

Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования города  
Москвы «Московский городской педагогический университет»

СОГЛАСОВАНА

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Заместитель министра

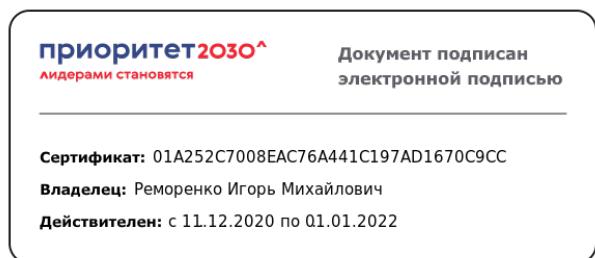
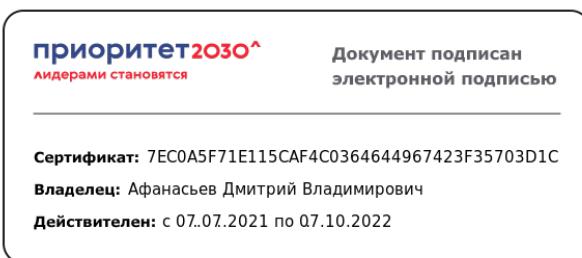
\_\_\_\_\_ / Д.В.Афанасьев /  
(подпись) (расшифровка)

УТВЕРЖДЕНА

Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования города Москвы «Московский городской педагогический университет»

Ректор

\_\_\_\_\_ / И.М.Реморенко /  
(подпись) (расшифровка)



**Программа развития университета на 2021-2030 годы**

в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030»

Программа развития университета рассмотрена на заседании Комиссии (подкомиссии) Министерства науки и высшего образования Российской Федерации по проведению отбора образовательных организаций высшего образования в целях участия в программе стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» 25.09.2021

2021 год  
Москва

Программа (проект программы) ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОДА МОСКВЫ "МОСКОВСКИЙ ГОРОДСКОЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ" представлена в составе заявки на участие в отборе образовательных организаций высшего образования для оказания поддержки программ развития образовательных организаций высшего образования в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» (далее – отбор).

Программа (проект программы) направлена на содействие увеличению вклада ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОДА МОСКВЫ "МОСКОВСКИЙ ГОРОДСКОЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ" в достижение национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года, сбалансированное пространственное развитие страны, обеспечение доступности качественного высшего образования в субъектах Российской Федерации, в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030».

## **Содержание**

1. Текущее состояние и результаты развития университета с 2010 по 2020 год. Целевая модель и ее ключевые характеристики.
  - 1.1 Ключевые результаты развития в предыдущий период и имеющиеся заделы.
  - 1.2 Миссия и стратегическая цель.  
Ключевые характеристики целевой модели развития университета,
  - 1.3 сопоставительный анализ на основе эталонных показателей с целевой моделью университета.
  - 1.4 Уникальные характеристики стратегического позиционирования и направлений развития.
  - 1.5 Основные ограничения и вызовы.
- 2 Планы по достижению целевой модели: политики университета по основным направлениям деятельности.
  - 2.1 Образовательная политика.  
Обеспечение условий для формирования цифровых компетенций и навыков использования цифровых технологий у обучающихся, в том числе студентов ИТ-специальностей.
  - 2.2 Научно-исследовательская политика и политика в области инноваций и коммерциализации разработок.
  - 2.3 Молодежная политика.
  - 2.4 Политика управления человеческим капиталом.
  - 2.5 Кампусная и инфраструктурная политика.
  - 2.6 Система управления университетом.
  - 2.7 Финансовая модель университета.
  - 2.8 Политика в области цифровой трансформации.
  - 2.9 Политика в области открытых данных.
  - 2.10 Дополнительные направления развития.
- 3 Стратегические проекты, направленные на достижение целевой модели.
  - 3.1 Описание стратегического проекта № 1
    - 3.1.1 Наименование стратегического проекта.
    - 3.1.2 Цель стратегического проекта.
    - 3.1.3 Задачи стратегического проекта.
    - 3.1.4 Ожидаемые результаты стратегического проекта.
  - 3.2 Описание стратегического проекта № 2

- 3.2.1 Наименование стратегического проекта.
- 3.2.2 Цель стратегического проекта.
- 3.2.3 Задачи стратегического проекта.
- 3.2.4 Ожидаемые результаты стратегического проекта.
- 3.3 Описание стратегического проекта № 3
  - 3.3.1 Наименование стратегического проекта.
  - 3.3.2 Цель стратегического проекта.
  - 3.3.3 Задачи стратегического проекта.
  - 3.3.4 Ожидаемые результаты стратегического проекта.

- 4 Ключевые характеристики межинституционального сетевого взаимодействия и кооперации.
  - 4.1 Структура ключевых партнерств.
  - 4.2 Описание консорциума(ов), созданного(ых) (планируемого(ых) к созданию) в рамках реализации программы развития.

## **1. Текущее состояние и результаты развития университета с 2010 по 2020 год. Целевая модель и ее ключевые характеристики.**

### **1.1 Ключевые результаты развития в предыдущий период и имеющиеся заделы.**

Московский городской педагогический университет (МГПУ) был создан в 1995 году Правительством Москвы в целях решения проблем дефицита учителей и других специалистов в системе столичного образования. За прошедшие годы Университетом была решена масштабная задача по формированию городской системы подготовки и развития учителей. За это время вуз вырос и увеличил свои активы: интеллектуальные, кадровые, исследовательские, социокультурные, образовательные. За прошедшие 25 лет к Университету были присоединены Московский гуманитарный педагогический институт (в 2012 г.), Московская государственная академия делового администрирования (в 2013 г.), десять городских педагогических колледжей (в 2014 г.).

Сегодня МГПУ представляет собой крупную образовательную организацию, реализующую программы практически всех уровней образования. В структуру Университета входят:

- девять учебных институтов, реализующих программы бакалавриата, магистратуры и аспирантуры: Институт гуманитарных наук, Институт иностранных языков, Институт естествознания и спортивных технологий, Институт культуры и искусств, Институт педагогики и психологии образования, Институт специального образования и психологии, Институт цифрового образования, Институт права и управления, отделение в Зеленограде – Институт делового администрирования;
- Институт среднего профессионального образования, образованный в результате присоединения к МГПУ почти всех московских педагогических колледжей, реализующий программы среднего профессионального образования и профессионального обучения, также в состав Института входит предуниверсарий (старшая школа, 8-11 классы);
- Институт непрерывного образования, реализующий программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки учителей Москвы и других регионов Российской Федерации, иные программы дополнительного и дополнительного профессионального образования для детей и взрослых, в том числе для людей пенсионного возраста (проект «Серебряный университет»). В состав Института входят: образовательный центр «Старт-ПРО» (дополнительные программы естественнонаучного и гуманитарного профиля для детей); центр «Благо» (дополнительные программы для детей с ограниченными

возможностями здоровья и их родителей);

- два института, осуществляющих научно-исследовательскую и проектную деятельность: Научно-исследовательский институт урбанистики и глобального образования, Институт содержания, методов и технологий образования;
- университетская школа, реализующая программы общего образования (начальное, основное, среднее).

МГПУ объединяет более 40 площадок (локаций) в разных частях города, кампус университета насчитывает 47 зданий.

Университет имеет филиал в Самаре.

В МГПУ обучаются 18406 студентов по различным направлениям подготовки, среди которых: педагогическое образование, психология, специальное (дефектологическое) образование, юриспруденция и управление, бизнес-информатика, социология, филология, история, лингвистика, физическая культура, дизайн, музыкальное образование, актерское искусство и ряд других. В течение последних трех лет в Университете ежегодно реализуется более 140 магистерских, более 100 бакалаврских программ и свыше 45 программ аспирантуры. Свыше 30000 горожан разного возраста ежегодно осваивают более 400 общеразвивающих программ, программ дополнительного профессионального образования и профессионального обучения.

МГПУ - один из лидеров среди педагогических университетов по уровню цитирований научных публикаций. Так согласно информации из системы Science Index число цитирований за период с 2015 - 2019 годы составило 39 654.

Московский городской педагогический университет со дня 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 8000 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).

В последние несколько лет Университет вошел во многие ведущие рейтинги. Более трех 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, а также в международный рейтинг QS.

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

МГПУ принимает участие не только в городской жизни, но и в проектах федерального уровня. За последние годы Университет скоординировал несколько общенациональных проектов по организации обсуждения федеральных государственных образовательных стандартов основного общего и высшего образования, примерных основных образовательных программ основного общего образования. В ходе реализации проекта свыше 100000 учителей и экспертов со всей России приняли участие в 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 – адаптация международной шкалы оценки образовательной среды Early Childhood Environment Rating Scale (ECERS) к системе московского образования, исследование универсальных компетенций и новых грамотностей, подготовка российского странового кейса по образовательной политике для международного исследования, проводимого Гарвардом (Audacious Education Purposes). Университет является провайдер-центром Международного бакалавриата (International Baccalaureate, IB) и реализует магистерскую программу подготовки учителей к работе по модели IB.

Исследования, образовательные программы и проекты Университета создают возможность для сотрудничества с крупнейшими компаниями. Среди партнеров Университета: ВТБ, Роснано, Аэрофлот, образовательный центр «Сириус», Сбербанк, Яндекс. МГПУ сотрудничает со многими ведущими университетами мира, такими как: Гётеборгский университет, Ноттингемский университет, Дублинский городской университет, Университет Сорбонны, Университет Цукуба, Байротский университет, Университет Тайваня, Фуданьский университет, Пармский университет, Римская консерватория, Нанкинский университет, Государственный университет Калифорнии, Университет Северной Каролины.

## **1.2 Миссия и стратегическая цель.**

Вместе с ростом значимости развития новых технологий и формирования цифровой экономики, которые стали еще актуальнее в период пандемии, важным оказывается развитие человеческого потенциала России. В случае, если качество потенциала не будет обеспечено, создаются риски низкой эффективности внедряемых технологий, снижения инновационной активности, техногенные риски.

В данном контексте одним из ключевых становится вопрос целенаправленного и системного формирования и развития человеческого потенциала. Происходит переосмысление привычного понимания педагогики и дидактики всех уровней образования: от общего до профессионального. Основным источником роста экономики оказывается создание и продвижение новых практик, обеспечивающих развитие у выпускника базовых навыков XXI века: профессиональных и универсальных компетенций, когнитивных и метакогнитивных способностей, готовности к сотрудничеству и с творчеству, а также формирование позитивной мотивации, становления профессиональной идентичности, повышение самоопределения..

Меняется и система подготовки специалистов сферы образования, которые оказываются одними из наиболее заметных «проводников» новых практик и моделей развития человеческого потенциала. Преобразуются сами базовые установки и принципы системы педагогического образования. Выпускник педагогического вуза не является специалистом отрасли. Сфера культуры, торговли, рекреации, кадровые службы, консалтинговые агентства, парки профессий и другие городские организации и службы нуждаются в выпускниках, имеющих не только профессиональные знания, но и развитые социальные и гуманитарные компетенции. Способность работать в команде, участвовать в различных обсуждениях, диалогах, умение проектно мыслить, принимать решения и самостоятельно действовать – вот главные факторы карьерного и личностного развития. Такое переосмысление задач подготовки учителей предопределяет переход от чисто педагогической миссии к социально-гуманитарному предназначению Университета – первому фундаментальному элементу новой стратегии МГПУ.

Другим фундаментальным элементом оказывается взаимосвязь с городом. Москва – глобальный мировой город, точка схода ресурсов, технологий, инноваций, место концентрации и коммуникации экспертов. Поэтому человеческий потенциал – залог устойчивого развития региона. Так, в подпрограмме «Москва – город для бизнеса» программы «Экономическое развитие и инвестиционная привлекательность города Москвы», реализуемой Департаментом экономической политики и развития Москвы, в

качестве основной цели указано увеличение конкурентоспособности города и благосостояния горожан за счет «ускорения темпов технологического развития города, создания благоприятных условий для развития предпринимательской, научной, инновационной и инжиниринговой деятельности». Москва уникальна, и это уникальное пространство формирует вызовы и задачи для исследовательской, инновационной и образовательной политики Университета.

Переосмысление своего педагогического потенциала и вовлеченность в процессы развития мирового города создают новые, но совершенно органичные для Университета стратегические цели. Москва как один из крупных мировых городов формирует запрос на модель городского университета, который становится центром разработки и трансляции практик развития человеческого потенциала.

На пересечении глобальных вызовов и городских стратегических задач формулируется новая 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 в области цифрового образования и цифровой дидактики как ресурса развития человеческого потенциала;
- Университет фокусируется на разработке прикладных решений и проектов, создании реальных городских практик;
- Университет исследует и развивает мировой город, ориентируется на интересы горожан, городских сообществ, организаций и служб.

### **1.3 Ключевые характеристики целевой модели развития университета, сопоставительный анализ на основе эталонных показателей с целевой моделью университета.**

Целевая модель развития Университета ориентирована на создание работающей тиражируемой практики городского университета. Готовая модель на уровне отдельных политик и стратегических проектов – основной результат, который получит система образования страны по завершении реализации программы развития МГПУ. Говоря о модели, прежде всего имеется в виду набор техник и технологий, потенциальных проектов, исследований, нормативных документов, которые может применять любой другой университет для налаживания совместной работы с городскими властями, бизнесом, местным сообществом. При этом указанная модель будет представлена не как некоторое идеальное состояние, к которому

следует стремиться и воспроизводить его по заданному шаблону, но как поле для вариативных преобразований, учитывая риски, особенности территорий, обновляющиеся приоритеты и другие обстоятельства.

Учитывая потенциал Москвы как столицы и как самого большого города Российской Федерации, представляется целесообразным отработать такую модель именно в столичном мегаполисе. При этом использование модели городского университета не будет предусматривать смену ведомственной принадлежности тех университетов, которые захотят ее воплотить. Модель рассматривается как возможность построить необходимые кооперации академического сообщества и городских социально-гуманитарных практик.

Такая стратегическая задача трансформирует облик и внутренние процессы МГПУ. Помимо формального обновления айдентики, названия, позиционирования, Университет меняется существенно во всей совокупности своих политик.

Для создания модели городского университета наравне с обновлением базовых процессов и политик будет реализован ряд стратегических проектов:

- «Цифровая дидактика»;
- «Городские социально-гуманитарные практики»;
- «Комплексная система оценивания образовательных результатов».

Именно стратегические проекты задают «прорывные» направления (фронтиры развития городской модели Университета.

Целевая модель МГПУ может быть описана следующим набором ключевых характеристик.

Во-первых, Университет проводит для города значимые исследования, поддерживаемые городской администрацией, бизнесом, некоммерческими организациями.

Во-вторых, образовательные программы, реализуемые Университетом, опираются на результаты таких исследований, обеспечивая подготовку специалистов для работы в системе «человек – человек».

В-третьих, Университет участвует в реализации широкого спектра социальных программ города, затрагивая различные сферы деятельности: образование, культуру, спорт, здравоохранение, жилищно-коммунальное хозяйство, рекреационный сектор и т.п.

В-четвертых, здания Университета находятся во всех округах города, и в каждом из них реализуются те или иные городские социальные программы.

В-пятых, Университет активно распространяет собственные наработки для регионов, других стран, поддерживает необходимый уровень академической кооперации, является центром получения консультаций по созданию совместных вузовских программ и развитию академической мобильности.

В-шестых, образование в Университете организовано с учетом гибких моделей выбора траекторий обучения, включая стажировки, вариативное оценивание результативности обучения, разнообразную активность за пределами учебных планов, применение цифровой дидактики.

В-седьмых, Университет является примером в деле использования цифровых технологий в системе образования и в прикладных разработках, в исследованиях и в обучении, в академических инициативах и стартапах.

Критерии достижения целевой модели в части реализации политик представлены ниже. Детально меры и создаваемые организационные и технологические решения по каждой из политик описаны в п. 2.

По итогам трансформации образовательной политики (п. 2.1) будут:

- созданы встроенные онлайн-курсы, в том числе при помощи сетевого взаимодействия с партнерами, создан банк не менее чем 100 курсов, из них не менее 5% на английском языке;
- обновлены модели оценки достижений студентов на уровне бакалавриата и магистратуры, а также разработаны оценочные материалы и процедуры проведения диагностики по психолого-педагогическому и гуманитарному модулям с учетом требований сертификации «Московский учитель»;
- обеспечен прирост числа слушателей программ дополнительного профессионального образования (не менее чем на 20000 слушателей), в том числе за счет реализации стратегического проекта «Городские социально-гуманитарные практики» (п. 3.2);
- увеличено количество студентов, охваченных программами дополнительного профессионального образования для получения дополнительной квалификации;
- осуществлен перевод не менее 50% лекций в цифровой формат;
- обновлена образовательная программа среднего профессионального образования через внедрение проектных технологий, в результате чего доля обучающихся по образовательным программам, реализующим модель проектной подготовки, достигнет не менее чем 55%.

По итогам трансформации научно-исследовательской политики и политики в области инноваций и коммерциализации разработок (п. 2.2) будут:

- сформированы механизмы поддержки молодых исследователей, в том числе через университетские грантовые программы, сервисы сопровождения авторов международных публикаций, службу социологической поддержки и формирования дизайна исследований;
- обеспечено включение 100% научно-педагогических и педагогических работников в исследовательскую, проектную деятельность;
- увеличено число публикаций, индексируемых в международных научометрических базах Scopus и Web of Science (на не менее 1000 единиц);
- увеличено число исследований по темам социально-гуманитарных практик (до 50 тем, накопительным итогом), в том числе за счет реализации стратегического проекта «Городские социально-гуманитарные практики» (п. 3.2);
- сформированы механизмы поддержки бизнес-проектов и социальных инициатив, реализуемых в том числе через создание консультационного центра сопроектирования бизнес-моделей реализации проекта, содействие в привлечении финансирования; участниками деятельности центра станут не менее 10% сотрудников.

По итогам трансформации молодежной политики (п. 2.3) будут:

- созданы механизмы поддержки студенческих сообществ, в том числе с использованием грантовых программ, менторских и экспертных консультаций;
- создана ассоциация выпускников, общая численность участников которой составит не менее 2000 человек;
- запущена система электронных сервисов и программа лояльности для выпускников в партнерстве с корпоративными и социальными партнерами Университета, число выпускников, получающих поддержку через систему электронных сервисов, составит не менее 3000 человек;
- создан городской акселератор студенческих стартапов, а также разработаны и реализованы механизмы фандрайзинга, поддержки и обучения студентов по вопросам запуска собственных бизнес-проектов и социальных инициатив, включая развитие формата итоговой аттестации по модели «стартап как диплом», в том числе за счет реализации стратегического проекта «Комплексная система оценивания образовательных результатов» (п. 3.3), что охватит не менее 1000 студентов ежегодно.

По итогам трансформации политики развития человеческого капитала (п. 2.4) будет:

- обеспечено увеличение доли работников в возрасте до 39 лет до 22% общей численности профессорско-преподавательского состава;

- разработаны программы адаптации молодых сотрудников (система наставничества, кадровый резерв, профессиональные школы и клубы);
- созданы механизмы формирования персонализированных программ профессионального развития, в том числе с использованием корпоративных программ обучения;
- разработаны и внедрены механизмы оценивания деятельности научно-педагогических работников на основе системы критериев и показателей, применимых для 100% сотрудников;
- разработана и реализована внутренняя университетская грантовая программа поддержки академической мобильности.

По итогам трансформации кампусной и инфраструктурной политики (п. 2.5) будет:

- сформирован социокультурный кластер на базе кампуса на востоке Москвы, который включит в себя science-парк, создаваемый в том числе за счет реализации стратегического проекта «Городские социально-гуманитарные практики» (п. 3.2);
- открыт дополнительный гостиничный комплекс и проведено обновление текущего фонда (общая емкость комплекса составит не менее 1500 проживающих);
- создана сеть коворкингов, увеличится число оформленных в корпоративной айдентике аудиторий, корпусов, оснащенных оборудованием для студентов с ограниченными возможностями здоровья.

По итогам трансформации системы управления университетом (п. 2.6) будет:

- внедрена проектная модель управления с распределенной системой администрирования и ответственности;
- разработаны автоматизированные системы сбора данных и отчетных панелей (дэшбордов) для просмотра данных по каждому из подразделений в режиме «по запросу»;
- осуществлен переход к департаментской системе администрирования программ в учебных структурных подразделениях.

По итогам обновления финансовой модели (п. 2.7.) будет:

- проведена передача части функционала финансовой службы на аутсорсинг;
- увеличен объем аккумулируемых средств в рамках фонда целевого капитала Университета (не менее 60 млн рублей);
- проведена диверсификация источников дохода за счет развития международных сетевых программ, расширения участия Университета в

международных грантовых программах, коммерциализации разработок, созданных в рамках консорциума, в том числе за счет реализации стратегического проекта «Цифровая дидактика» (п. 3.1).

По итогам обновления политики в области цифровой трансформации (п. 2.8) будут:

- создана и запущена комплексная экосистема сервисов и цифровых решений для управления образовательной деятельностью всех подразделений Университета;
- созданы сервисы, позволяющие автоматически фиксировать цифровые следы всех студентов, на основании данных определять существующие дефициты и прогнозировать потенциальные зоны риска;
- осуществлено обновление структуры образовательных программ бакалавриата и магистратуры с выделением не менее 10% объема программы, реализуемой с использованием цифрового контента в формате онлайн-курсов или видеолекций;
- дополнительно открыты три студии для производства открытых онлайн-курсов (общее число стационарных студий достигнет шести);
- введены в эксплуатацию «умные» учебные аудитории, позволяющие на основе машинного зрения автоматически проводить мониторинг уровня вовлеченности студентов.

По итогам трансформации политики в области открытых данных (п. 2.9) будут:

- разработаны стандарты работы с большими данными внутри консорциума, в том числе за счет реализации стратегического проекта «Цифровая дидактика» (п. 3.1);
- реализованы регулярные мероприятия для проектирования и обсуждения хода реализации стратегии развития, в том числе в формате стратегических сессий, онлайн-обсуждения на краудсорсинговой площадке (минимум одна ежегодная стратегическая конференция, вовлечены в обсуждение не менее 50% сотрудников).

В числе критериев достижения целевой модели в части реализации стратегических проектов в том числе следующие:

- увеличение числа реализованных исследований по вопросам цифровой дидактики, в том числе в рамках создаваемого консорциума (не менее 50 единиц);
- проектирование и производство цифрового контента, включая онлайн-курсы, цифровые тренажеры, симуляторы, в том числе в сотрудничестве с членами консорциума (не менее 50 единиц накопительным итогом);
- формирование Атласа городских социально-гуманитарных практик как

платформы представления решения и практики для городского развития (не менее 50 описанных практик);

- формирование Центра публичной истории и science-парка как центров социокультурного притяжения горожан (вовлечение не менее 3000 горожан ежегодно);
- формирование комплексной системы оценивания и развития студентов, обеспечивающей вариативные треки обучения, увеличение числа обучающихся Университета, вовлеченных в процесс оценки компетенций (не менее 1500 человек ежегодно).

Подробное описание задач и ожидаемых результатов реализации стратегических проектов представлено в разделе 3.

#### **1.4 Уникальные характеристики стратегического позиционирования и направлений развития.**

МГПУ переходит от модели исключительно отраслевого педагогического университета к модели городского университета. В проектировании модели развития МГПУ опирается на опыт и бенчмарки таких ведущих университетов, как Университет Дублина, Университет Нью-Йорка, Тайбейский городской университет, Университет Гонконга, Королевский колледж Лондона. Историческим бенчмарком является Московский городской народный университет имени А.Л. Шанявского. Все перечисленные университеты подчеркивали открытость во взаимодействии с городом и городскими сообществами.

Ключевой стратегической ставкой программы развития Московского городского педагогического университета является создание исследовательской, инновационной и образовательной инфраструктуры, позволяющей осуществлять проектирование и трансляцию новых социально-гуманитарных практик для удовлетворения запросов городских сообществ и организаций города.

Таким образом позиционирование Университета опирается на имеющийся сильный бренд МГПУ как лидера в области образования, педагогики, психологии, но делает переход от вуза, предназначенного исключительно для профессиональной подготовки только учителей, к университету, ведущему исследования и обучающему практикам развития человеческого потенциала.

В стратегии позиционирования себя как городского университета особый акцент ставится на интегрированность в проекты и процессы одного из крупнейших мировых городов – Москву.

Позиционируя себя как университет глобального города, МГПУ приобретает новые стратегические векторы развития как ответы на глобальные вызовы.

В ситуации происходящей цифровой трансформации социально-экономической сферы ключевыми факторами конкурентоспособности оказываются: реализация гибридных моделей обучения, распределенной системы управления исследованиями, автоматизация бизнес-процессов. Университет видит развитие цифровых технологий как один из своих приоритетов. Студенты, слушатели, сотрудники получают поддержку «умных сервисов», используют ресурсы цифрового кампуса, общаются, учатся, работают, занимаются исследованиями в насыщенной цифровой среде.

Стратегическим ориентиром становится также развитие вариативности в различных сферах деятельности Университета: образовательных программах, системах оценивания, исследовательской повестке, внеучебной работе. На первый план выходят персональные траектории роста студентов и их бережное сопровождение. Главным результатом становится предоставление студентам широкого спектра возможностей самоопределения и развития. В данном контексте МГПУ позиционирует себя как «университет возможностей». Студенты, аспиранты, исследователи, преподаватели становятся субъектами собственной образовательной и профессиональной деятельности. Студент оказывается не клиентом, а совладельцем Университета.

Таким образом, можно сформулировать «тезисы позиционирования» МГПУ. МГПУ – это:

- *городской университет*, хорошо знающий запросы горожан, городских сообществ, городских организаций и предлагающий решения для них;
- *модель партнерства вуза и города* для применения другими вузами федерального подчинения;
- *университет мирового города*, включенный в глобальные тренды, проекты и профессиональное сообщество;
- *исследовательский и проектный университет*, ведущий исследование и разработку социально-гуманитарных практик для развития человеческого потенциала, университет новой педагогики;
- *цифровой университет*, исследующий и использующий современные технологии и цифровую дидактику;
- *«университет возможностей»*, предоставляющий разнообразные ресурсы для самоопределения и конструирования траекторий профессионального и личностного развития.

## **1.5 Основные ограничения и вызовы.**

Реализация стратегии развития Московского городского педагогического университета происходит в контексте целого ряда вызовов на глобальном,

национальном и региональном уровнях.

Ключевым глобальным вызовом оказывается переход к цифровой экономике, результатом которого является не только техническое переоснащение, но и смена моделей социальных и экономических отношений. Для высшего образования критично необходимым становится использование гибридных моделей организации учебного процесса, автоматизация бизнес-процессов, развитие «продвинутых» цифровых компетенций научно-педагогических работников.

Цифровизация экономики приводит и к смене профессиональной модели. Возникает еще один вызов, приобретающий актуальность на национальном и региональном уровнях. Сформулированные цели национального развития до 2030 года (указ Президента РФ «О национальных целях развития России до 2030 года» от 21 июля 2020 года) ставят приоритетом развитие талантов и возможностей. Необходимостью для высшего образования становится создание удобной и современной инфраструктуры для развития человека. Такая задача оказывается особенно важной для университетов, реализующих программы в гуманитарных областях, в том числе в педагогике и психологии.

На региональном уровне также реализуется стратегия развития, которая ставит ряд целевых задач, обеспечивающих дальнейшее развитие Университета. Правительство Москвы реализует стратегию развития города как международного интеллектуального, финансового, технологического, культурного центра. Многие мегапроекты – развитие городского транспорта, создание центров «Мои документы», внедрение цифровых сервисов для горожан, проектов «Московская электронная школа», «Московское долголетие» – трансформируют привычные сферы городской жизни и инфраструктуры.

В контексте стратегии развития Москвы ключевым региональным вызовом является построение модели городского университета, обеспечивающей развитие и исследование городских сообществ, создание образовательных и инновационных продуктов, удовлетворяющих запросы горожан и городских организаций.

Наряду с вызовами, задающими ориентиры стратегического развития, можно отметить ряд ключевых ограничений реализации программы развития МГПУ. В числе ключевых рисков и ограничений:

- ограничения, связанные с развитием имущественного комплекса и нехваткой кампусных ресурсов;
- ограничения, связанные со снижением платежеспособного спроса в том числе в связи с ухудшением эпидемиологической ситуации;

- ограничения, связанные с организацией поездок и ухудшение условий для реализации программ международного сотрудничества и взаимодействия в связи с ухудшением эпидемиологической ситуации.

Наиболее значимым ограничением является развитие кампусных мощностей Университета. Рост числа студентов и объемов реализуемых исследований требует запуска новых локаций, способных обеспечить современные требования к техническому оснащению и условиям проведения исследований, реализации образовательных программ. Недостаточное развитие имущественного комплекса может стать одним из наиболее сильных факторов, замедляющих процессы реализации намеченной программы развития.

Снижение платежеспособного спроса может наблюдаться как в секторе B2C, так и в секторе B2B по причине ухудшения эпидемиологической ситуации в связи с распространением новой коронавирусной инфекции COVID-19. Риски введения новых ограничений могут привести к сокращению бюджетов на исследования как в государственном, так и в частном секторе. Результатом может стать снижение доступных финансовых ресурсов и платежеспособного спроса в области исследований, консалтинга, инновационной деятельности. По этой же причине может быть снижен спрос на внебюджетные программы.

Риски ухудшения эпидемиологической ситуации могут оказать влияние и на ведение международных мероприятий. Ограничительные меры в отношении приезда иностранных студентов и научно-педагогических работников, а также сокращение или запрет на командировки в отдельные зарубежные страны могут привести к снижению академической мобильности, ограничить создание сетевых программ, проведение международных исследований, обновление кадровой политики, обеспечение дополнительных источников финансирования.

## **2. Планы по достижению целевой модели: политики университета по основным направлениям деятельности.**

### **2.1 Образовательная политика.**

#### **2.1. Образовательная политика**

##### **Текущий задел и имеющиеся ресурсы**

В настоящее время в Университете реализуются 263 образовательные программы (19 программ среднего профессионального образования, 102 программы бакалавриата, 1 программа специалитета и 141 программа магистратуры). Количество образовательных программ по УГСН 44.00.00 «Образование и педагогические науки» следующее: 9 программ среднего профессионального образования, 60 программ бакалавриата и 98 программ магистратуры.

За прошедшие годы выросло число студентов, обучающихся по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования. По программам среднего профессионального образования учатся – 4413 человек, бакалавриата – 10083 человека, специалитета – 69 человек, магистратуры – 3841 человек. Количество обучающихся по УГСН 44.00.00 «Образование и педагогические науки» – 12298 человек (3532 – по программам среднего профессионального образования, 6120 – по программам бакалавриата и 2646 – по программам магистратуры).

С целью эффективного сопровождения реализации элективной части образовательных программ разработана информационная среда, позволяющая студентам ознакомиться с элективными модулями (содержанием, преподавателями, дать оценку модуля по результатам его прохождения) и выбрать модули для изучения. В информационную среду внедрены алгоритмы искусственного интеллекта, которые позволяют сформировать рекомендации для каждого студента по выбору модулей на основе данных о различных характеристиках его обучения в Университете. Выбор модулей в настоящее время осуществляется всеми студентами Университета из единой базы общеуниверситетских элективных модулей, насчитывающей более 200 наименований.

Расширены форматы прохождения практики. Частью программ бакалавриата стала социокультурная практика, в ходе которой студенты исследуют городские ресурсы, проходят образовательные квесты, готовят проекты, также введен новый элемент – стажерская практика студентов педагогических направлений подготовки на выпускных курсах. Важной составляющей программ бакалавриата является модель практического обучения, позволяющая актуализировать роль работодателей в учебном

процессе через привлечение их к реализации профессиональных мастерских на базе практического обучения.

С 2016 года Университетом разрабатывается и реализуется проект «Сертификат «Московский учитель» (далее - сертификация «Московский учитель»). Проект возник с целью независимой оценки качества подготовки студентов педагогических вузов и их готовности к профессиональной деятельности. За несколько лет реализации в проекте приняли участие 1468 студентов выпускных курсов педагогических вузов. Лучшие студенты трудоустроены в образовательные организации города Москвы. В качестве экспертов привлекались 180 представителей работодателей более чем из 70 образовательных организаций.

В Университете создана дирекция образовательных программ как новая модель администрирования междисциплинарных образовательных программ магистратуры: предполагается автономность руководителей программ при разработке содержания, обеспечении условий реализации, расходовании бюджета программы.

В структуру Университета входят шесть колледжей, реализующих программы по следующим специальностям: «Дошкольное образование», «Преподавание в начальных классах», «Специальное дошкольное образование», «Коррекционная педагогика в начальном образовании», «Физическая культура», «Право и организация социального обеспечения» и др.

## **Ключевые направления и приоритеты**

Проблемный контекст трансформации образовательной политики в системе высшего образования связан со следующими факторами:

- единообразная модель профессиональной подготовки («образовательная труба»), в рамках которой студенты делают выбор только из предложенных деканатом элементов программы без учета возможностей самоопределения и выбора своей траектории;
- проектирование образовательных программ ориентировано в первую очередь на обеспечение нагрузкой преподавателей, а не на качество обучения;
- однотипная «знанияевая» модель оценивания, в том числе в рамках итоговой государственной аттестации, не учитывающая индивидуальные образовательные траектории обучающихся, а также сформированные в процессе обучения умения и навыки;
- обновление содержания программ реализуется на основании лишь субъективного мнения преподавателей;
- низкий уровень цифровизации образовательного процесса, что снижает

удобство и возможности персонализации обучения.

За прошедшие несколько лет в МГПУ начался переход к новой модели образовательной политики. Новая целевая модель включает следующие векторы развития:

- (1) гибкие образовательные траектории студентов на основе реального самостоятельного выбора;
- (2) проектирование образовательных программ от образовательных результатов;
- (3) вариативная модель оценивания в ходе промежуточной, и итоговой аттестации;
- (4) обновление программ на основе результатов сертификации и обратной связи студентов;
- (5) развитие цифровых сервисов и ресурсов для обеспечения вариативных образовательных траекторий студентов.

Актуализированные образовательные модели образовательной программы (1)\*, значительно отличаются от тех, по которым в Университете готовили специалистов еще несколько лет назад. Прежняя модель обучения формировалась из обязательной части образовательной программы, «базовых» курсов, определяемых требованиями ФГОС ВО (объем - 17 зачетных единиц), и курсов, жестко ориентированных на формирование компетенций, связанных с направлением подготовки и профилем образовательной программы (объем - 214 зачетных единиц). Отсутствие гибкости подготовке исключало возможность выбора студентами элементов образовательной программы в соответствии со своими интересами и потребностями, а также освоение дополнительных компетенций, необходимых для реализации актуальных задач профессиональной деятельности.

Актуализированная модель программы бакалавриата будет иметь следующую структуру:

- обязательная часть в объеме 206 зачетных единиц, из них: 32 единицы отведены на гуманитарный модуль, общий для всех программ бакалавриата, реализуемых Университетом, 28 единиц составляет - психолого-педагогический модуль для образовательных программ УГСН 44.00.00 «Образование и педагогические науки», 146 единиц отводится - на профессионально-ориентированные модули, связанные с направленностью (профилем) образовательной программы;
- часть образовательной программы (25 зачетных единиц) составляют модули по выбору обучающихся, выбор обучающихся связан с личностными и профессиональными интересами, потребностями и дефицитами. Предлагаются элективные модули, ориентированные на

формирование универсальных и профессиональных компетенций, непосредственно связанных с профильностью образовательной программы (от 5 до 25 зачетных единиц) и элективные модули, для формирования профессиональных компетенций, не связанных с профильностью образовательной программы (от 0 до 20 зачетных единиц).

Сравнительные характеристики традиционной и актуализированной моделей программ представлены на схеме 1.

Подготовка специалистов в системе среднего профессионального образования (СПО) была связана прежде всего с «поурочной» системой при подаче теоретического материала, характеризовалась разобщенностью теоретической и практической подготовки. Система оценивания в этом случае была направлена лишь на оценку знаний студента и умений формально использовать выученные методики.

|                                       |                                         |                                           |                                       |                                         |                                           |
|---------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
| Обязательная часть программы          | <b>Core</b><br>17 з.е.                  | <b>Major</b><br>214 з.е.                  | Обязательная часть программы          | <b>Core</b><br>32 з.е.                  | <b>Major</b><br>28 + 146 з.е.             |
| Часть программы по выбору обучающимся | <b>Elective</b><br>0 з.е.               | <b>Minor</b><br>0 з.е.                    | Часть программы по выбору обучающимся | <b>Elective</b><br>5-25 з.е.            | <b>Minor</b><br>0-25 з.е.                 |
|                                       | Общекультурные курсы, модули и практики | Профессиональные курсы, модули и практики |                                       | Общекультурные курсы, модули и практики | Профессиональные курсы, модули и практики |
| Традиционная модель                   |                                         |                                           | Актуализированная модель              |                                         |                                           |

Схема 1. Сравнение моделей образовательной программы бакалавриата

С целью внедрения новой модели бакалавриата предлагается комплекс мер:

- актуализация требований к образовательным результатам обучающихся по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры с учетом итогов ежегодного участия студентов в процедурах независимой оценки качества образования, в том числе сертификации «Московский учитель»;
- обновление образовательных форматов и технологий формирования образовательных результатов через интеграцию проектных, проблемно-ориентированных технологий, позиционного обучения и др.;
- расширение возможностей студентов для конструирования своей образовательной программы через систему элективных модулей, выбора образовательных траекторий с использованием специальных цифровых сервисов;

- расширение вариативности образовательных программ за счет включения открытых онлайн-курсов, реализуемых, в том числе через модель сетевого взаимодействия с другими вузами;
- расширение возможности для студента изменять свою образовательную траекторию путем смены направления подготовки (модель «2+2»);
- развитие системы оценивания образовательных результатов обучающихся, в том числе построенной на основе модели сертификации «Московский учитель»;
- внедрение вариативных форматов промежуточной и итоговой оценки, в том числе и в рамках реализации стратегического проекта «Комплексная система оценивания образовательных результатов», (п. 3.3.).

Отдельно необходимо оговорить внедрение модели «2+2». Модель позволяет студентам-бакалаврам, чье обучение длилось два года (для магистров от полугода до года) и у которых сформирован базовый спектр универсальных и общепрофессиональных компетенций, начиная с третьего курса, осознанно и целенаправленно выбирать направление подготовки образовательной программы и дальнейшей профессиональной деятельности.

Продолжится внедрение модели проектирования образовательных программ от образовательных результатов (2) – одно из приоритетных направлений изменения образовательной политики. Осуществляется переход от предметно-дисциплинарной организации учебного процесса к модульному построению содержания образовательной программы. Модуль формирует часть образовательной программы, определяющую модель достижения студентами образовательного результата для реализации той или иной социальной или профессиональной деятельности. Модуль обеспечит интеграцию различных видов деятельности студента (изучение дисциплин и учебных курсов, прохождение практики, научно-исследовательской и проектной работы и т.д.), направленных на достижение целостного образовательного результата.

В образовательные программы бакалавриата продолжится внедрение элементов модели «свободных искусств» (Liberal Arts). Практики Liberal Arts позволяют достигать новых образовательных результатов и ориентированы на глубокую гуманитарную подготовку, формирование критического, системного мышления, навыков проектирования, управления, работы с большим количеством информации, коммуникации на иностранных языках и др. В рамках интеграции модели Liberal Arts обновится содержание образовательных программ через внедрение «ядерных» курсов гуманитарного и психолого-педагогического модулей, которые будут изучаться на первом и втором курсах.

Изменяются подходы к процедуре оценки учебных (3) достижений студентов и самому оценочному инструментарию. Опираясь на модели профессиональных конкурсов, в том числе сертификацию «Московский учитель», в Университете расширяются деятельностные форматы оценивания образовательных достижений обучающихся, а также практики демонстрационного экзамена в рамках промежуточной (модульные экзамены) и государственной итоговой аттестации. В том числе будут реализованы следующие механизмы:

- разработка оценочных материалов и процедуры проведения диагностики по психолого-педагогическому и гуманитарному модулям с учетом требований сертификации «Московский учитель»;
- развитие процедур сертификации «Московский учитель» через реализацию модели организации промежуточной аттестации студентов, модульных экзаменов, ГИА в формате сертификационных процедур, а также адаптацию процедур сертификации для других направлений подготовки.

С целью обновления программ на основе результатов сертификации и обратной связи студентов (4) предлагается комплекс мер:

включение в образовательные программы Университета по УГСН 44.00.00 «Образование и педагогические науки» в качестве обязательных испытаний: диагностика предметных компетенций студентов в формате ЕГЭ, разработка сценариев урока для проекта «Московская электронная школа» (МЭШ), проектирование и реализация модельного учебного занятия, разработка видеоурока. Успешность прохождения таких испытаний студентом влияет на оценку качества программы; создание механизмов сбора обратной связи от студентов по результатам прохождения курсов, в том числе создание дескрипторной карты и электронной платформы.

Достижение целевой модели в части обновления механизмов оценки качества образования связано с реализацией стратегического проекта «Комплексная система оценивания образовательных результатов» (п. 3.3.).

С целью развития цифровых сервисов и контента (5) для реализации предлагается комплекс мер:

- перевод лекций в цифровой формат и разработка механизмов реализации цифровых лекций в Университете;
- встраивание общеуниверситетских онлайн-курсов и онлайн-курсов партнеров Университета в программы магистратуры.

Более детально мероприятия по развитию цифровых сервисов для реализации образовательной политики представлены в подпункте

«Политика в области цифровой трансформации».

Одним из направлений обновления образовательной политики станет развитие уровня СПО. Трансформация модели образовательной программы СПО предполагает выделение трех блоков. Первый, «проектный», блок реализуется на первом году обучения и направлен на развитие проектной культуры, гуманитарных и цифровых компетенций студентов. Основным форматом обучения в этот год становятся проектные события и тренинги. Второй, «педагогический», блок программы погружает студентов в современные педагогические техники и практики. При реализации этого блока, наравне с традиционными форматами используются открытые онлайн-курсы. Третий, «практический», блок сохраняет уже сложившуюся практику погружения студентов в профессиональную деятельность.

### **Влияние на достижение национальных целей**

Реализация указанных мер по изменению образовательной политики Университета повлияет на достижение одного из показателей национальных целей развития Российской Федерации формирования эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи, основанной на принципах справедливости, всеобщности и направленной на самоопределение и профессиональную ориентацию всех обучающихся (п. 2-б Указа Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»).

\* Здесь и далее указана ссылка на номер вектора развития целевой модели, перечисленного выше.

#### **2.1.1 Обеспечение условий для формирования цифровых компетенций и навыков использования цифровых технологий у обучающихся, в том числе студентов ИТ-специальностей.**

### **2.1.1. Обеспечение условий для формирования цифровых компетенций и навыков использования цифровых технологий у обучающихся, в том числе студентов ИТ-специальностей**

Стратегическим ориентиром изменения образовательной политики на всех уровнях образования становится формирование и развитие цифровых

компетенций. Они включают в себя не только формирование базовой цифровой грамотности, но и овладение современными технологиями и инструментами (п. 1.4 национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»). В связи с этим студентам, обучающимся по педагогическим и психолого-педагогическим направлениям, необходимо овладеть принципами современной цифровой дидактики и практиками обучения и проектирования в онлайн-формате.

Для формирования компетенций будут реализованы несколько инфраструктурных решений. Первым станет формирование и включение курсов по цифровым технологиям как части образовательных программ бакалавриата и магистратуры для всех студентов независимо от профиля и направления подготовки. Курсы будут освещать в том числе следующие темы:

- «Цифровая грамотность»: инструменты коммуникации, инструменты управления задачами, цифровая безопасность;
- «Цифровые технологии в социальной сфере»: проектирование онлайн-контента, обучение и сопровождение в цифровых средах, оценка достижения образовательных результатов;
- «Специальные цифровые умения (в контексте городской стратегии Университета)»: работа в МЭШ, использование интерактивного оборудования при обучении, городских электронных сервисов.

Следующим шагом станет создание и развитие цифровых компетенций через систему неформального образования. Будет запущена серия тематических онлайн-клубов и программ дополнительного образования по вопросам использования онлайн-технологий в образовании и деятельности учителя.

Дополнительным механизмом развития станет реализация серии регулярных проектных мероприятий в формате хакатонов. В ходе них студенты будут принимать участие в проектировании или разработке цифровых проектов по направлению цифровых технологий в образовании (EdTech) и цифровых технологий для развития города (UrbanTech).

Необходимым условием реализации обозначенных задач станет разработка модели цифровых компетенций студента Университета, которая позволит проводить независимую оценку их сформированности. Для этого будут привлекаться, в том числе для участия в реализации образовательных программ, представители компаний, осуществляющих деятельность в области информационных технологий.

## **2.2 Научно-исследовательская политика и политика в области**

**инноваций и коммерциализации разработок.**

## **2 . 2 . Научно-исследовательская политика и политика в области инноваций и коммерциализации разработок**

### **Текущий задел и имеющиеся ресурсы**

Переход МГПУ к реализации модели «городского университета» ориентирует исследовательскую политику на запросы городских сообществ, организаций и администрации города.

За прошедшие пять лет Университет стал координатором и участником исследований регионального, федерального, международного уровней. С 2015 года ученые Университета выполнили более 400 исследований и проектов общим объемом финансирования 3,5 миллиарда рублей: 2,9 миллиарда рублей - за выполнение государственного задания, 600 миллионов рублей - в рамках федеральных проектов, средств научных фондов и частных партнеров.

Университет - один из лидеров среди педагогических университетов России по числу цитирований публикаций в отечественных научометрических базах.

Университет совместно с Ассоциацией исследователей образования является одним из разработчиков Этического кодекса исследователя, а также экспериментирует с созданием собственных комитетов по этике, обеспечивающих корректное использование исследовательского и социологического инструментария. Научный протокол Университета предусматривает контроль за проектированием программы и плана проведения (дизайна) исследований и мониторинг качества их проведения.

МГПУ - активный участник городских исследовательских проектов. Заметный блок научных работ и проектов посвящен вопросам исследования жизни городских сообществ, изучению городских пространств и айдентики, изучению проблем «культурного кода», «жизни» горожан в социальных сетях, новым образовательным и гуманитарным практикам непрерывного образования.

По вопросам городских исследований МГПУ осуществляет сотрудничество с ведущими университетами мира, в том числе: Дублинский городской университет (Ирландия), Тайбэйский городской университет (Тайвань), Университет Александра Моисиу (Албания), Нанькайский университет (Китай), Государственный университет Сэма Хьюстона (США), Университет

Евле (Швеция), Университет Гетенбурга (Швеция), UCL (Великобритания) и целым рядом других университетов, в т.ч. указанных в разделе 4.1. В ежегодных мероприятиях и исследованиях Университета принимает участие свыше 600 экспертов, в том числе международных.

## **Ключевые направления и приоритеты**

Проблемный контекст в области научно-исследовательской политики и политики Университета в области инноваций и коммерциализации разработок определяется следующими факторами:

- закрытый цикл подготовки и рекрутинга сотрудников, при котором число привлекаемых новых и молодых исследователей остается на невысоком уровне;
- основным источником финансирования остается отраслевой городской бюджет;
- при достаточно высокой публикационной активности в российских изданиях сохраняется дефицит представленности публикаций авторов в международных научометрических базах;
- результаты интеллектуальной деятельности не получают коммерческого воплощения; заметная часть исследований сохраняет узкоотраслевую тематику.

С учетом перечисленных проблем, накопленного опыта и стратегии развития Университета целевая модель научно-исследовательской политики Университета ориентируется на следующие векторы роста:

- (1) развитие научных школ Университета на основе вовлечения в их деятельность молодых исследователей;
- (2) увеличение числа исследований, реализуемых за счет грантовых средств, с привлечением институциональных партнеров и средств реального сектора экономики города и некоммерческих организаций;
- (3) увеличение числа исследователей Университета, публикующих свои труды в изданиях, индексируемых в международных научометрических базах Scopus и Web of Science, в том числе с учетом публикаций, созданных совместно с зарубежными авторами;
- (4) реализация системы междисциплинарных исследований по вопросам городского развития и социально-гуманитарных практик;
- (5) развитие системы продвижения и коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности и стартап-активности научно-педагогических работников.

С целью привлечения и поддержки молодых исследователей (1) для реализации предлагается комплекс мер:

- создание специальных грантовых программ поддержки коллективов

молодых исследователей для обеспечения их вовлеченности в проектирование и реализацию научных проектов и разработок;

- повышение исследовательской культуры и компетенций исследователей через программы и тренинги в рамках «Школы молодого исследователя»: представление результатов исследований и разработок через систему тематических клубов.

Для увеличения доли исследований, реализуемых за счет средств грантовых программ и организаций различных отраслей города, (2) будут реализованы меры, описанные в стратегических проектах «Цифровая дидактика» (п. 3.1.) и «Городские социально-гуманитарные практики» (п. 3.2.). Будут проведены совместные исследования с участниками создаваемого в рамках настоящей программы консорциума.

С целью увеличения количества публикаций в изданиях, индексируемых в базах Scopus и Web of Science (3) предлагается комплекс мер:

- формирование инфраструктурных сервисов для поддержки исследователей по вопросам проектирования и дизайна исследований, обеспечение требований к качеству использования социологического инструментария;
- создание центра поддержки авторов для продвижения публикаций в изданиях, рецензируемых в международных научометрических базах, в том числе в части содействия в переводе статей на иностранный язык, подборе периодических изданий, оформлении публикаций;
- выпуск университетских периодических изданий, в том числе по вопросам городской тематики, индексируемых в международных научометрических базах Scopus и Web of Science с постепенным вхождением во II и I квартили.

Для обеспечения роста числа междисциплинарных исследований (4), ориентированных на городскую тематику в контексте мирового города, получит дальнейшее развитие Научно-исследовательский институт урбанистики и глобального образования. Организационной структурой подразделения предусмотрены тематические лаборатории, в том числе ведущие исследования по вопросам трансформации городских образовательных сред, соучаствующего проектирования в городе, экологии и благополучия городской жизни, изучения мегаполиса как глобальной экосистемы. Дополнительно задача роста числа междисциплинарных городских исследований реализуется в рамках стратегического проекта «Городские социально-гуманитарные практики» (п.3.2.)

Развитие исследовательской политики будет синхронизовано с деятельностью в области коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности (5). С этой целью предлагается комплекс

мер:

- создание консультационного центра для сопровождения команд исследователей при проектировании и реализации стартап проектов, в том числе для оказания содействия в: проведении исследований целевой аудитории, заинтересованной в результатах проекта, разработке бизнес-модели реализации проекта или инициативы, создании и ведении деятельности юридического лица для осуществления коммерциализации;
- разработка и реализация интенсивных образовательных программ, направленных на формирование стартап-компетенций у молодых исследователей и других научно-педагогических работников.

На базе консультационного центра будут реализовываться интенсивные программы обучения. По результатам реализации программы не менее 25% научных и научно-педагогических работников станут участниками деятельности центра и реализации интенсивных программ обучения.

### **Влияние на достижение национальных целей**

Реализация указанных мер по изменению научно-исследовательской политики Университета и политики в области инноваций и коммерциализации разработок обеспечит достижение следующих результатов, указанных в п. 31 Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации: адресная поддержка молодых ученых и инноваторов, результаты работы которых обеспечивают социально-экономическое развитие России; создание конкурентной среды, открытой для привлечения к работе в России ученых мирового класса и талантливых молодых исследователей, имеющих научные результаты высокого уровня, а также создание новых исследовательских групп, ориентированных в том числе на конвергенцию областей знаний и сфер деятельности.

Также реализация указанных мер повлияет на достижение одного из целевых показателей национальных целей развития Российской Федерации: присутствие Российской Федерации в числе десяти ведущих стран мира по объему научных исследований и разработок, в том числе за счет создания эффективной системы высшего образования (п.2-б Указа Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»).

### **2.3 Молодежная политика.**

## **2.3. Молодежная политика**

### **Текущий задел и имеющиеся ресурсы**

В последние годы в МГПУ осуществляется переход от «вертикальной» политики проведения централизованных мероприятий и контроля к политике поддержания молодежных инициатив и проектов.

С 2020 года в Университете работает система поддержки студенческих инициатив и организаций, цель которой заключается в ресурсной поддержке любого проекта или студенческой команды. Для того, чтобы инициативы и команды получили поддержку, на сайте МГПУ создан специальный крем, где можно оставить заявку на получение помещения или оборудования для проведения мероприятия, консультации по реализации инициативы, информационной поддержки, сувенирной продукции с символикой Университета, канцелярских принадлежностей и транспортных услуг. Наука, волонтерство, медиа, наставничество, неформальное образование, студенческие отряды, творчество и культура, спорт – у каждой студенческой организации свое направление и специфика, однако все организации пересекаются на общеуниверситетских мероприятиях, реализуют общие проекты, создают коллаборации. Также в Университете реализуются проекты неформального образования, направленные на обучение участников и топ-менеджмента студенческих организаций.

Одним из заметных направлений в Университете в настоящее время стала волонтерская деятельность. Более 25% студентов университета принимают участие в волонтерских проектах и мероприятиях, в том числе городского и международного масштаба. Волонтеры Университета принимали участие в модерации сайта «Бессмертный полк Онлайн 2021», Всероссийской акции «Помощники вакцинации», работе различных благотворительных фестивалей, к примеру, «Я верю в 32-е мая» при поддержке детского продюсерского центра «ИМЕНА production», регулярно оказывают волонтерскую помощь на чемпионатах по стандартам «WorldSkills» и олимпиаде «Я – профессионал».

Волонтерский центр МГПУ системно сотрудничает со многими ведущими фондами и общественными организациями: «Найди семью», «Второе дыхание», «Волонтеры в помощь детям-сиротам», ресурсным центром «Мосволонтер» и Всероссийской организацией «Волонтеры Победы». Для системной работы с сектором волонтерства в МГПУ работает Школа волонтеров, в которой готовят волонтеров и лидеров сообществ..

Особенно внимательно Университет работает со студентами-первокурсниками, которые только начинают свой образовательный путь по программам высшего и среднего образования и формируют свою карьерную траекторию. Представители самой многочисленной студенческой организации «Кураторы МГПУ» встречают студентов-первокурсников в

первый учебный день и сопровождают их на протяжении первого года обучения, помогают комфортно интегрироваться в учебный, исследовательский и внеучебный процессы. Кураторы учебных групп – это студенты второго и старших курсов, которые прошли подготовку в Школе кураторов. Они знают структуру, организацию и историю Университета, особенности обучения в каждом институте, умеют управлять групповой динамикой, разрешать конфликтные ситуации и презентовать события и проекты. Ежегодно кураторами работают около 150 студентов, проходящих обучение в Школе кураторов.

Самостоятельным вектором молодежной политики становится поддержка студенческих инициатив и развитие проектных компетенций. С 2018 года Университет реализовывал проекты по результатам конкурсов студенческих инициатив, в которых за это время приняли участие более 1000 студентов. В 2019 году был запущен проект «Студенческий форсайт», в рамках которого студенты предлагали инициативы для развития города с последующей защитой их в Московской городской думе.

В 2020 году в МГПУ была запущена pilotная интенсивная программа «Моло.Ко: Молодые Команды» для развития стартап-компетенций студентов. К настоящему времени более 1-500 студентов приняли участие в курсах и тренингах для стартап-команд.

## **Ключевые направления и приоритеты**

Проблемный контекст в области молодежной политики Университета определяется следующими факторами:

- наличие централизованной идеологии реализации внеучебной деятельности без учета интересов и запросов студентов;
- разобщенный формат работы с выпускниками Университета;
- проявление «пассивной» роли студента, при которой значительная часть студентов выступает в качестве потребителей, а не инициаторов университетских проектов;
- преобладающая тематика внеучебной деятельности – культурно-массовые и волонтерские активности.

С учетом проблем, накопленного опыта и Стратегии развития Университета целевая модель молодежной политики Университета ориентируется на следующие векторы роста:

- (1) повышение вариативности тематик, форматов и типов студенческой внеучебной активности;
- (2) применение общих правил и норм организационного сопровождения работы с выпускниками, воспитательной деятельности и молодежной политики;

- (3) развитие субъектности и проектных компетенций студентов через поддержку инициатив, студенческих сообществ и студенческих стартапов;
- (4) расширение вариативности внеучебной деятельности, в том числе путем формирования профессиональных тематических треков и профильных студенческих организаций.

С целью повышения вариативности студенческой внеучебной активности (1) и роста вовлеченности студентов и выпускников в образовательные события, обеспечивающие возможности самоопределения, для реализации предлагается комплекс мер:

- формирование механизмов поддержки студенческих сообществ и сообществ выпускников, в том числе с помощью грантовых программ для поддержки проектов и исследований, проводимых сообществами;
- система привлечения менторов и экспертов для консультации и поддержки студентов по вопросам собственных внеучебных активностей и проектов; создание системы бронирования студентами помещений и предоставление Университетом ресурсов для проведения мероприятий, организуемых сообществами.

Отдельным направлением станет развитие Ассоциации выпускников Университета (2). Подобная задача позволит поддерживать миссию МГПУ по трансляции новых социально-гуманитарных практик через сотрудничество выпускников.

С целью обеспечения роста уровня инициативности и проектной культуры студентов в Университете (3) и расширения вариативности учебной деятельности (4) предлагается комплекс мер:

- создание городского акселератора студенческих стартапов, реализующего интенсивные программы и тренинги, направленные на освоение студентами стартап-технологий и практик, к работе в котором будут привлечены эксперты ведущих компаний: Альфа-Банка, SkyEng, Сбербанка и других;
- построение системы фандрайзинга и поддержки студентов по вопросам подачи заявок на гранты и программы поддержки молодежного предпринимательства, вовлечение сообщества инвесторов и бизнес-ангелов;
- формирование сквозных «ядерных курсов», а также элективов по вопросам проектной деятельности и стартап-инструментов для всех студентов Университета.

Дополнительно для повышения вариативности внеучебной деятельности (4) будут развиваться тематические профессиональные клубы для студентов.

Для реализации целевой модели будет разработана система цифровых сервисов для поддержки инфраструктурных изменений молодежной политики. Для развития системы взаимодействия со студенческими сообществами и выпускниками будет разработан сервис, обеспечивающий подбор вакансий и стажировок для участия в социально значимых проектах города. Для развития инфраструктуры поддержки студенческого стартапинга будет разработан сервис оценки сформированности проектных компетенций, позволяющий создавать персональное портфолио и компетентностный профиль студента. Будет разработан контент в формате открытых онлайн-курсов для обучения студентов технологиям проектирования и развития стартапов.

### **Влияние на достижение национальных целей**

Ожидаемый эффект реализации направлений обеспечит достижение одной из национальных целей Российской Федерации: возможности для самореализации и развития талантов (п. 1-б Указа Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»).

### **2.4 Политика управления человеческим капиталом.**

## **2 . 4 . Политика управления человеческим капиталом**

### **Текущий задел и имеющиеся ресурсы**

Кадровый потенциал является одним из наиболее значимых ресурсов при реализации новой городской стратегии МГПУ. В настоящее время в Университете работают 2800 человек, из них: 49,46% – преподаватели, 3,79% – исследователи, 33,29% – административно-управленческий персонал, 7,25% – иные педагогические работники, 6,21% – вспомогательный персонал. Профессиональная квалификация научно-педагогических кадров Университета остается одной из высоких как в отрасли вообще, так и среди российских университетов. Доля кандидатов наук в общем числе научно-педагогических работников составляет 60%, докторов наук – 21,5%. На базе Университета действуют несколько крупных научных школ, известных и в российском, и в международном научном сообществе: школы Ш.А. Амонашвили, Н.Е. Вераксы, А.И. Савенкова и другие.

Приоритетным направлением при развитии политики управления человеческим капиталом является создание комфортных и достойных условий работы для сотрудников. Университет является одним из лидеров

по размеру средней заработной платы в отрасли по региону. Такая политика позволяет привлекать к реализации образовательных программ и проведению научно-исследовательских работ наиболее сильные кадры.

## **Ключевые направления и приоритеты**

Проблемный контекст в области политики управления человеческим капиталом Университета определяется следующими факторами:

- малая доля и неравномерное распределение по структурным подразделениям научно-педагогических работников и профессорско-преподавательского состава в возрасте до 39 лет;
- оценка результатов деятельности сотрудника реализуется на основе обобщенной системы показателей, без учета специфики подразделений, высока роль субъективной оценки непосредственного руководителя;
- программы обучения персонала разрозненные, не реализуются системные внутрикорпоративные программы развития;
- низкий уровень академической мобильности.

С учетом перечисленных проблем, накопленного опыта и Стратегии развития Университета целевая модель политики управления человеческим капиталом Университета ориентируется на следующие векторы роста:

- (1) формирование системы поддержки и привлечения молодых сотрудников и их сопровождения в начале карьеры в Университете;
- (2) формирование механизмов непрерывного развития человеческого потенциала сотрудников Университета;
- (3) внедрение диверсифицированной системы оценки деятельности в формате эффективного контракта по набору показателей;
- (4) повышение уровня академической мобильности научно-педагогических работников.

С целью привлечения и поддержки молодых сотрудников Университета (1) предлагается комплекс мер:

- проведение адаптационных мероприятий для молодых сотрудников, (например, онлайн-курсов об Университете), совместных сборов по вопросам командообразования (тимбилдинг), в том числе с привлечением наставников; формирование университетского кадрового резерва из числа молодых сотрудников;
- запуск профессиональных образовательных школ, клубов и интенсивов, в том числе по вопросам исследовательской деятельности и методической работы.

С целью дальнейшего развития человеческого потенциала (2) МГПУ предлагается комплекс мер:

- создание корпоративных программ для развития сотрудников, в том числе на темы применения современных форматов преподавания, цифровых технологий, инструментов и методик обучения;
- осуществление программ повышения языковых компетенций сотрудников (в частности, повышения уровня владения разговорным и академическим английским языком);
- осуществление открытых тренингов, клубов и мастерских, согласно широкому внепрофессиональному перечню тематик, что позволит реализовывать и личностное развитие сотрудников;
- поддержка преподавателей старшего возраста, для которых трудным оказывается освоение не только продвинутых, но и базовых цифровых умений, реализация системы тренингов по сложным вопросам использования цифровых технологий.

С целью внедрения эффективной системы оценки деятельности (3) предлагается комплекс мер:

- разработка нескольких кластеров критериев и показателей результативности деятельности научно-педагогических работников с учетом тематической и организационной специфики подразделений (например, подготовка в области искусства, спорта, подготовка в области технологий и информационных технологий, подготовка в области образования, подготовка в области экономики и юриспруденции и др.);
- разработка нормативной документации и организационных механизмов, позволяющих осуществлять сопоставление деятельности подразделений.

Для повышения уровня академической мобильности (4) будет разработана внутренняя университетская грантовая программа. Она обеспечит поддержку двух вариантов академической мобильности. Первый – исследовательские стажировки, т.е. долгосрочные выезды с целью проведения исследований. Второй – визит-стажировки, т.е. короткие выезды для ознакомления с практиками или формирования соглашений о совместной научной деятельности. Ключевой особенностью программы станет инвестиционная модель ее реализации. Академическая мобильность будет финансироваться под обязательства разработки сетевых программ, за счет публикации статей, участия в международных грантах. Наравне с программой исходящей мобильности реализуется и комплекс мер по активизации приглашений ведущих зарубежных профессоров, в том числе развитие институтов:

- визит-профессоров (приглашенные международные преподаватели, выступающие с серией лекций или ведущие курса, модуля);

- дистант-профессоров (приглашенные международные преподаватели участвующие в реализации программ в онлайн формате (онлайн-лекции, онлайн-консультации));
- постдоки (приглашенные молодые международные исследователи, ведущие наравне с исследовательской и преподавательской деятельностью).

## **Влияние на достижение национальных целей**

Реализация указанных мер по изменению политики управления человеческим капиталом обеспечит усиление роли репутационных механизмов в признании научной квалификации и заслуг исследователей, повышения авторитета ученых в обществе (п. 31 Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации) и повлияет: на достижение одной из национальных целей развития Российской Федерации – достойного, эффективного труда и успешного предпринимательства (пункт 1-г Указа Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»).

## **2.5 Кампусная и инфраструктурная политика.**

### **2.5. Кампусная и инфраструктурная политика**

#### **Текущий задел и имеющиеся ресурсы**

Университет имеет распределенный кампус, интегрированный в различные городские пространства, расположенные почти во всех административных округах Москвы. Кампус Университета насчитывает 47 корпусов общей площадью более 190 000 кв. м. Распределенная модель кампуса Университета обеспечивает возможность доступа к ресурсам МГПУ для горожан практически во всех районах города.

За прошедшие три года был проведен масштабный комплекс работ по обновлению материально-технической и капитальной базы корпусов Университета. Проведены ремонтные работы на площади более 10 000 кв. м., в рамках которых реализованы системные проекты по обновлению аудиторий, актовых и спортивных залов, рекреаций, прилегающих территорий.

Перед проведением работ был разработан единый стандарт качества ремонта и оформления (дизайн-атлас) в соответствии с бренд-буком и требованиями айдентики Университета.

В целях повышения эффективности ремонтные работы в МГПУ выполнялись

силами оперативных ремонтных бригад, сдавших за последних три года свыше 100 заказов. В 2017 году стартовал проект по внедрению автоматизированных систем энергосбережения и контроля состояния объектов МГПУ. В настоящее время в каждом из корпусов Университета действует автоматизированный комплекс.

## **Ключевые направления и приоритеты**

Проблемный контекст в области кампусной и инфраструктурной политики Университета определяется следующими факторами:

- не все корпуса используются для проведения событий и мероприятий для горожан, главным образом – для обучения студентов;
- существует дефицит современных пространств для организации пребывания ведущих международных и региональных экспертов;
- наблюдается дефицит пространств для внеучебной деятельности: преобладающими помещениями остаются учебные аудитории и актовые залы;
- среда части корпусов единообразна и невыразительна, кроме того, она не полностью учитывает особенности различных групп студентов.

С учетом перечисленных проблем и накопленного опыта целевая модель кампусной политики Университета ориентируется на следующие векторы роста:

- (1) формирование социокультурных кластеров на базе крупных кампусных локаций как точек культурного, образовательного и просветительского притяжения горожан;
- (2) развитие гостиничного комплекса и кампусных сервисов;
- (3) создание неформальных образовательных пространств и пространств коллективного пользования;
- (4) обновление кампуса на основе принципов «дружелюбного» (friendly) дизайна и безбарьерной среды.

В рамках реализации задачи построения социокультурных кластеров (1) будет развиваться территориальный комплекс на востоке Москвы – Естественнонаучный и спортивный кампус. Кампус сформирует образовательную и исследовательскую базу для развития районов Восточного административного округа города Москвы: Измайлово и Ивановское. Здесь планируется реализация образовательных программ, основанных на практиках событийного подхода. На смену традиционным образовательным программам, ориентированным на освоение «узких» навыков, придут образовательные события и проекты. Они нацеливают слушателей на развитие метапредметных компетенций, позволяют строить более гибкие образовательные треки. Такие возможности будут доступны

не только студентам, но и другим жителям города. Событийный подход предполагает создание «городского календаря» событий, в том числе тренингов, семинаров, коротких программ. Основными участниками событий такого календаря станут горожане, представители городских сообществ и специалисты городских организаций, поэтому программы календаря строятся на основе анализа запроса горожан и сообществ.

Другим направлением развития кампусной политики становится развитие гостиничного комплекса Университета (2). Стратегия развития МГПУ предполагает усиление международного сотрудничества, в том числе рост числа иностранных студентов и научно-педагогических работников. Для обеспечения их комфортного пребывания в Москве будет введен в эксплуатацию новый гостиничный комплекс в районе Ярославского шоссе. Общая вместимость гостиниц Университета будет составлять 1500 человек.

Для обеспечения комфортабельного проживания планируется разработать стандарты оснащения жилых помещений, обеспечить необходимое качество и скорость каналов беспроводного доступа в Интернет на территории гостиницы.

Для создания неформальных образовательных пространств в корпусах Университета (3) будет создана сеть коворкингов. В таких пространствах студенты смогут самостоятельно заниматься образовательной и исследовательской деятельностью. С использованием ресурса коворкингов будут организовываться неформальные образовательные события. Коворкинги оснастят компьютерной и копировальной техникой, вендинговыми автоматами, обеспечат беспроводным доступом в Интернет.

В целях формирования «дружелюбного» и комфорtnого кампуса (4) будет увеличено число трансформируемых аудиторий и пространств корпусов, оформленных в корпоративном стиле. Также планируется провести дополнительное оснащение корпусов оборудованием, необходимым для комфорtnого нахождения студентов с ограниченными возможностями здоровья.

## **Влияние на достижение национальных целей**

Реализация указанных мер по изменению кампусной и инфраструктурной политики Университета обеспечит: повышение качества и комфорtnости городской среды, развитие ведущих образовательных организаций высшего образования и использование их потенциала при оказании услуг в сфере инновационного развития крупных городских агломераций и крупнейших городских агломераций. (п. 6 направлений Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года). Также повлияет на достижение одной из национальных целей развития Российской Федерации: цифровой трансформации (п.1-д Указа Президента Российской Федерации

Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»).

## **2.6 Система управления университетом.**

### **2.6. Система управления университетом**

#### **Действующие системы управления и характеристики модели управления**

В настоящее время в Университете реализуется линейно-функциональная модель управления, ориентированная на иерархическую структуру с разделением функциональных направлений. Центральными органами управления выступают ректорат и ученый совет. Для определения и поддержки стратегических направлений сформированы наблюдательный и попечительский советы.

Оперативное управление образовательными и исследовательскими политиками осуществляют руководители структурных подразделений: десяти учебных, двух исследовательских институтов, университетской школы. Управленческая система включает ряд административных подразделений, координирующих сквозные бизнес-процессы, в том числе деятельность в области молодежной политики (управление коммуникаций и молодежной политики), в области цифровой трансформации (управление информационных технологий), в области исследовательской политики (управление научных исследований и разработок), в области образовательной политики (управление учебно-методической работы), в области кампусной политики (эксплуатационно-ремонтное управление) и др.

#### **Основные планируемые изменения**

Проблемный контекст в системе управления Университетом определяют следующие факторы:

- иерархическая модель управления с жесткой функциональной структурой не позволяет гибко реагировать на быстро возникающие внешние вызовы и запускать новые проекты;
- процедуры проектирования и обновления стратегии развития и политик реализуются централизованно без активного вовлечения сотрудников;
- управленческая информация собирается неавтоматизированно и предоставляется только по запросу, что занимает много времени и повышает административные издержки;
- деканатско-кафедральная система ориентирована на «закрытое» распределение часов и работу со студентами на основе только

субъективной оценки результатов студентов преподавателями.

С учетом перечисленных проблем целевая модель обновления системы управления ориентируется на следующие векторы роста:

- (1) использование проектного подхода в управлении и матричных схем формирования команд и их взаимодействия;
- (2) краудсорсинговая модель проектирования и обсуждения стратегии, ориентированная на вовлечение широкого круга сотрудников;
- (3) развитие механизмов автоматизированного сбора информации о деятельности структурных подразделений для управления на основе больших данных;
- (4) департаментская система, в рамках которой руководитель образовательной программы подбирает кадровые ресурсы, а Университет предоставляет организационные сервисы для сопровождения программ.

Ключевым направлением модернизации модели управления на современном этапе является переход к проектному подходу (1). Подход будет использован при реализации программы развития. Проектный подход реализуется за счет создания и деятельности сети команд, развивающих различные направления и обеспечивающих стратегическое проектирование и исследования по тематике проекта. Команды обеспечиваются финансовыми, интеллектуальными, кадровыми и материально-техническими ресурсами, самостоятельно определяют систему показателей, структурированную по годам. Каждая из команд определяет перечень решений, возникающих в ходе реализации проекта. Использование матричного подхода обеспечивает создание межинститутских команд и реализует модель распределенного управления Университетом.

Для вовлечения сотрудников в стратегическое управление (2) будут созданы механизмы коллективного обсуждения политик, стратегических проектов и их реализации. Будут применены технологии краудсорсинга, в том числе для расширения перечня стратегических проектов, обновления существующих, а также общественного мониторинга результативности их реализации. Будет расширен опыт использования специализированного внутриуниверситетского интернет-сервиса обсуждения стратегических проектов, доступный в личных кабинетах каждого сотрудника. Будет разработана и реализована дорожная карта «стратегических конференций» – регулярных открытых событий для всех сотрудников МГПУ по вопросам реализации стратегии развития.

Для целей управления на основе данных (3) будут автоматизированы процессы сбора и аналитической обработки собираемой информации. Будет

создан электронный сервис, автоматически аккумулирующий данные административных подразделений для мониторинга показателей эффективности в режиме реального времени. На основе данных будет осуществляться прогнозирование возможных рисков. Каждый из руководителей институтов, а также ректорат МГПУ будут иметь личные кабинеты для работы с такими электронными отчетными панелями (дэшбордами).

Развитие механизмов автоматизированного сбора данных о деятельности структурных подразделений позволит расширить практику внутренней оценки и рейтинга эффективности подразделений. Система мониторинга затронет следующие направления деятельности каждого института: качество приема, работа с иностранными студентами, исследовательская деятельность и аспирантура, развитие сектора дополнительного образования, привлечение внешних грантов, финансовые условия для сотрудников и некоторые другие. Показатели внутреннего мониторинга будут синхронизованы с показателями настоящей программы развития. На основе мониторинга ежегодно будут формироваться нормированные рейтинги подразделений и определяться карты дефицитов и роста для каждого из институтов.

В ходе реализации программы учебные структурные подразделения будут осуществлять постепенный переход от кафедральной к департаментской системе управления (4), возрастет роль руководителей образовательных программ. Профессорско-преподавательский состав не будет ограничен сотрудниками Университета. Создаваемые департаменты обеспечат методическую поддержку, связанную с проектированием расписания, планированием и управлением аудиторным фондом, кадровым обеспечением. Переход обеспечит расширение междисциплинарной коммуникации, объединение специалистов разных дисциплинарных областей для решения единых концептуальных и содержательных задач образовательной программы.

Продолжится переход от традиционной модели деканата, находящегося в структуре факультета (института), к сетевой. В Университете будет использован опыт работы многофункционального студенческого центра, позволяющего вести работу со студентами в любом учебном корпусе вне зависимости от института, где они обучаются.

### **Влияние на достижение национальных целей**

Реализация указанных мер по изменению системы управления Университетом обеспечит рост эффективности системы управления в области науки, технологий и инноваций, которая будет способствовать повышению инвестиционной привлекательности сферы исследований и

разработок, росту капиталовложений в указанную сферу, результативности и востребованности исследований и разработок (п. 29 Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации).

## **2.7 Финансовая модель университета.**

### **2.7. Финансовая модель университета**

#### **Характеристика текущей финансовой модели университета**

В период с 2015 по 2020 год размер доходов по всем статьям финансирования увеличился в 1,85 раз. Структура доходов обеспечивается такими направлениями как реализация образовательных программ бакалавриата и магистратуры, проведение исследований в рамках государственного задания и грантов, ведение программ дополнительного образования.

Средняя заработная плата по Университету за период с января по июнь 2021 года - 135 384,40 руб., что составляет 173 % от прогнозной среднемесячной начисленной заработной платы наемных работников на 2021 год в городе Москва (78 543,00 руб.). Средняя заработная плата по профессорско-преподавательскому составу за первое полугодие 2021 года составила 194 436,90 рублей, заработка плата научных сотрудников 177 648,80.

МГПУ – единственный педагогический университет, имеющий собственный целевой капитал. Капитал начал формироваться в 2017 году, к настоящему времени его размер достиг 40 миллионов рублей.

#### **Основные планируемые изменения**

Проблемный контекст в области финансовой модели университета определяется следующими факторами:

- закрытая система (силами собственных служб) управления финансовым обеспечением и ресурсами;
- основной источник финансовых поступлений – бюджетное финансирование на образовательные услуги;
- структура расходов в основном ориентирована на тактические задачи обеспечения оплаты труда;
- значительная доля расходов приходится на административно-управленческий персонал.

С учетом перечисленных проблем целевая модель обновления управления финансами Университета ориентируется на следующие векторы роста:

- (1) аутсорсинговая модель финансовой службы и открытые данные для сравнения с другими учреждениями города;
- (2) диверсификация источников дохода;
- (3) формирование фондов развития;
- (4) оптимизация расходов на административно-управленческий персонал на основе автоматизации бизнес-процессов.

Для развития распределенной модели финансовой службы (1) будет поэтапно реализовываться практика передачи на аутсорсинг большей части функционала в области бухгалтерского учета, финансового мониторинга, аудита, расчетно-кассового обслуживания и др. При этом управленческий учет, финансовое планирование и контроль будут сохранены в функциональной структуре Университета. Передача части функционала финансовой службы на аутсорсинг позволит Университету не только оптимизировать расходы, но и интегрироваться в городскую систему открытых данных и иметь возможность сравнить динамику и показатели финансовой деятельности МГПУ и других городских организаций.

С целью диверсификации источников дохода (2) будет продолжена работа по увеличению объемов внебюджетных доходов, будет реализован следующий комплекс мер:

- интенсификация международного направления, в том числе создание международных сетевых программ и расширение участия Университета в международных грантовых программах;
- монетизация результатов деятельности консорциума, в том числе через систему дополнительных коммерческих соглашений для разработки цифровых ресурсов и платформ;
- развитие направления платных онлайн-курсов и онлайн-сервисов для горожан и городских организаций.

Реализация таких мер связана с задачами образовательной и исследовательской политики.

Для формирования фондов развития (3) будет использован опыт Университета в части формирования целевого капитала. Планируется сформировать не только фонды по территориальному признаку (какими являются собственный капитал в Москве и собственный капитал в Самаре), но и тематические целевые фонды. Целями создания таких фондов развития станут: поддержка стартапов и инициатив, академическая мобильность, расширение возможностей выпускников для участия в проектах и события Университета и др.

Наравне с наращиванием числа новых направлений, обеспечивающих увеличение объема доходов, приоритетной задачей станет минимизация

избыточных или неэффективных расходов. Одним из значимых направлений минимизации станет продолжение деятельности по автоматизации административных бизнес-процессов (4), что позволит оптимизировать расходы на административно-управленческий персонал.

## **2.8 Политика в области цифровой трансформации.**

### **2 . 8 . Политика в области цифровой трансформации**

#### **Текущий задел и имеющиеся ресурсы**

С 2017 по 2020 годы в Университете была реализована «Концепция развития информационной среды МГПУ». Ее ключевой задачей было построение единого информационного пространства, интегрирующего сервисы, информационные системы и базы данных Университета. Одним из наиболее заметных результатов стало создание системы единой учетной записи. Для каждого из сотрудников и студентов были созданы персональные личные кабинеты, открывающие доступ к различным электронным сервисам Университета: цифровой образовательной среде, электронному документообороту, заказу документов, электронным мониторингам, полному пакету облачных сервисов Microsoft и многим другим. Единая учетная запись позволяет также получать доступ к электронной почте и электронной библиотеке. В 2020 году в период дистанционной работы единая учетная запись использовалась при предоставлении доступа к сервисам видеоконференцсвязи.

В настоящее время через личные кабинеты сотрудники и студенты имеют доступ к более чем 70 различным сервисам, доступным через единую учетную запись.

Другим результатом стартовавшей цифровой трансформации Университета является автоматизация. С 2017 года реализуется комплексный проект по переводу в цифровой формат бизнес-процессов в сфере образовательной политики. Автоматизация позволила ускорить ряд базовых процессов. Например, были автоматизированы следующие процессы: формирование и согласование приказов о движении контингента, что сократило время выполнения процесса в 8 раз (с 40 до 5 дней), запроса и выдачи справок об обучении, что сократило время ожидания в 4 раза (с 20 до 5 дней), подготовки и печати дипломов, что сократило время выполнения в 6 раз (с 30 до 5 дней), и уменьшило количество брака и ошибок в 10 раз.

За прошедшие пять лет была кардинально обновлена аппаратно-серверная инфраструктура Университета. Только за 2019-2020 годы было обновлено

более 46% компьютерного парка, 51% интерактивного и проекционного оборудования, 27% серверного оборудования. Более 20% аудиторий были оборудованы интерактивными панелями, свыше 60% актовых залов получили новое оборудование.

Отдельным направлением цифровой трансформации стал запуск пилотных проектов по проектированию и производству онлайн-контента. В течение 2019-2020 года в Университете были созданы 44 открытых онлайн-курса, записаны более 750 видеолекций, авторами и спикерами которых стали более 400 научно-педагогических работников. В 2019 году на Национальной платформе открытого образования был размещен онлайн-курс МГПУ, разработанный совместно с Национальным исследовательским технологическим университетом «МИСиС» – «Педагогический лекторий». Слушателями данного курса к настоящему времени стали более 3 000 человек.

## **Ключевые направления и приоритеты**

Проблемный контекст в области цифровой трансформации Университета определяется следующими факторами:

- эпизодическая автоматизация бизнес-процессов на основе не взаимосвязанных электронных сервисов и платформ;
- управление реализуется на основе ограниченных и разрозненных данных, не позволяющих увидеть объективную ситуацию;
- большая часть занятий реализуется без использования онлайн-ресурсов или используется контент с низким уровнем интерактивности;
- в образовательной деятельности используется «бумажно-ручная» модель работы с информацией по принципу зачетной книжки и «ручные» механизмы оценки вовлеченности студента.

С учетом перечисленных проблем контекста, накопленного опыта и Стратегии развития Университета целевая модель политики в области цифровой трансформации ориентируется на следующие векторы роста:

- (1) создание комплексной системы цифровизации бизнес-процессов на основе единой технологической платформы;
- (2) внедрение интеллектуальных систем сбора и обработки больших данных для управления Университетом;
- (3) интеграция интерактивного цифрового контента, в том числе онлайн-курсов, в реализацию образовательных программ для организации самостоятельной работы и интерактивного взаимодействия с обучающимися;
- (4) создание экосистемы образовательных сервисов для реализации образовательных программ, индивидуальных траекторий и

интеллектуальной оценки уровня вовлеченности студентов.

С целью создания комплексной системы цифровых процессов на основе единой технологической платформы (1) для реализации предлагается комплекс мер:

- разработка и обновление атласа бизнес-процесс Университета;
- трансформация процессов оценивания за счет внедрения цифровых ведомостей;
- трансформация процессов формирования научно-исследовательских команд за счет внедрения цифрового профиля ученого МГПУ;
- цифровизация процессов учета и движения контингента, включая документальное сопровождение.

Внедрение интеллектуальной системы сбора и обработки больших данных (2) – другое приоритетное направление. В Университете будет внедрена система сбора больших данных об образовательной, исследовательской и внеучебной деятельности студентов для определения когорт обучающихся в соответствии с их образовательными результатами. На основании данных будут формироваться прогнозы потенциальных рисков снижения образовательных результатов по каждому конкретному студенту для оказания ему методической и образовательной поддержки. Анализ цифрового следа деятельности обучающихся также позволит сформировать рекомендации по построению персонализированных треков развития с учетом интересов студентов и особенностей обучения. Результаты обработки больших данных будут применяться не только для управления траекториями развития студентов, но и для оценки продуктивности работы и существующих дефицитов подразделений или отдельных образовательных программ.

С целью интеграции интерактивного цифрового контента в образовательные программы (3) предлагается комплекс мер:

- обновление структур образовательных программ с выделением не менее 10% объема программы на использование цифрового контента в формате онлайн-курсов или видеолекций;
- открытие дополнительных студий записи онлайн-курсов и видеолекций (не менее 3-х новых студий);
- запуск проекта мобильных студий для оцифровки образовательного контента на базе кампусов учебных подразделений.

В целях реализации задач персонализации обучения, фиксации цифрового следа и интеграции с административными электронными ресурсами будет сформирована экосистемы образовательных сервисов (4). Такая экосистема позволит, с одной стороны, интегрировать внешние цифровые решения, при

этом сохраняя в качестве основы цифровую платформу МГПУ (Education Management System, EMS). Ключевыми функциональными особенностями системы станут:

- конструктор образовательных программ, позволяющий автоматически формировать структуру курсов и шаблоны для заполнения их контентом глубокая интеграция LMS с системой веб-конференцсвязи, используемой в Университете;
- автоматизация балльно-рейтинговой системы и мониторинг прогресса прохождения дисциплины студентом;
- инструменты для разработки наполнения курсов (материалы учебных занятий, тесты и задания).

Наравне с развитием функционала для обучающихся важным станет обеспечение удобства конструирования образовательных программ с использованием интеллектуальных автоматизированных ассистентов. Новая цифровая образовательная среда позволит формировать портфолио каждого обучающегося.

Для повышения удобства образовательной и исследовательской деятельности обучающихся и научно-педагогических работников в условиях гибридной модели обучения будут развиваться мобильные сервисы. Планируется трансфер сервисов личного кабинета в формат приложений на базе iOS и Android, расширение числа предоставляемых сервисов. Приоритетом для разработки станет автоматизация бизнес-процессов исследовательского направления. В том числе будет создан сервис, позволяющий координировать процесс подготовки научных публикаций авторами, проектирования технических заданий, размещения отчетов о результатах научной деятельности.

Цифровая трансформация учитывается при обновлении имущественного комплекса Университета. Наравне с развитием традиционных направлений – систематического апгрейда оборудования и развития беспроводного доступа в Интернет – будут создаваться «умные» учебные аудитории. В них 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.

## **2.9 Политика в области открытых данных.**

## **2.9. Политика в области открытых данных**

### **Текущий задел и имеющиеся ресурсы**

В настоящее время политика в области открытых данных только формируется, текущий задел находится на базовом уровне.

Политика реализуется в том числе через размещение в публичном доступе информации по итогам самообследований, информации и данных о результатах деятельности Университета.

МГПУ также реализует проекты, направленные на предоставление в открытом доступе результатов исследовательской и проектной деятельности. В 2019 году был запущен портал с открытым онлайн-контентом по современных образовательным технологиям ([www.ok.mgpi.ru](http://www.ok.mgpi.ru)). На портале размещены в онлайн-курсы, созданные исследователями и преподавателями МГПУ. Портал возник как открытый ресурс для педагогических университетов и вузов, реализующих программы по педагогическим направлениям.

На базе Университета функционирует цифровая краудсорсинговая платформа [Preobra.ru](http://Preobra.ru), позволяющая проводить открытые общественные обсуждения нормативных документов, стратегий, результатов исследований. Пользователями платформы являются учителя, методисты, исследователи, родители. В настоящее время более 100 000 человек стали участниками прошедших на платформе общественных консультаций.

В МГПУ запущены процессы построения системы работы с большими данными в части анализа образовательных результатов обучающихся и прогнозирования их траекторий развития. Университет применяет модели и практики работы с большими данными также и при реализации крупных городских инициатив. В 2019-2020 года МГПУ подготовил комплекс аналитических работ с использованием больших данных для МЭШ в части исследования моделей проектирования содержания образования в московских школах.

В последние несколько лет в Университете на дипломе всех выпускников размещается специальный QR-код, позволяющий работодателю получить доступ к выпускной квалификационной работе выпускника. Сформирован и постоянно пополняется открытый банк выпускных квалификационных работ студентов МГПУ.

### **Ключевые цели и направления**

Проблемный контекст в области открытых данных Университета

определяется следующими факторами:

- отсутствие стандартов и протоколов обмена исследовательскими открытыми данными с партнерами;
- закрытость информации о деятельности студентов и их достижениях для работодателей;
- труднодоступность информации о деятельности организации и стратегии развития Университета.

С учетом перечисленных проблем целевая модель политики в области открытых данных ориентируется на следующие векторы роста:

- (1) разработка стандартов работы и обмена данными для исследований и проектов, работа с общими массивами больших данных с партнерами;
- (2) реализация механизмов публичного представления результатов научной деятельности;
- (3) создание механизмов публичного представления стратегии и политик Университета и открытого обсуждения их реализации и обновления.

Одним из приоритетных направлений развития политики в области открытых данных является построение механизмов кооперации и совместного использования больших данных с партнерами (1). Данные накапливаются исследовательскими и административными командами Университета. Целевым ориентиром развития является разработка регламентов и системы протоколов взаимодействия с данными, их структурирования и передачи.

Подобные механизмы оказываются критически важными и при реализации исследовательской дорожной карты консорциума, создаваемого в рамках настоящей программы развития. Программа работы консорциума предполагает проведение несколькими участниками консорциума исследований, опирающихся на анализ больших данных. Будут разработаны стандарты работы с большими данными внутри консорциума, чтобы обеспечить необходимый уровень их открытости. Детально работа консорциума описана в п. 4.

Для формирования механизмов публичного представления результатов научной деятельности (2) будет реализован комплекс работ по созданию информационных ресурсов Университета и системы конференций и образовательных событий, ориентированных на научно-популярное представление результатов интеллектуальной деятельности. Дополнительно будут создаваться центры публичной науки. Более подробно работа центров описана в рамках стратегического проекта «Городские социально-гуманитарные практики» (раздел 3.2.)

Для создания механизмов публичного представления и обсуждения стратегических документов (3) будет разработан открытый интернет-ресурс, аккумулирующий данные отчетов каждого из стратегических проектов. На ресурсе будет собрана информация о ходе реализации программы развития в части продвижения по каждому из показателей и результаты отчетных материалов Университета за каждый год участия в программе. Другим элементом открытого взаимодействия станет использование механизмов краудсорсингового обсуждения хода реализации стратегии, в том числе стратегические конференции, описанные в п. 2.6. «Система управления университетом».

## **2.10 Дополнительные направления развития.**

### **3. Стратегические проекты, направленные на достижение целевой модели.**

#### **3.1 Описание стратегического проекта № 1**

Проблемный контекст стратегического проекта «Комплексная система оценивания образовательных результатов» связан с несколькими вызовами.

Первый вызов: одной лишь традиционной системы академического оценивания оказывается недостаточно для описания всего комплекса образовательных результатов, формируемых современным университетом. Произошедшая за последние тридцать лет «массовизация» образования расширила вариативность запросов студентов и предлагаемых им программ. Одним из ярких примеров является появление инициатив «стартап как диплом» или проникновение практик демоэкзамена в среднее профессиональное и высшее образование.

В условиях таких изменений заметен и второй вызов: все более очевидным оказывается разрыв между ожиданиями работодателя, с одной стороны, и системой оценивания, используемой в университетах, с другой. Традиционной проблемой становится практика, когда работодатель тратит значительные усилия на доподготовку молодого сотрудника, так как не имеет объективных данных о компетенциях выпускника.

Наконец, третий вызов – запрос самих университетов на формирование прозрачных и объективных механизмов оценивания, которые бы позволяли определять качество подготовки выпускника. Для университетов такая система оценивания выступает инструментом обновления содержания и образовательных программ.

Стратегический проект «Комплексная система оценивания образовательных результатов» затрагивает различные политики Программы развития Университета: образовательную политику, молодежную политику, научно-исследовательскую политику и политику в области инноваций и коммерциализации разработок, систему управления университетом, политику в области цифровой трансформации.

##### **3.1.1 Наименование стратегического проекта.**

Комплексная система оценивания образовательных результатов

##### **3.1.2 Цель стратегического проекта.**

Создать комплексную вариативную систему оценивания, обеспечивающую формирование компетенций и учитывающую требования работодателей и академического сообщества.

##### **3.1.3 Задачи стратегического проекта.**

Решение задач первой группы предполагает проведение исследований в сфере оценивания. Предметом анализа становятся современные модели компетенций и их диагностики. Основой для исследования выступает изучение городского рынка труда и структуры профессиональной деятельности специалистов различных городских организаций. С учетом результатов исследований формируются наборы (карточки) компетенций, которые становятся основой для последующей разработки конкретных оценочных материалов и дескрипторов. Отдельным направлением является изучение успешных практик и компетентностного профиля лучших учителей города. Вместе с этим в зону внимания попадает и изучение сложных реальных и проблемных ситуаций, с которыми сталкиваются обучающиеся, родители, учителя и администраторы. Исследования реализуются с использованием следующих методов: экспертные интервью, праксиметрический инструментарий, в том числе изучение социальных сетей, опросы.

Совместно с исследованиями систем оценивания компетенций происходит разработка методологии проектирования измерителей, оценочных средств и инструментов. Результатом становится создание кейсов, деловых игр, симуляционных заданий, опросных форм, компетентностных интервью. Заметным направлением исследований оказывается и разработка моделей проведения процедуры оценивания. Важным принципом является активное вовлечение в процесс исследования работодателей в процессы проектирования оценочных средств и инструментов измерения. Участие представителей городских образовательных организаций и городских служб происходит на этапе разработки компетентностной модели, оценочных средств. Они также являются активными участниками калибровки процедур проведения диагностики и оценки.

Решение второй группы задач обеспечивает внедрение результатов исследований через построение системы вариативных траекторий оценивания деятельности студентов. Точной развития становится расширение возможных вариантов промежуточной оценки (модульный экзамен) и итоговой оценки (защита выпускной квалификационной работы).

Комплексная система промежуточного и итогового оценивания включает четыре возможных формата:

- академическое оценивание: на защиту представляется текст исследовательской работы и оценивается он на основе суждений экспертов;
- творческий экзамен: на защиту представляется результат творческой деятельности (картина, музыкальное произведение, театральная

постановка, перформанс и др.) в форме демонстрации или обсуждения результата, оценка выставляется на основе суждений экспертов;

- проектное оценивание: индивидуальная или групповая деятельность обучающихся, осуществляется в целях создания продукта или проекта для решения прикладной проблемы, в том числе в формате стартап-оценивания, где на защиту в форме обсуждения с потенциальными инвесторами представляется бизнес-проект или социальная инициатива, оценка выставляется на основе критериальных матриц по проекту;
- демонстрационный экзамен: на защиту представляется образовательное событие (или его часть), защита проходит индивидуально, в форме демонстрации или модельного показа, оценка выставляется на основе системы дескрипторов.

Студент имеет возможность самостоятельно выбрать формат защиты, в том числе скомбинировав с учетом образовательной программы и своих образовательных запросов индивидуальный трек оценивания в ходе промежуточных аттестаций. В ходе реализации стратегического проекта будет сформирована оптимальная модель возможного сочетания треков.

Третья группа задач связана с созданием цифровой экосистемы для проведения процедур оценивания. Основой экосистемы становится персональный цифровой профиль педагога, студента или выпускника. В таком профиле агрегируются цифровые следы и результаты деятельности участника процедур оценивания, на основании которых фиксируется уровень сформированности каждой из компетенций и входящих в ее структуру умений. Накопление данных позволяет строить динамическую модель развития студента и педагога, обнаруживать системные дефициты и сильные стороны. С учетом такой информации на основе технологий интеллектуального анализа формируются персональные рекомендации по развитию и работе с дефицитами. Выявление сильных сторон в профиле студента и педагога позволяет формировать базу потенциальных наставников для тех студентов, у которых отдельные компетенции проявляются недостаточно. Цифровая система позволяет также сформировать не только профиль отдельного студента и педагога, но и обобщить данные, которые могут представляться в виде отчетов и рекомендаций по отдельной образовательной организации или ее структурному подразделению. Одной из заметных частей экосистемы становятся цифровые сервисы по распознаванию эмоций и оценки уровня вовлеченности на основе автоматизированных цифровых инструментов.

Четвертая группа задач ориентирована на формирование городских механизмов сертификации квалификаций. Такая система обеспечивает проведение независимой диагностики студентов Университета и

педагогических работников образовательных организаций города. Дальнейшее развитие системы позволит распространить диагностику и на другие сферы городской жизни. Основным организационным решением становится формирование центра сертификации квалификаций.

Одним из направлений деятельности центра сертификации становится методическое и процедурное сопровождение сертификационного экзамена, который встраивается в бакалаврские программы Университета со второго года обучения. Экзамен проходит в три этапа. Первый этап сертификации квалификаций студентов осуществляется в конце второго курса. Задача этого этапа заключается в проведении предметной диагностики и выявлении дефицитов, которые студент может восполнить через систему элективов и майноров в ходе дальнейшего обучения. Второй этап наступает в конце третьего года обучения. Основной задачей становится оценка уровня базовых педагогических и универсальных умений. Для проведения замеров выделяется компетентностная модель, формируемая совместно с работодателями. Для демонстрации уровня компетенции студент осуществляет разработку проекта электронного обучающего средства. Дополнительным элементом оценки становится решение педагогических кейсов, например по темам взаимодействия с родителями или профессиональной коммуникации с коллегами. Третий этап оценивания проходит на четвертом курсе. Испытание ориентировано на оценку специализированных педагогических компетенций студента, отражающих в первую очередь владение современными технологиями проектирования и проведения образовательных событий, в том числе учебных занятий. В рамках данного этапа применяются практики демонстрационного экзамена и подходов, используемых в профессиональных конкурсах WorldSkills, «Я – профессионал», «Учитель будущего» и других. В ходе данного этапа также проводится мотивационное собеседование в форме интервью работодателей со студентами.

В первые годы внедрения экзамена предполагается проведение сертификации для педагогических, а затем и для непедагогических направлений подготовки.

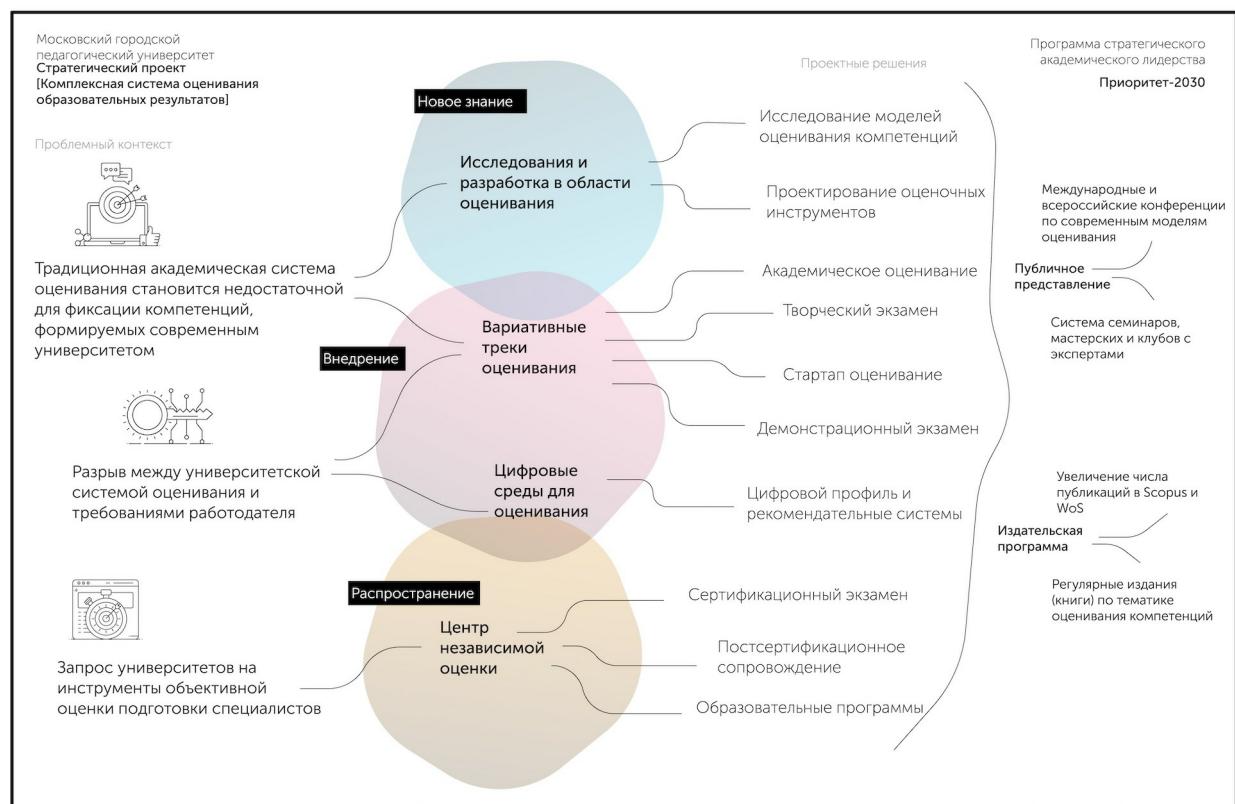
Центр также будет проводить сертификацию квалификаций действующих педагогов. Для этого реализуются несколько типов оценивания, в том числе: оценка методических и педагогических компетенций, диагностика предметных компетенций, включая отдельные дисциплинарные области, замер универсальных компетенций, диагностика «городских компетенций». К «городским» относятся умения использовать городские электронные образовательные сервисы, владеть знаниями в области городской нормативно-правовой базы для ведения образовательной деятельности, владеть информацией о городских проектах и ресурсах для образования.

Для оценивания используются интерактивные формы: деловые игры, проведение демозанятий, решение кейсов, разыгрываемых в виде модельных ситуаций.

Центр сертификации будет реализовывать модель развивающего оценивания. Отдельным направлением становится сопровождение и поддержка педагогов и методистов города. Система реализуется как в формате встроенной (в ходе оценивания), так и в режиме постсертификационной поддержки. Она включает в себя следующие механизмы: наставничество и менторинг, встречи с работодателями для содействия в рекрутинге, консультации по вопросам формирования программ развития и программ повышения квалификации.

Для всех групп задач сквозной деятельностью является проведение аналитической и исследовательской работы, результатом которой становится реализация публикационной программы, представляющей результаты проекта.

Общая схема проекта представлена ниже.



### 3.1.4 Ожидаемые результаты стратегического проекта.

При реализации стратегического проекта будут достигнуты следующие результаты:

- число обучающихся Университета, вовлекаемых в процесс оценки

компетенций в ходе обучения на программах бакалавриата (не менее 1500 человек в год);

- число педагогических работников, привлекаемых к участию в процедурах сертификации (не менее 1000 человек в год).

### **3.2 Описание стратегического проекта № 2**

Проблемный контекст проекта «Городские социально-гуманитарные практики» связан с несколькими глобальными вызовами.

Первый вызов – все большая интеграция университетов в жизнь городов. Роль университетов возрастает: они становятся не только пространствами для обучения горожан, но и вовлекаются в разработку городских стратегий развития, реинжиниринг городских сред, участвуют в социальных и культурных проектах города.

Второй вызов – усиление процессов урбанизации: города становятся крупнее и по площади, и по численности населения, структура агломерации оказывается сложной и комплексной. При этом в последние годы происходит активная технологическая и цифровая трансформация городов. Целый ряд исследователей развивает концепцию «мира городов»\*. Процессы цифровизации городов обновляют социальные, экономические и культурные модели внутри городов, меняют образ жизни горожан.

Третий вызов – постепенный рост значимости городских сообществ. Именно сообщества становятся движущей силой городов. Горожане все чаще ориентированы на активное участие в создании и реализации стратегий и программ развития, хотят принимать участие в городских проектах и выстраивать открытый диалог с городскими организациями и администрацией.

Стратегический проект «Городские социально-гуманитарные политики» затрагивает различные политики Программы развития Университета: образовательную, научно-исследовательскую политику и политику в области инноваций и коммерциализации разработок, кампусную политику, политику управления человеческим капиталом, финансовую модель университета, политику в области открытых данных.

\* Одну из них предложил шведский футуролог Кьелл Нордстрем, определяющую роль в ней играют не отдельные страны, а города.

#### **3.2.1 Наименование стратегического проекта.**

Городские социально-гуманитарные практики

#### **3.2.2 Цель стратегического проекта.**

Разработать комплексную модель взаимодействия Университета и города на основе научных исследований, разработок и трансляции социально-гуманитарных практик для развития потенциала городских сообществ и городской инфраструктуры.

### **3.2.3 Задачи стратегического проекта.**

В ходе выполнения стратегического проекта реализуются несколько групп задач.

Решение первой группы задач предполагает проведение комплекса исследований для города. Акцент ставится на изучении жизни и новых социально-гуманитарных практик городских сообществ: их интересов, структуры социальных связей, моделей поведения, дефицитов. Исследования охватывают в том числе такие направления, как социальная среда дворов и парков, соседские и территориальные общности, цифровые сообщества и социальные сети, родительские сообщества и образование, «городское долголетие» и др. На основе исследований формируются предложения по развитию городской инфраструктуры, электронных сервисов, организаций сферы образования, культуры, социальной защиты. Исследовательские подходы основываются на методологии социологических измерений, поведенческих исследований, аналитики больших данных. Важным принципом проведения исследований становится междисциплинарность. Наравне с изучением сообществ темой исследований становится изучение различных аспектов городской инфраструктуры: городской среды и айдентики, здоровья и благосостояния горожан в городе, системы образования и социокультурных ресурсов и др.

«Городской» характер исследований определяется не только тематикой, но и тем, что заказчиком и потребителем результатов могут стать организации и службы города. Университет предлагает городскую исследовательскую повестку. Результаты исследований используются для трансформации деятельности и улучшения сервисов городских организаций. В этом контексте ключевым требованием к проводимым научным работам и их итогам становится доказательность и достоверность. Для этого разрабатывается внутренний стандарт качества исследовательской деятельности, включающий требования к инструментарию и дизайну исследования. Обязательным принципом становится включение в состав исследовательской команды специалистов-практиков или представителей социальных институтов, то есть экспертов, непосредственно вовлеченных в изучаемый социальный процесс или явление. В исследовательской деятельности примут участие студенты и аспиранты Университета.

Решение второй группы задач предполагает выявление, объективацию и

внедрение современных городских практик. Принципом их отбора становится возможность транспортирования (переноса) в деятельность вузов различных регионов. Часть таких практик Университет уже успел выявить и исследовать, и теперь необходимо формировать системный механизм их масштабирования и нормативного обеспечения. Такая «упаковка» практик позволяет сформировать переносимую технологию. Примерами могут служить: развитие и поддержка пенсионеров (модель Серебряного университета), волонтерское движение в городских проектах, система непрерывного городского образования и ряд других. На основании такого опыта формируется Атлас городских социально-гуманитарных практик. Атлас не просто картотека кейсов – это система сбора и систематизации лучших практик взаимодействия университетов и городов. На первых этапах Атлас наполняется международными кейсами, а также успешными российскими практиками, в том числе реализуемыми МГПУ. Однако стратегия развития Атласа предполагает создание пополняемого онлайн-банка решений (маркетплейса) для развития городов. Университеты, инновационные компании, исследовательские команды будут иметь возможность размещать в общей картотеке свои решения. Представители городских организаций (не только Москвы), органов власти и муниципалитетов по всей России смогут подбирать на базе Атласа проекты и решения для развития своей инфраструктуры и сервисов. МГПУ при этом выступает в качестве оператора такой системы.

В рамках второй группы задач не только фиксируются уже имеющиеся, но и создаются новые практики. Они выступают как основа для описания потенциальных (кандидатных) технологий городского развития.

Решение третьей группы задач предполагает формирование механизмов интеграции социально-гуманитарных практик в систему непрерывного городского образования. Университет создает хаб программ дополнительного образования. Его задача в отличии от традиционного института повышения квалификации не трансляция имеющихся наработок и программ. Хаб проводит системный мониторинг и маркетинговый анализ рынка инновационных решений в разных областях. Параллельно с этим он изучает образовательные запросы городских сообществ и городских организаций. Обнаруженная «стыковка» запросов и новых социально-гуманитарных практик становится основой для разработки образовательных продуктов. Эксперты хаба помогают сделать «сборку» программы с учетом требований педагогического дизайна и современных образовательных технологий.

На базе хаба создается цифровая платформа, позволяющая городским инновационным организациям или исследователям представлять свои образовательные продукты. На ней выставляются образовательные

программы, онлайн-контент, предложения по консультационным продуктам, сформированным на основании инновационной городской практики, выявленной ранее в ходе исследований. Горожане могут с помощью платформы строить собственные треки развития, а городские организации – планировать программы развития персонала.

Решение четвертой группы задач предполагает повышение уровня открытости университетских исследований и проектов. Основным направлением становится развитие центров публичной науки. Такие центры обеспечивают вовлечение горожан и сообществ в обсуждение острых вопросов современной науки и городской жизни. Форматами их работы становятся: открытые лекции и мастерские, краткосрочные образовательные программы, просветительские и развлекательные события. Центр разрабатывает мероприятия и проекты для популяризации научного знания, активно взаимодействует со СМИ.

На базе Университета создается Центр публичной истории. Основой его деятельности становится исследование и открытое обсуждение вопросов, связанных с историей Москвы: как формировалась и развивалась столица, история развития городской среды, влияние различных эпох на культуру и облик Москвы, актуальные вопросы преподавания истории. Такие исследования послужат основой для осмыслиения современной ситуации в городе и треков его развития. Заметным направлением работы Центра публичной истории станет система открытых образовательных событий по вопросам истории для горожан.

Другим институтом публичной науки становится science-парк. Такой парк станет точкой притяжения команд исследователей, изучающих темы физического и психофизиологического потенциала человека, где соединяются исследовательское оборудование, технологии, интеллектуальные и кадровые ресурсы. Science-парк будет открытым для всех горожан и сообществ. Он не только презентует результаты современных исследований в области экологии городской жизни, но и предоставит возможности для формирования спортивных программ и программ развития для жителей Москвы. Программы и мероприятия парка реализуются на основе событийного подхода.

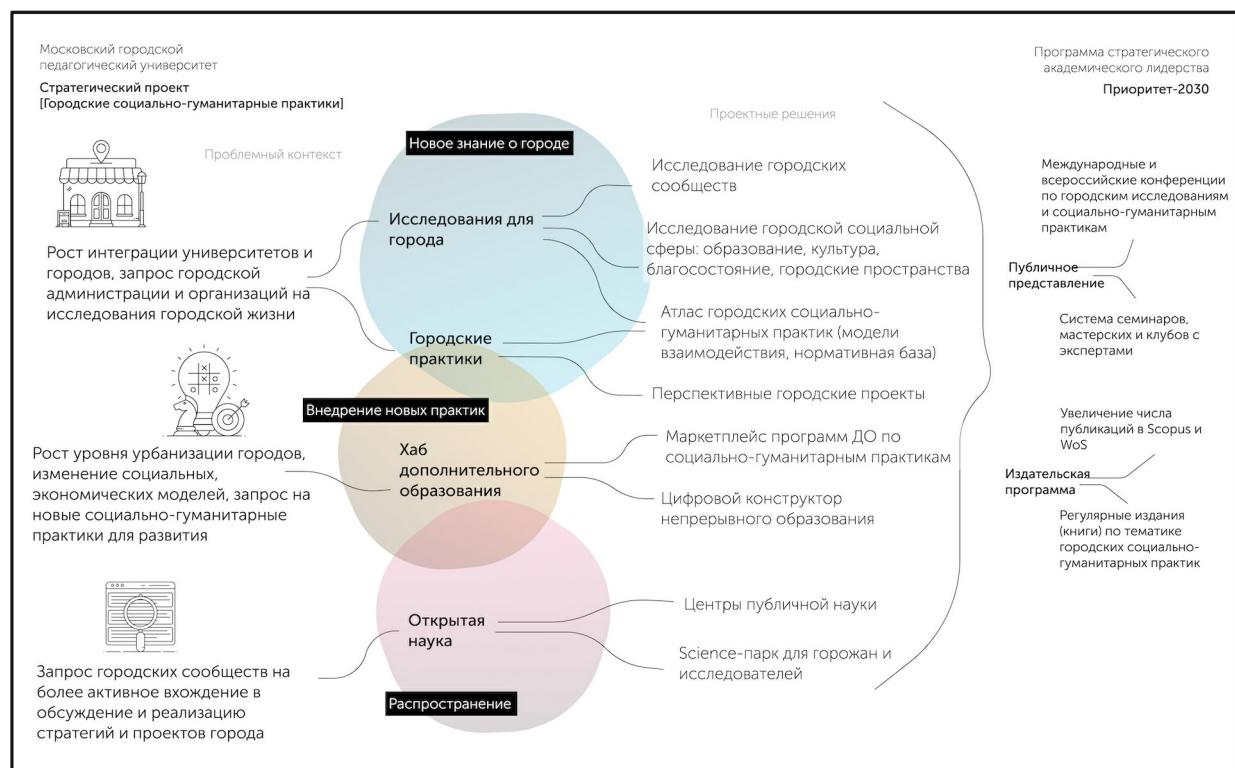
Ресурс парка также обогатит программу подготовки учителей и специалистов в области спорта, предоставит возможности для проведения наблюдений и изучения в реальных условиях возможностей спортивной подготовки и тренировки людей, обеспечит базу для магистерских и аспирантских исследований.

Парк образует открытый для горожан городской кампус Университета на востоке Москвы. Там будут расположены спортивные и фитнес-

пространства для горожан. При этом создается среда, где формируется позитивное отношение к науке о здоровье и спорте, ответственное отношение к своему здоровью, что становится особенно важным в условиях эпидемиологических рисков.

Сквозным направлением реализации проекта является подготовка и проведение серии международных и российских конференций и семинаров по вопросам модели взаимодействия Университета и города. В рамках проекта активизируется публикационная программа МГПУ по вопросам социально-гуманитарных практик.

Общая структура проекта представлена на схеме ниже.



### 3.2.4 Ожидаемые результаты стратегического проекта.

При реализации стратегического проекта будут достигнуты следующие результаты:

- проектирование и проведение исследовательских работ по городской тематике (не менее 50 работ накопительным итогом);
- формирование Атласа городских социально-гуманитарных практик, как платформы представления решений и практик для городского развития (не менее 50 описанных практик накопительным итогом);
- вовлечение в мероприятия центров публичной науки и science-парка (не менее 3000 человек в год).

## 3.3 Описание стратегического проекта № 3

В последние полтора года цифровые технологии стали по-настоящему массовыми. По данным ЮНИСЕФ (UNICEF) более 1 млрд обучающихся по всему миру ощутили влияние онлайн-образования или были непосредственно вовлечены в него. При этом выявились проблемы, связанная с отсутствием системной научной и доказательной базы для массового использования цифровых (в том числе дистанционных и онлайн) технологий в системе образования. Второй проблемой стал недостаточный уровень цифровых компетенций педагогов не только в части использования отдельных цифровых инструментов или платформ, но и в сфере применения современных методических и дидактических подходов. Наконец, третья проблема – несформированность дидактических оснований, на которые можно опереться при создании цифровых сред и решений. Новые электронные сервисы и решения продолжают опираться на дидактику и подходы, созданные в доцифровую эпоху. Все три проблемы объясняются отсутствием системных исследований и разработок по вопросам психологии, дидактики и методики цифрового образования.

На решение подобных проблем направлен стратегический проект «Цифровая дидактика». Стратегический проект затрагивает различные политики Программы развития Университета: образовательную, научно-исследовательскую политику и политику в области инноваций и коммерциализации разработок, политику управления человеческим капиталом, финансовую модель университета и политику в области цифровой трансформации.

### **3.3.1 Наименование стратегического проекта.**

Цифровая дидактика

### **3.3.2 Цель стратегического проекта.**

Сформировать методологические и дидактические основы для проектирования и реализации цифровой образовательной деятельности, современного цифрового контента и цифровых образовательных сред.

### **3.3.3 Задачи стратегического проекта.**

Стратегический проект «Цифровая дидактика» включает несколько групп задач.

Решение первой группы задач обеспечит формирование нового знания в области цифрового образования. Реализуется система исследований по двум ключевым направлениям: 1) социологические исследования практики применения и восприятия цифровой дидактики и 2) компаративные исследования современных цифровых практик и инструментов.

В ходе социологических исследований планируется изучить изменения в

области психологии обучения и развития в цифровых средах. В том числе будут изучены вопросы восприятия цифрового контента и электронных образовательных сред, продуктивности и особенностей обучения, стратегии взаимодействия с цифровым контентом и др. Отдельным тематическим вектором становятся исследования трансформации содержания образования, проектирования образовательных результатов, отбора контента и его последующего обновления, оценки достижений и компетенций. Основой является сбор исходных данных о представлениях и поведении обучающихся, студентов, родителей, педагогов. Для сбора данных будет использоваться разнообразный инструментарий: социологические опросы, фокус-группы, экспертные и глубинные интервью, поведенческие исследования на основе больших данных.

Направление компаративных исследований современных цифровых практик ориентировано на формирование базы реальных кейсов применения современных цифровых технологий, сред и инструментов для образования и развития человека. На основании объективации универсальных моделей и практик будут созданы ресурсы и цифровые решения для семей, учителей и педагогов, методистов, руководителей образовательных организаций. Инструментарий – сравнительные исследования российских и международных кейсов, проектов, практик. Данное направление включает также анализ дидактики цифровых платформ и инструментов, среди которых и московский мегапроект «Московская электронная школа», и общенациональные платформы, и используемые учителями и педагогами электронные сервисы.

Повестка исследований цифровой дидактики включает:

- темы, посвященные новым технологиям в образовании (виртуальной и дополненной реальности, интеллектуальным системам и искусственноому интеллекту, большим данным, геймификации и проч.);
- темы, подразумевающие изучение дидактической и методической трансформации образования в условиях цифровизации (появление гибридного обучения, цифрового контента, онлайн-уроков и онлайн-занятий, оценивания в онлайн-средах и проч.).

Исследования реализуются в сотрудничестве с академическими и технологическими партнерами. Для этого формируется консорциум «Цифровая дидактика», более подробно описанный в п. 4. Тематика исследований затрагивает уровни общего и профессионального образования, а также обучения взрослых.

Решение второй группы задач обеспечит внедрение результатов исследований.

Ключевыми направлениями становятся: разработка цифровых решений на основе новой дидактики и вовлечение учителей и педагогов в процессы проектирования и использования новых образовательных технологий и инструментов. Базовым элементом системы внедрения становится разработка цифровых образовательных конструкторов, тренажеров и симуляторов. Не только содержание, но и архитектура таких платформ и сервисов разрабатывается на основе результатов исследований. Симуляторы и тренажеры создаются с использованием технологий виртуальной (virtual), дополненной (augment) и смешанной (mixed) реальности, инструментов сбора и интеллектуальной обработки данных, в том числе нейронных сетей.

Приоритетной темой становится развитие и оценка сформированности компетенций обучающихся с использованием машинного зрения и распознавания эмоций.

Отдельный блок разработки – создание системы анализа больших данных на уровне общего и высшего образования. Результаты деятельности обучающихся, практики работы учителей и педагогов используются для обновления содержания и структуры образовательных программ в московских школах и в Университете. При этом анализ использования электронного контента в обучении может стать основанием для обновления систем регулирования содержания образования.

Необходимым условием трансфера технологий является формирование критической массы учителей и педагогов, использующих современные практики цифрового образования. В рамках стратегического проекта реализуется комплексная грантовая программа для учителей и методистов Москвы. Гранты предоставляются на конкурсной основе и ориентированы на вовлечение учителей московских школ и студентов МГПУ в процесс проектирования образовательного контента нового поколения. Программа включает номинации как по разработке целостных электронных учебных пособий, так и по проектированию электронных сценариев. Размер грантов программы варьируется от 120 до 299 тысяч рублей. Университет выступает оператором грантовой программы.

Решение третьей группы задач обеспечит распространение полученных в результате исследований моделей, инструментов, кейсов и практик. Форматами распространения становятся цифровые образовательные ресурсы и реализуемые совместно с академическими и технологическими партнерами образовательные программы.

Ключевым элементом цифровых образовательных ресурсов являются онлайн-курсы, которые создаются Университетом как самостоятельно, так и совместно с партнерами, в т.ч. с участниками консорциума. При создании

курсов в Университете реализуется полный цикл их производства, включая педагогическое проектирование, съемку, монтаж, создание инфографики и интерактивной анимации. Курсы реализуются в разных вариантах: как массовые открытые онлайн-курсы (mass open online courses, MOOC), короткие курсы (short private open courses, SPOC), мини-лекции и просветительские ролики (формат TED).

Отдельным направлением является разработка интенсивных коротких образовательных онлайн-программ. Программы ориентированы на освоение современных технологий и техник обучения, применение которых повышает эффективность цифрового образования. Программы формируют набор инструментов (teacher toolkit), применимый как при подготовке выпускников педагогических направлений, так и при формировании педагогических компетенций непрофильных специалистов (например, магистрантов и аспирантов инженерных специальностей, планирующих совмещение научной и педагогической деятельности, или бизнес-практиков, планирующих работу в бизнес-школах). Для реализации таких программ разрабатываются цифровые тренажеры и конструкторы, реализующие модель «обучение через действие» (learning by doing).

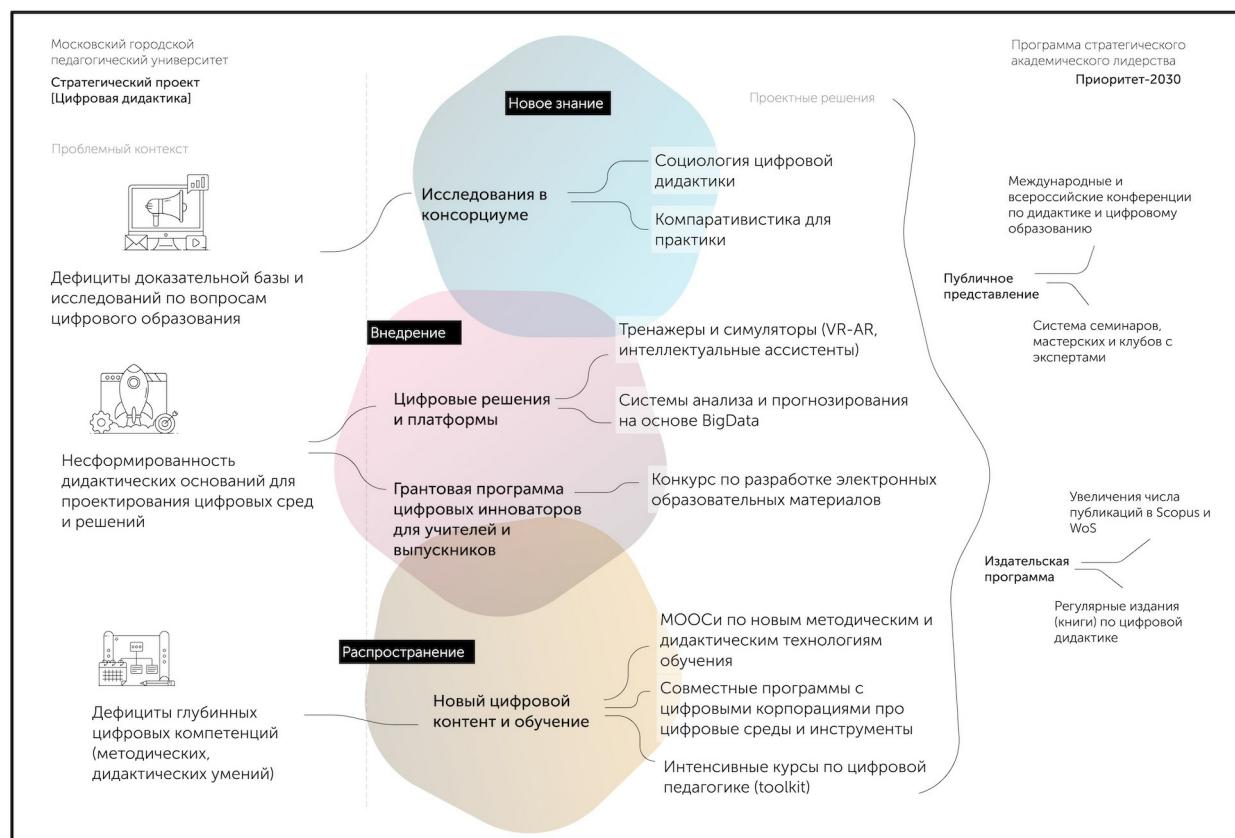
Курсы позволяют провести интенсивное и быстрое погружение в освоение инструментальной части дидактики. Для более глубокого осмысления методологии цифрового образования разрабатываются магистерские программы по вопросам проектирования образовательного опыта (learning experience design), современных методов оценки и квалиметрии, использования иммерсивных технологий в образовании, применения больших данных для планирования и реализации образовательной деятельности и др. В процессы проектирования и реализации программ вовлекаются эксперты цифровых корпораций, включая участников консорциума. Такое участие, с одной стороны, обеспечивает использование в обучении кейсов и практических задач, а с другой – становится механизмом интеграции обучающихся в проекты корпораций.

Наравне с созданием образовательных и цифровых продуктов на основании результатов исследований и их внедрения формируются предложения по обновлению нормативно-правовой базы.

Решение четвертой группы задач обеспечит публичное представление, обсуждение и продвижение результатов по трем указанным выше направлениям: исследованиям, образовательным продуктам, трансферу технологий. Ежегодным форматом обсуждения становится проведение масштабных международных и общероссийских конференций по вопросам цифрового образования и современной дидактики. В поддержку конференций организуется система регулярных семинаров, мастерских и

тематических клубов. Для участия приглашаются ведущие международные и отечественные исследователи, в том числе из числа вовлеченных в исследования в рамках настоящего стратегического проекта. Для распространения результатов расширяется издательская программа Университета. Программа предусматривает увеличение числа международных публикаций по вопросам цифровой дидактики (индексируемых в Scopus и Web of Science), а также выпуск периодических изданий с результатами исследований в сфере цифрового образования для российских учителей, администраторов и исследователей.

Общая структура проекта представлена на схеме ниже.



### 3.3.4 Ожидаемые результаты стратегического проекта.

При реализации стратегического проекта будут достигнуты следующие результаты:

- разработка и реализация системы исследовательских и опытно-конструкторских работ совместно с членами консорциума по вопросам цифровой дидактики (не менее 50 работ накопительным итогом);
- проектирование и производство цифрового контента, включая онлайн-курсы, цифровые тренажеры, симуляторы (не менее чем 50 единиц накопительным итогом);
- вовлечение учителей в процесс обновления содержания и технологий реализации образовательных программ на уровне общего образования

(не менее 50 000 человек накопительным итогом).

## **4. Ключевые характеристики межинституционального сетевого взаимодействия и кооперации.**

### **4.1 Структура ключевых партнерств.**

За последние десять лет МГПУ расширил сеть партнеров – ведущих компаний. В сеть бизнес- и социальных партнеров входят: ВТБ, Сбербанк, Газпром, Роснано, Аэрофлот, образовательный центр Сириус, Яндекс, компания «Крибрум», Microsoft, компания «КРОК», Фонд развития онлайн-образования, ЮНЕСКО, группа компаний «Просвещение», Российское общество «Знание» и многие другие. Университет также имеет широкую научную сеть коллaborации по всему миру. Среди партнерских университетов: Сучжоуский университет, Столичный педагогический университет, Шанхайский университет иностранных языков, Нанкинский университет, Фуданьский университет, Чжэцзянский институт иностранных языков Юэсю, Университет китайской культуры, Государственный университет Чжэнчжи, Тамканский университет, Тайбэйский городской университет, Университет Цукуба, Киотский университет иностранных языков, Байройтский университет, Университет Париж IV Сорбонна, Международная школа бизнеса Фонтис, Ноттингемский университет, Гётеборгский университет, Католический университет Святого Сердца, Пармский университет, Миланский университет, Католический университет Сан-Антонио, Софийский университет им. св. Климента Охридского, Университет им. Витаутаса Великого, Университет Франш-Конте, Университет Бургундии, Римская консерватория и целый ряд других ведущих университетов мира..

Особое направление связано с формированием сети партнерских школ. В МГПУ действует «Университетский округ», в состав которого входят более 150 ведущих московских образовательных организаций общего образования.

В рамках развития межинституционального сетевого взаимодействия и реализации стратегических проектов настоящей программы дальнейшего развития кооперации в 2021 году создается консорциум «Цифровая дидактика».

Участниками консорциума станут:

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Академия реализации государственной политики и профессионального развития работников образования Министерства просвещения Российской Федерации» – унитарная некоммерческая организация. Основной ее деятельностью является: организация и проведение повышения квалификации и профессиональной переподготовки; проведение фундаментальных,

прикладных и поисковых научных исследований в сфере образования, научной и научно-технической деятельности.

Группа компаний «Просвещение» – национальный образовательный интегратор, который предоставляет образовательным организациям учебную литературу и цифровые продукты, организует методическую поддержку и программы повышения квалификации, осуществляет строительство и оснащение школ, взаимодействует с региональными органами власти в рамках диагностики и совершенствования системы образования.

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский Томский государственный университет» – исследовательский университет, имеющий развитые связи с ведущими федеральными и зарубежными вузами, а также с международными фондами.

Общество с ограниченной ответственностью «ИНТЕРДА» (Домашняя школа InternetUrok) – крупнейшая общеобразовательная онлайн-школа с полной экосистемой для дистанционного обучения с 1 по 11 классы и библиотекой видеоуроков и других материалов по школьной программе.

ПАО «Банк ВТБ» – российский универсальный коммерческий банк с государственным участием. Банк ВТБ является головной структурой Группы ВТБ.

Общество с ограниченной ответственностью «Центр онлайн-обучения «Нетология-групп» – крупнейшая компания в русскоязычном пространстве, специализирующаяся на онлайн-образовании полного цикла. Линейка образовательных продуктов компании закрывает потребность современного человека в образовании на протяжении всей жизни.

#### **4.2 Описание консорциума(ов), созданного(ых) (планируемого(ых) к созданию) в рамках реализации программы развития.**

Консорциум «Цифровая дидактика» создан по инициативе Университета на основе добровольного соглашения участников, объединившихся согласно общности их интересов.

Основной целью консорциума является проектирование и проведение системных исследований по вопросам развития цифровой дидактики. К основным задачам консорциума относятся:

- проектирование совместной исследовательской повестки в области цифровой дидактики;
- выполнение совместных исследований, создание образовательных

- продуктов и разработок по вопросам развития цифровой дидактики;
- организация совместных семинаров, конференций, тренингов и других мероприятий;
  - привлечение для исследований и проектов в области цифровой дидактики ведущих международных и российских экспертов и спикеров;
  - совместная разработка цифровых ресурсов и решений.

Общее руководство деятельностью консорциума, включая принятие решения о включении новых участников, осуществляют Совет консорциума, образованный из представителей участников. Использование результатов интеллектуальной деятельности, а также средств индивидуализации, созданных в рамках сотрудничества, регулируется отдельными соглашениями.

В реализации деятельности консорциума определяются четыре ключевые направления:

- социологические исследования цифровой дидактики;
- компартивные исследования современных цифровых практик;
- разработка цифрового контента;
- организация совместных мероприятий и событий.

Задачи каждого из направлений подробно описаны в п. 3.1, посвященном стратегическому проекту «Цифровая дидактика».

Направление, касающееся социологических исследований цифровой дидактики, обеспечивает сбор доказательной базы касаемо трансформации процесса обучения в цифровых средах. В числе тематик исследований запланированы (список не ограничивается приведенными позициями):

- стратегии обучения и самообразования в онлайн, в том числе: особенности обучения с использованием различных цифровых сред и инструментов, особенности и предпочтения обучения в разных форматах онлайн (онлайн-лекции, онлайн-клубы, проектные сессии, асинхронные форматы и пр.), дефициты и проблемные зоны онлайн-образования;
- психология онлайн-обучения и самообразования, в том числе: особенности восприятия онлайн-контента разного типа (обучение через текст, обучение через видео, обучение через игру), длительность и время в онлайн-обучении, психологические барьеры онлайн-обучения, саморегуляция и самомотивация в онлайн-обучении, влияние геймификации на эффективность обучения;
- гибридный университет и высшее образование, в том числе: проблемные участки онлайн- и гибридных моделей, взаимовлияние

онлайн- и гибридных форматов обучения и результатов студентов, дидактические практики и восприятие организации учебной и исследовательской деятельности в гибридной модели;

- семейное онлайн-образование, в том числе: как семьи создают программы, как проводится оценка, требования семей к контенту, какие есть дефициты и проблемы, какие тьюторские компетенции могут освоить родители для организации семейного образования.

Направление, касающееся компаративных исследований современных цифровых практик, ориентировано на современные практики. В числе тематик исследований запланированы (список не ограничится приведенными позициями):

- внедрение технологий дополненной, виртуальной и смешанной реальности в обучении;
- интеллектуальные ассистенты в обучении, использование технологий искусственного интеллекта (AI);
- диагностики цифровых компетенций преподавателей, модели развития продвинутой цифровой грамотности;
- большие данные для индивидуализации и управления образованием.

Направление, касающееся разработки цифрового контента, ориентировано на распространение результатов деятельности в формате онлайн-курсов, тренажеров, цифрового образовательного контента. В числе тематик запланированы (список не ограничится приведенными позициями):

- гибридное обучение в школе, в том числе: разработка гибридных образовательных программ (curriculum design), проектирование образовательных событий, система оценки в гибридной среде, организация пространств и предметной среды при гибридном обучении;
- современные инструменты онлайн-обучения, в том числе: техника фасилитации, позиционные техники обучения, проектные технологии, проблемно ориентированные техники, работа с фидбеком онлайн;
- обучение и развитие детей с особыми потребностями в цифровых средах, в том числе: методика проведения онлайн-событий с детьми с ограниченными возможностями здоровья, особенности использования онлайн-технологий детьми с ограниченными возможностями здоровья различных групп, возможности цифровых средств и цифровой среды при обучении детей с особыми потребностями, форматы социализации детей с ограниченными возможностями здоровья в цифровой среде;
- новые технологии в образовании, в том числе: аддитивные технологии и 3D-принтинг, виртуальная и дополненная реальность, атомарный контент и цифровые конструкторы содержания образования.

Направление, касающееся организации совместных мероприятий и

образовательных событий, также ориентировано на распространение деятельности консорциума. Для его реализации привлекаются международные эксперты в области цифрового образования.

Система управления консорциумом опирается на коллегиальные принципы. Совещательным органом управления консорциумом, действующим на постоянной основе, является Совет консорциума. Совет осуществляет общее руководство деятельностью консорциума, в том числе принятие решения о включении новых участников. Совет образуется из представителей участников (по одному представителю от каждого участника). Подробно функционал консорциума прописан в соглашении о создании консорциума (приложение 7). Структура дорожной карты работы консорциума представлена в приложении 8.

Консорциум создается в том числе для реализации задач стратегических проектов «Цифровая дидактика» (п. 3.1), «Городские социально-гуманитарные практики» (п. 3.2) и «Комплексная система оценивания образовательных результатов» (п. 3.3).

**Приложение №1. Охват стратегическими проектами политик университета по основным направлениям деятельности**

| Политика университета по основным направлениям деятельности                                    | Комплексная система оценивания образовательных результатов | Городские социально-гуманитарные практики | Цифровая дидактика |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------|--|--|
| Образовательная политика                                                                       | +                                                          | +                                         | +                  |  |  |
| Научно-исследовательская политика и политика в области инноваций и коммерциализации разработок | +                                                          | +                                         | +                  |  |  |
| Молодежная политика                                                                            | +                                                          |                                           | +                  |  |  |
| Политика управления человеческим капиталом                                                     |                                                            | +                                         | +                  |  |  |
| Кампусная и инфраструктурная политика                                                          |                                                            | +                                         |                    |  |  |
| Система управления университетом                                                               | +                                                          | +                                         | +                  |  |  |
| Финансовая модель университета                                                                 |                                                            | +                                         | +                  |  |  |
| Политика в области цифровой трансформации                                                      | +                                                          |                                           | +                  |  |  |
| Политика в области открытых данных                                                             |                                                            | +                                         | +                  |  |  |
| Дополнительные направления развития                                                            |                                                            |                                           |                    |  |  |

**Приложение №3. Целевые показатели эффективности реализации программы (проекта программы) развития**

| <b>№</b>                                                                                                             | <b>Наименование показателя</b>                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Ед. измерения</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Целевые показатели эффективности реализации программы развития университета, получающего базовую часть гранта</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                      |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| P1(6)                                                                                                                | Объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (далее - НИОКР) в расчете на одного научно-педагогического работника (далее - НПР)                                                                                                                                                            | тыс. руб.            | 1 108,63    | 1 182,4     | 1 227,70    | 1 276,45    | 1 324,7     | 1 377,75    | 1 417,6     | 1 472,84    | 1 512,72    | 1 550,2     | 1 593,31    |
| P2(6)                                                                                                                | Доля работников в возрасте до 39 лет в общей численности профессорско-преподавательского состава                                                                                                                                                                                                            | %                    | 17,1        | 17,6        | 18,3        | 18,9        | 19,5        | 19,5        | 20,1        | 20,8        | 21,2        | 21,8        | 22,3        |
| P3(6)                                                                                                                | Доля обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры по очной форме обучения получивших на бесплатной основе дополнительную квалификацию, в общей численности обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры по очной форме обучения | %                    | 13,3        | 17          | 19,9        | 22          | 24,4        | 26,6        | 28,6        | 30,7        | 32,9        | 34,8        | 36,8        |
| P4(6)                                                                                                                | Доходы университета из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПР                                                                                                                                                                                                                     | тыс. руб.            | 1 857,17    | 1 936,1     | 2 010,20    | 2 090,06    | 2 169,1     | 2 255,93    | 2 343,7     | 2 434,97    | 2 525,20    | 2 613,0     | 2 711,70    |

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |          |   |        |        |        |        |         |         |         |         |         |         |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| P5(6)2 | Количество обучающихся по программам дополнительного профессионального образования на «цифровой кафедре» образовательной организации высшего образования - участника программы стратегического академического лидерства "Приоритет 2030" посредством получения дополнительной квалификации по ИТ-профилю | чел      | 0 | 0      | 725    | 60     | 80     | 80      | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     |
| P6(6)  | Объем затрат на научные исследования и разработки из собственных средств университета в расчете на одного НПР                                                                                                                                                                                            | тыс. руб | 0 | 86,067 | 90,339 | 94,731 | 99,241 | 104,148 | 109,242 | 114,626 | 119,981 | 125,331 | 131,391 |

**Приложение №4. Влияние стратегических проектов на целевые показатели эффективности реализации программы (проекта) развития**

| <b>№</b>                                                                                                                                 | <b>Наименование показателя</b>                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Комплексная система оценивания образовательных результатов</b> | <b>Городские социально-гуманитарные практики</b> | <b>Цифровая дидактика</b>         |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------|--|--|
| <b>Целевые показатели эффективности реализации программы (проекта программы) развития университета, получающего базовую часть гранта</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                   |                                                  |                                   |  |  |
| P1(б)                                                                                                                                    | Объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в расчете на одного научно-педагогического работника                                                                                                                                                                                          | обеспечивает достижение з начения                                 | определяет з начение                             | определяет з начение              |  |  |
| P2(б)                                                                                                                                    | Доля работников в возрасте до 39 лет в общей численности профессорско-преподавательского состава                                                                                                                                                                                                            | обеспечивает достижение з начения                                 | обеспечивает достижение з начения                | обеспечивает достижение з начения |  |  |
| P3(б)                                                                                                                                    | Доля обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры по очной форме обучения получивших на бесплатной основе дополнительную квалификацию, в общей численности обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры по очной форме обучения | определяет з начение                                              | обеспечивает достижение з начения                | обеспечивает достижение з начения |  |  |
| P4(б)                                                                                                                                    | Доходы университета из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПР                                                                                                                                                                                                                     | обеспечивает достижение з начения                                 | определяет з начение                             | определяет з начение              |  |  |
| P5(б)2                                                                                                                                   | Количество обучающихся по программам дополнительного профессионального образования на «цифровой кафедре» образовательной организации высшего образования - участника программы стратегического академического лидерства "Приоритет 2030" посредством получения дополнительной квалификации по ИТ-профилю    | обеспечивает достижение з начения                                 | обеспечивает достижение з начения                | определяет з начение              |  |  |
| P6(б)                                                                                                                                    | Объем затрат на научные исследования и разработки из собственных средств университета в расчете на одного НПР                                                                                                                                                                                               | обеспечивает достижение з начения                                 | обеспечивает достижение з начения                | определяет з начение              |  |  |

## **Приложение №5. Финансовое обеспечение программы (проекта программы) развития Финансовое обеспечение программы (проекта программы) развития по источникам**

## **Приложение №7. Информация об обеспечении условий для формирования цифровых компетенций и навыков использования цифровых технологий у обучающихся, в том числе студентов ИТ-специальностей**

Стратегическим ориентиром изменения образовательной политики на всех уровнях образования становится формирование и развитие цифровых компетенций. Они включают в себя не только формирование базовой цифровой грамотности, но и овладение современными технологиями и инструментами (п. 1.4 национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»). В связи с этим студентам, обучающимся по педагогическим и психолого-педагогическим направлениям, необходимо овладеть принципами современной цифровой дидактики и практиками обучения и проектирования в онлайн-формате.

Для формирования компетенций будут реализованы несколько инфраструктурных решений. Первым станет формирование и включение курсов по цифровым технологиям как части образовательных программ бакалавриата и магистратуры для всех студентов независимо от профиля и направления подготовки. Курсы будут освещать в том числе следующие темы:

«Цифровая грамотность»: инструменты коммуникации, инструменты управления задачами, цифровая безопасность; «Цифровые технологии в социальной сфере»: проектирование онлайн-контента, обучение и сопровождение в цифровых средах, оценка достижения образовательных результатов; «Специальные цифровые умения (в контексте городской стратегии Университета)»: работа в МЭШ, использование интерактивного оборудования при обучении, городских электронных сервисов.

Следующим шагом станет создание и развитие цифровых компетенций через систему неформального образования. Будет запущена серия тематических онлайн-клубов и программ дополнительного образования по вопросам использования онлайн-технологий в образовании и деятельности учителя.

Дополнительным механизмом развития станет реализация серии регулярных проектных мероприятий в формате хакатонов. В ходе них студенты будут принимать участие в проектировании или разработке цифровых проектов по направлению цифровых технологий в образовании (EdTech) и цифровых технологий для развития города (UrbanTech).

Необходимым условием реализации обозначенных задач станет разработка модели цифровых компетенций студента Университета, которая позволит проводить независимую оценку их сформированности. Для этого будут привлекаться, в том числе для участия в реализации образовательных программ, представители компаний, осуществляющих деятельность в области информ

ационных технологий.