ISSN 2541-8580

0+

ВЕСТНИК УНИВЕРСИТЕТА ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ

Научно-практический журнал

№ 4 (62) 2023

Ключевая тема

Образовательное пространство города

Город XXI века • Теория и практика управления • Повышение квалификации государственных служащих • Кадровые проекты • Наука и инновации

Вестник Университета Правительства Москвы

Учредитель и издатель

Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова»

№ 4 (62) 2023
Образовательное пространство города

Главный редактор

Фивейский В. Ю., ректор Университета Правительства Москвы, кандидат психологических наук

Университет Правительства Москвы реализует образовательные и профориентационные проекты для московских школ. В оформлении обложки использовано изображение здания ГБОУ города Москвы «Пушкинская школа № 1500» (ул. Сретенка, д. 20).

Университет Правительства Москвы

Повышение квалификации, тренинги и семинары

Высшее образование

Открытое образовательное пространство

MBA, MPA, профессиональная переподготовка

Консалтинг, оценка персонала

VR-центр

Реклама

Содержание

Город XXI века. Образовательное пространство города

2 **В. Ю. ФИВЕЙСКИЙ**
Университет в образовательном пространстве мегаполиса

10 **А. С. ТВЕРСКОЙ**
Современный педагог: учиться новому

12 **А. А. СУРКОВ**
Дискурс благополучия: развитие образования в московской школе

17 **И. П. ГЛАДИЛИНА**
Роль преподавателя и образовательная среда: новые вызовы времени

24 Университет, студент, преподаватель. Материалы круглого стола

Теория и практика управления

42 **Н. А. БИЛАШЕНКО**
Поддержка промышленности и предпринимательства как этап эволюции города

Кадровые проекты

49 **В. А. ЧИСТЯКОВА**
Практики развития современных руководителей образовательных организаций Москвы

Повышение квалификации государственных служащих

54 **А. С. БЛИНОВА**
Мотивация к обучению у взрослых

Наука и инновации

58 **О. В. ГАНИЧЕВА**
Культурное наследие парка Кусково: связь времен и поколений

УДК 378.635.2(470-25)МГУУ

В. Ю. ФИВЕЙСКИЙ
Ректор Университета Правительства Москвы,
кандидат психологических наук

V. Yu. FIVEYSKIY
Rector of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University,
PhD in Psychology

Университет в образовательном пространстве мегаполиса

University in the Metropolis Educational Space

Университетское образование, имеющее более чем тысячелетнюю историю, прошло путь от небольших объединений по научным интересам до важной отрасли интеллектуального производства, обеспечивающей приток высококвалифицированных специалистов на рынок труда. Сегодня система образования должна сохранять баланс между традиционными и инновационными методами обучения, постоянно отслеживать и внедрять в практику эффективные решения, опробованные участниками образовательного процесса. Университет Правительства Москвы реализует систему мер по повышению качества образования, обеспечивая подготовку управленческих кадров для всех отраслей городского хозяйства и социальной сферы Москвы. Динамичному качественному развитию университета способствуют привлечение преподавателей-практиков, повышение квалификации профессорско-преподавательского состава, тесное взаимодействие с органами власти и подведомственными им учреждениями, направленное позиционирование вуза в городском пространстве, создание и поддержание вузовского комьюнити.

University education, boasting a more than a thousand years history, has evolved from small associations united by scientific interests to an important branch of intellectual manufacturing, providing an flow of highly qualified specialists into the labor market. Today, the education system has to maintain a balance between traditional and innovative teaching methods, to monitor right along and implement effective solutions found by participants in the educational process. Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University uses a system of measures to improve the quality of education, providing management personnel for all sectors of the city economy and social sphere of the City of Moscow. The involvement of practitioners as teachers, advanced training of teaching staff, close interaction with authorities as well as with their subordinate institutions, targeted positioning of the university in the urban space, and the creation and maintenance of a university community – all this helps facilitate the dynamic high-quality development of the university.

Ключевые слова: высшее образование, образовательные технологии, повышение квалификации, государственные гражданские служащие.
Key words: higher education, educational technologies, professional development, state civil servants.

Для цитирования: Фивейский В. Ю. Университет в образовательном пространстве мегаполиса // Вестник Университета Правительства Москвы. 2023. № 4. С. 2–9.
For citation: Fiveyskiy V. Yu. University in the Metropolis Educational Space. *MMGU Herald*, 2023, no. 4, pp. 2-9. (In Russ.).

В России 2023-й год Указом Президента Российской Федерации В. В. Путина объявлен Годом педагога и наставника. Этот номер «Вестника Университета Правительства Москвы» посвящен теме образовательного пространства мегаполиса как живой привлекательной среды, создающей инновации и основу для эффективной кооперации университета и города.

Последние три года стали временем беспрецедентной для современных поколений турбулентности во всех сферах жизни общества. Экономические, политические и социальные явления больше не укладываются в привычные трактовки, а новые понятия еще не сформированы. В этих условиях особую значимость приобретают гуманитарные и точные науки, технологии непрерывного обучения и так называемые soft skills – гибкие навыки, которые помогают профессиональной реализации специалиста в любой области человеческой деятельности.

Университет Правительства Москвы – основная площадка для подготовки управленческих кадров столичного мегаполиса, экспертно-консалтинговый центр по разработке и внедрению кадровых технологий, реализации масштабных организационных и кадровых проектов в органах власти и подведомственных им учреждениях Москвы.

Одна из ключевых задач Университета Правительства Москвы сегодня – участие в развитии городской экосистемы столицы, т. е. подготовка профессионалов нового формата, способных в различных сферах управления применять имеющиеся знания нестандартным образом, вырабатывать неординарные решения в ответ на вызовы меняющейся действительности.

Специфика Университета Правительства Москвы состоит в том, что он работает с разными целевыми группами населения – со студентами, получающими высшее образование, с госслужащими и сотрудниками государственных учреждений Москвы, которым в рамках служебной деятельности требуется повышение квалификации, с московскими школьниками, жителями пенсионного возраста, а также с молодежью в рамках реализации соответствующих городских проектов. Так, в 2022 г. только в рамках очных программ дополнительного профессионального образования, семинаров и мастер-классов вуз обучил более 270 тыс. человек, а с учетом цифровых и дистанционных курсов университета количество слушателей составило более 1 млн человек.

Университет Правительства Москвы – основная площадка для подготовки управленческих кадров столичного мегаполиса

Активный рост проектов университета определяет развитие новых технологий (организационных, кадровых, цифровых), влияет на кадровый состав вуза: за последнее время количество сотрудников увеличилось в два раза.

За названными цифрами стоят усилия управленческого и профессорско-преподавательского состава по подбору актуальной тематики образовательных программ, разработке рабочих программ с учетом требований рынка труда и состояния той или иной отрасли, выбору наиболее подходящих методик обучения. Поэтому в центре внимания Университета Правительства Москвы, как и любого современного высшего учебного заведения, находятся концептуальные вопросы модернизации системы преподавания учебных дисциплин и проблемы организации обучения, создания и развития соответствующей инфраструктуры. В этой сфере Университет Правительства Москвы следует многовековым традициям классического университетского образования.

Для страны высшее образование – это залог будущего

Основным поставщиком знаний, наиболее релевантных конкретному историческому периоду, на протяжении истории цивилизации являлись университеты. Для страны высшее образование – это залог будущего. В прежние времена тот, кто закончил университет, мог путешествовать и работать в любом государстве.

Наряду с этим, несмотря на постоянное переосмысление роли высшей школы в развитии социума, университеты являются своеобразными братствами – местами, где формируются деловые и академические связи, рождаются идеи совместных предприятий, проходят критику и крепнут новые идеи. После окончания обучения многие выпускники сохраняют отношения, установившиеся между ними во время учебы, и поддерживают связи со своей альма-матер.

В своей истории высшие учебные заведения прошли более чем тысячелетний путь. Самое древнее из известных науке академических образовательных учреждений – Александрийский университет – было основано в V в. Найденные в начале XXI в. материальные подтверждения его существования (13 лекционных залов одинакового размера с несколькими полукруглыми рядами скамеек, выстроенных одна над другой по принципу амфитеатра, и с кафедрами для преподавателей) доказывают преемственность принципов формирования учебной инфраструктуры. В Александрийском университете были опробованы многие приемы и методы обучения, существовавшие в древнегреческой Академии Платона, – они доказали свою эффективность и используются в образовательном процессе и сегодня [3]. В платоновском подходе важно отметить не только изучаемые дисциплины, но и форматы обучения. В первую очередь, это работа с наставником и отработка техники диалога. Мышление человека диалогично: нам проще усваивать знания в ходе обсуждения. Долгую историю имеет и традиция наставничества [5]. Практику определения персонального наставника (тьютора) каждому студенту на весь период его обучения можно видеть сегодня во многих известных университетах мира, к примеру, в Оксфорде.

Популяризация местной истории, традиций, имен лучших педагогов и выпускников – важный и перспективный элемент позиционирования и самоидентификации вуза

Еще один пример – соперничающий по древности с Александрийским университет Наланда в Индии. Он просуществовал дольше и был разрушен в начале XII в. Сейчас университет собираются восстановить. Археологи отмечают огромное для времени его существования количество преподавателей и студентов, а также развитую инфраструктуру учебного заведения: библиотеки, девятиэтажные здания, многочисленные храмы. Очевидно, что вложения в это заведение воспринимались как инвестиции в будущее страны, и шире – всей цивилизации. Чуть менее древний университет – Аль-Карауин в Фесе (Марокко), основанный в 859 г., – действует и поныне. Причем традиции здесь имеют гораздо большее значение, чем во многих старинных европейских университетах. В Аль-Карауине сохранена такая методика преподавания, как халга[1]. Кстати, до недавнего времени Аль-Карауин не выдавал дипломы, подчеркивая этим тот факт, что важен не диплом, а результат передачи знаний обучающимся.

Самый старый из ныне действующих университетов Европы – Болонский университет, начавший свою работу в конце XI в., – является примером одной характерной европейской традиции. Значительное внимание здесь уделялось и уделяется тому, как студенты влияют на жизнь университета. Среди его самых известных выпускников – Франческо Петрарка, Николай Коперник, Гульельмо Маркони, Энцо Феррари, Микеланджело Антониони.

Нужно понимать, что университеты в самом начале своего становления были скорее общинами единомышленников, объединенных научными интересами, – то есть образование являлось побочным продуктом изыскательского процесса. В эпоху Возрождения университетская наука шагнула за рамки схоластических рассуждений и обрела экспериментальную

[1] Ученики садятся полукругом, а учитель сидит перед ними, излагает различные материалы и гипотезы, задает вопросы ученикам, и между ними происходит диалог.

основу и практическую ориентацию. Высшая школа поставила перед собой цель формирования активной личности, способной к преобразованию мира вокруг себя. Таким образом, университеты стали точкой притяжения не только лучших ученых, но и лучших учеников, становящихся их студентами. К XVIII в. выстраивается ступенчатая система обучения, включающая в себя начальное, среднее и высшее образование.

В России традиции фундаментального образования и системной научной работы развивались Академией наук и образовательными учреждениями – гимназиями и университетами. Становление этих традиций приходится на XVIII в. [1]. Цель создания высших учебных заведений – научно-техническое развитие страны, просвещение. Примечательно, что специфика организации работы коллектива вуза, от ректора до младших сотрудников, по своей сути соответствовала государственной гражданской службе.

Именно в образовании вызрели истоки промышленной революции, которая вывела человеческую цивилизацию на совершенно новый уровень. К середине XIX в. университеты начали расширять число факультетов, переходя к более массовой подготовке технических, инженерных, а также управленческих кадров. Это позволило менее чем за сто лет довести уровень развития производства и, соответственно, всей социально-экономической сферы до перехода к постиндустриальному обществу. В XXI в. университет, как и система образования в целом, фактически становится производственной отраслью, выпускающей на рынок труда профессионалов высшей квалификации [4].

Значимой традицией в истории развития университетов является привязка к территории, на которой они расположены. Оксфорд, Кембридж, Принстон, Тарту и другие известные университеты – градообразующие организации для мест своего расположения, по праву получившие название студенческих городов. В университетском пространстве России яркими примерами позиционирования территории с привязкой к вузу являются Академгородок в Новосибирске, Уральский федеральный университет в Екатеринбурге, Томский государственный университет, Казанский федеральный университет. Более того, одним из стратегических направлений развития системы высшего российского образования является создание сети современных университетских кампусов – инновационных и социальных центров, неотделимых от пространственного развития городов и регионов.

Университет Правительства Москвы уже сформировал собственные традиции подготовки специалистов для управления мегаполисом

Популяризация местной истории, традиций, имен лучших педагогов и выпускников – важный и перспективный элемент позиционирования и самоидентификации вуза. Но привлечение выдающихся ученых и практиков в число профессоров, а значит, и подготовка выдающихся профессионалов в своей отрасли невозможны без соответствующей инфраструктуры. Именно поэтому сегодня в масштабных международных исследованиях деятельности высших учебных заведений показателем оценки эффективности обязательно является уровень развития их инфраструктуры.

В ходе регулярного общения с представителями отечественных и зарубежных образовательных организаций различного уровня Университет Правительства Москвы постоянно сравнивает собственные наработки с их опытом, что позволяет избегать применения неэффективных методик как непосредственно в процессе обучения, так и в управлении. Вуз, учитывая обширный университетский опыт предыдущего тысячелетия, с одной стороны, и требования современных социально-экономических процессов – с другой, сосредоточивает внимание на трех составляющих высшего образования – преподавателях, студентах и инфраструктуре, которая обеспечивает их эффективное и результативное взаимодействие.

Несмотря на свой молодой возраст, Университет Правительства Москвы уже сформировал собственные традиции подготовки специалистов для управления мегаполисом и ведет

серьезную работу в рамках задач, поставленных руководством города. Их уровень сложности постоянно возрастает, а масштаб увеличивается, диверсифицируются направления проектов, в которых вуз принимает участие. Актуальным становится вопрос о возможности тиражирования разрабатываемых технологий для использования как в регионах, так и на федеральном уровне.

Университет Правительства Москвы постоянно укрепляет позицию передовой площадки для формирования новых моделей и инструментов управления городом, оставаясь при этом ключевым звеном системы подготовки управленцев нового типа. Речь здесь идет как об инфраструктурных проектах, направленных на создание современного образовательного пространства с использованием технологий сегодняшнего и завтрашнего дня, так и о выстраивании единой цифровой архитектуры вуза.

В университете с 2022 г. реализуется проект по повышению квалификации преподавателей, позволяющий выстроить индивидуальную траекторию профессионального развития

Между тем самым ценным ресурсом для качественных изменений и реформ, несомненно, является человеческий капитал. Логика реформ высшего образования обусловливает необходимость постоянного наращивания компетенций современного преподавателя высшей школы. Это не просто педагог, входящий в аудиторию и транслирующий знания о своем предмете. Это и модератор, управляющий групповой динамикой, и организатор проектной, интерактивной деятельности студентов, и эксперт-практик, владеющий инструментарием смежных дисциплин. Умение сочетать традиционные подходы в обучении для формирования профессиональных навыков и инновационные методики, развивающие гибкие навыки, становится конкурентным преимуществом преподавателя. Профиль современного студента изменился, меняются подходы и технологии работы в студенческой группе. Получение постоянной обратной связи от студентов, выстраивание общения в форме диалога, организация командной проектной работы – инструменты, позволяющие понять и повысить уровень мотивации студентов к обучению.

Важный элемент концепции развития университета как образовательной системы – выстраивание траектории непрерывного профессионального развития профессорско-преподавательского состава. Основой создания возможностей для повышения педагогического мастерства является в том числе разработка критериев высокопрофессионального преподавателя вуза, которые в Университете Правительства Москвы получили название «золотого стандарта преподавателя». К таким критериям относятся практико-ориентированный подход в преподавании, владение метапредметными компетенциями, использование инновационных форм и методов обучения, корректное встраивание в образовательный процесс цифровых образовательных технологий. «Золотой стандарт преподавателя» как кодекс профессионализма должен стать не только инструментом оценки качества работы преподавателя, фактором его мотивации к постоянному развитию, но и основой для формирования бренда преподавателя Университета Правительства Москвы.

В университете с 2022 г. реализуется проект по повышению квалификации преподавателей, позволяющий выстроить индивидуальную траекторию профессионального развития, удовлетворить потребность в прикладных знаниях и компетенциях. В рамках проекта в вузе организованы выступления руководителей и специалистов контура Правительства Москвы в формате дискуссий, круглых столов, тренингов. Практикуются выездные занятия преподавателей на городских объектах. Такие мероприятия позволяют получить самую актуальную информацию о жизни мегаполиса, реализуемых и планируемых проектах, сформировать понимание о том, какие именно специалисты необходимы Москве здесь и сейчас.

Отдельный инструментальный трек программы посвящен интерактивным форматам

обучения и цифровым образовательным технологиям.

В целом программа повышения квалификации с брендовым названием «PRO Мастерство» построена на концепции обмена лучшими практиками, накопленным опытом, педагогическим и проектным инструментарием преподавателей Университета Правительства Москвы и внешних экспертов-практиков. Ожидаемые результаты – формирование единого пространства для коммуникации профессорско-преподавательского и экспертного сообществ, создание и реализация межкафедральных проектов и программ, аккумулирование кейсов и практического материала в контексте междисциплинарного подхода.

Среди уже реализованных успешных межкафедральных проектов, объединивших знания и опыт преподавателей кафедры государственного управления и кадровой политики и кафедры социально-гуманитарных дисциплин и истории права, следует отметить цикл интерактивных мероприятий ProfiVibe. Интерактивные интеллектуальные игры, тренинги и квизы по направлениям «ProfiVibe: прокачай свободу, избавься от манипуляций» и «ProfiVibe: прокачай свои цели» проведены для студентов первого и второго курсов для формирования гибких навыков – умений управлять эмоциональным интеллектом, работать с негативной информацией, ставить цели, а также компетенций командообразования.

В текущем учебном году стартовал межкафедральный проект «Изучение математики – обучение математикой», направленный на усиление математического компонента в дисциплинах управленческих направлений подготовки. Большие данные, а также подходы и методы обработки полученных данных становятся дополнительным инструментом для государственного и корпоративного управления. Возникает необходимость во владении специальными навыками для обработки и восприятия информации в тех областях знаний, которые традиционно считались гуманитарными. В рамках проекта проведена работа по актуализации учебных планов и рабочих программ дисциплин для формирования новой компетентностной модели выпускника управленческого профиля. В планах – организация серии мастер-классов для студентов по профилям подготовки от экспертов-практиков по применению математического инструментария в профессиональной деятельности (математика для менеджера, математика для государственного служащего, математика для HR-специалиста).

> ***Курс читают*** *юристы с уникальными компетенциями и опытом, и это выгодно отличает названную программу от простого наставничества. Результатами реализации данного проекта должны стать, во-первых, сокращение времени вхождения выпускника в практическую работу, во-вторых, востребованность программы среди работодателей (в нашем случае — руководителей юридических подразделений). Курс предлагает эксклюзивные знания и опыт, которые позволяют существенно продвинуться уже на старте карьеры.*
>
> П. А. Гончаренко, первый заместитель руководителя Аппарата Мэра и Правительства Москвы [2, с. 6]

Привлечение к образовательному процессу экспертов и специалистов города – эффективная практика, широко используемая в Университете Правительства Москвы. Регулярные мастер-классы, упомянутые выше выездные занятия, лекции и семинары – все эти форматы используются для взаимодействия с городскими структурами не только с целью усиления практической направленности обучения и повышения педагогического мастерства преподавателей, но и для развития корпоративной культуры вуза, поддержки позитивного имиджа, привлечения абитуриентов.

Привлечение к образовательному процессу экспертов и специалистов города – эффективная практика, широко используемая в Университете Правительства Москвы

Значимым проектом, реализуемым в университете, является «Школа практической юриспруденции». Курс для студентов старших курсов бакалавриата и магистратуры направления подготовки «Юриспруденция» ведут юристы с высочайшим уровнем экспертизы, уникальными компетенциями и опытом, советники Правового управления Правительства Москвы В. М. Ланда и Э. Л. Аветисянц.

Проект продолжился серией выступлений для студентов непрофильных направлений

подготовки. В октябре 2023 г. прошел мастер-класс «Правовое обеспечение реализации городских проектов в Москве: взаимодействие управленцев и юристов» для студентов, обучающихся по программам «Государственное и муниципальное управление» и «Управление персоналом». Опытные практики показали на множестве примеров значение правовой экспертизы при принятии управленческих решений, роль суда в защите прав всех горожан, Правительства Москвы.

Стажеры старших курсов нередко получают приглашение продолжить свою работу в контуре Правительства Москвы в качестве официально трудоустроенных сотрудников

Встречи студентов и преподавателей Университета Правительства Москвы с экспертами города не всегда носят сугубо обучающий характер. Так, в ноябре 2023 г. в вузе стартовал проект «Среда с PROфессионалами» – тематические неформальные встречи с известными людьми, на которых затрагиваются интересные темы для дискуссий, происходит обмен идеями, возникают возможности для общения и нетворкинга.

Специфика Университета Правительства Москвы как вуза управленческого, практико-ориентированного, прикладного диктует необходимость привязки обучения к практическим задачам, которые ставит город. Здесь реализуется проект по организации стажировок студентов в департаментах Москвы и подведомственных им организациях. Студенты, прошедшие отбор, имеют возможность уже с первого курса погрузиться в практическую деятельность и проекты города под руководством наставников-практиков. Стажеры старших курсов нередко получают приглашение продолжить свою работу в контуре Правительства Москвы в качестве официально трудоустроенных сотрудников. В ближайшем будущем проект планируется масштабировать за счет расширения перечня возможных мест прохождения стажировок, а также привлечения к участию в стажировках профессорско-преподавательского состава. Готовится к запуску проект «1 + 5», в основе концепции которого – создание проектных групп в составе пяти студентов под руководством преподавателя-наставника для совместных стажировок и разработки проектов по решению конкретных задач от подразделений департаментов Москвы и подведомственных им организаций.

Сам Университет Правительства Москвы выступает уникальной эффективной площадкой для получения прикладных навыков и умений. Потенциал возможностей для дальнейшего привлечения студентов к практической деятельности вуза огромен. Университет на протяжении почти 30 лет изучает и совершенствует систему городского управления, передает лучший опыт и реализует кадровые проекты. Накопленные большие данные можно применять для анализа информации, моделирования и прогнозирования процессов, использования эмпирики в научно-исследовательской работе. Разработаны концепция и дорожная карта проекта «Лаборатория кадровых технологий “PROкадры”». Проект предполагает объединение кадров высшего и дополнительного профессионального образования университета для интеграции научно-практических исследований и образовательного процесса. Привлечение студентов к проектам «Лаборатории» дает возможность на практике изучить основы работы бизнес-аналитика, приобрести навыки работы с нейросетями, собрать эмпирический материал для участия в грантовых конкурсах и написания выпускных квалификационных работ. Результатами проектов станут аналитические отчеты и материалы, уточненные компетентностные модели специалистов для принятия управленческих и кадровых решений на уровне органов исполнительной власти Москвы и подведомственных им организаций.

Системно организованная совместная работа преподавателей и студентов над решением прикладных задач от города, привлечение к командной работе над проектами экспертов контура Правительства Москвы, успешных выпускников университета станут фундаментальной основой для создания института наставников и менторов и выстраивания индивидуальной

образовательной траектории студентов. Результат – востребованные выпускники, готовые к работе на благо города.

Что объединяет проекты по реформированию высшего образования в Университете Правительства Москвы? Принцип человекоцентричности. В центре изменений – ценности каждого участника образовательного процесса – студента, преподавателя, руководителя, работодателя. Реализация принципа человекоцентричности возможна лишь в логике продуктового подхода. Такие проекты, как «Золотой стандарт преподавателя», «PRO мастерство», «Лаборатория кадровых технологий “PROкадры”», «Среда с PROфессионалами» и другие, образуют программу развития системы высшего образования Университета Правительства Москвы – «PRO Университет».

Каждое из уже реализуемых или проектируемых направлений развития Университета Правительства Москвы заслуживает отдельной статьи или дискуссии, и такие дискуссии регулярно проводятся совместно профессорско-преподавательским составом, обучающимися вуза и внешними экспертами. Наиболее важными характеристиками политики университета в отношении совершенствования образовательного процесса и позиционирования вуза как общегородской экспертно-аналитической площадки являются ее согласованность с задачами развития города и релевантность используемых методов и инструментов современной социально-экономической, технологической и информационной конъюнктуре.

Ценностная парадигма вуза, основанная одновременно на бережном отношении к традициям и открытости инновациям, – дорога, ведущая к успеху, востребованности и поддержанию высокого качества образования в пространстве столичного мегаполиса.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Андреев А. Ю. Начало университетского образования в России в отечественной и зарубежной историографии // Отечественная история. 2008. № 4. С. 157–169.

2. Гончаренко П. А. Нормотворческий процесс: можно ли спланировать будущее? // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 1. С. 3–6.

3. Петросянц Д. В. Современные методы оценки эффективности деятельности университетов. М: Проспект, 2022. 176 с.

4. Три миссии университета: образование, наука, общество / под ред. В. А. Садовничего [и др.]. М.: МАКС Пресс, 2019. 440 с.

5. Югфельд Е. А. К вопросу о феномене наставничества: исторический аспект // Мир науки. Педагогика и психология. 2022. № 5. URL: https://mir-nauki.com/PDF/05PDMN522.pdf (дата обращения: 17.11.2023).

REFERENCES

1. Andreev A. Yu. The Beginning of Russian Higher Education in Domestic and Foreign Historiography. *National History*, 2008, no. 4, p. 157-169. (In Russ.).

2. Goncharenko P. A. Rulemaking Process: Can the Future be Planned? *MMGU Herald*, 2020, no. 1, pp. 3-6. (In Russ.).

3. Petrosyants D. V. *Sovremennye Metody Otsenki Effektivnosti Deyatel’nosti Universitetov.* Moscow: Prospekt Publ., 2022. 176 p. (In Russ.).

4. Sadovnichi V. A., ed. [et al.]. *Three Missions of a University: Education, Science, and Society.* Moscow: MAKS Press Publ., 2019. 440 p. (In Russ.).

5. Yugfeld E. A. On the Issue of the Phenomenon of Mentoring: a Historical Aspect. *World of Science. Pedagogy and psychology,* no. 10 (5), 05PDMN522. Available at: https://mir-nauki.com/PDF/05PDMN522.pdf (accessed: 02.12.2023). (In Russ.).

УДК 378.12

А. С. ТВЕРСКОЙ
Заместитель руководителя Департамента образования и науки города Москвы

A. S. TVERSKOY
Deputy Head of the City of Moscow Department of Education and Science

Современный педагог: учиться новому

Modern Teacher: Learning New

В Год педагога и наставника в России заместитель руководителя Департамента образования и науки города Москвы А. С. Тверской в интервью журналу представил свое видение роли современного педагога и рассказал о значении подготовки педагогических кадров для московской системы образования.

In the Year of the Teacher and Mentor in Russia, Deputy Head of the Moscow Department of Education and Science A. S. Tverskoy, in an interview with the magazine, presented his vision of the role of a modern teacher and spoke about the importance of training teachers for the Moscow education system.

Ключевые слова: общее образование, повышение квалификации.
Key words: general education, professional development.

Для цитирования: Тверской А. С. Современный педагог: учиться новому // Вестник Университета Правительства Москвы. 2023. № 4. С. 10–11.
For citation: Tverskoy A. S. Modern Teacher: Learning New. *MMGU Herald*, 2023, no. 4, pp. 10-11. (In Russ.).

Александр Сергеевич, каким вы видите современного педагога в системе образования нашего города?

Сегодня в школах, колледжах, дворцах творчества столицы работает более 100 тыс. педагогов, это огромное профессиональное сообщество со своими ценностями и традициями. Мы хотим, чтобы каждый педагог был компетентным профессионалом, который не только хорошо образован в своей предметной области, но и владеет современными методиками и технологиями обучения. Его отличают умения работать в команде, взаимодействовать с коллегами, учащимися и их родителями, находить общий язык и создавать благоприятную атмосферу в учебном процессе. Важны также такие качества, как инновационность и креативность: педагоги должны быть готовы к внедрению новых технологий, методов и форм обучения, способных сделать учебный процесс более интересным и эффективным для аудитории. Безусловно, каждому педагогу нужно уметь слушать и слышать учащихся, поддерживать их в процессе обучения, создавать атмосферу доверия и взаимопонимания.

Современный учитель обязан осознавать свою роль в формировании личности учащегося, быть ответственным за результаты своей работы и идти к достижению высоких

образовательных результатов. Ну и, конечно, стремиться к профессиональному росту, постоянно заниматься развитием своих навыков и компетенций, участвовать в профессиональных конкурсах, семинарах и конференциях, обмениваться опытом с коллегами из других школ.

Департамент уделяет большое внимание непрерывному обучению всех, кто причастен к сфере образования. Каковы запросы на обучение у педагогов?

Московские педагоги учатся много и по абсолютно разным направлениям. Востребованы курсы повышения квалификации по таким темам, как особенности методики преподавания предмета, психолого-педагогическое сопровождение школьников, организация школьной театральной студии, технологии эффективной коммуникации и ораторского искусства, игрофикация учебного процесса, технологии профилактики профессионального выгорания, и многие другие.

Современные реалии требуют от учителей постоянного личностного и профессионального развития. Мы выстраиваем, обновляем наши программы повышения квалификации и переподготовки в таком ключе, чтобы они, с одной стороны, учитывали индивидуальные профессиональные потребности и дефициты каждого педагога, а с другой – предвидели потребности школы завтрашнего дня и формировали новые компетенции, адаптирующие учителя к изменениям.

Департамент сотрудничает с Университетом Правительства Москвы. Запущена программа MPA «Управление в образовании» для директоров московских школ[1]. Какие качественные результаты ожидаются по завершении этого обучения?

Обучение на программе MPA прежде всего направлено на достижение практических результатов. Каждый участник будет по итогу защищать управленческий проект, ориентированный на улучшение условий, которые важны для роста качества образования. Для этого в программе предусмотрены различные модули, направленные на развитие управленческих компетенций директора школы, его знаний по управлению коллективом и лидерских качеств. Есть в программе обучения блок, посвященный управлению ресурсами школы, необходимый для их более эффективного использования и распределения, что в свою очередь позволит улучшить условия обучения и повысить качество среды обучения. Еще одним немаловажным аспектом является практика обучающихся на различных площадках структуры управления городом. Летом у них была возможность познакомиться с системой здравоохранения, транспорта и других отраслей городского хозяйства. Такой подход позволяет лучше понять потребности мегаполиса в будущих кадрах, а значит, более эффективно управлять содержанием образования у себя в школе.

Мы уверены, что директора, которые успешно закончат программу, станут более опытными и квалифицированными специалистами, способными решать сложные проблемы и принимать эффективные решения в управлении школой для того, чтобы каждый юный москвич смог получить качественное образование.

За что вы всегда готовы благодарить своих учителей?

Учителя играют ключевую роль в формировании личности человека и его успехах. Мои педагоги научили меня критически мыслить, работать в команде, преодолевать трудности и ставить цели. Все эти навыки помогали добиваться результатов в каждой из областей, в которой мне приходилось работать. За это я благодарен тем, кто в разное время учил меня и помогал развиваться.

Беседовала **Е. Ю. Колетвинова**

---

[1] См. Чистякова В. А. Практики развития современных руководителей образовательных организаций Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2023. № 4. С. 49–53. – *Прим. ред.*

УДК 373(470-25)

А. А. СУРКОВ
Директор ГБОУ «Школа № 1576» города Москвы, кандидат философских наук

A. A. SURKOV
Director of the State Budgetary Educational Institution of the City of Moscow School No. 1576

Дискурс благополучия: развитие образования в московской школе

Discourse of Well-being: Education Development in Moscow School

За последние десять лет в московском образовании произошли кардинальные изменения, которые обеспечивают возможность школам оставаться действительно современными. Ключевые процессы, определяющие жизнедеятельность столичных образовательных организаций, создают для детей основу благополучия в нынешнем понимании этого слова. Отношение к содержанию термина «благополучие ребенка» изменилось, поэтому школы и колледжи перестраивают свои рабочие процессы так, чтобы отвечать запросам москвичей, имеющих детей-школьников. Сегодня родители заинтересованы не только в академических результатах, но и в безопасности, психологическом комфорте, возможности приобретения социального и культурного капитала ребенком в стенах школы. В Москве создана общая образовательная среда. Ее техническая база – цифровые платформенные решения, которые позволяют всем участникам образовательного процесса взаимодействовать друг с другом в онлайн-режиме. Родители могут осуществлять дистанционную координацию детей во время учебного дня. В Москве создана единая экосистема образования, включающая различные городские организации и учреждения, так что школа взаимодействует со многими партнерами, задействуя их в образовательном процессе.

Over the past ten years, schools have undergone considerable changes that provide them being really modern. The key processes that determine the life of the Moscow capital educational institutions create the basis for children's well-being in the current meaning of the word. The term "child well-being" has been treated in a new way nowadays, therefore schools and colleges are restructuring their work processes to meet the needs of Muscovites with schoolchildren. Today, parents are interested not only in academic results, but also in safety, psychological comfort, and the opportunity for their child to acquire social and cultural capital within the walls of the school. A united educational environment has been created in Moscow. Its technical base is digital platform solutions that allow all the participants of the educational process to interact with each other online. Parents can coordinate children remotely during the school day. A unified education ecosystem has been created in Moscow that includes various organizations of the city, so that the school interacts with many partners, involving them in the educational process.

Ключевые слова: благополучие, школьное образование, Московская электронная школа, инклюзия, коммуникации, образовательная среда.
Key words: well-being, school education, Moscow Electronic School, inclusion, communications, educational environment.

Для цитирования: Сурков А. А. Дискурс благополучия: развитие образования в московской школе // Вестник Университета Правительства Москвы. 2023. № 4. С. 12–16.
For citation: Surkov A. A. Discourse of Well-being: Education Development in Moscow School. *MMGU Herald*, 2023, no. 4, pp. 12-16. (In Russ.).

Обращаясь к современности, необходимо держать в уме широкий спектр дискуссий об особенностях разворачивающихся на наших глазах социальных, культурных, исторических процессов. Если обратить внимание на непосредственное значение термина «современный» – «относящийся к одному времени с чем-либо», мы получим возможность по-новому взглянуть на эти процессы.

Современная школа должна быть сообразна представлениям детей, которые в нее приходят. Во-первых, она должна быть актуальна с материально-технической точки зрения. Мир, окружающий ребенка не менее четырех часов ежедневно, не должен радикально отличаться от того, который он видит вне стен образовательной организации. Во-вторых, педагоги должны отчетливо понимать особенности поколения, с которым им приходится работать сейчас, осуществлять постоянную тонкую подстройку методов и технологий, своего языка в самом широком смысле этого слова.

Популяризация бессчетных поверхностных текстов о миллениалах, поколениях X, Z, «альфа» привела к недостаточно серьезному отношению к проблематике различий. Как следствие, довольно редко в профессиональном сообществе обсуждают исследования в области социологии и антропологии, фиксирующие реальные особенности детей 2020-х гг., в том числе проживающих в Москве.

Поэтому важно рассмотреть изменения, которые произошли в понимании благополучия ребенка родителями (и обществом в целом). Затем проанализировать их корреляцию с процессами, обеспечивающими развитие московской системы образования.

Характерная черта нашего времени – целостное представление о «благополучии», включающее в себя множество элементов, помимо академической успешности [3]. Нынешнее понимание термина включает в себя и обновленные представления о безопасности, определяющие базовый уровень доверия родителей к системе образования. Все больше матерей и отцов обращают внимание не только на традиционные маркеры физического здоровья – санитарно-гигиенические условия, травматизм и т. п. Им важны также психологический климат, особенности питания, безопасность используемого учебного контента, этичность коммуникации и т. д. Контроль за этими параметрами сегодня упрощен благодаря развитию мобильной связи, систем навигации, социальных сетей, мобильных приложений. В обычную практику родителей вошло отслеживание перемещений детей дистанционными способами [1].

Образовательная среда московской школы обеспечивает родителям дополнительные возможности. Например, сервис «Москвенок» позволяет получать данные о времени входа в школу и выхода из нее; управлять покупками ребенка в буфете; выбирать и заказывать горячее питание; исключить пользование наличными деньгами в школе; знать все о рационе питания ребенка.

«Московская электронная школа» (МЭШ) является важнейшим элементом городской цифровой среды. Сегодня она – не только электронные журнал и дневник, которые позволяют участникам образовательных отношений в режиме онлайн получать обратную связь. МЭШ – больше, чем библиотека ресурсов, гарантирующая возможность поиска информации среди верифицированного методистами контента. Это особенно важно, учитывая, что детей окружает мир, где основными платформами «общения и репрезентации становятся социальные сети и мессенджеры» [2, с. 52], а бесконтрольное погружение в виртуальные миры чревато различными видами зависимостей, столкновением с нежелательным контентом. Поэтому «проблему медиакомпетентности подростков необходимо рассматривать в трех аспектах: умения искать информацию и создавать свои медиатексты, коммуникативных навыков и умения общаться, навыков в сфере безопасности» [2, с. 52]. МЭШ позволяет школьникам формировать эти навыки и, кроме того, дает возможность ребенку систематизировать все, что касается его собственных интересов (школа, кружки и секции, олимпиады, посещение учреждений культуры).

«Московская электронная школа» является важнейшим элементом городской цифровой среды

Цифровые сервисы являются неотъемлемой частью жизни современного ребенка

Отдельно стоит отметить, что постепенно меняется методическая культура педагогов и управленцев от образования: представить себе сегодня разговор о качестве подготовки выпускников без перехода к тематике больших данных крайне затруднительно. Коллеги, которые не один год работают в школе, могут возразить, что раньше также происходили сбор и систематизация количественной информации. К примеру, после первой четверти завучу необходимо было подготовить статистический отчет, содержащий сведения о количестве отличников, хорошистов, троечников и неуспевающих. Отчет был, безусловно, формой контроля. Однако теперь данных много, и появилась возможность их полноценной обработки, включающей более глубокий анализ. Сейчас можно выявить все элементы, из которых состоит педагогическая ситуация, моделировать разные варианты решений, быть гибкими в их выборе, в то же время понимая, что они опираются на действительно существующие взаимосвязи.

Наконец, обработка больших данных дает возможность избавиться от некогда широко бытовавшей практики объяснять причины всех сложностей обучения стереотипными клише, навешивая ярлыки и пренебрегая деталями. На достаточно большой выборке теперь можно увидеть конкретные дефициты в обучении, стоящие за трудностями в освоении учебного материала. Удается выявить те типы задач, где у школьников чаще возникают сложности, и те темы из предыдущих лет обучения, которые действительно требуют повторения. Еще в большей степени, чем раньше, становятся непедагогичными эмоциональные интуитивные решения и выводы педагога: «по-видимому, этому ребенку никогда не понять геометрию» или «этот ученик должен повторять весь материал, который был изучен до девятого класса».

Не все аспекты анализа реализованы идеально, как хотелось бы школьным практикам и руководству, еще есть перспективы для роста. Но школа учится работать с данными о ключевых процессах, определяющих ее основную деятельность. Необходимо продолжить формировать правильную культуру работы с числовой информацией об обучении детей, развивать методическую среду, подбирать оптимальные решения для каждой конкретной учебной ситуации (каждого ученика).

Цифровые сервисы являются неотъемлемой частью жизни современного ребенка (как и его родителей), однако далеко не основной. Детство – это не подготовка к взрослой жизни, оно самоценно. Именно поэтому школа должна организовать для ребят такие условия, которые позволили бы им раскрыть свое «я», научиться взаимодействовать с окружающими их людьми и находить выход из самых разных ситуаций.

Заметим, в том числе и исходя из собственных наблюдений, что у родителей и детей изменилось отношение к вопросам психологической помощи. Сегодня душевному спокойствию детей уделяется огромное внимание. В каждой московской школе работает служба социально-психолого-педагогического сопровождения детей. Создан единый городской стандарт их деятельности, на уровне межрайонных советов существуют и профессиональные объединения. На стратегическом уровне такой подход позволяет обеспечить каждого ребенка базовым уровнем помощи, не лишая в то же время образовательные организации возможности расширять ее за счет собственных уникальных проектов. К тому же к выстроенной сети школьных служб намного легче подключать (что и произошло) коллег из различных городских учреждений. Для любого руководителя это важные шаги, поскольку московская школа строится не по селективной, а по инклюзивной модели.

В школе № 1576, которую возглавляет автор данной статьи, учится больше 6 тыс. человек. Ежегодно среди них есть ребята – победители и призеры заключительного (федерального) этапа всероссийской олимпиады школьников. Вместе с ними за партами и в дошкольных группах обучаются более двухсот детей с ОВЗ. Школа – модель общества. Она, обеспечивая всем равные права, создавая для каждого условия, позволяющие достигать личностно

значимых результатов, тем самым способствует развитию всего общества через развитие отдельно взятого человека, и наоборот.

Удивительное свойство человеческой психики – базовая потребность в совместности. Эту особенность отмечают, например, психологи, придерживающиеся теории привязанности. Издания на эту тему сегодня доминируют в книжных магазинах на полках с литературой для родителей. Б. Д. Эльконин сформулировал, переводя на язык деятельностной педагогики, названную потребность так: «Субъектность возникает в полноте совместного действия взрослого и ребенка» [5]. Если мы хотим, чтобы выпускники были самостоятельными ответственными людьми, осознающими себя гражданами страны, готовыми действовать исходя из этой позиции ради общего блага, то в школе должно быть создано пространство для открытого и честного диалога между всеми заинтересованными сторонами. Речь идет не столько о коллективно-творческих делах, прописанных в нормативных документах, сколько о таком школьном укладе, в котором отводится должное место обучению ребят конструктивному взаимодействию друг с другом. В более широком смысле – коммуникации. Дети должны в том числе понимать, какие существуют способы и технологии решения конфликтных ситуаций. Надо признать, что зачастую взрослые сильно сужают пространство действий подрастающего поколения, сводя варианты реакций к альтернативе «дать сдачу» – «подставить другую щеку».

Сегодня в школах открыты службы примирения. Ребята под руководством педагогов сами учатся работать в рамках различных медиативных практик, позволяющих найти оптимальные выходы из конфликтной ситуации. Нужно подчеркнуть, что названная практика представляет собой не отдельные находки коллективов школ и колледжей, а городские решения, встроенные в единое городское образовательное пространство.

Выше затронуты те процессы, которые определяют благополучие ребенка с точки зрения его академической успешности и психологического комфорта в школе. Однако для большинства московских семей важна

Для юных москвичей школа является проводником в Город возможностей

и насыщенность внешкольной жизни юного горожанина. И в Москве у ребят есть уникальный шанс сформировать социальный и культурный капитал. Для юных москвичей школа является проводником в Город возможностей. Город открывает себя школе – здесь есть музеи, известные исторические места, парки, волонтерские центры и просветительские и образовательные программы, театры, работодатели, университеты и институты.

Конечно, было бы бесперспективно выстраивать профориентационную работу в школах без посещения тех организаций, чье дело является значимым для города и страны, уникальным с точки зрения технологии, продуктов, организационных структур. Именно к этим работодателям нынешние ученики, возможно, придут после окончания школы.

Не будет преувеличением сказать, что в российской столице создана единая экосистема образования, и любой элемент городской инфраструктуры может быть задействован в образовательном процессе. В качестве иллюстрации можно взять предпрофессиональные классы. Стандарт их деятельности предполагает теснейшее взаимодействие с профильными вузами и практическое погружение ребят в будущую профессию. Ученики медицинского класса знакомятся с городской системой здравоохранения, непосредственно посещая поликлиники и больницы. Будущие инженеры видят реальное содержание своей профессии, наблюдая технологические процессы на самых современных производствах. Ученики из предпринимательских классов имеют возможность опробовать свои идеи вместе с состоявшимися профессионалами, которые уже смогли добиться успеха в бизнесе. В свою очередь, сотрудничество с вузами по многим направлениям имеет характер сетевого взаимодействия. Оно носит не событийный характер, а подразумевает реальную системную адаптацию рабочих программ по предметам к той объективной реальности, которая ждет выпускников в колледжах, институтах, университетах, на рабочих местах.

Современность школы определяется не только широкой сетью партнеров, которые обеспечивают развитие нашего государства и его столицы. Материальная среда вокруг нынешних детей за последние десять лет с небольшим кардинально изменилась: в школах появились инженерные и медицинские лаборатории, ИТ-полигоны. Разработаны единые принципы организации пространства, которые позволяют постепенно трансформировать школьные здания таким образом, чтобы они отвечали самым актуальным трендам дизайна: обладали гибкостью (многофункциональностью, многоформатностью, открытостью и т. д.), были безопасными и эффективными в эксплуатации. Все материалы, касающиеся моделирования образовательной среды, современной ребенку сегодня, представлены в открытом доступе специалистами Департамента образования и науки города Москвы [4].

Разные, на первый взгляд, процессы определяют жизнедеятельность образовательной организации. Они являются внутренне связанными и коррелируют с актуальными представлениями о благополучии детей. Образовательный результат всегда отложен, а степень прогнозируемости общества на горизонте 11–15 лет невысока. Однако многие возможные элементы картины будущего заложены в окружающей нас реальности, ожидая лишь подходящего момента реализации своего потенциала. Поэтому именно ориентация на актуальные потребности и представления московских семей позволяет московским школам эффективно выстраивать процессы обучения и воспитания. Это означает, что диалог, который выстраивают управленческие команды школ с учениками, педагогами, родителями, и есть фундаментальное условие реализации коллективных представлений о благополучных детстве, отрочестве и юности.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Бочавер А. А., Поливанова К. Н., Павленко К. В. Гулять или не гулять? Как современные родители организуют независимую мобильность детей // Городские исследования и практики. 2020. Т. 5. № 3. С. 38–53. DOI: https://doi.org/10.17323/usp53202038–53.

2. Жуков А. Д. Роль медиакомпетентности в контексте информационно-коммуникативных увлечений современных подростков // Подросток в мегаполисе: дистанционное взросление: сб. тр. XIV Междунар. науч.-практ. конф. (6–8 апреля 2021 г., Москва) / сост. А. А. Бочавер, М. Я. Кац; отв. ред. А. А. Бочавер; НИУ ВШЭ. М.: Высшая школа экономики, 2021. С. 51–54.

3. Поливанова К. Н. Новый образовательный дискурс: благополучие школьников // Культурно-историческая психология. 2020. Т. 16. № 4. С. 26–34.

4. Принципы организации образовательной среды // ГКУ Дирекция по строительству и реконструкции ДОНМ: [сайт]. URL: https://dirstroy.dogm.mos.ru/legislation/princips-org/ (дата обращения: 24.10.2023).

5. Эльконин Б. Д. Уровни субъектности // Лаборатория субъектности (МГПУ, ГБОУ «Школа № 734»): [сайт]. URL: https://hl.mgpu.ru/lab (дата обращения: 24.10.2023).

REFERENCES

1. Bochaver A. A., Polivanova K. N., Pavlenko K. V. To Walk or Not to Walk? How Modern Parents Organize the Independent Mobility of Children. *Urban Studies and Practices*, 2020, vol. 5, no. 3, pp. 38-53. DOI:10.17323/usp53202038-53.

2. Zhukov A. D. The Role of Media Competence in the Context of Information and Communication Hobbies of Modern Teenagers. In Bochaver A. A., Kats M. Ya., comp., Bochaver A. A., ed., HSE, Institute of Education. *Podrostok v Megapolise: Distancionnoe Vzroslenie: a Collection of Proceedings of the XIV International Scientific and Practical Conference (April, 6-8, 2021, Moscow)*. (P. 51-54). Moscow: HSE Publ., 2021. (In Russ.).

3. Polivanova K. N. New Educational Discourse: The Well-Being of Schoolchildren. *Cultural-Historical Psychology*, 2020, vol. 16, no. 4, pp. 2634. (In Russ.).

4. Principles of Organizing the Educational Environment. *Government Agency "Directorate for Construction and Reconstruction" of the City of Moscow Department of Education and Science*: [website]. Available at: https://dirstroy.dogm.mos.ru/legislation/princips-org (accessed: 24.10.2023). (In Russ.).

5. Elkonin B. D. Levels of Subjectivity. *Laboratory of Subjectivity (MCU, SBEI No. 734)*: [website]. Available at: https://hl.mgpu.ru/lab (accessed: 24.10.2023). (In Russ.).

УДК 378.12

И. П. ГЛАДИЛИНА
Профессор кафедры финансового менеджмента
и финансового права Университета Правительства Москвы,
доктор педагогических наук, профессор

I. P. GLADILINA
Professor with the Chair of Financial Management
and Financial Law of Moscow Metropolitan Governance
Yury Luzhkov University, Doctor of Pedagogy, Professor

Роль преподавателя и образовательная среда: новые вызовы времени

The Role of the Teacher and the Educational Environment: New Challenges of the Time

Образование сегодня – ключевое направление трансформации общества под влиянием цифровизации. Экспоненциальное развитие инновационных технологий, в особенности искусственного интеллекта, ведет к переосмыслению самой сущности обучения. Оно же создает множество новых возможностей для дальнейшего устойчивого развития образовательной системы. Весьма сомнительно, что искусственный интеллект сможет заменить жизненный опыт человека, педагога. Вместе с тем современному преподавателю необходимо быть в курсе новейших форматов и возможностей цифровых технологий применительно к образовательной среде. Для обучения как нынешнего поколения, так и будущих, требуются педагоги с новыми компетенциями. Под влиянием цифровой трансформации меняется спектр ролей преподавателя. Молодежь же приобретает навыки обучения в цифровой среде еще учась в школе, но это не снимает проблемы размытого представления о будущей карьере. По-прежнему одна из задач университетов – синхронизация запросов работодателей и контента образовательных программ.

Education today is a key trend in the transformation of society under the influence of digitalization. The exponential development of innovative technologies, especially artificial intelligence, leads to a rethinking of the very essence of learning. It also creates many new opportunities for the further sustainable development of the educational system. It is highly doubtful that artificial intelligence will be able to replace the life experience of a person, a teacher. At the same time, a modern teacher needs to be aware of the latest formats and capabilities of digital technologies as applied to the educational environment. To teach both the current generation and the future, teachers with new competencies are required. Under the influence of digital transformation, the range of teacher roles is changing. Young people acquire digital learning skills while still in school, but these don't help manage the problem of a vague idea of a future career. One of the tasks of universities is still to synchronize employers' requests and the content of educational programs.

Ключевые слова: общее образование, высшее образование, Москва, цифровизация, цифровая трансформация, образовательная среда, Московская электронная школа.
Key words: general education, higher education, Moscow, digitalization, digital transformation, educational environment, Moscow Electronic School.

Для цитирования: Гладилина И. П. Роль преподавателя и образовательная среда: новые вызовы времени // Вестник Университета Правительства Москвы. 2023. № 4. С. 17–23.
For citation: Gladilina I. P. The Role of the Teacher and the Educational Environment: New Challenges of the Time. *MMGU Herald*, 2023, no. 4, pp. 17-23. (In Russ.).

Образование в настоящее время является ключевым направлением трансформации общества, которое развивается в рамках цифровой экосистемы. Необходимы глубокое изучение и подробное обсуждение результатов происходящих изменений в профессиональном и экспертном сообществе.

Экспоненциальное развитие технологий искусственного интеллекта в сочетании с процессами их конвергенции ведет к переосмыслению самой сущности многих отраслей и сфер деятельности. Возникает множество новых возможностей для дальнейшего устойчивого развития, которое, в свою очередь, требует абсолютно нового кадрового обеспечения.

Педагог – не только наблюдатель сложнейших изменений образовательной среды под влиянием цифровизации, но и прямой их участник, а зачастую и инициатор

Преодоление сопротивления общества изменениям сегодня уже не приоритетная задача – мы привыкли к постоянным переменам. По-прежнему необходимо не только обучать новые кадры, но и переучивать имеющихся специалистов. Именно второе требование времени является главной точкой приложения усилий в сфере высшего образования.

Педагог – не только наблюдатель сложнейших изменений образовательной среды под влиянием цифровизации, но и прямой их участник, а зачастую и инициатор. Научно-технологическое развитие, национальная политика технологического прорыва для достижения технологического и экономического суверенитетов, импортонезависимости – эти ориентиры актуальны не только для действующих специалистов, которые решают производственные задачи здесь и сейчас, но и для будущих поколений профессионалов цифровой эпохи. Именно с ними сегодня работает университетский преподаватель, поэтому не обращать внимания на стремительный рост популярности обучения цифровым и новым социальным навыкам невозможно.

Задачи реализации Национального проекта «Образование», Указы Президента Российской Федерации «О национальных целях развития Российской Федерации до 2030 года», «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей», «О стратегии национальной безопасности Российской Федерации», изменения Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» в части организации воспитательной системы, мероприятия текущего года, Года педагога и наставника, – все вышеперечисленное в комплексе позволяет сделать вывод о всевозрастающем внимании государства и общества к идее человека образованного, а не просто обученного.

Анализ нормативных актов, методологического и методического обеспечения образования, педагогических практик позволяет утверждать, что педагоги самым активным образом участвуют в формировании новых закономерностей в сфере образования:

- общих подходов к управлению системой образования,
- новых инструментов повышения открытости и доступности образовательного пространства,
- развития суверенной национальной системы образования.

В 2016 г. Президент Российской Федерации В.В. Путин отметил: «считаю образование самым главным, на что мы должны обратить внимание в ближайшие годы» [5]. В соответствии с положениями Концепции технологического развития до 2030 года «к концу третьего десятилетия XXI в. Россия должна обладать собственной научной, кадровой и технологической базой критических и сквозных технологий» [1].

Важно подчеркнуть, что технологический суверенитет страны опирается на глубинный суверенитет – культурный, духовный код, национальные ценности. По-прежнему педагог является ключевой фигурой в сохранении культурных ценностей, в формировании нравственных устоев подрастающего поколения. Сверхтехнологии, умные устройства бессильны помочь обществу, в котором человек – основная опора и движущая сила развития социума, его важнейшая ценность – стремиться

главным образом к тому, чтобы наиболее эффективно и успешно капитализировать свои технологические навыки [2].

Безусловно, цифровая среда требует разработки и внедрения инновационных решений для сохранения культурного наследия и создания новых культурных продуктов в цифровом виде. Но для этой работы нужны специально подготовленные кадры. Сегодня наше общество очевидно не вполне готово полноценно оперировать возможностями цифровизации как в профессиональной, так и в социально значимой деятельности. Соответственно, в настоящее время остро стоит вопрос о стратегии дальнейшей эволюции общества в цифровом пространстве.

В парадигме развития педагогики цифрового пространства стремительно формируется новое терминологическое поле, которое включает понятия «цифровое обучение», «цифровая дидактика», «цифровое воспитание» и др. Цифровая трансформация вместе с тем привела к возникновению целого ряда задач в образовательной системе.

Новейшие цифровые разработки в системе образования необходимо воспринимать как один из элементов поддержки, а не как полноценный инструментарий, который способен решить абсолютно все проблемы. Важно иметь бесперебойный доступ к инфраструктурным возможностям, которые включают в себя надежное и функциональное оборудование, развитую коммуникационную структурную систему. Нужно создать новые программы повышения квалификации на основе цифровых разработок, предназначенных для образовательной системы. Следует также расширять онлайн-платформы с достоверным, проверенным и хорошо защищенным образовательным контентом.

Как педагогам, так и обучающимся всех уровней образования необходимо обладать безукоризненной цифровой грамотностью, что позволит тем и другим активно участвовать в собственном обучении.

Как правило, цифровую грамотность понимают как определенный набор навыков, умений и знаний, которые нужны для эффективной работы с цифровыми системами. Сама цифровая грамотность основывается на актуальных цифровых компетенциях:

1) умениях получать данные. Цифровые навыки, позволяющие быстро и правильно находить требуемые данные в цифровом пространстве: понимать потребности в информации, получать к ней доступ, эффективно воспринимать данные, используя поисковые системы, прямые интернет-источники, базы данных и т. п.;

2) умениях оценивать полученные данные. Быстрое формирование отношения к полученным данным, на основании которого определяется их ценность, т. е. это способность оценивать уровень надежности, качество, полноту, актуальность, достоверность, своевременность и полезность найденной информации

3) умениях обрабатывать данные. Подготовка и организация эффективного использования данных;

4) умениях управлять данными. Умение правильно организовывать и хранить данные для последующего изучения и использования;

5) умении работать в команде. Умение эффективно работать с другими людьми в цифровой среде.

Педагог является ключевой фигурой в сохранении культурных ценностей, в формировании нравственных устоев подрастающего поколения

Отечественные и зарубежные ученые отмечают, что сама суть цифровой дидактики и образования в цифровом пространстве сегодня состоит в создании новых алгоритмов, направленных на выполнение традиционных задач, для формирования учебного пространства нового типа, в котором происходит обучение.

Так, Дж. Амин [7] в своей работе систематизирует главные эффекты от цифровизации образовательного процесса, которые затрагивают не только профессиональную деятельность педагога, но и деятельность обучающихся. На базе такого анализа автор выделяет ряд специфических характеристик, актуальных для педагога в эпоху цифровизации. Среди них нужно назвать независимость, автономность,

экспертную позицию, непредубежденность.

Важно понимать, что новые требования и характеристики не являются чем-то ранее неизвестным, абсолютно новым. Следует, скорее, говорить об изменении в приоритизации актуальных качеств педагога, которые нужны для эффективной работы в цифровой образовательной среде. Роль педагога исторически на каждом этапе развития общества претерпевала изменения.

В зарубежных научных кругах выделяют ряд функциональных задач педагога [9], определяющих его эффективную работу в цифровом образовательном пространстве с удобными для него механизмами по реализации себя в профессии. Среди этих задач на первом месте стоят поддержка и коучинг. Названные виды деятельности подразумевают активную функцию преподавателя для эффективной работы в группе. Педагог должен обладать развитыми навыками взаимодействия и сотрудничества, которые дают ему возможность максимизировать вовлеченность обучающихся в учебные процессы.

Нужно создать новые программы повышения квалификации на основе цифровых разработок, предназначенных для образовательной системы

Главная сложность в реализации названной роли кроется в отношениях между участниками образовательного процесса. Обучение, в случае если педагог является наставником и коучем, подразумевает совместную работу для получения новых навыков и знаний обучаемыми. Идея и методологическая база такого взаимодействия давно известна в российских научных кругах, но внедрение данной идеи в процесс образования как в отечественных, так и в зарубежных образовательных системах затруднено из-за кризиса мотивационной парадигмы. Низкая заинтересованность и недостаточная мотивация обучающихся, жесткая ориентация на результаты образовательного процесса подразумевают авторитарную методику профессиональной деятельности.

Однако цифровая трансформация сферы образования помогает эффективно изменять функционал и роль преподавателя. Объясняется это тем, что собственно фундаментальное свойство названного явления – внедрение новейших разработок и технологий, организационных форм и практик.

Педагог – активный участник становления своего нового ролевого и функционального репертуара. Среди современных ролей и функциональных возможностей, которыми должен оперировать педагог, наиболее хорошо охарактеризованы на данный момент такие, как «создатель траекторий образования», «ответственный за проектную учебную деятельность», «ответственный за работу с онлайн-платформами», «упаковщик и распаковщик контента в образовании», «игромастер», и ряд других.

Нужно отметить, что упомянутые открывшиеся возможности и расширенный репертуар ролей преподавателя требуют систематизации, описания и конкретизации, так как многие аспекты уже внедрены в повседневную преподавательскую деятельность.

Как видим, парадигма новой педагогической идеи, как и новая теория обучения и воспитания, сейчас находится на стадии формирования. Исследователи едины во мнении о том, что цифровая педагогика до сих пор не прошла этап методологического понимания в отечественной науке. К примеру, коннективизм в роли новейшей парадигмы обучения, так же как и киберсоциализация, не имеет крупных и стабильных организационных решений [6].

Создатели парадигмы коннективизма – С. Даунс и Дж. Сименс [8, 10]. Эта новейшая теория изучает пути обучения, разрабатываемые на базе интернет-решений, глубокой интеграции теории сложности, теории хаоса, теории сетей и идеи их самоорганизации. Названный процесс обучения актуален для нестабильных пространств и не контролируется человеком полностью. Он может развиваться вне человека, отвечать за объединение особых информационных модулей. В свою очередь такое его свойство позволяет обучающемуся самому создавать новое знание, а не только узнавать и запоминать.

Неограниченное число информационных источников приводит к тому, что знание

становится «размытым» в пространстве. Подобная форма существования, в свою очередь, смещает подходы к построению траектории обучения из области индивидуализации в область конвенциональности. В качестве общего термина, подходящего для описания процесса обучения, происходящего на основе информационных технологий, ученые и практики выделяют «гибридное обучение». Совместные разработки позволяют поддерживать и развивать гибридные учебные методы, упрощая взаимодействие и значительно увеличивая понимание происходящего среди управляющих структур. Кооперация ученых и педагогов делает развитие методик гибридного обучения более консолидированным, способствует обнаружению актуальных возможностей для опробования информационных разработок в практике образовательного процесса.

Оптимально структурированная система гибридного обучения подразумевает наилучшее (с позиции отношения «расходы – результат») сочетание дистанционных и традиционных форм обучения. Наиболее распространенный подход к такому обучению состоит из трех основных компонентов: удаленное обучение, самостоятельное обучение, аудиторное обучение. Роль педагога в гибридных учебных методиках принято представлять следующим образом:

- создатель и ретранслятор информационного контента;
- преподаватель как создатель сообщений;
- верификатор направления образовательного процесса при персонифицированной методике обучения.

Педагог, выступая в роли создателя и ретранслятора информационного контента, выполняя свои профессиональные задачи, выбирает и оформляет актуальные учебные данные, публикует их на образовательной платформе. Этот вид деятельности можно назвать традиционным, но в цифровом пространстве важной становится возможность обучающегося использовать другие источники информации, самостоятельно составить свою информационную парадигму. Преподаватель перестает быть единственным источником учебных материалов, но является своеобразным цензором и корректировщиком полученной студентами информации. Такой формат работы был введен в практику Университета Правительства Москвы в период пандемии COVID-19.

Преподаватель, являясь создателем сообщений, организует учебное взаимодействие с обучаемыми для получения и передачи информации. По сравнению с традиционными формами обучение в гибридном формате претерпело существенные изменения за счет значительного расширения возможностей передачи данных. Тут преподаватель является активным представителем субъект-субъектного взаимодействия.

Цифровая трансформация сферы образования помогает эффективно изменять функционал и роль преподавателя

Выступая в третьей роли – как верификатор направления образовательного процесса при персонифицированной методике обучения, преподаватель вместе с обучающимся составляет оптимальные графики обучения. Они выбирают базовые точки и возможные пути движения между ними. Индивидуальное направление обучения не означает какую-либо изоляцию обучающегося. Построение и внедрение учебного процесса основываются на идеях Л. С. Выготского о зоне ближайшего и перспективного развития [3, с. 392] с плавным переходом от тесного взаимодействия с преподавателем к самостоятельной работе.

Новые вызовы, а следом за ними – новые задачи и перемены в содержании роли преподавателя, порождены развитием искусственного интеллекта. Важно понимать, что технологии искусственного интеллекта могут кардинально изменить управление образовательными системами. Уже сегодня многочисленные практики применения искусственного интеллекта в образовательном процессе порой приносят потрясающий эффект, а иногда поднимают очень важные вопросы (к примеру, применение генераторов текстов). Однако основная проблема – это оценка качества

технологий искусственного интеллекта в образовании и качества самого образования. В отличие от остальных направлений социально-экономического развития страны, долгосрочные перспективы от активного внедрения искусственного интеллекта в систему образования оценить пока затруднительно. Можно с большой долей уверенности утверждать, что риск замены педагога-человека педагогом-роботом не нужно брать в расчет. Массив данных, к которым обращается искусственный интеллект, не способен полноценно заменить жизненный опыт преподавателя. Тем не менее в ближайшем будущем без умения пользоваться нейросетями и без знаний об их особенностях полноценная работа преподавателя тоже будет невозможна. Этот факт нужно не просто принять, а осознать и кардинально перестраивать свои отработанные профессиональные навыки. Низкоквалифицированные, рутинные и повседневные задачи, которые выполняются педагогическим составом, постепенно будут автоматизироваться на базе цифровых разработок с использованием искусственного интеллекта. Преподавание как профессия останется за человеком.

Примером успешного внедрения новых технологий в образовательную среду является «Московская электронная школа» (МЭШ). Сейчас к МЭШ подключено 100% столичных школ. «Мы продолжим развитие МЭШ, дополняя новую образовательную реальность интересными материалами и востребованными сервисами», – подчеркнул Мэр Москвы С. С. Собянин [4].

Несмотря на приобретение современных навыков работы с цифровым контентом еще в школьные годы, для выпускников школ остается открытым важнейший вопрос – мотивированный выбор будущей профессии. На первый курс поступают молодые люди, которые нередко имеют весьма размытое представление о карьере. Именно поэтому сегодня в рамках целевой модели каждой образовательной программы формируется запрос на ее трансформацию (с учетом специфики конкретного университета), адаптацию ее к реалиям рынка труда. Синхронизация содержания запросов работодателей и образовательного контента, применяемых технологий той или иной образовательной программы, снимает синдром «размытости карьеры».

Весь коллектив преподавателей (а к ним в случае Университета Правительства Москвы относятся и представители работодателей, которые проводят занятия по определенным темам дисциплин учебного плана) нацелен на управление ожиданиями каждого обучающегося от будущей профессии. Примером тому может служить реализация образовательных программ всех профилей в Университете Правительства Москвы.

Роль педагога в современном образовательном пространстве стремительно обновляется. Во многом этот процесс зависит от особенностей внешней среды, в которой функционирует университет, – от позиционирования вуза в качестве интеллектуального ядра, позволяющего решать вопросы кадрового обеспечения для той или иной сферы. В неменьшей степени изменения определяются системной трансформацией рынка труда для определенного региона, отрасли, города и др.

Значение педагога для каждого человека – жизненный вопрос, а широкий спектр публикаций, его освещающий, – убедительное свидетельство того, насколько важное влияние оказывают учителя, преподаватели вуза и наставники на каждого конкретного человека и на общество в целом.

Российские педагоги бережно хранят наследие отечественных и зарубежных учителей, методистов, ученых, нарабатывают собственный уникальный опыт. Педагогическая традиция будет продолжаться, так как, невзирая на цифровые инновации, человек, преподаватель – главный источник и действующая сила педагогического творчества. Он находится в постоянном поиске новых путей решения вопросов обучения, воспитания, развития – подготовки не просто к профессиональной деятельности, а к жизни.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Распоряжение Правительства РФ от 20.05.2023 № 1315-р. Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».

2. Блинов В. И., Сергеев И. С., Есенина Е. Ю. Основные идеи дидактической концепции цифрового профессионального образования и обучения. М.: Перо, 2019. 24 с.

3. Выготский Л. С. Педагогическая психология. М.: Педагогика-пресс, 1999. 533 с.

4. МЭШ. Почти 3 млн пользователей // Сергей Собянин. Личный блог. 30.01.2023. URL: https://www.sobyanin.ru/mash-tri-milliona-polzovateley (дата обращения: 12.11.2023).

5. Пленарное заседание Петербургского международного экономического форума // Президент России: [сайт]. 17.06.2016. URL: http://www.kremlin.ru/events/president/news/52178 (дата обращения: 10.11.2023).

6. Седов Д. Н. Цифровизация образования в России: риски и проблемы // Вестник Бурятского государственного университета. 2021. № 2. С. 42–47.

7. Amin J. Redefining the Role of Teachers in the Digital Era // The International Journal of Indian Psychology. 2016. Vol. 3. No. 3. DOI: 10.25215/0303.101.

8. Downes S. New technology supporting informal learning // Journal of Emerging Technologies in Web Intelligence. 2010. Vol. 2. No. 1. Pp. 27–33.

9. Journal of Educational Technology & Society / International Forum of Educational Technology & Society. 2007. Vol. 7. No. 1.

10. Siemens G. Connectivism: A learning theory for the digital age // International Journal of Instructional Technology and Distance Learning. 2005. Vol. 2. No. 1. Pp. 3–10.

REFERENCES

1. *Directive of the Government of the Russian Federation of 20.05.2023 No. 1315-r.* Available at: “ConsultantPlus”. (In Russ.).

2. Blinov V. I., Sergeev I. S., Esenina Ye. Yu. *Osnovnye Idei Didakticheskoy Konceptsii Tsifrovogo Professional’nogo Obrazovaniya i Obucheniya* [Basic Ideas of the Didactic Concept of Digital Vocational Education and Training]. Moscow: Pero Publ., 2019. 24 p. (In Russ.).

3. Vygotskiy L. S. *Pedagogical Psychology.* Moscow: Pedagogika-press, 1999. 533 p. (In Russ.).

4. MES. Almost 3 mln users. *Sergey Sobyanin. Personal Blog*, 30.01.2023. Available at: https://www.sobyanin.ru/mash-tri-milliona-polzovateley (accessed: 12.11.2023). (In Russ.).

5. Plenary Session of the St. Petersburg International Economic Forum. *President of Russia*: [website], 17.06.2016. Available at: http://www.kremlin.ru/events/president/news/52178l (accessed: 10.11.2023). (In Russ.).

6. Sedov D. N. Digitalization of education in Russia: risks and challenges. *The Buryat State University Bulletin*, 2021, no. 2, pp. 42-47. (In Russ.).

7. Amin J. Redefining the Role of Teachers in the Digital Era. T*he International Journal of Indian Psychology,* 2016, vol. 3, no. 3. DOI: 10.25215/0303.101.

8. Downes S. New Technology Supporting Informal Learning. *Journal of Emerging Technologies in Web Intelligence*, 2010, vol. 2, no. 1, pp. 27-33.

9. International Forum of Educational Technology & Society. *Journal of Educational Technology & Society*, 2007, vol. 7, no. 1.

10. Siemens G. Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*, 2005, vol. 2, no. 1, pp. 3-10.

УДК 378

Университет, студент, преподаватель

Материалы круглого стола

University, Student, Professor

Roundtable Discussion Docs

В системе московского образования последние десять лет происходят большие изменения. Разительные перемены заметны в общем (школьном) образовании, в оснащении школ. Ощутима трансформация в сфере высшего образования, особенно начиная с 2020 г., когда университеты и академии столкнулись с проблемами локдаунов из-за пандемии COVID-19. Мир меняется, и меняется сфера высшего образования – и инфраструктура, и сами люди, которые в ней работают и ее развивают. Перед вузами сегодня стоит много вопросов: готовы ли они своевременно отвечать на вызовы времени? Как трансформируются роль педагога и его отношения со студентами? Какие перспективы общественного и экономического развития нужно учитывать и какие риски следует предусмотреть? На круглом столе преподаватели и эксперты Университета Правительства Москвы обсудили главное в содержании работы университетского преподавателя сегодня, высказали свои мнения о месте цифровых технологий в его работе. Поговорили о необходимых изменениях в течение ближайших лет и в стратегической перспективе.

The Moscow education system has been undergoing major changes over the past ten years. Dramatic shifts are noticeable in general education and in the equipment of schools. The transformation in higher education has been noticeable, especially since 2020, when universities and academies faced the challenges of lockdowns due to COVID-19 pandemic. The world is changing, as well as the higher education system: both the infrastructure and the people who work in it and develop it. Today universities have to tackle numerous questions: are they ready to respond to the nowadays challenges? How the role of the teacher and his relationship with students are being transformed? What prospects for social and economic development should be taken into account, and what risks should be foreseen? At the round table, professors and experts of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University discussed the main content of the work of a university teacher today and expressed their opinions about the place of digital technologies in his work. They talked about the changes to do in the coming years and onwards.

Ключевые слова: Университет Правительства Москвы, высшее образование, цифровизация.
Key words: Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, higher education, digitalization.

А. А. Александров, проректор по высшему образованию и молодежной политике Университета Правительства Москвы, кандидат исторических наук, доцент:

Для современного университета не существует абстрактных «обучающихся». Есть молодые люди, их семьи, надеющиеся на высшую школу как гаранта достойного будущего. Есть работодатели молодежи. Есть гражданское общество. Есть город, которому нужны не новые «начальники», а труженики, работники на благо сообщества. И для каждого из партнеров университета главным «контрагентом» является именно преподаватель, благодаря которому студенты получают академические знания, практические навыки и умения,

профессиональные компетенции. В этом смысле он – подлинный лидер современного университета, который создает новое знание, знакомит с достижениями науки. На его примере воспитывается студент.

Работа педагога – творческий труд. Он неразрывно связан с личностью преподавателя и по определению имеет новаторский характер.

Пересказ чужих идей, трафаретная лекция, шаблонный семинар, штампованная презентация – неловкая пародия на высшую школу. Так было всегда, но сегодня это становится очевидно благодаря цифровым технологиям работы с научной и учебной информацией.

Основополагающими в труде преподавателя являются созидательная и личностная составляющие. Если же уникальность преподавателя не будет гарантирована системой университетской жизни, то, на мой взгляд, мы столкнемся с невозможностью развития вуза как общественной институции. Так же умирают и театры с бездарными актерами-статистами.

Но как же соотносятся уникальность индивидуального труда преподавателя и необходимая в современном мире системность работы университета? Использую здесь опять рискованное сравнение с театром. Ведь труд актера – уникальное отражение общих тенденций современного искусства, общества в целом. Актер, пусть и в ярком свете софитов, но он только один из участников творческой команды, в которую входят режиссер, партнеры по сцене, сценограф, композитор, другие мастера.

Работа преподавателя университета должна быть нацелена на достижение общих целей, которые стоят сегодня перед высшей школой. Вместе с тем опыт каждого института высшей школы включает наряду с общим и самобытное. И Университет Правительства Москвы также имеет свои уникальные черты. Главная цель – развитие самой системы управления городом. Именно для этого воспитываются новые поколения городских управленцев, правильнее было бы сказать, сотрудников системы жизнеобеспечения и развития мегаполиса. В этом смысле наш вуз – звено системы городской администрации.

Потенциал университета далеко не полностью использован. Уверен, что трансформация всех процессов позволит нам выйти на новый уровень. Главная задача Университета Правительства Москвы определяет и труд каждого преподавателя, работающего со студентами.

Я преподаю юридические дисциплины. Помню, как один из лучших в нашей стране практиков – специалист по сделкам слияния и поглощения – на мастер-классе для студентов крупного федерального вуза объяснял, что же такое работа практикующего юриста. Он начал со следующих слов: «Вначале вы включаете «КонсультантПлюс». Действительно, «Гарант» и «КонсультантПлюс», другие качественные справочные правовые системы – безусловно важный инструмент в работе юриста. Поэтому и преподаватель не может не применять их.

Второй пример – работа крупнейших библиотек, в частности Государственной публичной исторической библиотеки, по оцифровке опубликованных памятников российского права, актов Государственного совета империи. Научная литература, тексты исторических источников, конечно же, более доступны, чем в доцифровую эпоху.

Ну а третий пример – отрицательный, он показывает опасность веры в цифру, а вернее, подчеркивает тот факт, что научная обработка информации, археография не менее важны, чем современное программное обеспечение. Многие коллеги продолжают считать отражением убеждений М. М. Сперанского три текста 1802 г., широко растиражированные электронными изданиями, хотя еще в 1991 г. было доказано, что они отражают точку зрения влиятельного вельможи екатерининских времен В. А. Зубова. Легкость копирования устаревших данных сыграла плохую службу при подготовке многих учебных и научных работ.

Стратегическая перспектива работы преподавателя высшей школы мне видится как логическое продолжение университетской традиции – новое научное знание, кропотливая работа с поколениями молодых людей, которые призваны трудиться на благо общества.

Думаю, что в ближайшее время следует перейти на отечественное программное обеспечение, хотя это и может казаться технологической проблемой. Необходимо обеспечить доступ отечественных исследователей, студенчества к актуальной научной информации зарубежных стран и международных институций. Важно сохранить и развить единство образовательного пространства нашей страны.

Убежден, что крупные региональные вузы сделали за последнее пятилетие такой мощный рывок в своем развитии, что нам, работающим в Москве, нужно более критично оценивать результаты своего труда и продолжать работать с новой энергией.

Применительно к Университету Правительства Москвы одним из элементов стратегии является формирование единого для студентов и слушателей системы дополнительного образования стандарта преподавания, в том числе и с использованием цифровых технологий.

В ближайшее десятилетие нам также нужно сосредоточить свое внимание на нравственной составляющей взаимодействия со студентами. Современная эпоха делает неконкурентоспособными инфантильных. Потребительское отношение – угроза развитию не только экономики, но и общества в целом. Традиционные для нашей страны нравственные ценности – вот те категории, на которых мы должны строить свою работу.

Значимую роль в становлении молодого профессионала играют принципы человеческого достоинства, созидания, взаимопомощи и взаимоуважения, ответственности за судьбу страны, преемственности поколений. Я горжусь тем, что среди моих учителей в школе и университете были ветераны Великой Отечественной войны. Начинал преподавать на кафедре, на которой трудился уважаемый профессор-фронтовик. И до сегодняшнего дня мне вспоминаются рассказы о послевоенных университетах, которые своей фундаментальной подготовкой, классической традицией, уважением к личности человека, даже житейской помощью дали участникам и детям войны – двадцатилетним юношам и девушкам – путевку в достойную созидательную жизнь.

Наука, моральные и духовные ценности, классическая культура, социальная ответственность, стремление к обновлению – вот старые истины, о которых мы должны помнить, размышляя о будущем.

К. И. Вайсеро, заведующий кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и истории права Университета Правительства Москвы, доктор психологических наук, профессор:

В. В. Путин, выступая в марте 2023 г. на открытии пилотной образовательной программы «Школа наставника» в Центре знаний «Машук», сказал: «…смысл проведения Года педагога и наставника <...> состоит в том, чтобы привлечь внимание общества к труду людей, которые отдают свое время и силы детям, молодежи, нашему будущему. <…> Подчеркну: историческая миссия отечественной системы образования всегда состояла в воспитании гражданственности и патриотизма, ответственности за судьбу страны»[1]. Образовательное пространство города Москвы в силу исторически сложившихся обстоятельств является ведущей площадкой для реализации этих идей. Важную роль в столичной образовательной системе играют вузы, учрежденные городом для решения конкретных задач столичного мегаполиса. В их числе и Университет Правительства Москвы.

Профессорско-преподавательский состав университета нацелен на то, чтобы город получил высокопрофессиональных специалистов, знающих и любящих Москву и, самое главное, готовых эффективно работать на благо жителей столицы. Подготовка таких специалистов требует высокого интеллектуального и профессионального уровня подготовки самих педагогов. Для этого существует целостная система отбора, развития и повышения квалификации профессорско-преподавательского состава.

[1] Открытие Года педагога и наставника // Президент России: [сайт]. 02.03.2023. URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/speeches/70627 (дата обращения: 04.12.2023).

Практически все педагоги являются экспертами по узкопрофильным вопросам функционирования городского хозяйства. Ознакомление преподавателей со служебной деятельностью государственных служащих, профессиональной работой профильных учреждений и организаций помогает быть всегда в курсе последних тенденций развития той или иной сферы городской жизни. Знания, получаемые педагогами в ходе их экспертной работы, усиливают актуальность проводимых занятий со студентами.

В университете создана система повышения педагогического мастерства преподавателей. Только за последние два года были реализованы такие содержательные программы повышения квалификации профессорско-преподавательского состава, как «Современные подходы к организации воспитательной работы в образовательной организации высшего образования» и «Стандарт качества работы преподавателя университета, включая применение электронной информационно-образовательной среды и инклюзивных технологий». Обе эти программы были направлены на формирование смыслового содержания педагогического труда преподавателя. Они создали активную среду для обмена практическим опытом управления городом.

В качестве спикеров в этих программах выступили руководители отраслевых и территориальных органов исполнительной власти Москвы, ведущие исследователи конкретных сфер городской жизни.

В ходе обучения осуществлялся плодотворный обмен мнениями по организации, содержанию и методологии образовательного процесса в вузе. Педагоги сами вырабатывали общие подходы к пониманию роли преподавателя высшей школы в профессиональной подготовке современных студентов. В результате работы участники программ сошлись во мнении, что современный педагог должен обладать несколькими важными качествами. В первую очередь, для него должны быть характерны профессионализм, целенаправленность и вовлеченность. Формированию этих качеств способствуют беззаветная любовь к своей профессии, глубочайшее понимание всех тонкостей преподаваемой учебной дисциплины и увлеченность образовательным процессом. Точная формулировка учебных целей позволяет добиваться конкретных профессиональных результатов, сосредоточения дидактических усилий по их оптимальному достижению.

Следующая группа качеств связана с моральными обстоятельствами педагогической деятельности. Надежность педагога как зрелого человека позволяет студентам чувствовать себя уверенно, находиться как бы под родительской защитой. Наряду с этим качеством педагог обязан проявлять добросовестность и нравственную чистоту.

Добросовестность преподавателя заключается, прежде всего, в том, что он должен приложить максимум усилий для полного и методически приемлемого ознакомления обучаемых с преподаваемым материалом. Как правило, студенты с уважением относятся к педагогам, которые подробно и понятно доводят до аудитории сложное содержание преподаваемых тем. Нравственная чистота заключается в том, что слова педагога не расходятся с его делами. Надо помнить, что ученики всегда тонко чувствуют лицемерие в словах старших.

Умственный и эмоциональный интеллект – неотъемлемые качества, необходимые современному педагогу. Интеллектуальные способности позволяют излагать учебный материал ясным и доступным способом, вызывая интерес и побуждая к активному освоению знаний. Преподаватель поощряет самостоятельность студентов в поисках новых знаний, знакомит с разумным использованием современных цифровых технологий. Способность к эмпатии позволяет педагогу проникать во внутренний эмоциональный мир юного человека, внимательно наблюдая и понимая изменения его психического состояния. Эмоциональный интеллект помогает с помощью незначительных внешних признаков диагностировать значимые перемены в душе человека.

Четвертая группа качеств педагога включает силу воли, инициативность и уверенность в себе. Способность находить смысл в работе значительно снижает отрицательное влияние

внешних факторов и вызываемых ими переживаний, многократно усиливает побуждающий потенциал к педагогической деятельности. В этой связи никогда не стоит забывать о самодисциплине и организованности. Эти качества, наряду с интеллигентностью, тактичностью и способностью управлять собой, создают гармоничные условия для эффективной педагогической работы.

Коммуникативная компетентность и простота в общении позволяют преподавателю найти нужный подход к обучаемым. Целесообразное деловое общение и налаживание на его основе взаимоотношений, ценных и для педагога, и для студентов, способствуют повышению эффективности образовательного процесса.

В заключение следует отметить, что в этом году празднуется 200-летие со дня рождения Константина Дмитриевича Ушинского – основателя российской педагогической науки. Система его научных взглядов зиждется на идее о единстве обучения и воспитания. С отсылкой к этой идее возвращаясь к мысли президента В. В. Путина об исторической миссии отечественной системы образования, можно заявить, что в ближайшей перспективе педагогическое мастерство преподавателя должно совершенствоваться в трех направлениях. Необходимо развивать способность быстро ориентироваться в любой ситуации обучения, умение принимать верные решения и стремление достигать поставленных педагогических целей. Можно считать миссию преподавателя Университета Правительства Москвы выполненной, если у выпускника сформирована сила воли, которая подчинена системе ценностей московского сообщества, а сам специалист занимает активную жизненную позицию и содействует личностному росту других людей.

О. А. Горанова, заведующая кафедрой экономики городского хозяйства и жилищного права Университета Правительства Москвы, кандидат экономических наук, доцент:

Слово «образование» происходит от слова «образ» в его широком смысле. Мы считаем, что «образ», создаваемый университетским преподавателем в его работе, очень важен. Сегодня особенно необходимо понимание того, что образовательный процесс должен быть нацелен на формирование системы взглядов и образных представлений о мире и месте в нем человека, на формирование такого мировоззрения обучающихся, которое способствует конструированию будущей реальности.

Миссией нашей кафедры является подготовка профессиональной управленческой элиты для города. Мы стремимся обеспечить студентов необходимыми профессиональными, управленческими и коммуникативными компетенциями и навыками. Для того чтобы достичь результата на этом пути, мы планомерно и поэтапно работаем непосредственно в образовательном пространстве над формированием мировоззрения обучающихся. В его основе лежит ряд общественных ценностей и принципов.

Ценностями городского управленца, по нашему мнению, являются государственное мышление, командное взаимодействие и приверженность принципам устойчивого развития. Устойчивое развитие города основано на эффективном и прозрачном управлении, социальной ответственности управленцев за принятые управленческие решения и сохранении и восстановлении окружающей среды.

Образовательный процесс на кафедре базируется на идеях непрерывного образования, системности и комплексности, более конкретно – управления развитием, инновационной восприимчивости, коллективного (командного) развития и вовлеченности в профессиональную деятельность. Реализуется обучение с учетом возрастных и индивидуальных особенностей обучающихся.

Городское хозяйство – динамично развивающаяся сфера современной городской экономики. Для создания у обучающихся необходимых компетенций университетский преподаватель должен владеть информацией об актуальных и перспективных задачах развития сферы преподаваемых дисциплин, посещать конференции с участием представителей органов власти и бизнеса, вести научно-исследовательскую работу.

Высокий профессионализм преподавателя определяется не только его знаниями и компетенциями в предметной области, но и способностью действовать в модели образования, ориентированного на студента. Названный взгляд на педагогическую деятельность обязывает преподавателя становиться наставником студентов в рамках их индивидуальных траекторий обучения, находить способы мотивации обучаемых. Такое умение возможно при формировании личностного контакта преподавателя с обучающимися. Преподаватель должен с пониманием относиться к поступкам и словам студентов, иметь развитые коммуникативные компетенции. Ему нужно быть открытым и доброжелательным, чтобы найти общий язык со студенческой аудиторией и лучше доносить до нее свои мысли.

Важны и лидерские качества преподавателя – умение вести за собой, влиять на настроение, мысли и чувства студентов, удерживать внимание аудитории на содержании учебного материала.

Повышению эффективности образовательного процесса способствуют появившиеся сегодня цифровые технологии. Студенты должны иметь постоянный доступ ко всем теоретическим материалам курсов, размещенным онлайн, в том числе ко всем изученным. Преподаватель может также предоставлять онлайн-доступ к дополнительным материалам, относящимся к читаемому курсу.

Использование цифровых технологий обеспечивает прозрачность взаимодействия обучаемых с преподавателем. Система дистанционного обучения эффективна для контроля за успеваемостью студентов. Онлайн-каналы полезны при передаче студентами выполненных учебных заданий, при дополнительном разъяснении материалов курса, так как студенты могут задать вопросы преподавателю во внеучебное время. Перенос части образовательного пространства в цифровую среду создает «цифровой след», что повышает объективность оценки деятельности участников образовательного процесса.

Трудно спорить с тем, что самостоятельная работа студентов уже невозможна без применения цифровых технологий. Но избыток доступной информации требует от пользователя умения ее верифицировать, оценивать ее значимость для целей учебного задания. Научить студентов правильно обращаться с доступной информацией, критически оценивать ее – одна из важнейших педагогических задач университетского преподавателя.

Применение цифровых технологий в образовательном процессе также способствует формированию у студентов цифровой грамотности – важного навыка будущих управленцев. Преподаватель должен привить учащимся понимание того, что цифровые технологии – прежде всего инструмент, который нужно научиться эффективно использовать. Этот инструмент не может заменить мышление и креативный потенциал человека, но может эффективно помогать в решении профессиональных задач.

Использование цифровых технологий обеспечивает прозрачность взаимодействия обучаемых с преподавателем

Если говорить о перспективных изменениях в работе университетского преподавателя, необходимо отметить развитие технологий искусственного интеллекта. В будущем ожидается институализация вопросов использования технологий искусственного интеллекта.

Участники образовательного процесса должны в дальнейшем выработать регуляторные механизмы внедрения технологий искусственного интеллекта в образовательную среду для повышения эффективности обучения.

Инновационное развитие образовательного пространства выражается в расширении и развитии практики более мобильной организации обучения – в форме межгрупповых практических занятий в разных форматах, работы в подгруппах, командных проектных работ. Внимание преподавателя при этом должно охватить развитие таких гибких навыков, как критическое мышление, умение действовать в условиях изменений, лидерство, выстраивание коммуникаций, эмоциональный и эстетический интеллект.

Для развития названных компетенций преподаватель должен в своей работе использовать соответствующие инновационные формы обучения. Обучение, построенное на комбинации новых и традиционных форматов, позволит воспитать всесторонне развитого профессионала.

В перспективе стратегически важно сместить фокус в организации учебного процесса на индивидуальную работу преподавателя и студента. Именно педагог должен принять на себя роль консультанта в процессе передачи знаний. Массив теории студенты осваивают самостоятельно, а преподаватель помогает с ней работать и применять на практике.

Ю. Г. Бабаева, заместитель заведующего кафедрой юриспруденции Университета Правительства Москвы, кандидат юридических наук:

Современные студенты, с одной стороны, ничем не отличаются от студентов прошлых лет, но с другой – это люди, обладающие не столько иным мышлением, сколько, скорее, иным восприятием окружающего мира. Выпускники школ, приходя в высшие учебные заведения, стремятся к получению профессиональных знаний, что соответствует целям высшего образования, но лишь в определенной мере. Даже сами эти понятия – «высшее образование» и «высшее учебное заведение» – несут, на наш взгляд, несколько отличную друг от друга смысловую нагрузку.

В первом случае мы говорим не только о приобретении новых знаний, но и о расширении кругозора, формировании устойчивого мировоззрения. Возможно, происходит его трансформация под влиянием приобретаемых знаний или знакомства с новыми информационными компонентами окружающей действительности.

Можем также ожидать привития и развития вкуса в самом широком смысле этого слова, начиная от культуры чтения и заканчивая пониманием музыки, природной и рукотворной красоты мира. Во втором случае, говоря о «высшем учебном заведении», цели несколько сужаются к пониманию вуза как места знания.

Информация, передаваемая от преподавателя к обучающемуся, должна стать у последнего опытом уровня «знание», возможным к воспроизводству, обработке и передаче далее с учетом объективных условий. Здесь и возникает определенный диссонанс в преподавательской работе. Он связан с тем, что объективная действительность подвержена влиянию материалистического и утилитарного потребительского подхода, сформировавшегося за последние годы. Студент настроен на получение знания как навыка, а не знания как опыта, позволяющего в дальнейшем развивать и то и другое. Между тем опыт в дальнейшем предполагает экспериментальный путь, а навык – лишь развитие индивидуального мастерства без преумножения знания, совершенствование способа действий. Вместе с тем изменяется сам процесс передачи знания. По сути, сейчас, как только преподаватель вошел в аудиторию, он воспринимается как источник информации – одним среди прочих, таких как социальные сети, веб-сайты, книги. И ему необходимо доказать обратное: преподаватель возвышается, если хотите, над всем тем миром информации, которая в силу развития технологий доступна практически моментально любому человеку, имеющему устройства для доступа в Интернет.

Преподавателю высшей школы брошен вызов: он должен не просто быть сортировщиком и транслятором информации, но заинтересовать студента этой информацией. Побудить его к осмысленному восприятию информации, переработке ее, «пропусканию через себя», приобретению навыка в результате обработки информации, переводу навыка в опыт, а затем – применению уже его в профессиональной или обыденной жизни. Именно здесь как раз и проявляется разница между студенческими аудиториями 10-летней давности и нынешней. Отличие состоит не столько в самих слушателях, сколько в подходах, реализуемых преподавательским составом.

Необходимо отметить, что, как правило, курс читает преподаватель, который старше слушателей на 15–20 лет. За этими цифрами стоит накопленный опыт, знания – в течение названного временного интервала преподаватель, уже

взрослый человек, окончивший вуз, наблюдал развитие технологий, увеличение скорости получения информации, появление «информационного плюрализма» и, безусловно, изменение в качестве верифицированности источников. Последняя позиция приобретает особо важное значение, поскольку запрос в Интернете дает быстрый отклик, но качество информации зачастую оставляет желать лучшего. Отсюда вытекает важность значения преподавателя в работе со студентами: он должен научить студента в условиях больших данных не только быстро работать с информацией, но и определять ее достоверность.

Еще одной заботой преподавателя становится проблема использования искусственного интеллекта (ИИ) при написании научных работ. Допустимо ли это? Как результаты применения ИИ можно выявить? Следует ли предотвращать его использование и как это сделать? Использование ИИ – это часть нашего будущего. Таким же когда-то было будущее машиностроения или водопровода. Современные системы типа «Антиплагиат» достаточно легко выявляют текст, созданный с использованием ИИ, да и простое чтение студенческой работы позволяет определить текст, написанный таким образом. Его, как правило, отличает многословие при отсутствии смысловой нагрузки. Пока эти способы верификации действенны, но будет ли так в дальнейшем?

Итак, современный преподаватель должен обладать знанием, выделяющим его среди прочих носителей информации, должен привлечь обучающегося к учению, заинтересовать передаваемыми сведениями и опытом, чтобы они стали знанием у студента. Нужно научить студента выявлять точные факты, пользоваться достоверными источниками, продуцировать собственное знание через опыт.

Очень важна форма подача информации. Традиционное чтение лекции стоя за кафедрой, диктуя определения, представляя информацию в виде презентации, уже отходит на второй план. Студентам нужны обсуждения даже во время лекции. Весьма полезны в таком случае тематические фильмы продолжительностью от 25 до 35 минут, посвященные либо определенной теме, либо отдельным вопросам изучаемой темы. Эти фильмы можно задавать как обязательные к просмотру либо перед лекцией, либо перед практическими занятиями.

Хорошим примером таких материалов служит работа общества «Знание». Совместно с «ДНК-России» оно создало и продолжает создавать цикл фильмов для преподавания такого предмета, как «Основы российской государственности». Важно, что названные фильмы проходят методологическую и экспертную оценку. В них ключевые моменты повторяются несколько раз, но с разным визуальным рядом, что позволяет закрепить материал.

Нужно научить студента выявлять точные факты и пользоваться достоверными источниками

Дальнейшая задача преподавателя – выявить в ходе обсуждения те вопросы, которые вызывают дискуссию, и к практическим либо семинарским занятиям сформулировать задания такого формата, чтобы студенты изучили специальную литературу, доктринальные статьи, нормативные акты для аргументированного ведения как диалога, так и дискуссии. Преподаватель, таким образом, совмещает в себе роли и ментора, и модератора, и соработника в освоении знания.

Почему статичная информация при диктовке лекции сейчас практически не воспринимается студентами? Скорее всего, потому, что такой информации накопилось очень много. Согласно эволюционным принципам конкуренции, совершенствуется форма знаний: выигрывают более эффективные способы их передачи, если так можно выразиться. Поэтому презентационный формат тоже постепенно будет отходить в прошлое.

Невозможно переместиться в ту точку пространства и (или) времени, где происходили те или иные события, с которыми знакомит преподаватель. Однако создание собственных аудиовизуальных рядов с использованием верифицированных источников – это то, чем, как нам представляется, станут заниматься преподаватели высшей школы в ближайшем будущем. В этом деле значительную роль сыграют VR- и AR-технологии.

Н. Г. Баландина, заместитель заведующего кафедрой финансового менеджмента и финансового права Университета Правительства Москвы, кандидат экономических наук, доцент:

Главное в работе преподавателя высшей школы сегодня – это быть гибким, учитывать в своей работе факторы, меняющие структуру рынка труда, для которого он готовит студентов. Нужно также учитывать изменение поведенческих моделей, характерных для студентов, и потребностей обучающихся.

Непрерывное обучение самого преподавателя является залогом достижения этого качества. В связи с этим необходимо подчеркнуть важность траектории индивидуального профессионального развития преподавателя и, как следствие, необходимо высвободить достаточное количество времени на качественное обучение. Только в этом случае преподаватель сможет принести в аудиторию знания такого содержания и в такой форме, каких сегодня от него ожидают студенты.

Внедрение цифровых образовательных и педагогических технологий – неизбежный этап цифровой трансформации

Цифровизация сегодня уже достигла огромных масштабов. Множество операционных процессов на предприятиях оцифрованы, что требует от работника соответствующих умений. Следует учесть, что грядет цифровая трансформация многих сфер деятельности.

Университет должен находиться в авангарде всех изменений, поэтому эти изменения должны коснуться его в первую очередь. Таким образом, появление новых образовательных продуктов, внедрение цифровых образовательных и педагогических технологий – неизбежный этап цифровой трансформации. Университетскому преподавателю необходимо развивать собственную ИКТ-компетентность, а университет, в свою очередь, должен быть готов обеспечить соответствующую материально-техническую базу.

Профессия контролера, к примеру, сегодня претерпевает серьезные изменения, и обеспечивая подготовку студентов по направлению «Контрольно-надзорная деятельность», мы не можем не учитывать этого. Концепция смарт-контроля подразумевает создание технологии проведения контрольно-надзорных мероприятий, нацеленных в большей степени на предотвращение совершения правонарушений, чем на их выявление и наказание виновных. Создание такой технологии невозможно без цифровых технологий.

Важнейшим элементом в принятии управленческих решений является анализ больших данных, поэтому инструментами для работы с ними должен владеть каждый руководитель не ниже среднего звена.

Преподавателю высшего учебного заведения в ближайшей перспективе нужно перестроить свой формат работы с закрытого на открытый. Иными словами, ему необходимо пребывать в непрерывном диалоге с работодателем и со студентом. Только так можно обеспечить обучение специалистов, которые подготовлены к новым реалиям и мотивированы получать знания и формировать навыки. Сотрудничество по принципу win-win, безусловно, даст синергетический эффект и сделает университетское образование по-настоящему практико-ориентированнным.

В стратегической перспективе аудиторная работа в том формате, в котором она сейчас есть, исчезнет. Ее сменит асинхронный формат взаимодействия преподавателя и студента с помощью дистанционных технологий. Уже сейчас вузы приступили к организации образовательного пространства, в котором преподаватель сможет управлять обучением студента и модерировать этот процесс.

О. Н. Любина, заместитель заведующего кафедрой государственного управления и кадровой политики Университета Правительства Москвы:

Современный университетский преподаватель – какой он? Инновационный или консервативный, увлекающий или заставляющий учиться, размышляющий или транслирующий стереотипы? Его уникальность – в многообразии. Эта черта в большой степени обусловлена

особенностями современного студента. Думающий и познающий студент означает для преподавателя отказ от традиционных подходов к преподаванию. Такой обучаемый хочет не просто послушать лекцию или отметиться на практическом занятии и семинаре – он хочет понять, как то, что дает преподаватель, поможет ему в построении карьеры или в жизни, словом, пригодится в будущем. Преподаватель должен стать студенту проводником в это будущее. Ему необходимо постоянно развиваться, чтобы быть на шаг впереди, сохраняя за собой функцию ретрансляции базовых знаний прошлого и настоящего. Но в то же время ему нужно оставаться интересным для студентов – преподавание дисциплины должно приносить удовлетворение обеим сторонам образовательного процесса. Преподаватель сегодня должен, по крайней мере, уметь использовать современные цифровые технологии, позволяющие адаптировать процесс обучения к привычной для молодежи информационной среде.

Цифровая трансформация образования, обозначенная в программных документах Правительства Российской Федерации, постепенно ведет к реформированию сложившейся системы образования, его большей индивидуализации через выстраивание личностных траекторий обучения. Нужно также, чтобы происходило ускорение темпов усвоения и отработки учебного материала.

Следует отметить, что реформы образования меняют мировоззрение профессорско-преподавательского сообщества и сообщества студентов. Педагоги активно используют цифровые технологии при осуществлении педагогической, методической и научной работы. Студентам открываются новые возможности для учебной, исследовательской, творческой деятельности, в том числе самостоятельной. Соответственно, меняются задачи, решаемые преподавателями высшей школы. Из лекторов и наставников они превращаются в экспертов и консультантов, которые помогают студентам ориентироваться в большом объеме информации в онлайн- и офлайн-пространстве.

Для осуществления руководства работой студентов преподаватель современного университета должен и сам обладать набором цифровых компетенций – цифровой грамотностью, уметь создавать, воспроизводить и использовать цифровой контент. Принцип обучения на протяжении всей жизни подкрепляется принципом обучения каждый день. Новое знание и новый навык ежедневно – это то, что позволяет преподавателю оставаться на одной волне и говорить на одном языке со студентами, а значит, пользоваться авторитетом и уважением, быть интересным для «племени младого, незнакомого».

Развитие онлайн-обучения, использование электронных библиотек также способствуют повышению академической мобильности обучающихся и преподавателей. Меняются их роли в широком научном мире, что, в свою очередь, вызывает необходимость в проведении научных исследований по организации образовательного процесса в условиях цифровизации.

Не все предположения, звучащие в СМИ, об отстранении или частичной замене преподавателей на онлайн-лекторов стоит учитывать. Однако уже сегодня понятно, что университетский преподаватель должен непрерывно развиваться и самосовершенствоваться.

Обращая взгляд в будущее, возможно предположить, что процесс цифровизации продолжит набирать обороты. Он проникает сегодня во все сферы жизни, одновременно и упрощает, и усложняет обучение – искуственный интеллект бросает вызов и педагогам, и обучающимся.

Задача научить учиться, стоявшая перед преподавателями во все времена, приобретает новое звучание. Нужно уметь объяснить уже практически взрослому восемнадцати-двадцатитрехлетнему человеку, почему важно продолжать обдумывать, анализировать, исследовать. Молодые люди должны понимать, где уместно использовать цифровые возможности, а где лучше положиться на себя, свои знания и свою интуицию.

Изменится ли российское образование через год, пять или десять лет? Несомненно, изменится. Продолжится внедрение инновационных технологий во все сферы государственного управления, и образование

Искусственный интеллект бросает вызов и педагогам, и обучающимся

не станет исключением. Главное, чтобы ключевой фигурой в образовании всегда оставался человек – преподаватель и студент, а не образовательные порталы и платформы, интерактивные ресурсы и VR-технологии. Они, конечно, продолжат активно внедряться в соответствии с требованиями времени и запросами общества.

Ключевой постулат федерального закона об образовании: образование – это обучение и воспитание. Трудно представить воспитание без непосредственного взаимодействия участников образовательной деятельности. Значит, роль преподавателя в образовании всегда будет первостепенной при условии оптимального сочетания инновационных и традиционных подходов.

М. Ю. Погудаева, начальник Учебного отдела Университета Правительства Москвы, профессор кафедры финансового менеджмента и финансового права, доктор экономических наук, профессор:

Каждый этап нашей жизни можно охарактеризовать как период неопределенности. Неизвестность и спектр потенциальных путей и возможностей в будущем воздействуют на наше восприятие действительности и не могут не оказывать влияние на нашу работоспособность и отношение к работе. На мой взгляд, на настоящем этапе для многих преподавателей вуза произошло колоссальное обесценивание процесса планирования деятельности. Само по себе это явление парадоксально, потому что ряд бизнес-специальностей ориентированы на планирование. Почему так произошло? По всей видимости, мы пришли к осознанию того, что в мире появилось множество ранее не существовавших факторов, которые невозможно учесть, а появление новых нельзя спрогнозировать. Одним из этих факторов, если говорить о работе преподавателя, стало изменение студента как личности.

Очень важно быть готовыми к смещению фокуса внимания с того, что происходит вокруг нас, на то, что ты будешь делать сам, что бы ни произошло. Другими словами, эту мысль можно выразить так: нужно быть устойчивым к изменениям в своих принципиальных установках. Такого состояния можно достичь через понимание того, что нужно научиться меняться самому.

Изменять себя – значит становиться более гибким, находиться в постоянном поиске новой информации и креативных решений, быть любознательным для выхода на новый уровень развития, уметь и хотеть коммуницировать с молодым поколением.

Существует мнение, что цифровизация – это не более чем «модная история», которой увлекаются сегодня многие в разных областях деятельности. Однако именно цифровые технологии быстрыми темпами и кардинально меняют сферу образования как в части возможностей обучающихся, так и в части качества образования.

В последние годы на рынке образовательных услуг появилось немало специализированных образовательных платформ, позволяющих, в том числе и бесплатно, всем желающим получать новые знания. С одной стороны, такая возможность является ценным благом, а с другой – ставит образовательные организации и преподавателей высшей школы в неравные условия по возможностям использования данных ресурсов.

Важный момент на сегодня – доступность цифровых технологий для применения их в учебном процессе. В данный комплексный вопрос входят повышение квалификации преподавателей, наличие ресурсной базы в университетах, готовность самого преподавателя применять данные ресурсы и инструменты в образовательном процессе.

Современные студенты, как и преподаватели, в настоящее время также находятся в поиске удобных, продвинутых технологий обучения. Например, во многих вузах активно создаются онлайн-сообщества студентов для совместного обучения. Они действуют по принципу: сначала учишься сам, а затем становишься источником знаний для своих товарищей.

Как бы то ни было, вызовы времени и новые реалии стимулируют преподавателей

ко все более активному применению цифровых технологий, это факт. Есть данные о том, что VR-технологии, которые используются на практических занятиях, дают положительные результаты и очень хорошо проявляют себя и в плане усвоения и закрепления теоретического материала, и в плане вовлеченности студентов в обучение.

Актуальный запрос современности – более гибкие образовательные технологии, позволяющие персонализировать учебный процесс. Например, в адаптивном обучении учебный процесс подстраивается под конкретного студента исходя из результатов его оценивания «на входе». При таком подходе появляется возможность индивидуального подбора учебных материалов и заданий. Разработаны и активно используются специализированные платформы для освоения математики, иностранных языков.

Применение искусственного интеллекта в учебном процессе является неоднозначным вопросом. Безусловно, его внедрение упрощает процесс разработки учебных курсов, позволяет изучить цифровой след студента и составить персональную образовательную технологию. Но есть и очевидные минусы.

В условиях изменений и неустойчивости мира в целом основной задачей педагога высшей школы должна стать подготовка гражданина для жизни в очень переменчивом и динамичном мире. Данная задача распространяется в том числе и на систему образования. Поэтому преподаватели должны быть и сами готовы к изменениям. Нужно при этом отдавать отчет, что все люди разные: одни более гибкие и динамичные, другие хотят стабильности, минимальных перемен. Однако без гибкости едва ли возможно достичь высоких результатов в обучении и повышения качества образования.

Современный преподаватель должен обладать эмпатией и гибкостью. Еще ему необходимо такое качество, как профессиональная интуиция: мир вокруг нас хрупок, понимание ближнего, в том числе своих студентов, необходимо для организации продуктивного учебного взаимодействия.

Вузам в ближайшие два-три года, на мой взгляд, необходимо предусмотреть возможность привлечения к учебным занятиям экспертов из российских корпораций – Сбера, «Яндекса», МТС, «Лаборатории Касперского» и т. п. Это взаимодействие поспособствует сближению образования и реального бизнеса, позволит организовывать мини-стажировки профессорско-преподавательского состава в органах государственного управления и в бизнес-структурах. Преподаватели вузов, со своей стороны, должны сформировать персональные потребности для расширения своих компетенций.

Актуальный запрос современности – более гибкие образовательные технологии, позволяющие персонализировать учебный процесс

По-видимому, в ближайшие десять лет изменится роль системы высшего образования: оно не должно быть всеобщим, как сегодня, но встать на путь, направленный к элитарности, что вызовет изменение качественных (профессиональных) показателей работы преподавателя.

Пока неизвестно, заменит ли искусственный интеллект преподавателя, но технологии VR и другие инновационные технологии станут неотъемлемым инструментом обучения, и нужно быть готовыми к разработке учебных сценариев и прикладных задач на их основе.

Л. А. Соколов, профессор кафедры государственного управления и кадровой политики Университета Правительства Москвы, доктор экономических наук, профессор:

Во все времена в работе преподавателя главными являются две вещи. Первая – постоянно учиться и развиваться самому, создавать новое знание, выполняя исследования и реализуя проекты. Вторая – делиться своими знаниями и опытом со студентами, коллегами и вообще с людьми. Что же касается воспитания, то воспитываем мы, прежде всего, своим личным примером.

В контексте цифровизации современный мир открывает нам широкие возможности. Прежде всего, это технологии дистанционного

обучения и системы на их основе, СДО. Для Университета Правительства Москвы это особенно актуально, так как многие наши студенты работают, а СДО позволяет преподавателю и обучающимся эффективно взаимодействовать в удобное время и в удобном формате независимо от разделяющих их расстояний и часовых поясов.

К тому же СДО представляет собой также базу знаний, в которой хранятся материалы, созданные как преподавателем, так и студентами. Если говорить о предметных областях, то в каждой из них используются свои технологии. Мы, например, изучаем со студентами цифровые решения в сфере управления персоналом.

В стратегической перспективе не думаю, что в работе преподавателя что-либо принципиально изменится. Да, будут появляться новые технологии, но любая технология – лишь помощник преподавателя и студента. Главным фактором обучения остается личность каждого из них. Образование – это процесс совместного творчества, и роль обучающегося в нем не меньшая, а где-то и большая, чем роль того, кто обучает.

В то же время расширение использования СДО совершенно необходимо. Такие системы позволяют применять в учебном процессе всю мощь современных цифровых технологий, открывают возможности обучения для людей независимо от расстояний, дают колоссальную экономию ресурсов и времени.

Еще одну задачу я вижу в том, чтобы автоматизировать или вообще убрать из обязанностей преподавателя все то, что не относится к научным исследованиям и работе со студентами, минимизировать количество бумажной работы, полностью перевести в цифровой формат выставление оценок, представление и оценку курсовых работ, дневников по практике, отчетов и т. д.

Необходима дебюрократизация образования, ибо даже сейчас мы видим, как вузовские структуры порой не успевают за изменениями технологий и реалиями рынка труда. Сегодня очень большой объем обучения приходится на корпоративные университеты, тренинговые компании, фрилансеров. Эти агенты сферы образования, не будучи стеснены бюрократическими рамками, намного более оперативно реагируют на потребности людей и коллективов.

И. В. Логвинова, доцент кафедры юриспруденции Университета Правительства Москвы, кандидат юридических наук, доцент:

Современное общество переживает цифровую революцию. Объемы информации постоянно растут, и она доступна из любой точки планеты. Искусственный интеллект стал использоваться в самых разных сферах, включая образование и науку.

Цифровая трансформация носит глобальный характер, меняет мир, его восприятие и поведение человека. Остро встает проблема работы с большими данными, быстро меняющейся информацией, с ориентацией в процессах, которые из локальных могут стать глобальными в достаточно короткий период времени.

Технический прогресс требует изменений в высшей школе. Российские университеты уже пробуют внедрять в гуманитарных специальностях изучение языков программирования, активно используют интерактивные и дистанционные практики в организации учебного процесса, обновляют методы научных исследований.

Конкуренция между вузами нарастает, в том числе в сфере цифровизации. Внимание абитуриентов и студентов будут привлекать те образовательные программы, которые интегрируют современные знания в области цифровых технологий и искусственного интеллекта.

Современные цифровые технологии представляют собой инструмент, который можно и нужно использовать в образовательном пространстве. Но при этом стоит учитывать его особенности:

- глобальность – практически безграничное и бесконтрольное использование;
- сложность – необходимы специальная подготовка и совершенствование знаний в области информационных технологий. Стоит заметить, что представители молодого поколения, как

правило, более активно учатся и используют достижения технического прогресса. Поколение 2000-х выросло и социализировалось в новой информационной среде;

- доступность – цифровые технологии внедряются в повседневную жизнь человека, что обусловлено дешевизной и скоростью передачи информации;
- потенциальная угроза безопасности – мы имеем дело с технологиями, которые способны генерировать риски бесконтрольного использования личных и корпоративных данных, утечек информации, манипулирования поведением человека, а также порождать глобальные угрозы личной, общественной и государственной безопасности.

Внедрение современных технологий нуждается в регламентации на всех уровнях – международном, национальном, локальном. В Российской Федерации утверждена «Концепция развития регулирования отношений в сфере технологий искусственного интеллекта и робототехники до 2024 г.». В других странах есть примеры законодательных запретов или ограничений использования искусственного интеллекта, а также отдельных технологий в некоторых сферах в целях обеспечения безопасности.

Современные технологии и искусственный интеллект уже введены в практику для организации учебного процесса, обучения, научного исследования. Сфера применения безгранична, но все последствия непредсказуемы. Однако преимущества технологических новаций неоспоримы. Это снижение трудозатрат, высвобождение трудовых ресурсов, которые можно перераспределить и эффективно перенаправить. Инновационные технологии обеспечивают оптимизацию организации учебного процесса в образовательных учреждениях, внедрение в учебный процесс и в научную деятельность современных методов и методологических подходов. Цифровизация оказывает влияние на содержание образовательного процесса, так как глобальные изменения становятся предметом изучения разных наук.

По мере развития общества, независимо от характера и глубины перемен, даже в таких стремительно меняющихся условиях, как сейчас, педагогу, безусловно, необходимо отвечать на общественный запрос. Современный преподаватель должен владеть новыми интерактивными методами работы, включая использование информационных технологий. Вместе с тем нужно готовить профессионалов, успешно освоивших такие технологии и готовых их применять в своей трудовой деятельности.

Талант наставника, его знания и профессионализм транслируются вовне через достижения обучаемого

Внедрение цифровых новаций не должно изменить систему отношений «преподаватель – студент», построенную на личностно-эмоциональном и профессиональном общении. Искусственный интеллект не сможет оценить, что стоит за сомнениями, не просчитает, что следует за недосказанностью, не задаст вопрос, который на самом деле станет ответом и откроет путь для решения проблемы. Заменить педагога-наставника самые продвинутые технологии не способны.

Миссия наставника состоит не в том, чтобы максимально проявить себя, каким бы профессионалом высокого уровня он ни был, а в том, чтобы раскрыть своего ученика. Талант наставника, его знания и профессионализм транслируются вовне через достижения обучаемого. Сложность этой миссии состоит в том, чтобы обучить студента и помочь ему начать путь профессионального становления. В юношеском возрасте формируются оригинальные и прорывные идеи, проекты, открытия. Не понимая ограничений и рисков, а в каких-то моментах не признавая их, человек в этом возрасте способен не просто усваивать сумму знаний, но и предложить новые подходы и нестандартные решения. Здесь от наставника требуется критичное, но объективное отношение к попыткам становления и самореализации личности. Так, более полувека назад в самом начале научного пути выдающегося ученого-физика

Ж. И. Алферова его наставники в Физико-техническом институте имени А. Ф. Иоффе смогли поддержать научные изыскания молодого человека. Эти находки опережали свое время и позднее привели к мировому признанию и открытиям, благодаря которым мы говорим сейчас об эре цифровизации.

Для молодого поколения преподаватель становится проводником в будущее

Растет интерес студентов к образовательным профилям, которые формируют современные цифровые компетенции. В Университете Правительства Москвы многое делается для этой сферы. Информационные технологии и интерактивные формы занятий внедряются в учебный процесс. К примеру, новая дисциплина «Цифровая дипломатия» ориентирована на формирование у будущих международников компетенций по применению новых технологий в профессиональной деятельности.

Уже не первый год студенты выбирают темы курсовых и выпускных квалификационных работ, которые связаны с внедрением цифровых технологий в международные отношения. Для тех студентов, кто интересуется этой проблематикой, организуются практики и стажировки, создаются возможности для участия в конференциях. Так, в 2023 г. на Ломоносовской конференции лучшим в секции «Технологии цифровой коммуникации и искусственного интеллекта в современной политике» был назван доклад студентки 3-го курса направления «Международные отношения» М. И. Савченко.

Изменения в образовательном процессе происходят постоянно, их скорость будет только нарастать. Образование – наиболее консервативная сфера, но в эпоху масштабных изменений конкуренцию выдержать можно, только адекватно реагируя и продуманно внедряя наиболее передовые технологии.

С. А. Владимирова, доцент кафедры государственного управления и кадровой политики Университета Правительства Москвы, кандидат экономических наук, доцент:

Специфика работы преподавателя так или иначе определяется общей ситуацией в мире, тенденциями в экономике, в образовательной политике, уровнем цифровизации. Для молодого поколения преподаватель становится проводником в будущее, открывает ему путь к карьере. Довольно распространена ситуация, когда студент, увлекшись определенным предметом, дисциплиной, решает связать свою жизнь и будущее трудоустройство именно с этой сферой. Такое решение может быть обусловлено тем, что содержание курса соответствовало интересам студента, но часто харизма, личность преподавателя и его горящие глаза играют определяющую роль.

У современного студента имеется огромный запрос на практическое применение полученных знаний, причем зачастую не в отдаленном будущем, а здесь и сейчас: в своей исследовательской работе, практике, стажировке, подработке. На мой взгляд, когда преподаватель транслирует собственный интерес к дисциплине, показывает ее прикладной характер, абсолютную жизненность и важность знаний, когда он уверен и компетентен в том, что говорит, у студентов никогда не возникнет вопроса, нужна ли им эта дисциплина.

Конечно, говоря о работе преподавателя, нельзя не упомянуть «педагогическое мастерство». Это очень сложное и многоаспектное понятие. С одной стороны, оно, безусловно, приходит и нарабатывается со временем, это и накопленный опыт, и база знаний по предмету, которая становится с годами глубже и шире, и навыки работы с аудиторий. С другой – это точно особенности личности, талант, «внутренний гений».

Авторитет преподавателей вуза среди студентов в настоящее время не безусловен, он не складывается из формальных статусных характеристик, а зачастую формируется на основе педагогического мастерства, практической экспертизы, личностных характеристик. Получается, отношение к педагогической деятельности, восприятие аудиторией зависят от самого преподавателя. В то же время мотивация преподавателя складывается из ощущения важности и нужности того, что он делает, которое определяется обратной связью,

навыками активного слушания, уважительным отношением студентов.

Цифровизация так или иначе захватывает все сферы жизни общества. Такая ситуация ставит перед преподавателями ряд задач.

Необходимо внедрять в учебный процесс и использовать цифровые технологии в обучении своим дисциплинам, причем не только в дистанционном формате занятий, но и в традиционной аудиторной и самостоятельной работе студентов. Кроме того, часто приходится обучать студентов цифровым технологиям, необходимым для осуществления учебной деятельности.

Важным моментом является мониторинг и трансляция практики применения цифровых ресурсов в области знаний изучаемой дисциплины. Например, невозможно рассказывать об управлении персоналом, не показывая на конкретных примерах то, как цифровые технологии используются в каждой из подсистем. При освещении темы подбора персонала в прикладном ключе важно показать, как работает искусственный интеллект, решающий задачи по анализу массива резюме, и как чат-боты проводят первичное интервью.

Мир очень быстро меняется, повышаются его хрупкость и непостижимость, увеличиваются потоки информации, события развиваются нелинейно. В этих условиях труд преподавателя обретает особый дополнительный смысл. В ситуации хрупкости важно развивать эмоциональный интеллект и проявлять соучастие. Учитывая непостижимость, необходимо обладать критическим мышлением и быть для студентов «лоцманом» в океане информации, изобилующем недостоверными сведениями. В условиях нелинейности важно быть гибким как внутренне, так и в выстраивании преподавательской деятельности.

Многие преподаватели и административно-управленческий персонал отмечают повышение тревожности у студентов. Любой тревожный человек сознательно или бессознательно ищет опору. На мой взгляд, студенты, задавая вопросы, провоцируя преподавателя, делая критические выпады, требующие обоснования нужности той или иной дисциплины, как раз находятся в поиске той самой опоры. Таким образом, кроме уже давно сформулированных и оформленных смыслов таких ролей, как «эксперт», «лидер мнений», «проводник знаний», «мотиватор», профессия преподавателя обретает новый очень важный и значимый смысл – быть опорой для студента.

Ю. Ю. Леденева, начальник сектора научной информации и электронной библиотеки Университета Правительства Москвы:

Будущего госслужащего-управленца необходимо обучать не только менеджменту и управленческим практикам, но и риторике, статистике, экономике, проектному управлению, культуре чтения научной литературы, высшей математике, языкам программирования и работе с большими данными.

Еще важнее обучить его системному подходу и критическому мышлению. Но самое главное, из стен вуза должен выйти человек, специалист, любящий свой город и свою страну.

В современном образовательном процессе роль преподавателя выходит за рамки простого передатчика знаний – он становится ментором, вдохновителем и катализатором интеллектуального и нравственного развития студентов.

Как подчеркивал выдающийся педагог К. Д. Ушинский, истинная воспитательная сила исходит от личности педагога, и никакие уставы или программы не могут заменить эту уникальную роль. В каждом занятии должна находить отражение модель обучения, условно получившая наименование «4К» (критическое мышление, креативность, коммуникация, кооперация), на этом педагог строит формирование компетенций.

Как библиотекарь я не могу не отметить роль классической литературы в этом процессе. Читая, мы погружаемся не в абстрактные размышления о том, как мог бы поступать лирический герой, а в полное соответствие реальности. Классика закладывает в нас базовый моральный императив, ясные культурные ориентиры и правильные ассоциативные ряды.

Здесь уместно будет привести цитату из памятника древнерусской письменности «Поучение» Владимира Мономаха, которую в свою

очередь упоминает в своей книге русский педагог М. И. Демков: «Все хорошее узнав, вы должны помнить: чего не знаете, тому учитесь»[2].

Университет – интеллектуальная, отзывчивая, оснащенная цифровыми технологиями среда обучения

«Цифровые инструменты в обучении», «лучшие сервисы для преподавателя», «какие инструменты освоить педагогу» – поисковая система в ответ на запросы выдает сотни результатов. В эпоху цифровизации инструменты преподавателя трансформируются, адаптируясь к новым условиям и требованиям. Но важно понимать, что цифровые технологии не являются заменой традиционного образования, а служат возможности их совершенствования.

Так же, как в XV в. изобретение печатного станка трансформировало образовательную сферу, заменив живые лекции на более доступные печатные книги, сегодня цифровые технологии революционизируют образование. Так же, как тогда, появились новые возможности и еще более доступные инструменты – только подключись к Интернету.

Современный преподаватель вынужден быть на «ты» с цифрой. Он должен быть знаком с различными цифровыми сервисами и уметь их использовать в своей работе. Это платформы для проведения вебинаров, сервисы для создания интерактивных презентаций, инструменты для организации совместной работы студентов, в том числе для отслеживания их прогресса в академическом чтении, панели для дискуссий и многое другое. Однако важно понимать, что применение этих инструментов не самоцель, да и научиться пользоваться ими не сложно: не стоит превращать пользование ими в предмет дискуссии. Инструменты должны служить достижению образовательных целей, а не заменять преподавателя.

Цифровые технологии могут облегчить процесс обучения, сделать его более интерактивным и интересным для студентов, но они не могут заменить живое взаимодействие между тем, кто обучает, и тем, кто учится. Цифровой университет – это место, где преподаватель и студент могут сотрудничать на новом уровне, используя все преимущества цифровых технологий. Но нужно подчеркнуть, что главное в работе университетского преподавателя сегодня – это умение сохранить свою уникальную роль в образовательном процессе, призвав на помощь все возможности, подаренные прогрессом.

В настоящее время сложно спрогнозировать изменения на год, не говоря уже о далекой перспективе. Переход через точку бифуркации – качественной перестройки в развитии общества – уже потребовал смены шаблонов. Волатильность, неопределенность, сложность, противоречивость – это новая нормальность и для государства, и для вуза, и для преподавателей. В этом мире можно сломаться, можно перетерпеть, а можно выйти победителем.

В ближайшей перспективе от преподавателя потребуется владеть цифровыми инструментами для создания интерактивных и вовлекающих материалов, а также для отслеживания прогресса и успехов студентов, быть толерантным к неопределенности, воспитать в себе пассионарность и, как сейчас принято говорить, «антихрупкость».

Уже сейчас нужно добиться нескольких результатов развития системы высшего образования:

- преподаватели – технически продвинутые проектировщики совместного обучения;
- университет – интеллектуальная, отзывчивая, оснащенная цифровыми технологиями среда обучения;
- система обучения – edtech-экосистема.

Стратегические направления развития образования в новой реальности – большая индивидуализация обучения, усиленное развитие

[2] Демков М. И. Исторія русской педагогіи. Ревель: Рев. Известія, 1896. С. 47.

гибких навыков (способность к творчеству, критическое мышление и т. д.) и метанавыков (осознанность, эмпатия, непредвзятость и т. п.). Внедрение таких подходов позволит сформировать обучающие программы, которые подготовят студентов к будущему, сталкивающему их с непредсказуемыми и сложными задачами, создать обучающую среду, в которой обмен знаниями и опытом будет происходить естественным образом, а не только в рамках формального обучения.

Преподаватели должны быть готовы к тому, что их роль будет меняться в соответствии с требованиями времени. Им необходимо быть готовыми к постоянному обучению и развитию, чтобы оставаться на передней линии образовательной практики.

В. М. Глущенко, научный руководитель Университета Правительства Москвы, доктор экономических наук, доктор военных наук, профессор, почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации:

Подводя итоги, отмечу, что все вопросы, которые поднимались здесь при обсуждении роли современного преподавателя, безусловно актуальны и важны. Хотелось бы обратить внимание на то, что в своих выступлениях мои коллеги справедливо отметили: современный преподаватель – проводник в будущее, мудрый наставник, раскрывающий потенциал студента. Но так было всегда. Мышление настоящих профессионалов, лучших граждан своей страны, всегда формировалось под влиянием мудрых учителей.

Вовлеченность, желание видеть молодое поколение счастливым, реализовавшимся в любимом деле, приносящим пользу своему городу, стране, – основа нашей профессии.

Одновременно мы и сами продолжаем учиться, в том числе учиться у наших студентов. Мы осваиваем новейшие цифровые технологии, чтобы говорить с учащимися на одном языке. Вместе с ними участвуем в социальных проектах, стремимся находить новое и видеть уже знакомое по-новому, чтобы уверенно шагать в будущее рядом с нашими учениками.

Много было сказано про меняющийся мир. Действительно, каждый день нас встречает переменами. Иногда они стремительные и кардинальные, так что все мы нуждаемся в умении быть гибкими, обращая внешние воздействия в свою пользу. Но наряду с гибкостью и адаптивностью мы можем уверенно идти навстречу будущему только тогда, когда у нас есть ощущение прочного фундамента. Этот фундамент – наши ценности. Доброта, сплоченность, взаимовыручка – то, что студенты должны видеть в нас и перенимать от нас. Любовь и преданность своему делу, патриотизм, желание внести что-то лучшее в этот мир – эти ценности объединяют преподавателя и студента, являются приоритетными в воспитательной деятельности университета. С развитием цифровых технологий, искусственного интеллекта гуманизм становится основой любой профессии.

Мышление настоящих профессионалов, лучших граждан своей страны, всегда формировалось под влиянием мудрых учителей

Благодарю всех за высказанные мнения. Безусловно, обсуждение вопросов, связанных с преподаванием, ролью университета в становлении профессионала, не заканчивается в этом году, который объявлен Годом педагога и наставника. Проекты нашего университета – научные, социальные, с непременным вовлечением в них молодежи – тому подтверждение. Мы находили и продолжим находить оптимальные пути взаимодействия с нашими студентами. Будем совершенствоваться и духовно расти для того, чтобы воспитать лучшие умы, раскрыть таланты наших ребят и гордиться новыми поколениями управленцев, вышедших из стен Университета Правительства Москвы.

УДК 338(470-25)

Н. А. БИЛАШЕНКО
Заместитель генерального директора Московского Фонда поддержки промышленности и предпринимательства

N. A. BILASHENKO
Deputy General Director of the Moscow Fund for the Support of Industry and Entrepreneurship

Поддержка промышленности и предпринимательства как этап эволюции города

Support for Industry and Entrepreneurship as a Stage in the Evolution of the City

Во второй половине XX в. в мировых научных кругах стало все шире входить в обиход понятие «мегаполис». Сегодня ученые, социологи и политологи оперируют понятием «мировой мегаполис» в приложении к крупным городам, объединенным мультимодальными коридорами в мировую сеть ключевых центров деловой, инвестиционной, культурной и политической активности. На каждом следующем этапе развития городов необходимы смена стратегических парадигм и новый инструментарий управления. Столица России – один из крупнейших мировых мегаполисов планеты. На ее долю приходится более 25% национального ВВП. Нынешний этап развития Москвы ознаменован переходом на качественно новый уровень поддержки столичных промышленных предприятий и предпринимателей. Благодаря городским финансовым программам для малого и среднего бизнеса, управление которыми осуществляет Московский Фонд поддержки промышленности и предпринимательства, город продолжит продвижение вперед, сохраняя лидирующее положение в мировой экономической системе.

In the second half of the 20th century in the world scientific circles, the concept of “metropolis” began to increasingly come into use. Today, scientists, sociologists and political scientists use the concept of “global city” as applied to large cities, united by multimodal corridors into a global network of key centers of business, investment, cultural and political activity. At each next stage of urban development, a change in strategic paradigms and new management tools are necessary. The Capital of Russia is one of the world’s largest megacities on the planet. It accounts for more than 25% of the national GDP and about 50% of direct investment in the Russian economy. The current stage of Moscow’s development is marked by a transition to a qualitatively new level of support for the capital’s industrial enterprises and entrepreneurs. Thanks to city financial programs for small and medium-sized businesses, managed by the Moscow Fund for Support of Industry and Entrepreneurship, the city will continue to move forward, maintaining a leading position in the global economic system.

Ключевые слова: экономика, мировой мегаполис, городское управление, средний бизнес, малый бизнес, государственная поддержка.
Key words: economy, global city, city management, small business, medium business, government support.

Для цитирования: Билашенко Н. А. Поддержка промышленности и предпринимательства как этап эволюции города // Вестник Университета Правительства Москвы. 2023. № 4. С. 42–48.
For citation: Bilashenko N. A. Support for Industry and Entrepreneurship as a Stage in the Evolution of the City. *MMGU Herald*, 2023, no. 4, pp. 42-48. (In Russ.).

В основе управления развитием комплексных многомерных экономических и социальных систем лежат стратегические парадигмы, которые подвергаются не только внутренним влияниям, но и воздействиям из внешней среды. Это одна из ключевых проблем методологии государственного управления. Среди его важнейших аспектов – управление развитием города, представляющее собой сложный процесс. Парадигмальный подход к развитию города подразумевает учет огромного количества факторов и отношений между действующими факторами.

В 1970-х гг. в официальной документации ООН стал активно использоваться термин «мегаполис» (город, в котором постоянно проживают более 1 млн жителей). Сейчас для городов, ставших важными центрами активности множества международных компаний, где выполняется множество информационных, финансовых, экономических, социальных, управленческих и политических функций, сформировалось понятие «мировой мегаполис».

Само понятие «мегаполис» неоднозначно в толковании его сущности. «Мега-» указывает на эволюционное происхождение мегаполиса за счет развития урбанизма и появления большого количества крупных городов.

Многие исследователи утверждают, что нет единого мнения по поводу минимальной постоянной численности населения для присвоения городу статуса мегаполиса. Наиболее распространенными являются идея Дж. Касарды и М. Догана [14], которые считают, что число жителей должно превышать 4 млн, и тезис, сформулированный Всемирным банком, – стартовым числом должно быть 10 млн [17].

В научных трудах активно используется термин «мегаполис» в значении, позволяющем акцентировать внимание на организационных особенностях городских агломераций. Они представляют собой результат интеграции уже имеющихся городских объединений – конгломерат открытых пространств, поселков и городов.

Во второй половине XX столетия в социологии начали активно использовать слово «мегаполис» – преобразованное название древнегреческого города Мегалополя, который к 371 г. до н. э. включал в себя 35 поселений разного масштаба. Хотя еще в начале XX в. П. Геддес утверждал, что мегаполис – логичный этап эволюционного пути городов [13], а О. Шпенглер писал [11], что разрастание городов несет большую социальную угрозу, справиться с которой будет очень сложно.

Крупные мегаполисы можно назвать основными центрами мировой экономики

Ж. Готтман обращал внимание в первую очередь не на количество населения, а на протяженность мегаполисов. Он считал правильным применять обсуждаемый термин к территориям шириной до 200 км, имеющим вытянутую форму (вдоль крупных железнодорожных или автомобильных дорог, судоходных рек или морского побережья), и добавлял, что населения должно быть не менее 25 млн.

Множество дискуссий, отсутствие единого мнения о концептуализации мегаполисов (к примеру, использование системного или функционального подходов к определению мегаполисов) постепенно привели к появлению новых терминов, которые описывают города с большим количеством населения и применяются как аналоги «мегаполиса» с рядом особенностей. Наиболее распространенными являются термины «суперсити», «глобальный город», «мегасити», «мировой город».

Вызывают большой интерес подходы различных ученых к определению особого типа столиц государств, которые наглядно демонстрируют новый путь развития городов в XXI в., – аэротрополисов [15]. Эти образования получают значительную выгоду от работы крупных аэропортов. Такое распределение переводит столицы в разряд важных элементов единого глобального бизнес-пространства, мировой системы воздушной мобильности. Можно говорить о полицентризации взаимосвязанных городских объединений. С развитием воздушного транспорта

началось построение мультимодальных коридоров между городами, что в свою очередь приводит к усилению не только локальных, но и глобальных конкурентных преимуществ аэротрополисов. Эти тенденции приводят к активному развитию туризма как в столичном регионе, так и в стране в целом, что очень хорошо заметно в развивающихся государствах. Родоначальник концепции аэротрополисов Дж. Касарда говорит о том, что в ближайшем будущем именно аэропорты станут фундаментом для появления новых городов [16].

Агентство McKinsey Global Institute в 2011 г. провело крупное международное исследование [12], которое заключалось в оценивании роста потенциала экономической системы 200 крупнейших городов до 2025 г. После публикации материалы вызвали бурную реакцию, но спустя годы можно утверждать, что это исследование дало возможность государственным органам управления внедрить эффективный инструментарий для управления растущими городами и частными компаниями, более четко прогнозировать и планировать ключевые стратегии развития.

В столице представлены все возможные направления обрабатывающей промышленности, от легкой и пищевой до космической и авиационной

Крупные мегаполисы можно назвать основными центрами мировой экономики, которые сформировались как огромные комплексы из огромного количества городов и их пригородов, встроившихся в единую международную систему торговли и производства. Здесь формируется экономический потенциал государств, появляются инновации, открываются наибольшие возможности для профессионалов с высокой квалификацией.

В России одна из наиболее комплексных и фундаментальных работ, которая является важной частью становления концепции стратегического развития крупных городов, – труд коллектива ученых под руководством П. И. Бурака [9]. Специалисты рассмотрели в парадигме экономического развития основные факторы, влияющие на качество жизни населения мегаполисов и определяющие конкурентоспособность мегаполиса как центра мирового и национального уровней.

Ряд работ отечественных ученых посвящен проблемам адаптации мегаполисов к повышению уровня глобализации [5]. Исследователи обсудили развитие мегаполисов в условиях, когда происходит активное взаимное влияние культурных, социально-политических и экономических процессов, протекающих в различных странах, и растет напряжение конкуренции в общемировом экономическом пространстве между мегаполисами. Ученые рассмотрели спрогнозированные итоги развития мегаполисов-конкурентов и описали возможные социально-экономические последствия.

Столица России – Москва – отвечает всем критериям для того, чтобы отнести ее к числу мировых мегаполисов. К 2022 г. Москва вошла в пятерку мегаполисов с ВВП, превышающим 1 трлн долл. [7]. Коллектив ученых – И. П. Гладилина, М. Ю. Погудаева, С. А. Сергеева и др. [3] – в монографическом исследовании проанализировал разные модели развития Москвы при цифровой трансформации экономической системы, обсудил возможности обеспечения стабильного экономического и социального развития, уделив особое внимание экологическим проблемам и защите окружающей среды.

Столица России генерирует более 25% национального ВВП и получает свыше 25% инвестиций в свой основной капитал от всех инвестиций в российскую экономику [6]. На ее долю также приходится около 50% прямых иностранных инвестиций в национальную экономическую систему [6].

В Москве официально зарегистрировано большое число предприятий, крупнейшие нефтеперерабатывающие и нефтедобывающие, торговые, транспортные и энергетические организации страны. Среди них – и компании с долгой историей, и молодые инновационные структуры.

Москва отвечает более чем за 16% всего объема продукции, произведенной

обрабатывающей промышленностью в России [4]. В столице представлены все возможные направления обрабатывающей промышленности, от легкой и пищевой до космической и авиационной.

Активно развиваются такие направления, как производство самолетов, ракет, строительной техники, выпуск вакцин и лекарств, разработка информационных программ, создание электронных компонентов, разработка энергоэффективных технологий и др.

В столичном мегаполисе представлены компании по производству мебели, игрушек, парфюмерии и косметики, химических веществ, пошиву обуви и одежды, предприятия пищевого сектора. Работают 39 технопарков и особых зон, где появляются новейшие разработки.

Для эффективной поддержки наукоемких и технологичных производств была создана особая экономическая зона «Технополис», которая включает в себя ряд крупных площадок, где построена инфраструктура и обеспечены условия для создания и реализации инновационной промышленной продукции широкого профиля – начиная от промышленных роботов и заканчивая лекарственными средствами.

Правительство Москвы заботится об увеличении инвестиционной привлекательности столичного мегаполиса для промышленного производства. Запущены приоритетные инвестиционные проекты, участникам которых предоставляются льготы на арендные платежи и налоговые послабления.

Существует ряд крупных инвестиционных проектов, ориентированных на активное освоение свободных городских пространств, что в свою очередь приводит к новым инвестициям и появлению множества рабочих мест. Столичное правительство направленно сопровождает крупные промышленные проекты, помогает в локализации промышленных компаний.

Ярким примером поддержки промышленности и предпринимательства является проект по созданию новых сфер деятельности. Застройщик крупного объекта не платит за изменение вида разрешенного использования земельного участка, если возьмет обязательство создать новое место приложения труда – промышленный, офисный, торговый, спортивный, социальный, образовательный объект.

Настоящей стартовой площадкой московских предприятий выступает Московский Фонд поддержки промышленности и предпринимательства, подведомственный Департаменту инвестиционной и промышленной политики Москвы. Свою главную цель он видит в том, чтобы оказывать финансовую поддержку для «хозяйствующих субъектов – юридических лиц, зарегистрированных в качестве налогоплательщиков на территории города Москвы и осуществляющих деятельность на территории города Москвы» [8].

Поддержка промышленности и предпринимательства в столичном мегаполисе вышла на качественно новый уровень

В прошлом году российская промышленность оказалась под давлением иностранных санкций, что послужило толчком к изменениям в отечественной экономике. Ключевая ставка Банка России выросла с 8,5% в январе 2022 г. до 15% к ноябрю 2023 г., а вслед за ней – процентные ставки по банковским кредитам. При повышенной ставке предприятия сталкиваются с потенциальным ростом издержек на уплату процентов, замедлением скорости инвестпроектов, а Москва – с перспективой сокращения притока инвестиций. Власти города приняли решение компенсировать часть расходов на процентные задолженности по кредитам. Официально ответственным за эту меру стал Московский Фонд поддержки промышленности и предпринимательства.

Сегодня «Москва живет в условиях беспрецедентной санкционной войны», и «победа заключается не только в военных успехах. Но и в том, чтобы сохранить привычный ритм жизни города», в своевременной заботе о людях, нуждающихся в поддержке, – подчеркивает Мэр Москвы С. С. Собянин [2].

С 2017 г. на базе фонда реализуется программа поддержки в виде целевого

финансирования промышленных предприятий, которой воспользовались более 30 организаций. Их сумма займов превысила отметку в 4 млрд рублей. Среди этих компаний – производители электроники, косметики, продуктов питания, медицинского оборудования, нетканых и огнеупорных материалов и др.

Поддержка позволяет увеличивать инвестиционную привлекательность заводов, которые будут вкладывать средства в свое развитие, улучшение инфраструктуры и оборудования, создание новых рабочих мест.

Развитию московских компаний способствует не только финансовая поддержка, но и непрерывное улучшение инвестиционной обстановки в столичном регионе

Целевые займы фонд выдает по льготным ставкам на срок до пяти лет. В зависимости от целей сумма такого займа может доходить до 300 млн рублей.

Московский фонд оперирует восемью видами особых займов, направленных на подключения к сетям технического и инженерного обеспечения, покрытие кассовых расходов, закупку нового программного обеспечения, оборудования, сетевых и серверных возможностей, развитие экспортного потенциала, включающего АПК, и т. п.

Начиная с марта 2022 г. фонд выдал льготные кредиты более чем на 250 млрд рублей, а с начала 2023 г. выданы целевые займы более чем на 850 млн рублей. Что особенно важно, на предприятиях, получивших финансовую помощь, работает более 10 тыс. человек.

Получить поддержку фонда могут компании, которые внедряют инновационные разработки в российской столице. «Москва открыта для предложений от предпринимателей города по стабилизации экономики» [10]. Развитию московских компаний способствует не только финансовая поддержка, но и непрерывное улучшение инвестиционной обстановки в столичном регионе. «Полученные в рамках программы средства могут быть направлены на приобретение прав на результаты интеллектуальной деятельности, закупку нового оборудования, создание и реконструкцию промышленной инфраструктуры на территории Москвы. Благодаря этой программе предприятия уже закупили свыше 270 единиц крупного промышленного оборудования», – отметил министр Правительства Москвы, руководитель Департамента инвестиционной и промышленной политики столицы В. А. Овчинский [1].

Система льгот в сфере инвестиционного кредитования функционирует как важная часть антикризисных мер поддержки частных компаний, импортозамещения, являясь особым механизмом промышленного развития. Сейчас этот инструмент стал еще более востребованным в связи с тем, что столичные инвесторы все активнее вкладываются в производственные пространства.

В 2023 г. продолжается адаптация программы для нужд компаний. Значительно упрощен порядок получения кредитов от фонда. Так, сейчас для предприятий перестали применять требования к объемам выручки от промышленной и производственной деятельности. Исключено требование к количеству сотрудников организации. Программа начала работать в сфере лизинга оборудования, благодаря чему в ней активно стали участвовать средние и малые компании.

Для примера: в числе тех, кто воспользовался государственной финансовой поддержкой, – фармацевтическая компания «Велфарм-М», которая уже открыла первую линию по производству препаратов для терапии онкологических заболеваний в особой экономической зоне «Технополис «Москва».

Инвестор, воспользовавшись инвестиционным кредитом, сэкономит более 400 млн рублей в следующие три года и направит их на собственное развитие.

Научно-производственное предприятие «Доза» привлекло средства для строительства нового производственного комплекса в Зеленограде. Этот проект позволит компании утроить свои площади и кратно нарастить рабочие места и объемы продаж.

Поддержка промышленности и предпринимательства в столичном мегаполисе вышла на качественно новый уровень, о чем убедительно

свидетельствует тот факт, «что на один рубль, выделенный по этой программе из бюджета, приходится до 55 рублей частных инвестиций предприятия в экономику города» [1]. Это значит, что каждый рубль, затраченный из бюджета, в него возвращается «в виде налогов от реализации соответствующего проекта» [1]. За полтора года столичные предприятия получили из средств бюджета более 250 млрд рублей. Представители малого и среднего бизнеса собираются на эти средства обустроить и запустить в работу новые производственные помещения, создать и пополнить кадрами новые рабочие места. В результате этих усилий от московских предприятий в городской бюджет вернется примерно 6,6 млрд рублей в форме налогов. «На предприятиях, воспользовавшихся поддержкой, будет создано свыше 15 тысяч рабочих мест», по оценкам заместителя Мэра Москвы в Правительстве Москвы по вопросам экономической политики и имущественно-земельных отношений В. В. Ефимова [1].

Москва как мировой мегаполис успешно реализует стратегический подход к управлению сложными социально-экономическими системами, необходимыми для устойчивого развития города в условиях непредсказуемых изменений.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Благодаря льготному инвесткредитованию в городе появится свыше 15 тысяч рабочих мест // mos.ru. 13.10.2023. URL: https://www.mos.ru/news/item/130933073 (дата обращения: 09.11.2023).

2. «Верю в Москву и москвичей!» Мэр столицы Сергей Собянин представил депутатам Мосгордумы отчет о результатах деятельности Правительства Москвы // Московская городская Дума: [сайт]. 21.12.2022. URL: https://dep.duma.mos.ru/news/22334 (дата обращения: 09.11.2023).

3. Гладилина И. П., Погудаева М. Ю., Сергеева С. А., Холкина Н. А., Сухареева Н. С. Стратегии устойчивого развития столичного мегаполиса: монография. Чехов: ЦОиНК, 2021. 65 с.

4. Доля обрабатывающей промышленности в ВРП Москвы выросла до 16,2% // Интерфакс-Россия. 12.11.2020. URL: https://www.interfax-russia.ru/moscow/ekonomika-moskvy/dolya-obrabatyvayushchey-promyshlennosti-v-vrp-moskvy-vyrosla-do-16–2 (дата обращения: 09.11.2023).

5. Мегаполисы: Развитие в условиях глобализации: сборник обзоров и рефератов / Институт научной информации по общественным наукам РАН. М., 2008. 178 с.

6. Москва в цифрах // Инвестиционный портал города Москвы: [сайт]. URL: https://investmoscow.ru/about-moscow/moscow-in-numbers (дата обращения: 09.11.2023).

7. Москва заняла третье место среди городов мира по объему ВВП по паритету покупательной способности // mos.ru. 06.01.2022. URL: https://www.mos.ru/news/item/100937073/ (дата обращения: 09.11.2023).

8. О фонде // Московский Фонд поддержки промышленности и предпринимательства: [сайт]. URL: https://mfppp.ru/about (дата обращения: 09.11.2023).

9. Основы экономики столичного мегаполиса: монография / П. И. Бурак [и др.]. М.: Экономика, 2005. 574 с.

10. Стабилизация экономики Москвы // mos.ru. URL: https://www.mos.ru/city/projects/moshelp (дата обращения: 09.11.2023).

11. Шпенглер О. Закат Европы. Очерки морфологии мировой истории. Т. 1. М.: Мысль, 1993. 666 с.

12. Dobbs R., Smit S., Remes J. [et al.]. Urban world: Mapping the economic power of cities / McKinsey Global Institute. 2011. URL: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/urbanization/urban%20world/mgi_urban_world_mapping_economic_power_of_cities_full_report.pdf (дата обращения: 09.11.2023).

13. Geddes P. Cities in evolution. London: Williams & Norgate, 1915. 409 p.

14. Kasarda J. H. The Metropolis Era. Vol. 2. Megacities / Editor M. Dogan. New York: Sage Publications, 1988. 322 p.

15. Moore R. Aerotropolis: the city of the future? // The Guardian. 03.03.2013. URL: https://www.theguardian.com/artanddesign/2013/mar/03/aerotropolis-london-kasarda-rowan-moore (дата обращения: 09.11.2023).

16. Publications // Aerotropolis: [website]. URL: https://aerotropolis.com/airportcity/index.php/publications/ (дата обращения: 09.11.2023).

17. World Development Report 2003. Sustainable Development in a Dynamic World / The World Bank. Washington: World Bank; New York: Oxford University Press, 2003. 273 p.

REFERENCES

1. Thanks to Preferential Investment Lending, Over 15 Thousand Jobs Will Appear in the City. *mos.ru*, 13.10.2023. Available at: https://www.mos.ru/news/item/130933073 (accessed: 09.11.2023). (In Russ.).

2. "I Believe in Moscow and the Muscovites!" The Mayor of the City Capital, Sergei Sobyanin, Presented a Report on the Results of the Activities of the Moscow Government to the Moscow City Duma Deputies. *Moscow City Duma*: [website], 21.12.2022. Available at: https://dep.duma.mos.ru/news/22334 (accessed: 09.11.2023). (In Russ.).

3. Gladilina I. P., Pogudaeva M. Yu., Sergeeva S. A., Holkina N. A., Suhareeva N. S. *Strategii Ustoychivogo Razvitiya Stolichnogo Megapolisa* [Strategies for Sustainable Development of the City Metropolis]: *monography*. Chehov: Center for Educational and Scientific Consulting Publ, 2021. 65 p. (In Russ.).

4. The Share of the Manufacturing Industry in Moscow's GRP Increased to 16.2%. *Interfax-Russia*, 12.11.2020. Available at: https://www.interfax-russia.ru/moscow/ekonomika-moskvy/dolya-obrabatyvayushchey-promyshlennosti-v-vrp-moskvy-vyrosla-do-16-2 (accessed: 09.11.2023). (In Russ.).

5. Institute of Scientific Information for Social Sciences of the Russian Academy of Sciences. *Megapolisy. Razvitie v Usloviyah Globalizatsii* [Megacities: Development in the context of globalization]: *a collection of reviews and abstracts*. Moscow, 2008. 178 p. (In Russ.).

6. Moscow in Numbers. *Moscow's Investment Portal*: [website]. Available at: https://investmoscow.ru/about-moscow/moscow-in-numbers (accessed: 09.11.2023). (In Russ.).

7. Moscow Ranked Third Among Cities in the World in Terms of GDP at Purchasing Power Parity. *mos.ru*, 06.01.2022. Available at: https://www.mos.ru/news/item/100937073/ (accessed: 09.11.2023). (In Russ.).

8. About Fond. *Moscow Fund for Support of Industry and Entrepreneurship*: [website]. Available at: https://mfppp.ru/about (accessed: 09.11.2023). (In Russ.).

9. Burak P. I. [et al.] *Osnovy Ekonomiki Stolichnogo Megapolisa* [Basics of the Capital Metropolis Economy]: *monography*. Moscow: Ekonomika Publ., 2005. 574 p. (In Russ.).

10. Stabilization of the Moscow Economy. *mos.ru*. Available at: https://www.mos.ru/city/projects/moshelp (accessed: 09.11.2023). (In Russ.).

11. Spengler O. *Der Untergang des Abendlandes, Vol. 1*. München, 1922. 559 S.

12. Dobbs R., Smit S., Remes J. [et al.], McKinsey Global Institute. *Urban world: Mapping the economic power of cities.* 2011. Available at: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/urbanization/urban%20world/mgi_urban_world_mapping_economic_power_of_cities_full_report.pdf (accessed: 09.11.2023).

13. Geddes P. *Cities in evolution*. London: Williams & Norgate, 1915. 409 p.

14. Kasarda J. H., auth., Dogan M., ed. *The Metropolis Era. Vol. 2. Megacities*. New York: Sage Publications, 1988. 322 p.

15. Moore R. Aerotropolis: the city of the future? *The Guardian*, 03.03.2013. Available at: https://www.theguardian.com/artanddesign/2013/mar/03/aerotropolis-london-kasarda-rowan-moore (accessed: 09.11.2023).

16. Publications. *Aerotropolis*: [website]. Available at: https://aerotropolis.com/airportcity/index.php/publications/ (accessed: 09.11.2023).

17. The World Bank. *World Development Report 2003. Sustainable Development in a Dynamic World*. Washington: World Bank; New York: Oxford University Press, 2003. 273 p.

В. А. ЧИСТЯКОВА
Эксперт 1-й категории Центра методологии и разработки образовательных программ Управления обучения и развития персонала Университета Правительства Москвы

V. A. CHISTYAKOVA
First Category Expert of the Center for Methodology and Elaboration of Educational Programs of Personnel Training and Development Department of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University

УДК 378.635.2(470-25)МГУУ:373/378(470-25)

Практики развития современных руководителей образовательных организаций Москвы

Developmental Practices for the Modern Leaders of Moscow Educational Institutions

Система столичного образования стремительно трансформируется. Возрастает потребность в руководителях, которые владеют управленческими компетенциями на высоком уровне, способны быстро осваивать и внедрять в практику эффективные инструменты, решать задачи повышенной сложности. Чтобы сохранять продуктивность, руководителю необходимо постоянное саморазвитие. Университет Правительства Москвы совместно с Департаментом образования и науки города Москвы реализует ряд проектов по обучению и развитию руководителей и членов управленческих команд образовательных организаций, в том числе программу профессиональной переподготовки MPA «Управление в образовании». Участники, обучаясь, практикуются в решении задач трансформации, сложных, нестандартных ситуаций и в работе с командой. Уже в ходе обучения участники могут менять свою организацию к лучшему.

The Moscow education system is rapidly transforming. There is an increasing need for managers who possess high-level management competencies, are able to quickly master and implement effective tools into practice, and solve problems of increased complexity. To remain productive, a manager needs constant self-development. Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, together with the City of Moscow Department of Education and Science, is implementing a number of projects for the training and development of managers and members of management teams of educational organizations, including the MPA "Management in Education" professional retraining program. Participants, while learning, practice in solving transformation problems, complex, non-standard situations and working with a team. Already during the training, participants are able to change their organization for the better.

Ключевые слова: дополнительное профессиональное образование, государственные гражданские служащие, MPA.
Key words: supplementary professional education, state civil servants, MPA.

Для цитирования: Чистякова В. А. Практики развития современных руководителей образовательных организаций Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2023. № 4. С. 49–53.
For citation: Chistyakova V. A. Developmental Practices for the Modern Leaders of Moscow Educational Institutions. *MMGU Herald*, 2023, no. 4, pp. 49-53. (In Russ.).

Система московского образования в настоящее время переживает значительную трансформацию. На нее оказывают серьезное воздействие стремительное развитие технологий, планы по трансформации педагогического процесса, урбанизация и потребность в высоком уровне профессионализма в части управления образовательными организациями.

В настоящее время реализуется большая программа «Развитие образования города Москвы» («Столичное образование») [1]. В этой системе мы можем наблюдать нарастающее влияние стремительно развивающихся цифровых технологий, которые, в свою очередь, диктуют потребность в новых формах, технологиях и методиках обучения [5]. Одновременно инновационное развитие города, его цифровых платформ, порождает запрос на таких руководителей образовательных организаций, которые отличаются высоким уровнем профессионализма в сфере управления. Стоит отметить, что технологический прогресс вместе с новыми вызовами предлагает и новые решения.

Образовательные организации сегодня становятся экосистемами. Для них требуется создавать и реализовывать прогрессивные образовательные программы

Цифровизация – одна из главных тенденций в мире, и в отрасли образования она тоже занимает значительное место. Система образования в Москве характеризуется высоким уровнем инноваций [3], применяются современные образовательные технологии.

Глобализация и урбанизация, разрастание мегаполиса требуют пересмотра роли и функций директора образовательной организации. Образовательные организации становятся масштабными комплексами, с территориально разделенными зданиями, укрупняется штат управленческих, административных и педагогических команд.

Система образования претерпевает изменения во всем мире. Трансформационные процессы происходят и в столичном образовании. Современные образовательные организации все больше внимания уделяют роли педагогов в формировании личности учащихся.

Таким образом, развиваясь в русле стратегии московского образования, образовательная практика существенно усложняется [2]. Возникают новые образовательные продукты и решения, и руководителям образовательных организаций необходимо сохранять гибкость и быть готовыми знакомиться с инновациями и брать их в арсенал своих средств и техник обучения.

Рост влияния управленца приводит к пересмотру роли и функций директора образовательной организации. В отличие от прошлых лет, образовательные организации сегодня становятся экосистемами. Для них требуется создавать и реализовывать прогрессивные образовательные программы, обеспечивать бытовые и хозяйственные нужды, решать вопросы безопасности на новом уровне. В настоящее время в обучении преобладает продуктивный подход с фокусом на учащегося. Происходит направленное выстраивание диалога и сотрудничества со всеми участниками педагогического процесса. Такой подход требует более эффективного планирования и управления ресурсами, подталкивает к созданию и реализации программ по развитию команд. Для подобных задач требуются руководители, способные решать сложные задачи, проектировать собственные решения, развивать команды и вести их за собой. Высокий уровень профессионализма обеспечивает успех в выполнении вышеописанных задач, а непрерывное развитие управленческих компетенций позволяет добиваться отличных результатов в управлении.

Современная жизнь движется очень быстрыми темпами и требует постоянного саморазвития. В отрасли образования потребность в постоянном освоении нового, изучении готовых решений особенно актуальна. Создание и реализация проектов развития – эффективный инструмент, который позволяет отвечать на сложные вызовы, опробовать и внедрять новые решения в отрасли.

В Университете Правительства Москвы реализуется ряд образовательных проектов,

среди них – программа профессиональной переподготовки для получения дополнительной квалификации «Специалист по государственному и муниципальному управлению – Master of Public Administration (MPA)», специализация «Управление в образовании». Программа разработана совместно с Департаментом образования и науки города Москвы и реализуется для директоров образовательных организаций и руководителей в сфере образования города Москвы [6].

Основная концепция программы: «Настрой систему для себя, для команды, для города». Руководители образовательных организаций наращивают свои компетенции для качественного и продуктивного влияния и управления на всех уровнях, от персонального до уровня мегаполиса.

В рамках программы участники развивают и шлифуют прежде всего управленческие навыки, создают коллаборации и проекты для повышения эффективности деятельности образовательных организаций. Архитектура программы предполагает множество форматов, которые позволяют расширить границы опыта и восприятия. Так, в рамках учебной практики директора образовательных организаций получают возможность окунуться в специфику других департаментов контура Правительства Москвы. Слушатели могут выявить схожую проблематику и взять в реализацию лучшие практики и решения коллег из параллельных отраслей. Практика позволяет увидеть, например, что значимо для других департаментов, какие возможности сотрудничества есть в части образования и управления.

В рамках разработки проектных тем и создания проектов благодаря командному взаимодействию в программе директора создают инновационные эффективные решения для отрасли. Они могут обмениваться опытом с точки зрения как управления образовательными организациями разного масштаба и на разных территориях, так и подходов к образованию, воспитанию и управлению в разных специализациях образовательных организаций – от общеобразовательных школ до колледжей и домов творчества.

Сегодня высокий уровень профессионализма обеспечивает выполнение вышеописанных задач, и подобного уровня можно достичь благодаря подходу, который заключается в непрерывном развитии управленческих компетенций.

В отрасли образования потребность в постоянном освоении нового, изучении готовых решений особенно актуальна

На сегодняшний день накоплен огромный опыт практик обучения и воспитания в России и мире. Благодаря возможности кросс-культурного взаимодействия и обмена опытом между системами образования других стран московское образование может как перенимать лучшие практики, так и делиться ими. В частности, университет оказывает поддержку в развитии подобного взаимодействия.

Например, одно из ярких мероприятий – визит в рамках программы MPA «Управление в образовании» Чрезвычайного и Полномочного Посла Демократической Социалистической Республики Шри-Ланка в Российской Федерации профессора Джаниты А. Лиянаге в Университет Правительства Москвы. Эта встреча продолжила серию встреч посла Шри-Ланки с руководством вуза и укрепила традицию сотрудничества университета со своим партнером для обмена опытом в сфере образования,

Участники обучения по программе MPA в Университете Правительства Москвы (фото предоставлено автором)

Лекция посла Шри-Ланки в Российской Федерации профессора Джаниты А. Лиянаге в Университете Правительства Москвы (фото предоставлено автором)

начавшуюся в 2020 г. [4]. Несмотря на значительную территориальную удаленность, разницу в климате, географические и культурные различия, наши страны имеют много общего в части обучения детей и реализации образовательных программ: многонациональность, полиязычность и ряд других особенностей.

Важно иметь возможность обмениваться опытом, находить пути сотрудничества и партнерства, методы и инструменты для повышения качества и мотивированности обучения

На встрече госпожа посол поделилась проблематикой и практиками не только как официальный представитель государства, но и как бывший руководитель в сфере образования – ректор Университета народной медицины Гампаха Викрамараччи. Хотя уровень грамотности в Шри-Ланке выше, чем во многих других южноазиатских странах (в 2020 г. он составил 92,38%), многочисленные кризисы и пандемия COVID-19 оказали серьезное влияние на систему образования. Несмотря на все сложности, образование в Шри-Ланке бюджетное на всех уровнях, включая университетский. На острове расположено примерно 11 тыс. школ, где обучается порядка 4 млн школьников, а соотношение учеников и учителей составляет 16,8 к 1.

В стране реализован масштабный переход на онлайн-обучение. Принимаются специальные меры по решению проблем, спровоцированных вызовами нового времени. В качестве примера можно назвать национальную программу «Лучшая школа – та, что рядом». Проект этого уровня направлен на создание положительного образа сельских школ и призван уменьшить время, требующееся детям и родителям, чтобы добраться до школы.

Еще одна правительственная инициатива – программа страхования школьников «Шуракша». С 2014 г. в стране действует Национальный портал электронного обучения «Е-таксалава» («Электронная школа»), предоставляющий равное образование для всех учащихся с учетом многоэтнического населения (на тамильском, сингальском и английском языках).

В конце выступления посла Шри-Ланки прозвучали вопросы из зала о популярных специальностях, особенностях формирования запросов на обучение от государства и перспективах трудоустройства выпускников. В завершение выступления Джанита А. Лиянаге выразила уверенность в том, что подобные встречи укрепляют отношения между странами, способствуют совместному развитию образовательных систем и обогащают опыт обеих сторон.

Вопросы образования – всегда обращение в будущее, это долгая и сложная инвестиция, не дающая быструю отдачу. Поэтому крайне важно иметь возможность обмениваться опытом, находить пути сотрудничества и партнерства, методы и инструменты для повышения качества и мотивированности обучения в других отраслях и на стыке отраслей. Это и многое другое удается реализовывать в рамках совместных проектов с Департаментом образования и науки города Москвы.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Постановление Правительства Москвы от 27.09.2011 № 450-ПП «Об утверждении государственной программы города Москвы «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».

2. Далингер В. А. Российское образование в условиях интеграции национальных образовательных стандартов // Современные проблемы науки и образования. 2006. № 4. С. 37–38.

3. Новинки московского образования // Медиатека Московского образования: [сайт]. URL: https://shkolamoskva.ru/novinki-22-23/ (дата обращения: 25.10.2023).

4. Посол Республики Шри-Ланка посетила Университет Правительства Москвы // Университет Правительства Москвы: [сайт]. 29.12.2021. URL: https://mguu.ru/posol-respubliki-shri-lanka-posetila-universitet-pravitelstva-moskvy/ (дата обращения: 25.10.2023).

5. Университеты на перепутье: Высшее образование в России / Д. П. Платонова, Е. С. Абалмасова, С. К. Бекова [и др.]; под ред. Д. П. Платоновой, Я. И. Кузьминова, И. Д. Фрумина; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2019. 318 с. (Российское образование: достижения, вызовы, перспективы).

6. MPA «Управление в образовании». Программа для директоров образовательных организаций и руководителей в сфере образования города Москвы // Кадровые сервисы Правительства Москвы: [сайт]. URL: https://talent.mos.ru/training/mpa-edu/ (дата обращения: 24.11.2023).

REFERENCES

1. *Moscow Government Decree of 27.09.2011 No. 490-PP "On Approval of State Program of the City of Moscow "Development of Education in the City of Moscow ("Metropolitan Education")"*. Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).

2. Dalinger V. A. Education in Russia Under the Conditions of National Educational Standards Integration. *Modern problems of science and education*, 2006, no. 4, pp. 37-38. (In Russ.).

3. New Items in Moscow Education. *Mediatheque of Moscow Education*: [website]. Available at: https://shkolamoskva.ru/novinki-22-23/ (accessed: 25.10.2023). (In Russ.).

4. The Ambassador of the Republic of Sri Lanka Visited the Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University. *Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University*: [website], 29.12.2021. Available at: https://mguu.ru/posol-respubliki-shri-lanka-posetila-universitet-pravitelstva-moskvy (accessed: 25.10.2023). (In Russ.).

5. Platonova D. P., Abalmasova E. S., Bekova S. K. [et al.], Platonova D. P., Kuz'minova Ya. I., Frumina I. D., ed., HSE, Institute of Education. *Universitety na Pereput'e: Vysshee Obrazovanie v Rossii* [Universities at a Crossroads: Higher Education in Russia]. Moscow: Publishing House of HSE, 2019. 318 p. (In Russ.).

6. MPA "Educational Administration." Program for Heads of Educational Institutions and Leaders in the City of Moscow Education Sphere. *HR Services of Moscow Government*: [website]. Available: https://talent.mos.ru/training/mpa-edu (accessed: 24.11.2023).

УДК 374

А. С. БЛИНОВА
Методист АНО ДПО «Т1 Цифровая Академия»

A. S. BLINOVA
LX-designer of Autonomous NPO of SPE “T1 Digital Academy”

Мотивация к обучению у взрослых

On Motivating Adults to Learn

Мотивация к обучению является одним из ключевых факторов, влияющих на успешность процесса обучения. Весьма актуальна проблема мотивации для взрослых – слушателей образовательных программ. Мотивация к обучению у взрослых имеет большое значение для их личностного развития и профессионального роста. Не менее важна она и на социальном уровне, когда речь идет об обучении государственных служащих, поскольку от их профессионализма зависят качество управления городом, регионом, государством, его социально-экономическое развитие. Она может быть связана с желанием достичь успеха в выбранной сфере деятельности, потребностью в саморазвитии, в общении с интересными людьми, в расширении кругозора. Для эффективного построения процесса обучения важно учитывать специфические особенности обучаемых-взрослых – их жизненный опыт, сформированную самооценку, ожидания и ценностные ориентиры. Нужно создавать такие условия для обучения, которые будут способствовать развитию внутренней мотивации у взрослых, готовности стремиться к получению новых знаний ради своих личных интересов и профессионального благополучия.

Motivation to learn is one of the key factors influencing the success of the learning process. The problem of motivation for adult students is very relevant. Motivation to learn in adults is of great importance for their personal development and professional growth. It is no less crucial at the social level when it comes to training civil servants, since the quality of management of a city, region, state, and its socio-economic development depend on their professionalism. It may be associated with the desire to achieve success in the chosen field of activity, the need for self-development, communicating with interesting people, and broadening one’s horizons. To effectively build the learning process, one should consider the specific characteristics of adult students – their life experience, formed self-esteem, expectations and value guidelines. It is necessary to create conditions for learning that will contribute to the development of internal motivation in adults, a willingness to strive to acquire new knowledge for the sake of their personal interests and professional well-being.

Ключевые слова: дополнительное образование, обучение взрослых, государственные гражданские служащие, мотивация.
Key words: supplementary education, adult training, state civil servants, motivation.

Для цитирования: Блинова А. С. Мотивация к обучению у взрослых // Вестник Университета Правительства Москвы. 2023. № 4. С. 54–57.
For citation: Blinova A. S. On Motivating Adults to Learn. *MMGU Herald*, 2023, no. 4, pp. 54-57. (In Russ.).

В современном мире принцип «образование в течение всей жизни» (непрерывное образование, англ. lifelong learning) приобретает все большую популярность. Ведь образование – одна из самых важных сфер, которая связана с другими областями общественной жизни. Здесь можно сослаться на высказывание известного психоаналитика XX в. Э. Х. Эриксона: «Разные периоды жизни ставят перед людьми определенные задачи развития и требуют от них овладения определенными умениями и навыками, чтобы получить положительный опыт и обрести душевное спокойствие на следующей стадии жизни» [1].

Многие люди систематически повышают свою квалификацию, осваивают новые профессии, прибегая к дополнительному образованию для того, чтобы быть высококвалифицированными и конкурентоспособными на рынке труда специалистами. По данным опроса сервиса по поиску работы SuperJob, в 2022 г. россияне значительно чаще работали над профессиональными навыками, чем над универсальными [3]. Примечательно, что среди опрошенных развивают свои профессиональные компетенции преимущественно те люди, которые имеют более высокий доход.

Государственные служащие участвуют в управлении городами, регионами, страной. Их квалификация напрямую влияет на эффективность принимаемых ими решений и результаты социально-экономического развития. Поэтому система профессиональной переподготовки, позволяющая своевременно повышать квалификацию государственных служащих, особенно актуальна.

Для обеспечения эффективного обучения взрослых необходимо учитывать их мотивацию и другие факторы, которые помогают раскрыть их профессиональные и личностные возможности. Важно понимать их психологические особенности. Обучение взрослых требует особого подхода, учитывающего их жизненный опыт, социальные и профессиональные ожидания и потребности.

Ключевым драйвером обучения является мотивация, которая определяет готовность и стремление обучаемого к получению новых знаний, умений и навыков.

Причины, по которым взрослые люди проходят программы повышения квалификации, могут быть различными. Некоторые из них включают достижение определенного уровня компетенций, желание продвинуться по карьерной лестнице, расширение профессиональных возможностей, поддержание актуальности знаний и повышение конкурентоспособности организации.

Проблема мотивации обучения взрослых является одной из наиболее сложных задач в теории и практике. Часто применяемые стимулы ориентированы только на внешнюю мотивацию и не учитывают внутренние факторы, такие как интерес к обучению и стремление к саморазвитию. Нередко государственные служащие, получающие дополнительное образование, заинтересованы не только в формировании прочных профессиональных знаний и навыков, но и в обязательном получении документа об образовании. Его наличие способствует карьерному росту чиновника.

Соответственно, разработчикам курсов, методистам и экспертам важно не только тщательно отбирать образовательный контент, но и создавать образовательную среду, подходящую именно для взрослого обучающегося, – те условия, которые способствуют бóльшему вовлечению и мотивации.

Ключевым драйвером обучения является мотивация, которая определяет готовность и стремление обучаемого к получению новых знаний, умений и навыков

Результаты исследований и опросов, проведенных при изучении мотивации обучения взрослых, свидетельствуют о том, что слушатели в возрасте до 30 лет наиболее заинтересованы в совершенствовании своих профессиональных навыков, изучении опыта работы коллег из других организаций и возможностях карьерного роста [2]. В возрастной группе от 30 до 45 лет наиболее значимыми мотивами являются «развитие исследовательских навыков и знаний, приобретение или расширение теоретических знаний по направлению курса», а также «повышение уровня общей культуры».

Слушатели в возрасте от 45 до 55 лет наиболее заинтересованы в знакомстве «с новыми технологиями», возможности повышения категории или заработной платы. Наконец, слушатели старше 55 лет наиболее мотивированы сохранять свое рабочее место в условиях реорганизации и оптимизации системы, получать свидетельство об окончании курсов повышения квалификации и проходить аттестацию [2].

Важную роль в обучении взрослых играет самомотивация. Для более полного понимания этого явления можно обратиться к теории самодетерминации (англ. self-determination theory), разработанной американскими психологами Э. Л. Деси и Р. М. Райаном в конце XX в. Они составили градацию типов мотивации [4, 5] – от полностью внешней (англ. external) до полностью внутренней (англ. intrinsic). Задача тех, кто создает образовательные программы, состоит в том, чтобы способствовать переходу обучающегося от внешней к внутренней мотивации. Последняя наиболее эффективна и обеспечивает устойчивое стремление человека к получению новых знаний как во время учебного курса, так и по его окончании.

Формирование внутренней мотивации можно стимулировать, создавая благоприятную среду для учащихся, что включает в себя обеспечение:

- автономии (возможности принимать решения и контролировать свои действия);
- самоэффективности (задачи должны быть достаточно сложными и иметь конструктивную обратную связь);
- сопричастности (чувства принадлежности к сообществу, которое возникает в атмосфере уважения и заботы).

В том случае, если спикеру удастся показать аудитории, что обучение будет полезно, это может повысить мотивацию взрослого учащегося и позволит ему более полно включиться в процесс обучения. Иногда выявление и оценка позитивных и негативных ожиданий учащихся дают им возможность понять, насколько полезным будет обучение.

Взрослые, как правило, ценят свое время и стремятся использовать его с максимальной отдачей. Им необходимы надежные и эффективные способы решения профессиональных задач. Поэтому их нужно обеспечивать в первую очередь практическими навыками и знаниями, применимыми в повседневной работе.

Необходимо учитывать, что взрослые учащиеся имеют богатый социальный опыт, сформированные взгляды и систему ценностей, что может повлиять на их эмоциональные реакции при изучении материала программы.

В отличие от детей, для взрослых учащихся характерен более медленный темп обучения, но это не означает, что они менее способны к обучению. Важно использовать различные методы повторения, примеры, показы и обращаться к разным органам чувств. Чтобы запомнить и успешно использовать новую информацию, взрослым учащимся необходимо иметь возможность связать новые идеи с уже известными фактами. Новая информация, которая резко противоречит тому, что считается ими уже известной истиной, может быть менее запоминающейся и требовать пересмотра старых знаний.

Взрослые слушатели часто рассматривают ошибки как личную неудачу, что негативно влияет на их самооценку. Они стесняются задавать вопросы, участвовать в непривычных для них активностях, чтобы не показаться глупыми и некомпетентными перед преподавателем и другими обучающимися. Из-за этого они предпочитают использовать проверенные решения и избегать риска. Взрослые учащиеся осваивают новые знания и навыки с разной скоростью, поэтому важно индивидуализировать процесс обучения, повышать самооценку и уверенность в себе каждого обучающегося.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Бодалев А. А. Основные акмеологические закономерности человеческой жизни // Мир психологии. 1999. № 2. С. 11–23.

2. Лебедева Н. В. Особенности мотивации обучения взрослых на курсах повышения квалификации // Высшее образование сегодня. 2013. № 7. С. 70–72.

3. В 2022 году на работе россияне прокачивали стрессоустойчивость и ответственность // SuperJob: [сайт]. 09.12.2022. URL: https://www.superjob.ru/research/articles/113794/v-2022-godu-na-rabote-rossiyane-prokachivali-stressoustojchivost-i-otvetstvennost/ (дата обращения: 07.11.2023).

4. Deci E. L., Ryan R. M. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior // Psychological Inquiry. 2000. Vol. 11. Pp. 227–268.

5. Ryan R. M., Deci E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being // American Psychologist. 2000. Vol. 55. Pp. 68–78.

REFERENCES

1. Bodalev A. A. Basic Acmeological Patterns of Human Life. *World of Psychology*, 1999, no. 2, pp. 11-23. (In Russ.).

2. Lebedeva N. V. Specific Properties of Motivation in Adult Learning in Advanced Training Courses. *Higher Education Today*, 2013, no. 7, pp. 70-72. (In Russ.).

3. In 2022 Russians Improved Their Resistance to Stress and Responsibility at Work. *SuperJob*: [website], 09.12.2022. Available at: https://www.superjob.ru/research/articles/113794/v-2022-godu-na-rabote-rossiyane-prokachivali-stressoustojchivost-i-otvetstvennost/ (accessed: 07.11.2023). (In Russ.).

4. Deci E. L., Ryan R. M. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 2000, vol. 11, pp. 227-268.

5. Ryan R. M., Deci E. L. Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being. *American Psychologist*, 2000, vol. 55, pp. 68-78.

&

Обучение взрослых – одна из основных сфер деятельности Университета Правительства Москвы. В магистратуре и аспирантуре вуза специалисты обучаются государственному и муниципальному управлению, управлению финансами и кредитом, человеческим капиталом, экономическим развитием города и инвестициями, осваивают юридические вопросы городского управления.

Ежегодно в университете проходят профессиональную переподготовку и повышают квалификацию сотни тысяч государственных служащих и работников коммерческих организаций. Среди наиболее популярных программ дополнительного профессионального образования – управление строительными проектами, проектами в организации здравоохранения, управление организациями социальной сферы и учреждениями культуры.

В дополнение к основному инструментарию вуз разрабатывает собственные тренажеры виртуальной реальности. Одни позволяют развивать универсальные умения, другие предназначены для формирования узкопрофильных навыков, и такие тренажеры создаются в сотрудничестве с конкретными организациями Правительства Москвы и по их запросу.

УДК 712.253(470-25):008

О. В. ГАНИЧЕВА
Главный архитектор проекта
ООО «Парковая реставрация-Экспедиция»

O. V. GANICHEVA
Chief Architect of the LLC “Park Restoration-Expedition” Project

Культурное наследие парка Кусково: связь времен и поколений

Cultural Heritage of Kuskovo Park: A Link Between Times and Generations

Кусково – ныне музей-парк, а прежде усадьба, созданная по последней моде XVIII в., – привлекало и продолжает привлекать посетителей. При графе П. Б. Шереметеве усадьба с регулярным и пейзажным садами, парковыми павильонами и другими «затеями» достигла пика своего ландшафтного и архитектурного развития, став одним из лучших в России образцов садово-паркового искусства и прообразом будущих парков развлечений. В 1970-е и 1980-е гг. в Кускове проводились реставрационные работы, но их уровень был далек от того, который необходим ансамблю большой исторической и культурной ценности. В 2018–2020 гг. был разработан новый проект реставрации, согласно которому предлагалось восстановить внешний вид композиционно-планировочных элементов. Были проведены работы по научной реставрации Аллеи игр, Итальянского сада-игры «Малия», Воздушного театра, партера, Итальянского садика, розария, Огорода поваренных трав и др. При дальнейшем развитии усадебного парка будут восстановлены утраченные элементы – Бельведер, Китайский павильон, дорическая галерея.

Kuskovo is now a museum & park, but formerly an estate, created according to the fashion of the 18th century. It has been always attracting visitors. Under Count Peter Sheremetev, the estate with regular and landscape gardens, park pavilions and other “amusements” reached the peak of its landscape and architectural development, becoming one of the best examples of landscape gardening art in Russia and the prototype of future amusement parks. In the 1970s and 1980s restoration work was carried out in Kuskovo Estate, but its level was far from what was needed for an ensemble of great historical and cultural value. In 2018-2020 a new restoration project was developed, according to which it was proposed to restore the appearance of the compositional and planning elements. Work was carried out on the scientific restoration of the Alley of Games, the Italian game garden “Malia”, the Air Theater, the Stalls, the Italian garden, the rose garden, the herb garden, etc. In the further development of the estate park, the lost elements will be restored – the Belvedere, the Chinese pavilion, the Doric gallery.

Ключевые слова: благоустройство, управление парками, ландшафтная архитектура, объект культурного наследия, городская среда.
Key words: improvement, park management, landscape architecture, cultural heritage sites, urban environment.

Для цитирования: Ганичева О. В. Культурное наследие парка Кусково: связь времен и поколений // Вестник Университета Правительства Москвы. 2023. № 4. С. 58–64.
For citation: Ganicheva O. V. Cultural Heritage of Kuskovo Park: A Link Between Times and Generations. *MMGU Herald,* 2023, no. 4, pp. 58-64. (In Russ.).

Первое упоминание о Кускове датируется началом XVII в. Тогда дворянин Александр Андреевич Пушкин передал боярину Василию Андреевичу Шереметеву свою подмосковную деревню в обмен на шереметевскую вотчину [6]. Место было незавидное, плоское, болотистое [7], но с отличной охотой, 30 десятинами не очень плодородной пашни, деревней с небольшим прудом и березовыми рощами.

Толчок к преобразованиям местности был дан в 1715 г.: имение приобрел у своего младшего брата Владимира граф Борис Петрович Шереметев (1652–1719). Именно он велел построить в Кускове деревянный господский дом и задал направления развития парковой территории. После смерти Б. П. Шереметева Кусково перешло к его сыну – шестилетнему графу Петру Борисовичу Шереметеву. Благодаря этому владельцу здесь был создан один из лучших парков Москвы XVIII в. В 1743 г. к Кускову присоединяются земли села Вешняки. С этого года начинаются грандиозные работы по созданию архитектурно-паркового ансамбля в усадьбе, теперь предназначенной для торжественных приемов и многолюдных праздников. Была осушена болотистая территория, вырыты пруды, каналы и разбит регулярный сад. Уже в 1749 г. в Кускове был возведен Голландский домик, а в 1750 г. перестроен старый дворец, определено место для строительства Эрмитажа и Аллеи игр севернее Голландского домика. Посажены и пострижены в виде различных фигур людей и животных хвойные деревья [9].

Затем при Голландском домике появился сад, был выкопан пруд. На восточном берегу пруда стояла деревянная Столбовая односторонняя беседка, выполненная в тосканском ордере («Тосканская галерея»), а на западном берегу – двухэтажная деревянная китайская беседка «Пагоденбург». Два эти павильона, олицетворяющих Европу и Азию, фланкировали вид на Голландский домик. Этот миниатюрный ансамбль, модель мира, встречал въезжающих из Москвы по главной Перовской подъездной дороге.

П. Б. Шереметев вместе с крепостными архитекторами с величайшим искусством воплотил в жизнь уникальную композиционную особенность усадебных парков Москвы. От дворца открылся обширный панорамный вид на Большой пруд, охватывающий протяженный прямой канал с каскадом фонтанов и пристань, ориентированную на старинную церковь в Вешняках. На эту же главную композиционно-планировочную ось были сориентированы и главный дом с регулярным садом, и роща Гай на севере имения [1, с. 49].

Немногим позже были созданы Итальянский домик, Менажерии (каменные домики для водоплавающих птиц). У Итальянского домика был посажен миниатюрный сад в итальянском стиле с фонтанами, скульптурами, посажены березы внутри него и шпалеры из стриженой березы по периметру.

В 1756 г. закончены Кухонный флигель (поварня), каменный Грот на месте деревянного, беседка Бельведер по проектам архитектора Ф. С. Аргунова (1732–1768).

В 1761–1762 гг. на месте деревянной была выстроена Большая каменная оранжерея. В 1760-е гг. созданы «Лабиринт» и регулярный парк с лучевой планировкой за обводным каналом, а также Воздушный театр в восточной части регулярного сада.

В 1770-е гг. сменилась садово-парковая мода, регулярные французские сады ушли в прошлое, настало время пейзажных английских садов, которые и стали именоваться по-английски парками. Но почти все развлечения и постройки регулярного сада [3] были повторены в английском саду рощи Гай. Здесь же был разбит огромный лабиринт. Английский парк был значительно меньше французского. Впрочем, оба сада – и английский, и французский – в своей русской интерпретации оказались гораздо более затейливыми, чем европейские прототипы [10].

Речка Голоденка была превращена в извилистый Быстрый ручей со множеством живописных прудиков. На берегах их размещались разнообразные архитектурные формы. Кроме того, в Английском парке, согласно моде того времени, был создан Дом уединения, где граф проводил время, и Основателева деревня, в которой жили «мирные поселяне». Все это носило характер театра, игры, искусства, «обмана».

Голландский домик в усадьбе Кусково (фото предоставлено автором)

Для увеселительных событий в Кускове были созданы и настоящие театры с крепостными актерами, роговой музыкой. Подлинный, «аутентичный» Воздушный театр XVIII в., уникальный памятник, равного которому нет в Европе, созданный из земли, сохранился до наших дней.

Кусково с его увеселительным садом, разнообразными затеями всегда привлекало множество посетителей. Это было общедоступное место отдыха, модель мира, прообраз будущих парков развлечений [11].

С конца XVIII в. Кусково приходит в упадок. Разорению усадьбы способствовала война 1812 г. – в усадьбе размещался корпус маршала Нея.

Кусково с его увеселительным садом, разнообразными затеями всегда привлекало множество посетителей

Новый этап возрождения усадьбы начинается в 1871 г. – имение переходит к Сергею Дмитриевичу Шереметеву. В этот период вновь был налажен тщательный уход за регулярным садом. Владелец воссоздает еловые и сосновые культуры возле каскада, аллеи и ряды лиственниц, посадки пихты. Уход за территорией парка требовал значительных средств, поэтому часть земель С. Д. Шереметев сдает внаем под дачные участки. Для привлечения средств на содержание усадьбы на территории парка Гай он планировал разместить различные увеселительные заведения: кафе, рестораны, бильярдные, павильоны для игры в кегельбан, кинотеатр и т. д. Хранитель Кускова – такое имя дали ему представители императорской семьи [4]. В один из приездов семья императора Александра III высадила за Голландским домиком три памятных дуба, сохранившихся до наших дней.

В 1918 г. граф С. Д. Шереметев передал усадьбу Кусково государству для создания музея, и в 1919 г. здесь был организован краеведческий музей, а в 1932 г. открыт Музей фарфора [2].

В 1940 г. был разработан проект планировки паркового массива Кусково-Вешняки, который явился основанием для реконструкции парка в 1946–1956 гг. Проект был направлен на восстановление исторической части усадьбы, а также на приспособление окружающей территории под парк культуры и отдыха. Проект был реализован только частично, и в 1950-е гг. зеленые насаждения регулярного парка пришли в запустение.

В 1956–1959 гг. Центральными Научно-реставрационными Мастерскими Академии Архитектуры СССР был разработан проект реставрации планировки регулярного парка. В конце 1950-х – начале 1960-х гг. были проведены частичные реставрационные работы.

С 1960-х гг. содержанием территории и насаждений Кускова занималось специализированное Управление лесопаркового хозяйства г. Москвы. Надо отметить, что парк содержался достойно и пользовался популярностью у москвичей.

В 1972 г. было принято решение Исполкома Моссовета № 12/54 от 16 марта о присвоении усадьбе Кусково статуса историко-архитектурного заповедника и садово-паркового ансамбля XVIII в. В 1976 г. был создан проект благоустройства паркового ансамбля, и в 1977–1978 гг. начались работы. В те же годы завершилась реставрация знаковых зданий и сооружений усадьбы – дворца, Менажерий, Голландского домика, началась

реставрация Грота, Итальянского домика, Эрмитажа, ограды.

В 1985 г. были исследованы и разработаны проекты реставрации отдельных участков регулярного сада – Воздушного театра, Больших Голландских цветников, Итальянского сада-игры «Малия». Однако эти проекты реализованы не были.

Большинство специалистов сходятся во мнении, что реставрационные работы названного периода были очень низкого качества потому, что выполнялись непрофильными организациями, они требовали большого объема ручного труда и привлечения специальных средств малой механизации. Много трудностей при реставрации было связано с решением вопросов гидрологии, водоснабжения, канализации, энергоснабжения, теплоснабжения, телефонизации. В процессе реставрации пришлось отказаться от многих необходимых работ, например, был значительно сокращен объем по восстановлению водной системы, что привело к заболачиванию территории регулярного сада.

Интерес к восстановлению усадьбы начинает проявляться в период с 1997 по 2004 г. Были выполнены проекты воссоздания партерной части музея-усадьбы «Кусково». В 2006–2008 гг. в рамках общегородской программы «Венок усадеб» проведены глубокие научные исследования и проектные работы по реставрации регулярного сада и сада Гай. В этот период удалось реставрировать восточную часть регулярного сада, включая его важнейшие элементы – Воздушный театр, Итальянский садик, Перспективную декорацию, Огород поваренных трав, Менажерии. Было проведено благоустройство территории за Обводным каналом.

В 2010–2012 гг. произведен капитальный ремонт Большого Дворцового пруда. В 2018–2020 гг. в рамках Государственной программы города Москвы «Развитие индустрии отдыха и туризма на 2012–2018 годы» ООО «Парковая реставрация» был разработан проект реставрации и приспособления для современного использования регулярного сада и проведены реставрационные работы в соответствии с ним. Согласно этому проекту, предлагается проведение ремонта, реставрации, приспособления и восстановления утраченных композиционно-планировочных элементов.

Любые реставрационные работы в парках имеют свои особенности и ограничения. Прежде всего должны быть проведены всесторонние комплексные научные историко-культурные исследования, которые условно можно разделить на два блока: натурные изыскания и изучение картографических, иконографических, письменных источников. Реставрация парка ориентирована на предмет охраны, определяемый в результате историко-культурных исследований, утверждаемых органом охраны культурного наследия. Результатом исследований является создание историко-архитектурного опорного плана.

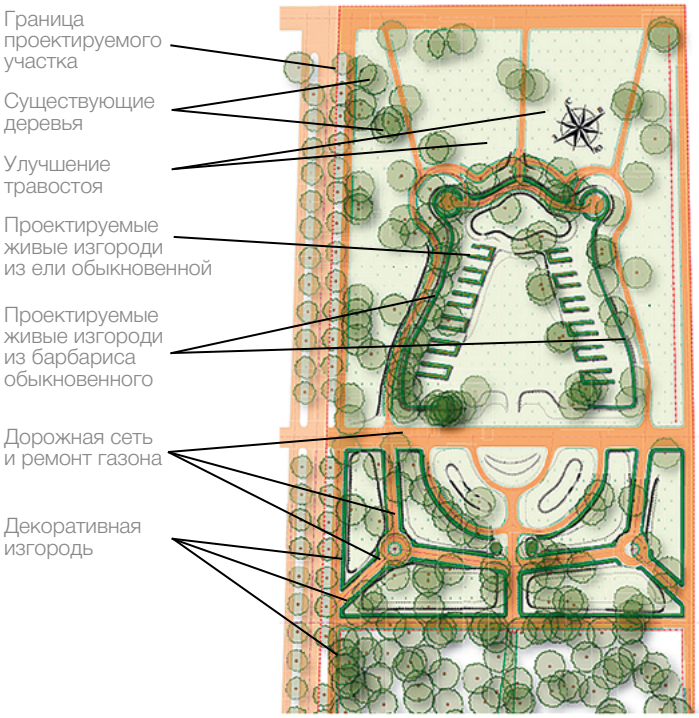
Воздушный театр в усадьбе Кусково считается первым среди созданных в России

Следует понимать, что быстро получить эффект при реставрационных работах невозможно. Для того чтобы отреставрированный парк пришел в соответствие с задуманными проектными предложениями, требуется время, иначе реставрация парка выглядит новоделом и не вызывает доверия как к объекту культурного наследия.

Особый интерес представляла реставрация Воздушного театра – театра на открытом воздухе. Создание воздушных театров в усадебных садах и парках относится к эпохе Возрождения. Такие образцы садово-паркового

Бывало, всякое воскресенье, от мая до августа, дорога кусковская представляла улицу многолюдного города, и карета обскакивала карету. В садах гремела музыка, в аллеях теснились люди, и венецианская гондола с разноцветными флагами разъезжала по тихим водам большого озера (так можно назвать обширный Кусковский пруд). Спектакль для благородных, разные забавы для народа и потешные огни для всех составляли еженедельный праздник Москвы.

Н. М. Карамзин. Путешествие вокруг Москвы. Письмо первое из Коломны от 14 сентября [5, с. 239]



Генеральный план реконструкции Воздушного театра в усадьбе Кусково по проекту ООО «Парковая реставрация» (изображение предоставлено автором)

искусства можно увидеть в Северной Италии, Франции, Германии и других странах. В России открытые зеленые театры были непременной принадлежностью парков XVIII в. Воздушный театр в усадьбе Кусково считается первым среди созданных в России. Сложность реставрации состояла в том, что на момент начала работ аналогов восстановления воздушных театров XVIII в. в русских усадьбах не было выявлено.

Аллея игр в усадьбе Кусково – это напоминание о том, какими были массовые развлечения для горожан в прошлые века

Еще одна особенность проекта восстановления Воздушного театра в Кускове заключалась в следующем обстоятельстве. К моменту начала реставрационных работ было установлено, что за годы отсутствия ухода за территорией произошли сукцессионные изменения ландшафта, но планировка и микрорельеф объекта хорошо сохранились. В южной части, где находилось «фойе», на месте открытого пространства сформировался полуоткрытый тип пространства, с насаждениями из липы мелколистной естественного происхождения (90–120 лет) и дуба черешчатого (120–150 лет), с единичными включениями вяза, березы, сосны.

Основной проблемой полного восстановления Воздушного театра являются 120–150-летние деревья (дуб, липа), выросшие в этом месте в результате сукцессионных процессов и отсутствия ухода, а также утраченный образ театральности из-за заросших элементов и утраченной планировки театра.

В результате долгих консультаций в профессиональном сообществе было принято решение о максимальном сохранении существующих элементов микрорельефа, старовозрастных деревьев и восстановлении планировки Воздушного театра.

Большой проблемой реставрации Воздушного театра было восстановление живых изгородей кулис, вокруг гримуборных и по периметру сцены. Полноценные живые изгороди в сложившихся полузатененных условиях получить сложно, но проектом предусмотрена посадка кустарников для того, чтобы сохранить места размещения «живых стен» и планировку в целом с последующим постепенным полным восстановлением этих элементов театра.

Березовая роща отделяла Воздушный театр от Итальянского дома и сада. Работа с архивными плановыми материалами показала, что она именовалась Итальянской березовой рощей. В процессе работ по ее реставрации удалось восстановить этот вид, а также шпалерную посадку деревьев, отделяющую участок Итальянского пруда, Менажерий и рощи.

Кусково всегда являлось, прежде всего, увеселительной усадьбой. Приоритетным направлением реставрации было восстановление места для игр [8] и площадки Карусель. Перед реставраторами стояла задача не просто выяснить места размещения игр, но и понять, в чем заключается их смысл, для принятия решения о приспособлении объекта культурного наследия к современным культурно-массовым мероприятиям с использованием знаний о прошлом. Это направление требовало отдельных изысканий, так как тема развлечений и парковых игр в XVIII в. мало исследована. В рамках данного проекта этим занялся историк А. С. Чернов. Им были проанализированы источники, непосредственно

связанные с усадьбой Кусково, а также картины и гравюры парков и садов художников того периода, путевые заметки и описания торжеств и игр, журналы, издаваемые для ознакомления с типичными парковыми и садовыми постройками. Играм в Кускове придавалось особое значение, потому что в усадьбе собиралась вся московская аристократия, а также их гости. Приемы и развлечения ничем не уступали императорским в Санкт-Петербурге. Исследования архивных материалов позволили установить, что в Кускове было место для игры в малию, игры в кегли и ее разновидности. В Аллее игр находились качели – излюбленное развлечение того времени.

Очень популярной в XVIII в. в Кускове была игра малия (в России первоначально называлась мальибан), возникшая в средневековых городах современной Италии под названием трукко, – она напоминала бильярд на земле. Суть игры первоначально состояла в том, чтобы достичь цели при наименьшем количестве ударов клюшкой по деревянному мячу [12]. В Западной Европе игра быстро набирала популярность. В парках для нее стали выделять целые аллеи длиной до тысячи метров, особенно во Франции, Фландрии, Великобритании.

Игра не требует больших физических усилий, но способствует развитию концентрации внимания, точности и стратегического мышления. Для развития таких качеств эта игра была бы полезна нынешним молодым поколениям студентов, изучающим методики управления, и тема создания таких игр в парках Москвы была бы очень востребована среди молодежи.

Подробных изображений Аллеи игр обнаружить не удалось, поэтому при реставрации использовались аналоги из музеев Западной Европы.

В XVII в. карусель заменила европейской аристократии рыцарские турниры. Роскошные карусели устраивали и при дворе короля Франции Людовика XIV, и при великолепном дворе русской императрицы Екатерины II. В форме блестящих придворных празднеств устраивались стилизованные рыцарские турниры с участием аристократии и кавалерийских офицеров. Для участия в карусели шили специальные костюмы. Участники турнира демонстрировали навыки верховой езды и владения холодным и огнестрельным оружием. Активное участие в соревнованиях принимали и дамы. Участвовавшие в карусельных турнирах должны были показать свою ловкость, отрубая головы куклам, изображавшим мавров, и пронзая копьями тигров и кабанов, сделанных из картона. Внутрь места, построенного для карусели, пускали по билетам. За мероприятием наблюдали судьи, а секретари-офицеры записывали оценки в таблицы.

В настоящее время Аллея игр в усадьбе Кусково – это напоминание о том, какими были массовые развлечения для горожан в прошлые века. Такие идеи следует воплощать в жизнь, возрождая старинные игры в современных парках. С большой долей вероятности они будут пользоваться не меньшей популярностью, чем в XVIII в.

Площадка Карусель была создана по мотивам каруселей, распространенных в Западной Европе.

Площадка Карусель требует нового осмысления и развития данной идеи развлечений в современных реалиях. Вполне возможно, что студенты-управленцы разработают новые правила такой игры и откроют новое направление реконструкции исторических игр и развлечений для города.

Изыскания, проведенные в ходе работы над проектом реставрации, показали, что рекреационный и познавательный потенциал культурного наследия парка Кусково огромен. Дальнейшие исследования и реставрационные работы позволят включить Кусково в Список Всемирного культурного и природного наследия ЮНЕСКО.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Боговая И. О., Фурсова Л. М. Ландшафтное искусство: учебник для вузов. М.: Агропромиздат, 1988. 223 с.

2. Главное архивное управление города Москвы. Из истории охраны и реставрации памятников музея-усадьбы «Кусково» (по документам Центрального государственного архива города Москвы) // Московское наследие. 2018. № 2. С. 64–80.

3. Згура В. В. Кусковский регулярный сад // Среди коллекционеров. 1924. № 7–8.

4. История рода Шереметевых // Музей-усадьба «Кусково»: [сайт]. URL: https://kuskovo.ru/eto_interesno/istoriya_roda_sheremetevyh (дата обращения: 11.09.2023).

5. Карамзин Н. М. Путешествие вокруг Москвы. Письмо первое из Коломны от 14 сентября // Коломенский альманах. 2007. Вып. 11. С. 239–242.

6. Кусково и Останкино / авт.-сост. Е. Н. Грицак. М.: Вече, 2004. 239 с.

7. Насимович Ю. А. Очерк о природе Кускова в Москве / ВНИИ охраны природы. М., 1994. 18 с.

8. Подлинное представление строениев и саду, находящихся в одном из увеселительных домов называемом село Кускова, принадлежащее … графу Петру Борисовичу Шереметьеву; построенное в 7 верстах от Москвы на Восток. Строения изобретены … архитекторами иностранными, а многие домовым русским архитектором Федором Аргуновым: [карты]. Marseille, 1778. 15 л.

9. Ростовцева Г. А. Кусково. Регулярный парк музея-усадьбы XVIII в. М.: Советская Россия, 1958. 48 с.

10. Соколов Б. М. Английская теория пейзажного парка в XVIII столетии и ее русская интерпретация // Искусствознание. 2004. № 1. С. 157–190.

11. Стина А. Музей-усадьба Кусково. М., 1930. 24 с.

12. Nijs G., Nijs S. Games for Kings and Commoners: Colf Crosse Golf Mail. P. 1. Choulla et Clava, 2011. 258 p.

REFERENCES

1. Bogovaya I. O., Fursuva L. M. *Landscape Art: textbook for universities.* Moscow: Agropromizdat Publ., 1988. 223 p. (In Russ.).

2. Main Archival Department of the City of Moscow. From the History of the Protection and Restoration of Kuskovo museum-estate Monuments (According to Documents from the Central State Archives of Moscow). *Moscow Heritage*, 2018, no. 2, p. 64-80. (In Russ.).

3. Zgura V. V. Kuskovo Regular Garden. *Among collectors*, 1924, no. 7-8. (In Russ.).

4. History of the Sheremetev Family. Kuskovo *Museum-estate*: [website]. Available at: https://kuskovo.ru/eto_interesno/istoriya_roda_sheremetevyh (accessed: 11.09.2023). (In Russ.).

5. Karamzin N. M. Travel Around Moscow. The First Letter from Kolomna Dated September, 14. *Kolomna almanac*, 2007, vol. 11, pp. 239-242. (In Russ.).

6. Gritsak E. N., ed. *Kuskovo and Ostankino.* Moscow: Veche Publ., 2004. 239 p. (In Russ.).

7. Nasimovich Yu. A., All-Russian Scientific Research Institute of Nature Conservation. *Ocherk o Prirode Kuskova v Moskve* [Essay on the Nature of Kuskovo in Moscow]. Moscow, 1994. 18 p. (In Russ.).

8. *A True Representation of the Buildings and Garden Located in One of the Pleasure Houses Called the Village of Kuskovo, Belonging to... Count Pyotr Borisovich Sheremetyev; Built 7 Versts from Moscow to the East. The Buildings Were Invented ... by Foreign Architects, and Many by the Russian House Architect Fedor Argunov:* [maps]. Marseille, 1778. 15 sheets. (In Russ.).

9. Rostovtseva G. A. *Kuskovo. Regular Park of 18th Century Museum-estate.* Moscow: Sovetskaya Rossiya Publ., 1958. 48 p. (In Russ.).

10. Sokolov B. M. The English Theory of Landscape Parks in the 18th Century and its Russian Interpretation. *Art Studies*, 2004, no. 1, pp. 157-190. (In Russ.).

11. Stina A. *Museum-estate Kuskovo*. Moscow, 1930. 24 p. (In Russ.).

12. Nijs G., Nijs S. *Games for Kings and Commoners: Colf Crosse Golf Mail. P. 1*. Choulla et Clava, 2011. 258 p.

Вестник Университета Правительства Москвы

Журнал основан в 2003 г. До февраля 2017 г. издавался под названием «Вестник МГУУ».
Выходит 4 раза в год.

Редакционная коллегия

Абрамов Р. А., доктор экономических наук (Московский городской педагогический университет)

Александров А. А., кандидат исторических наук

Брюханов Д. Ю., кандидат экономических наук (Государственный университет управления)

Бабаева Ю. Г., кандидат юридических наук

Вайсеро К. И., доктор психологических наук

Владимирова С. А., кандидат экономических наук

Гладилина И. П., доктор педагогических наук

Глущенко В. М., доктор экономических наук, доктор военных наук

Горанова О. А., кандидат экономических наук

Гуслистая Т. В., кандидат юридических наук (Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации)

Данчиков Е. А., кандидат экономических наук

Денисов И. В., доктор экономических наук

Дёгтев Г. В., доктор юридических наук

Дорохин А. Г., кандидат экономических наук

Карманов М. В., доктор экономических наук

Когденко В. Г., доктор экономических наук (Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»)

Колетвинова Е. Ю., кандидат экономических наук

Кочетков А. В., доктор юридических наук (Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации)

Опарина С. И., кандидат экономических наук

Погудаева М. Ю., доктор экономических наук

Половова Т. А., доктор экономических наук

Попков С. Ю., доктор экономических наук (Всероссийский научно-исследовательский институт труда Минтруда России)

Соколов Л. А., доктор экономических наук

Фадейчева Г. В., кандидат экономических наук (Академия труда и социальных отношений)

Царанов К. Н., кандидат медицинских наук

Чихладзе Л. Т., доктор юридических наук (Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы)

Шатилов А. Б., кандидат политических наук (Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации)

Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Регистрационный номер и дата принятия решения о регистрации: серия ПИ № ФС 77-81271 от 30 июня 2021 г.

Материалы подготовлены при информационной поддержке СПС «КонсультантПлюс». В оформлении статей использованы фотографии из архивов авторов.
Перепечатка материалов номера без письменного разрешения редакции запрещена.
Мнение авторов статей может не совпадать с мнением редакции.

Адрес редакции и издателя:

107045, Москва, ул. Сретенка, д. 28.
Тел.: +7 (495) 957-75-75, **e-mail:** info@mguu.ru

Редактор Карпова Т. В.

Переводчик Колодников В. И.

Корректор Никитина Т. О.

Компьютерная верстка – Маликова В. В.

Художественное редактирование, рисунок на обложке – Дубровская Н. П.

0+

Тираж 500 экз.
Подписано в печать 04.12.2023.
Дата выхода в свет 18.12.2023.
Усл. печ. л. 8. Гарнитура Neue Helvetica.
Формат 60 x 90 1/8. Заказ № 676.
Отпечатано с готового оригинал-макета в ООО «Полиграфическая компания «ЭксПресс». 603104, Н. Новгород, ул. Медицинская, д. 26, пом. 1.
Распространение в государственных организациях города Москвы — бесплатно.
Подписной индекс в каталоге «Пресса России» – 33360. Цена свободная.
© ГАОУ ВО «Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова», 2023

УЧИМ УПРАВЛЯТЬ ГОРОДОМ!

Прием на программы высшего образования

Все новости об образовательных программах университета: mguu.ru.

Бакалавриат

Направление подготовки	Направленность/профиль	
38.03.04 **Государственное и муниципальное управление**	• Управление городским хозяйством • Управление цифровыми проектами города • Социально-культурное развитие мегаполиса • Управление экосистемой государственных услуг и сервисов	**Очная, 4 года**
	• Государственная служба и кадровая политика	**Очно-заочная, 4,5 года**
38.03.02 **Менеджмент**	• Менеджмент российских и международных организаций (с углубленным изучением иностранных языков) • Менеджмент государственных организаций и бизнес-структур	**Очная, 4 года**
38.03.01 **Экономика**	• Экономика и финансы мегаполиса	
40.03.01 **Юриспруденция**	• Правовое регулирование государственного управления • Правовое регулирование гражданско-правовых отношений	
41.03.05 **Международные отношения**	• Международные и внешнеэкономические связи	
38.03.03 **Управление персоналом**	• Управление персоналом организации	

Магистратура

Направление подготовки	Магистерская программа	
38.04.04 **Государственное и муниципальное управление**	• Управление развитием ЖКХ и благоустройства	**Очная, 2 года**
	• Контрольно-надзорная деятельность • Социально-культурные проекты современного города	**Заочная, 2,5 года**
38.04.02 **Менеджмент**	• Экспертиза в сфере закупок • Управление государственными и корпоративными проектами • Управление государственными и муниципальными закупками • Корпоративное управление	**Очная, 2 года**
	• Управление государственными, муниципальными и корпоративными закупками	**Заочная, 2,5 года**
38.04.01 **Экономика**	• Управление экосистемой городской экономики	**Очная, 2 года**
40.04.01 **Юриспруденция**	• Правовое обеспечение управления городом	**Очная, 2 года**
38.04.03 **Управление персоналом**	• Стратегическое управление персоналом организации	**Заочная, 2,5 года**

Аспирантура

Группа научных специальностей	Научная специальность	
5.2 **Экономика**	• 5.2.6 Менеджмент	**Очная, 3 года**

Университет Правительства Москвы

Россия, 107045,
г. Москва, ул. Сретенка, д. 28
тел.: +7 (495) 957-91-32
факс: +7 (495) 957-91-27

www.mguu.ru,
info@mguu.ru
vk.com/mguu_ru

Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова»

Учредитель университета – город Москва. Университет основан 10 января 1994 г. Лицензия на осуществление образовательной деятельности № 2886 от 26.03.2020 г. Свидетельство о государственной аккредитации № 3461 от 22.12.2020 г.

ISSN 2541-8580
23004 >
9 772541 858006