обучающихся, анализ внутренних и внешних метрик развития Университета позволят осуществить переход к управлению на основе данных (data-driven). Частью данного направления становится разработка цифровых ассистентов для построения персональных образовательных треков студентов на основе алгоритмов интеллектуального анализа данных. Другой частью направления является внедрение системы управления научно-исследовательской деятельностью на основе данных. Система обеспечит прозрачность и объективность отбора научных исследований и проектов в Университете.

Ключевым принципом при внедрении цифровых технологий в Университете становится привлечение преподавателей и сотрудников, непосредственно организующих образовательный процесс, на этапе не только внедрения, но и создания новых цифровых сервисов.

#### Показатели достижения результатов

№	Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
1	Доля ППС, работающих на новой образовательной платформе, от общего числа педагогов, %	20	40	60	75	90
2	Доля аудиторного фонда, оборудованного программно-аппаратным комплексом для анализа вовлеченности, %	10	20	30	40	50
3	Доля студентов, получающих рекомендации по дальнейшему обучению, %	15	30	45	60	75
4	Доля сервисов, учитываемых в системе анализа данных Университета, %	15	30	45	60	75

## **Проекты для горожан**

Стратегический проект

### **Городской хаб дополнительного образования**

Руководитель проекта: Марина Шалашова

Команда проекта: Елена Алексейчева, Светлана Вачкова, Александр Кармаев, Елена Нехорошева, Олег Орчаков, Светлана Смирнова, Руслан Сулейманов, Андрей Тёров

#### **Проблемный контекст**

В VUCA-мире дополнительное образование – один из самых адаптивных и персонализированных инструментов развития как в профессиональной сфере, так и в части формирования широкого круга компетенций. Современное дополнительное образование отличается мобильностью, быстрым откликом на меняющиеся потребности в квалификации кадров. Такое образование ориентировано на реализацию актуальных потребностей и интересов личности. При этом образование перестало быть разовым, точечным, оно длится на протяжении всей жизни.

Непрерывное образование особое значение приобретает для такого большого глобального города, как Москва. Новые практики, скачкообразный рост числа информационных технологий, трансформация образовательных форматов – все это создает системный запрос на инновационные программы дополнительного образования. Программы, которые бы предлагали персональный трек развития и роста.

Сложившийся в системе дополнительного образования рынок пока остается слабо ориентированным на дефициты и запросы, на программы в сфере инновационных гуманитарных практик. Существующее предложение в большей степени предлагает традиционные темы курсов и модели их реализации.

С другой стороны, в настоящее время в городской образовательной среде появляются новые исследовательские и педагогические команды, развивающие новые подходы, практики, технологии обучения и развития. При этом сами разработчики новых решений и технологий не всегда видят пути выхода со своими наработками к потребителю и не имеют опыта проектирования и реализации образовательных продуктов.

Так возникает разрыв, при котором, с одной стороны, существует запрос на новые динамически обновляющие образовательные программы о современных гуманитарных практиках. С другой, есть стартапы, исследовательские команды, практики – разработчики таких практик и подходов. Необходимым становится площадка, интегрирующая интересантов и позволяющая по модели конструктора собрать из вариативного предложения собственный трек.

Решением для такого противоречия становится модель хаба – специальной площадки, помогающей выявить запросы жителей города и связать их с авторами

инновационных образовательных технологий и практик. Возникновение таких хабов – один из международных и отечественных трендов развития сферы дополнительного образования.

### **Существующие заделы**

За последние пять лет Московский городской педагогический университет целенаправленно занимается развитием дополнительного образования. Экспертами Университета создано более 400 общеразвивающих программ, программ дополнительного профессионального образования, профессиональной переподготовки и профессионального обучения, отвечающих запросам и потребностям времени.

Свыше 30 000 человек ежегодно участвуют в программах дополнительного образования, реализуемых в Университете. Дополнительное образование становится непрерывным и затрагивает все уровни и возраста: от дошкольного до пенсионного.

Последние несколько лет команда Университета экспериментирует с форматами и тематиками программ дополнительного образования. Одним из наиболее ярких примеров может быть реализуемый с 2017 года проект «Серебряный университет», ставший с 2018 года частью общегородского мегапроекта «Московское долголетие». Более 17 000 человек обучилось по программам «Серебряного университета».

С 2018 года Университет фокусирует свои усилия на создании инновационных программ дополнительного образования. Среди партнеров оказались: РОСНАНО, Российское общество «Знание», компания «ГлобалЛаб», «ЯндексУчебник», сетевое образовательное содружество «УчимЗнаем», Национальный медицинский исследовательский центр детской гематологии, онкологии и иммунологии имени Дмитрия Рогачева, издательство «Бином. Лаборатория знаний», детская школа программирования «Алгоритмика», школа суперспособностей «Rich Brain», Федеральный институт оценки качества образования, Россотрудничество, Национальный центр инноваций в образовании, Московский государственный образовательный комплекс, лицей «Ковчег-XXI века» и др.

### **Цель проекта**

Создание городской площадки (хаба), интегрирующей инновационные образовательные практики и подходы в формате программ дополнительного образования, для конструирования образовательных треков горожан и обучения специалистов организаций города

### **Проектное решение**

Запуск проекта предполагает несколько направлений изменения работы института непрерывного образования Университета.

Первым направлением станет построение системы мониторинга и анализа городского заказа и существующих инновационных практик. Подобная система

предполагает взаимодействие структурных подразделений Университета, интеграцию деятельности хаба с проектом «Городской университет», в части использования результатов исследований образовательных потребностей москвичей в среде мегаполиса и гиперлокальностях для создания картирования образовательных дефицитов горожан, и другими разработками вуза.

Второе направление – выстраивание процесса продвижения и продажи программ. Подобный подход предполагает использование модели маркетплейса, агрегирующего образовательные программы как внешних вендоров образовательного контента, так и экспертов Университета. Хаб создается для формирования персонифицированных предложений с учетом интересов и особенностей слушателей.

Выстраивается новая экономическая модель хаба, включающая в себя, в том числе гибкие модели ценообразования, программы лояльности, интеграцию различных способов оплаты, мониторинг качества оказанных образовательных услуг. Создается специализированная служба, осуществляющая маркетинговые функции, в том числе мониторинга, продаж, колл-центра.

Третье направление – создание удобной электронной среды для конструирования образовательного трека и изучения программ дополнительного образования. Электронная платформа предусматривает автоматизацию процессов взаимодействия с клиентами: от подачи заявки на обучение до выдачи документа. Подобная CRM (Client Relation Management) система позволит реализовывать постпрограммное сопровождение и взаимодействовать с потенциальными слушателями. В структуре платформы для разных категорий пользователей будут запущены специализированные сервисы: конструктор программ, модули диагностики, электронные планировщики образовательных треков.

Четвертое направление ориентировано на популяризацию лучших инновационных образовательных практик. С этой целью формируется механизм реализации программ дополнительного образования в формате модульных онлайн-курсов и программ повышения квалификации. Онлайн-программы, развивая модель хаба, будут интегрировать как созданный в Университете цифровой контент, так и модули партнеров.

## Показатели достижения результатов

№	Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
1	Количество человек, прошедших обучение по дополнительным образовательным программам хаба, человек	3 000	4 000	5 000	6 000	7 000
2	Финансовые поступления за счет реализации дополнительных образовательных программ хаба, млн рублей	33,4	44,8	56,5	68,1	79,8
3	Процент лояльности (доля слушателей, прошедших обучение повторно в течение 3 лет), %	10	15	20	25	30
4	Количество слушателей модульных онлайн-курсов, инициированных внешними авторами, организациями, человек	500	1000	1500	2500	3500
5	Количество размещенных в маркетплейсе (электронной среде) программ, единиц	100	150	200	230	250

## Стратегический проект **Университет для города: перспективные городские исследования**

Руководитель проекта: Светлана Вачкова

Команда проекта: Елена Иванова, Ирина Виноградова, Екатерина Барсукова, Игорь Шиян, Анна Якшина, Татьяна Ле-ван, Гурген Акопян, Сергей Весманов, Дмитрий Весманов, Наталья Жадько, Елена Нехорошева, Елена Алексейчева, Татьяна Апостолова

### Проблемный контекст

Рост значимости городов – это не только результат нарастающей урбанизации, но и результат переосмыслиния роли и места городов. Города становятся не просто местом проживания, а способом мышления и жизни. Уже в настоящее время более 50 % мирового населения проживает в городах, при этом еще в 1800 году – только 3 %. Ряд исследователей фиксируют, что тренд будущего – мир городов.

Москва – это сообщества. Сообщества разные, самобытные, самоопределяющиеся, но воспринимающие себя частью города. Именно сообщества создают устойчивое развитие Москвы, они вовлекаются в городскую стратегию и начинают сами создавать мировой город.

Стратегическая программа Москвы «Мой район» основана на идее «города как сообщества горожан». Программа вовлечение горожан и определение ими приоритетов и задач развития своего района и своего сообщества. Такое фундаментальное переосмысливание стратегии формирует необходимость запуска системной работы по мониторингу, анализу сообществ, создание по результатам исследований проектов по развитию социальной сферы.

Ключевым проблемным вызовом оказывается необходимость комплексных исследований широкого круга аспекта социокультурной жизни горожан. Включение университетов в такую проектную и исследовательскую работу становится инструментом развития глобального города. Предметом исследований становятся: городские пространства и айдентика, дефициты и недовольства городских сообществ, образовательные ресурсы и возможности для горожан, непрерывное и неформальное образование, образование для городских служб и организаций и многие другие вектора.

Построение системной работы с этими потребностями позволяет не только исследовать, но и вырабатывать улучшающие город решения для городских организаций, определять стратегические направления развития города. Особая роль исследования и формирования городской интеллектуальной, культурной и политической среды отводится городским университетам.

### Существующие заделы

С момента своего основания Московский городской педагогический университет неотрывно интегрирован в городское образовательное и социокультурное

пространство. Одно из ключевых направлений интеграции – исследования для города. В последние несколько лет в научно-исследовательских работах Университета выделилось отдельное направление городских исследований. За это время команды Университета провели несколько десятков исследований разных сторон жизни города. Городские пространства и айдентика, культурный код и разница поколений, городские сообщества и социальные сети, новые образовательные и гуманитарные практики непрерывного образования – некоторые из наиболее ярких тем исследований.

Результаты исследований становятся частью образовательных программ магистратуры («Проектирование городских образовательных инфраструктур», «Проектирование и сопровождение программ в сфере чтения детей и молодежи» и др.) и учебных курсов для бакалавриата. Сами исследования города становятся образовательным форматом. В последние два года одним из важных элементов развития гуманитарных компетенций студентов стала социокультурная практика, тесно связанная с исследованием города.

Три года работает семинар «Городской университет», объединяющий исследователей городской среды. Результаты исследований представляются на разных уровнях. Не только профессиональному сообществу в форматах выступлений на разных площадках: научных конференциях, форумах, симпозиумах, – но и через публикации в СМИ, участие в конкурсах и пр. Проекты по навигации, редизайну, перепроектированию образовательной среды являются еще одной точкой роста. В 2019 году проект соучаствующего проектирования общественных детских пространств (на примере пришкольных детских игровых площадок) победил в 5 из 7 номинаций в Конкурсе инноваций в образовании (КИвО).

Еще одна форма активности Университета – участие в Международном проекте «City Transformers». Основная задача проекта – создание реальных решений и проведение исследований в сфере эко-урбанистики и устойчивого развития городов, развитие механизмов соучаствующего проектирования. По итогам исследований в рамках семинара «Городской университет» опубликованы три сборника «UniverCity: города и университеты», а также несколько десятков публикаций в ведущих научных российских и зарубежных журналах.

В Университете реализуется телевизионный проект «Городской университет», где ведущие эксперты и лидеры профессионального сообщества обсуждают новые образовательные практики в городе. Другой проект реализуется в формате открытой городской мастерской «ПЛАСТИЛИН». Участниками проекта стали несколько десятков писателей, художников, политиков, бизнесменов – каждый из них выступил с открытой лекцией о трендах развития образования и города.

С 2018 года Университет стал организатором крупного международного симпозиума «Образование и город». Уже во второй год в качестве соорганизаторов симпозиума выступили Дублинский городской университет (Ирландия) и Тайбэйский городской университет (Тайвань). Симпозиум-2019 собрал участников из 17 стран: России, Албании (Университет Александра Моисиу), Беларуси (Гомельский государственный университет имени Франциска Скорины), Венгрии, Израиля, Италии, Казахстана, Китая (Нанькайский университет), Литвы, Монголии (Монгольский государственный университет образования), Польши,

США (Государственный университет Сэма Хьюстона), Швеции (Университет Евле), Ирландии (Дублинский городской университет), Тайваня (Тайбэйский городской университет). Также в работе симпозиума приняли участие сотрудники музеев (в частности, Музея предпринимателей, меценатов и благотворителей), творческого бюро «Утро», Международной ассоциации гуманитариев. За три года более 600 экспертов со всей страны и мира стали участниками симпозиума.

## Цель проекта

Создание системы проектирования и реализации исследований по вопросам изучения и развития гуманитарной инфраструктуры города, городских сообществ и социокультурных практик города Москвы.

## Проектное решение

Развитие городских исследований Университета реализуется по нескольким направлениям. В рамках первого направления создаются тематические кластеры в соответствии с ключевыми приоритетами исследовательской и проектной повестки для города. Кластеры фиксируют глобальные тренды развития мировых городов. На первом шаге будет сформировано несколько кластеров: кластер исследований среды и соучаствующего проектирования городских пространств, кластер исследований городского благополучия (UrbanHealth), кластер образовательного консалтинга девелоперских проектов, кластер изучения мегаполиса как глобальной экосистемы.

Каждый из кластеров задает свою исследовательскую и проектную повестку, которая затрагивает вопросы: комфортной жизни горожанина, проектирования новой городской среды, включая образовательную инфраструктуру, использования ресурсов города для образования и многие другие вопросы развития социокультурной среды и сообществ города.

Кластеры объединяют научную и образовательную деятельность. При этом активным участником деятельности становятся студенты и аспиранты Университета, которые становятся членами исследовательских команд, со-проектировщиками и участниками образовательных программ. В работу кластеров включаются разные структурные подразделения Университета, создавая межинститутскую интеграцию.

В рамках второго направления продолжается работа с аудиовизуальным контентом. Университет создает пространство коллаборации исследователей и экспертов в области урбанистики, образования, психологии и запускает систему городских событий в формате TED. На событиях представляются результаты проведенных в Университете исследований и реализованных проектов. Такие события открыты для всех горожан и в научно-популярном формате рассказывают о современных исследованиях и практиках трансформации и развитии глобальных городов. Спикерами TED-событий становятся исследователи Московского городского педагогического университета, включая студентов, аспирантов и преподавателей Университета. Встречи и выступления проходят и в онлайн-формате, формируя библиотеку мини-лекций, TED-выступлений, МООС. Библиотека размещается в открытом доступе и становится частью

социокультурного актива Москвы.

В рамках третьего направления создается цифровая площадка городских исследователей. В интерактивном формате представляются исследования, проекты и решения как для профессиональных сообществ, так и для интересующихся горожан. Такое цифровое пространство дает возможность познакомиться с результатами последних исследований, а также стать участником и со-проектировщиком исследований.

В рамках четвертого направления создается система открытых онлайн-курсов (МООС). Такие курсы не только представляют наиболее важные результаты исследований Университета, но и дают возможность горожанам быть в курсе наиболее актуальных трендов развития города и образования. Для производства курсов привлекаются ведущие эксперты и партнеры Университета. Курсы реализуются как на русском, так и на английском языке. Такая система позволяет продвигать научную и проектную повестку Москвы по всей России и миру.

### Показатели достижения результатов

№	Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
1	Число исследований и проектов по городской тематике, единиц нарастающим итогом	5	7	9	11	14
2	Количество зарегистрированных пользователей электронного ресурса про городские исследования, человек нарастающим итогом	500	700	1000	1500	3000
3	Количество единиц аудиовизуального контента нарастающим итогом	25	28	30	32	35
4	Число студентов и аспирантов, вовлеченных в деятельность кластеров, человек	125	200	250	350	450
5	Число записанных с участием преподавателей Университета TED-лекций, представленных в открытом доступе с числом просмотров не менее 500, единиц нарастающим итогом	5	10	20	35	50

Стратегический проект

## **Развитие студенческой стартап инфраструктуры**

Руководитель проекта: Кирилл Баранников

Команда проекта: Наталья Стрикун, Максим Бернадинер, Сулака Савва, Светлана Шилкина

### **Проблемный контекст**

По всему миру университеты традиционно сильны в создании образовательных программ, в проведении исследований. Но последние десятилетия третья масштабная миссия оказывается в фокусе внимания – инновации и стартапы. Именно этот фокус становится стратегическим выбором для многих ведущих университетов и аккумулирует их интеллектуальные, финансовые, кадровые ресурсы. Показателен и Oxford, где инфраструктура университетских стартапов достигает 300 компаний, и Harvard, ежегодно получающий более 4 миллионов долларов от своих инновационных компаний, и истории успеха многих инновационных «гигантов», изначально родившихся на территории университетов, – например Google или edX.

Университетские стартапы становятся источником инноваций. Однако для появления инновационных бизнес-проектов или социальных инициатив не срабатывают прямые директивные или жесткие институциональные решения. Стартапы возникают в особой среде и культуре, где студенты ощущают силу инициативности, субъектности, проектности. Умения, привычки и ценности, возникающие у студентов в такой среде, оказываются полезны и за пределами стартапинга – на будущей работе, в повседневной коммуникации.

### **Существующие заделы**

Московский городской педагогический университет несколько лет работает с разными форматами вовлечения студентов в проектную деятельность и роста их инициативности. В 2016–2018 годах в Университете проводился конкурс студенческих инициатив. В ходе конкурса студенты вуза предлагали идеи проектов, которые оценивали эксперты Университета и приглашенные представители городских организаций.

С 2018 года несколько управлений Университета начали целенаправленно экспериментировать с разными форматами вовлечения студентов в проектную деятельность и роста их инициативности. Эксперименты позволили переосмыслить логику конкурса студенческих инициатив: так, из отборочного фестиваля он вылился в программу проектного обучения студентов. Первая программа 2018 года длилась полтора месяца.

В 2019 году в Университете был запущен проект «Студенческий форсайт». В ходе семи проектных сессий свыше сотни студентов изучали национальные проекты и стратегические документы, строили форсайт-карты. Итог работы – представление в Московской городской Думе студенческих проектов, посвященных разным инициативам в сфере высшего образования.

С 2019 года стартовал проект, интегрирующий рассмотренный опыт. Проект городского пространства для развития студенческих стартапов получил название «Моло.Ко: Молодые Команды».

## Цель проекта

Создание системы поддержки студенческих стартапов, социальных инициатив и развития проектных компетенций.

## Проектное решение

Построение инфраструктуры, обеспечивающей возникновение студенческих стартапов и развитие у студентов необходимых компетенций и установок, включает в себя несколько направлений.

Первое направление связано с обновлением основной образовательной программы для формирования базовых представлений о проектной деятельности у студентов Университета. Такое обновление может быть реализовано в виде ядерного курса по проектированию в рамках гуманитарного модуля бакалавриата. Курс реализуется в проектном формате. Через реальную деятельность над собственным проектом участники осваивают основные подходы к разработке проекта. Обновления в части образовательной программы включают запуск специализированных элективных курсов по вопросам проектирования и стартапинга. Особой задачей становится включение в типологию выпускных квалификационных работ формата защиты стартапа.

Вторым направлением является городская площадка развития студенческих стартапов. На базе опыта проекта «Моло.Ко: Молодые Команды» создается межуниверситетский преакселератор студенческих бизнес-проектов и социальных инициатив. Участники проходят серию интенсивных программ, которые предусматривают проектную работу, тренинги для развития различных компетенций, рострум-лекции и кейсы приглашенных экспертов. Также каждая команда получает индивидуальный трекинг проекта.

Третье направление предполагает фандрайзинг студенческих проектов и команд. В ходе разработки и представления на разных этапах программы проекта командам оказывается поддержка во взаимодействии с потенциальными инвесторами или грантодателями. Команды получают консультации при подаче заявок в различные фонды и благотворительные организации. Также организуются специальные события с участием потенциальных работодателей, которые могут привлечь команды или их отдельных участников под проекты или стажировки в городские организации.

Четвертое направление формирует цифровую среду для поддержки студенческих команд, запускающих стартапы и социальные инициативы. Среда включает в себя: сервис оценки уровня сформированности проектных и стартап компетенций, формирования проектного портфолио и компетентностного профиля студента, сервисы взаимодействия с работодателями, грантодателями (система подбора стажировок, поиска менторов). Экосистема поддержки студентов содержит не

только сервисную часть, но и систему онлайн-контента. Такой контент объединяет в себя цифровые методические материалы, онлайн-курсы в формате МООС, открытые картотеки научных материалов, банки электронных кейсов, информационные мессенджер-каналы.

Пятое направление – создание школы модераторов для преподавателей Университета в целях обновления образовательных практик. Распространение проектной культуры среди студентов продуктивно, когда и в каждойдневной учебной деятельности она находит свое отражение. Для этого необходимо укрепить компетенции преподавателей Университета в части использования проектных технологий в своих программах и курсах.

### Показатели достижения результатов

№	Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
1	Число студентов, включенных в экосистему городской площадки развития стартапов, человек нарастающим итогом	1000	2220	3750	5500	7500
2	Число команд студентов, получивших поддержку фандрайзинг партнерами, по результатам прохождения интенсивных программ или индивидуального трекинга, человек нарастающим итогом	1	2	4	6	9
3	Сумма средств, привлеченных на поддержку бизнес-проектов и социальных инициатив студентов, прошедших интенсивные программы или индивидуальный трекинг, тысяч рублей нарастающим итогом	100	200	500	900	1600
4	Число профессорско-преподавательского состава, прошедших программы повышения квалификации по вопросам проектной деятельности и стартапинга, в т.ч. в рамках «Школы модераторов», человек нарастающим итогом	10	30	60	100	150
5	Число зарегистрированных пользователей электронных сервисов, входящих в инфраструктуру проекта, человек нарастающим итогом	100	400	850	1350	2000

## **Проекты для обратной связи**

Стратегический проект

### **Внедрение системы сертификации квалификации студентов**

Руководитель проекта: Ольга Айгунова

Команда проекта: Ирина Криштофик, Светлана Ильичева, Вардигул Мкртчян, Эвелина Мария Саликова, Татьяна Щербакова

#### **Проблемный контекст**

Страны-лидеры по результатам Международной программы по оценке образовательных достижений учащихся PISA пристальное внимание уделяют подготовке будущих учителей. В процессе обучения будущие учителя проходят оценку профессиональной мотивации, грамотности и компетентности.

Университеты по всему миру при подготовке педагога все чаще хотят видеть не только узкопрофессионального специалиста, знающего предмет и методику. Центр тяжести перемещается к овладению студентами надпредметными умениями: коммуникации, командной работы, способности решать сложные задачи и находить новые решения.

Российское образование тоже стоит перед вызовом развития нового поколения учителей и создания системы их роста. С декабря 2015 года идет работа по созданию модели национальной системы учительского роста (НСУР). Обновляются профессиональные стандарты, модели аттестации педагогов, оценочные процедуры. Так, например, возникают проекты единых федеральных оценочных материалов (ЕФОМ), где оцениваются: предметная подготовка, методика преподавания, психолого-педагогические компетенции, коммуникативные компетенции.

Исходя из логики новой системы аттестации в соответствии с уровневым профессиональным стандартом и НСУР, выпускники педагогических университетов, начиная работать в школе, должны обладать широким кругом знаний и компетенций. Именно в этом контексте становится важной система независимой оценки выпускников. Такая оценка оказывается необходимой и для выпускников, и для будущих работодателей, и в дальнейшем для анализа продуктивности работы самого университета.

#### **Существующие заделы**

С 2015 года в Московском городском идут исследования и проекты по оценке профессиональной деятельности учителей. Проекты и исследования проходят совместно с московскими школами и партнерскими университетами. Компетентностная модель оценки профессиональной деятельности учителя, методы оценивания и методические рекомендации по организации и проведению оценки профессиональной деятельности учителя – только часть результатов, появившаяся за последние 5 лет.

В 2017-2019 годах Университет стал одним из активных участников движения WorldSkills как на уровне среднего профессионального, так и на уровне высшего образования. Командой Университета были инициированы разработки трех педагогических компетенций, что позволило выстроить партнерские отношения с 12 вузами и сформировать совместную позицию о форматах оценки педагогических компетенций. В эти же годы Московский городской становится одним из организаторов олимпиады «Я – профессионал». В этот период многие технологии оценки – такие как демонстрационный экзамен, кейсовые технологии – все глубже интегрируются в практику работы самого Университета.

С 2017 года полномасштабно запускается проект «Сертификат «Московский учитель», направленный на поддержку студентов выпускных курсов педагогических направлений. Проект позволяет студентам выпускных курсов продемонстрировать свои знания и компетенции как в привычных форматах тестов и решения кейсов, так и форме демонстрации живого урока или образовательного события. Активным участником проекта стали директора московских школ, выступающие и как эксперты проекта, и как будущие работодатели.

## Цель проекта

Расширение системы независимой оценки гуманитарных и профессиональных компетенций студентов для повышения качества образования в Университете.

## Проектное решение

Построение системы сертификации студентов в Московском городском внедряет несколько форматов оценки. Оценка квалификаций студентов в рамках сертификации начинается со второго курса. Одной из задач первого этапа сертификации становится оценка уровня владения предметными знаниями и выявление дефицитов, которые студент может восполнить в ходе дальнейшего обучения на других курсах.

В процедуру сертификации включен начальный профессиональный экзамен, являющийся вторым этапом сертификации. Он проводится на третьем курсе и направлен на оценку различных умений студента при разработке электронного обучающего средства для работы с обучающимися с особыми потребностями. Также оценка включает сферу взаимодействия с родителями и коллегами. Начальный профессиональный экзамен проводится в формате демонстрационного экзамена с включением организационных, содержательных элементов и практик, используемых в WorldSkills.

На четвертом курсе сертификационное испытание включает оценку педагогических компетенций студента, отражающих его владение методикой построения и проведения учебных занятий. В этот же период проводится мотивационное собеседование в форме интервью работодателей со студентами.

Дополнительно в процедуре сертификации учитываются индивидуальные достижения студента, накапливаемые в процессе обучения в вузе. Механизм учета индивидуальных достижений служит не только источником дополнительных баллов, но и стимулирует студентов на включение в приоритетные

образовательные проекты Москвы и Университета. Приоритетом при учете индивидуальных достижений студента является участие в проектах Московская электронная школа (МЭШ), чемпионатах по стандартам Worldskills, конкурсах студенческих инициатив, а также обучение на курсах функциональной грамотности.

Итоговым элементом системы сертификации становится постсертификационное сопровождение. Помимо ресурса трудоустройства выпускники получают: возможность включения в мероприятия и проекты московских школ, наставничество со стороны ведущих экспертов города и страны, методическую поддержку Университета. Все эти элементы создают единую систему сертификации Университета, позволяющую выстраивать диалог с работодателями, выявлять дефициты, подстраивать корректировки и перспективы развития образовательных программ.

Опыт сертификации студентов, обучающихся на педагогических направлениях, позволяет сконструировать процедуры сертификации непедагогических специальностей и расширить возможности не только студентов, но и перечень организаций партнеров из непедагогической сферы.

### Показатели достижения результатов

№	Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
1	Количество участников процедуры сертификации, человек	400	800	1000	1200	1400
2	Количество школ партнеров, единиц	70	100	120	130	150
3	Количество направлений подготовки, принимающих участие в сертификации, единиц	2	3	4	5	6

**Стратегический проект**  
**Построение сообщества выпускников**

Руководитель проекта: Сулака Савва

Команда проекта: Алексей Анисин, Дарья Миляева, Роман Куприянов, Александра Макарова, Вячеслав Барсов

**Проблемный контекст**

Выпускник – это один из самых важных стейкхолдеров любого современного университета. Сила не только в возникающей вокруг вуза сети профессионалов, не только в поддержке, которую выпускники приносят в университет в виде идей, связей, проектов, инвестиций. Сила всякого настоящего alumni - в развитии и распространении культуры и мышления, сформированных в университете.

Университеты все больше внимания уделяют не только продвижению выпускника или студента, но и развитию сообществ. За последние 30 лет по всему миру растет число выпускников, входящих в такие сообщества. Alumni современного мирового университета насчитывают от 100 до 200 тысяч выпускников. К примеру, выпускники Кембриджского университета образуют сотни активно действующих групп по всему миру, выпускники Стэнфордского университета – более полутора тысяч сообществ или клубов, а выпускники Массачусетского технологического института входят в 122 региональных клуба.

Сообщества не только растут численно, но и трансформируются, начинают играть новую роль в жизни университетов. Одна из таких трансформаций – понимание alumni как совокупности сервисов для выпускников. Такие посты выпускные сервисы включают в себя карьерную поддержку, профессиональные и тематические клубы, базы данных работников и партнеров, образовательные, волонтерские программы и многое другое. Наравне с моделью членских взносов все большую роль начинают играть эндаумент-фонды.

Ключевой вызов заключается в том, что обеспечить вовлеченность студентов в жизнь университета как в период обучения, так и после него, невозможно директивно. Ключевым оказывается вовлечение выпускников вместо формального привлечения. При этом сам формат сообществ становится более гибким и менее бюрократическим. Вовлечение начинается еще в период обучения. Так возникает непрерывная траектория развития и участия в сообществах и проектах университета от момента поступления до жизни в alumni.

**Существующие заделы**

Выпускники всегда были важной частью жизни Университета. Многие подразделения самостоятельно вели работу по взаимодействию с выпускниками. Такой опыт стал базой и предпосылками более системного проекта.

За последние несколько лет сложилась традиция проведения регулярных мероприятий для выпускников. Основной формат – встречи выпускников на уровне институтов.

Наиболее ярким примером стал опыт нескольких институтов, которые не только реализовывали регулярные события, но и сделали шаг в создании единой программы и концепции развития системы взаимодействия выпускников. Более десяти крупных событий в подобном формате прошли за последний год. В качестве заметного примера может быть назван проект «Круг».

Другой важной частью существующих механизмов поддержки студентов является деятельность подразделений Университета, оказывающих помощь студентам в вопросах практической подготовки и трудоустройства. Подобная работа затрагивает не только вопросы устройства на работу, но и вовлечение выпускников в общеуниверситетские проекты в качестве спикеров, экспертов, тренеров, консультантов.

Важным элементом системы поддержки становится привлечение выпускников прошлых лет на магистерские программы, программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре и программы повышения квалификации.

Наконец, часть выпускников Университета продолжают работать в образовательных организациях, в которых проходили производственную или преддипломную педагогическую практику, что является показателем успешной модели организации практики обучающихся.

## Цель проекта

Формирование сообщества ассоциирующих себя с Университетом выпускников, включенных в реальные проекты и инициативы вуза, на основе образовательно-карьерной инфраструктуры.

## Проектное решение

Развитие сообщества выпускников происходит по нескольким направлениям. Первое направление запускает процессы формирования ассоциации выпускников МГПУ. Подобная ассоциация становится фундаментом для вовлечения выпускников разных лет в построение профессионального сообщества. Ассоциация оказывает выпускникам университета профессиональную, карьерную и методическую поддержку. Одной из базовых задач ассоциации становится исследование треков развития выпускников, профессиональных запросов и дефицитов, форм сетевого взаимодействия выпускников Университета.

Второе направление обновляет существующие управленческие механизмы работы с сообществами студентов и выпускников. На университете уровне функционал координации построения сообщества выпускников концентрируется в управлении корпоративных событий и студенческих инициатив. Управление становится координатором профильных специалистов в институтах наряду с ответственными за работу с выпускниками в институтах. Управление аккумулирует все меры административной поддержки сообщества выпускников и является организатором всех крупных событий и мероприятий для них.

Третьим направлением становится развитие электронных сервисов для выпускников. Сервисы обеспечивают возможности еще в период обучения: поиска по вакансиям городских организаций и служб, подбора стажировок, получения

консалтинговых услуг в первые годы после выпуска и старта самостоятельной профессиональной деятельности.

Четвертое направление развивает взаимодействие Университета с партнерами и создание университетской программы лояльности для выпускников. В рамках такой программы выпускники получают адресные специальные условия у городских вендоров и провайдеров широкого спектра услуг, товаров и решений.

#### Показатели достижения результатов

№	Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
1	Количество членов в Ассоциации выпускников университета (МГПУ), человек	100	300	600	900	1500
2	Пожертвования от выпускников в Фонд целевого капитала МГПУ, тысяч рублей	100	300	600	900	1500
3	Количество выпускников, пользующихся электронными сервисами для выпускников, человек	200	600	1200	1800	3000
4	Число партнеров в программе лояльности, единиц	10	15	20	25	30

## Развитие имущественного комплекса университета **Городской кампус**

Москва связывает воедино неисчислимое множество пространств и потоков. Обновляющиеся районы, строящиеся хорды, диаметры, возникающие парки, школы – все это не только территории. Не просто здания или места на карте, но пространства для формирования и развития городских сообществ. Московский городской педагогический университет неотделимо интегрирован в эти городские задачи.

Новая стратегия создает университет как часть глобального города. Более 40 зданий МГПУ расположены во всех районах города. Корпуса создают распределенное пространство МГПУ, где сам город становится кампусом. Стратегические проекты позволяют в каждой из локаций создать реальный пример развития городской территории, взаимодействия с горожанами или формирования новых социокультурных и образовательных практик.

Для реализации стратегии Университета важным становится развитие кампусной политики, имущественных и территориальных активов. В стратегии может быть определено несколько точек сборки и обновления таких активов. Капитальное развитие этих локаций позволяет сформировать в городе новые центры притяжения и развития Москвы как мирового города.

Исторический корпус на Садовой-Самотечной не только имеет одну из самых длинных биографий, но и исторически связан с развитием образования в городе. В настоящее время корпус сосредотачивает несколько десятков новых магистерских программ, мероприятия со студенческими стартапами, работу нескольких исследовательских лабораторий, проведение ежегодных симпозиумов, конференций и семинаров международного уровня. Обновление внутренней территории и редизайн аудитории корпуса позволит увеличить интенсивность использования здания и сделать из него общегородской консультационный и образовательный центр совершенствования педагогов и педагогических команд. Это самое лучшее пространство для общения и неформальных встреч учителей столицы.

Кампус на Чечулина, расположенный в Ивановском районе Москвы, имеет тесную взаимосвязь со всем восточным округом. Открытая территория Института естествознания и спортивных технологий создает действующий кейс по интеграции корпусов Университета в социокультурное пространство района. Такая практика развивает концепцию «Мой район», сформулированную как стратегию развития города несколько лет назад. Кампус может предоставлять не просто доступ к спортивным, культурным и научным площадкам на территории, но и обеспечить на них работу студентов и экспертов МГПУ, повышая качество и комфорт городской среды для жителей района.

Новый гостиничный комплекс МГПУ, расположенный в районе Ярославского шоссе, задаст стандарт качества комфортного проживания и пребывания студентов в городе. Не только эргономичные пространства, но и цифровое оснащение корпусов и внедрение систем энергосбережения создают «умные» форматы для жизни и обучения. Комплекс формирует модельное городское решение для приглашения и проживания ведущих международных экспертов, преподавателей и спикеров. Так формируется и растет бренд мирового города.

Развитие международного позиционирования и социокультурных пространств обеспечивается и обновлением корпуса в районе Полтавской улицы. Иноязычное образование одно из наиболее востребованных в гуманитарной сфере

– об это свидетельствует растущий спрос и со стороны студентов, и со стороны городских служб и организаций. Развитие кампуса Института иностранных языков создает новые ресурсы для расширения глобального коммуникативного пространства города и реализации перспективных форматов для горожан в сфере языкового и поликультурного образования.

Корпус на площади трех вокзалов, на Каланчевской улице, пока не является частью университета, но задумывается как общегородское пространство для организации проведения событий и мероприятий – как на уровне Университета, так и в контексте взаимодействия с городскими службами и организациями. Дизайн создаваемой площадки основан на трансформируемых пространствах и открытости – позволяет проводить события различного масштаба и формата. Так корпус становится центром проведения образовательных событий, тренингов, семинаров, воркшопов и мастерских для горожан.

Обозначенные точки роста формируют актив развития стратегических проектов Университета. Реновация корпусов создает новые практики в содержании образовательной, исследовательской, инновационной деятельности. При этом возникают кейсы нового дизайна городской среды и управления имущественными активами. Стратегия МГПУ усиливается новой кампусной политикой, создающей инновационные модельные решения для развития целостной городской среды.