

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»
Институт права

(наименование института полностью)

Кафедра «Конституционное и административное право»

(наименование)

40.04.01 Юриспруденция

(код и наименование направления подготовки)

Правовое обеспечение государственного управления и местного самоуправления

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему Организационно-правовая система управления образованием

Студент

Валерия Олеговна Прозорова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

к.ю.н., доцент кафедры, Константин Павлович Федякин

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретико-методологические походы к изучению системы управления сферой образования в Российской Федерации.....	9
1.1. Сущность и основные задачи государственной политики в сфере образования	9
1.2. Нормативно-правовое обеспечение государственной политики в сфере образования в России	17
1.3. Инструменты реализации системы управления образованием РФ в условиях цифровизации	26
Глава 2 Современное состояние и направления развития системы образования в Российской Федерации.....	37
2.1. Анализ результатов реализации государственной политики в сфере образования.....	37
2.2. Направления и оценка эффективности реализации национального проекта «Образование»	49
2.3. Проблемы управления сферой образования на уровне субъекта РФ	62
Глава 3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления сферой образования в Российской Федерации	84
3.1. Пути повышения эффективности управления образованием в рамках реализации национального проекта «Образование».....	84
3.2. Перспективы цифровизации процессов образования в Российской Федерации.....	89
3.3. Организационно-правовой механизм управления образованием в условиях пандемии COVID-19 на региональном уровне	95
Заключение	115
Список используемой литературы и используемых источников.....	119
Приложение А	127

Приложение Б.....	131
Приложение В.....	134
Приложение Г.....	137
Приложение Д.....	141
Приложение Е.....	148

Введение

Актуальность темы «Система управления сферой образования в Российской Федерации» обусловлена как общими требованиями к повышению эффективности государственного управления, так и необходимостью решения многочисленных проблем сферы современного образования, низкий уровень которого препятствует достижению национальных целей, перечисленных Указом Президента РФ от 27.07.2020 № 474 [41].

Проблемы сферы образования России усугубляются и тем, что сочетаются с требованиями смежных сфер государственного регулирования: цифровизации (внедрение цифровых технологий в систему образования разных уровней), здравоохранения (укрепление здоровья граждан периода обучения), кадрового обеспечения экономического роста и технологического прорыва, воспитания патриотичных, высококультурных и нравственных граждан России и др.

Для решения проблем сферы образования России основным является совершенствование государственного и муниципального управления сферой образования. Данная сфера относится к совместному ведению РФ и ее субъектов (п. «е» ч. 1 ст. 72 Конституции РФ) [29]. Согласно п. 11 ст. 15 ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ», на органы местного самоуправления также возлагаются значительные полномочия по управлению сферой образования от дошкольного до среднего общего [42].

Сегодня все образовательное сообщество успешно реализует стратегические цели государственной политики в сфере образования, то есть расширяет статус качественного образования для удовлетворения всех современных требований общества и граждан и активно развивает правовую основу экономических инноваций в сфере образования. Улучшение образовательной системы влияет на все ее сферы. Модернизируется

региональная система дошкольного образования. Федеральные государственные образовательные стандарты устанавливаются постепенно, и, следовательно, содержание образовательного процесса активно обновляется. Концепция учебно-методического комплекса находится на стадии разработки. В системе профессионального образования приоритет отдается подготовке высококвалифицированных сотрудников, направленных на потребности рынка труда, а также эффективному взаимодействию между организациями высшего и среднего профессионального образования и работодателями. Важно также повысить авторитет гуманитарных и социально ориентированных профессий: лингвисты, историки, политологи, социологи и др.

Государственная политика в сфере высшего образования – это направление политики государства, связанное с планированием, проектированием, реализацией и обеспечением возможности реализации потребности получения высшего образовательного уровня любым членом общества. Государственная политика в сфере высшего образования должна быть разработана таким образом, чтобы реализовать цели государственной политики в сфере образования, с учетом расширения автономии и децентрализации управления в высших учебных заведениях. Министерство образования и науки РФ осуществляет государственную политику в области высшего образования, разработку стратегии и оптимальных условий совершенствования функционирования учреждений высшего образования, способствует наиболее полному и глубокому пониманию необходимости повышения образовательного уровня, удовлетворению образовательных потребностей разных групп населения, взаимодействию и сближению учреждений высшего образования различных форм собственности, несет ответственность за практическое осуществление образовательного и научного развития населения России.

Развитие рынка образовательных услуг в настоящее время является необходимым условием инновационных изменений и обеспечения

конкурентоспособности государства на базе полноценного и эффективного использования интеллектуальных ресурсов. В сфере высшего образования в настоящее время имеется множество проблем. Среди них необходимо отметить незначительное многообразие используемых инновационных образовательных технологий, низкие характеристики развития материально-технической базы учреждений высшего образования, неспособность оперативно реагировать на быстрые изменения в научно-образовательной сфере и целый ряд других.

Поэтому, значительную актуальность приобрел вопрос о степени участия государства в сфере образования. Государство должно сделать все для обеспечения роста профессионализма и образованности каждого человека, то есть сформировать хорошую образовательную среду, улучшая государственное управление образовательным развитием населения.

Таким образом, совершенствование системы управления сферой образования на государственном уровне важно не только как регулирующее воздействие в РФ, но и как способствующее закладыванию основ результативности образования следующих ступеней. Исходя из актуальности представленной темы, целью магистерской диссертации является разработка эффективных мер по совершенствованию системы управления образованием в Российской Федерации.

Объектом исследования выступает сфера образования в Российской Федерации, а предметом исследования - управление сферой образования в России.

В соответствии с целью, сформулированы следующие задачи исследования:

- рассмотреть теоретико-методологические подходы к изучению системы управления сферой образования в Российской Федерации;
- дать характеристику современного состояния и направления развития системы образования в Российской Федерации;
- определить проблемы управления образованием на уровне

субъекта Российской Федерации;

- предложить пути повышения эффективности управления образованием в рамках реализации национального проекта «Образование»;
- определить перспективы цифровизации процессов образования в Российской Федерации;
- описать организационно-правовой механизм управления образованием в условиях пандемии COVID-19 на региональном уровне.

При написании диссертации были использованы следующие методы исследования: экспериментальные методы, методы обработки эмпирических данных, методы изложения научных теорий; всеобщие (философские), общенаучные и специальные (конкретно-научные) методы; методы качественного и количественного изучения практического опыта.

Информационной базой магистерской диссертации послужили научная, учебная литература, учебно-методические пособия, нормативно-правовые акты в области государственной политики в области высшего образования, материалы периодических изданий, статистические данные и аналитический материал, характеризующий сложившуюся практику государственного управления сферой высшего образования.

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты исследования и направления совершенствования государственной политики в сфере высшего образования в регионе, можно использовать в практической деятельности.

Структура данной работы обусловлена последовательным решением поставленных задач и поэтому состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и использованных источников, приложений.

В первой главе, носящей теоретико-методический характер, изложены основы законодательного регулирования сферы образования в РФ, рассмотрены сущность и основные задачи государственной политики в сфере образования, обосновано нормативно-правовое обеспечение государственной

политики в сфере образования в России и инструменты реализации системы управления образованием РФ в условиях цифровизации.

Во второй главе, имеющей аналитический характер, осуществлен анализ современного состояния и направления развития системы образования в Российской Федерации, выполнен анализ результатов реализации государственной политики в сфере образования, рассмотрены направления и дана оценка эффективности реализации национального проекта «Образование», обозначены проблемы управления сферой образования на уровне субъекта РФ.

В третьей главе, носящей рекомендательный характер, сформулированы пути повышения эффективности управления образованием в рамках реализации национального проекта «Образование», перспективы цифровизации процессов образования в Российской Федерации, разработан организационно-правовой механизм управления образованием в условиях пандемии COVID-19 на региональном уровне.

В заключении приведены выводы по всему исследованию.

1 Теоретико-методологические походы к изучению системы управления сферой образования в Российской Федерации

1.1 Сущность и основные задачи государственной политики в сфере образования

Образование, как понятие, представляется в определенной степени сложным и многогранным. Термин «образование» представляет собой целевой учебно-воспитательный процесс в интересах одного человека, общества и государства, сопровождаемый представлением достижений гражданина (учащихся) на образовательных уровнях, определенных государством (образовательные квалификации). Под определением понятия «образование» подразумевается не только систематический и целенаправленный процесс, но и результат усвоения личностью знаний, умений и навыков. А также, на основании этого, формируются познавательные процессы, индивидуальное мировоззрение, формируется ум, чувственные ощущения и происходит социализация и становление человека в обществе [28, с. 17].

Право на образование любого гражданина, предусмотренное Конституцией, является основой развития текущей и будущей деятельности по обеспечению этих прав. Основной целью государственной политики в области образования является создание системы образования, которая духовно отражает все потребности государства и общества, культурно и социально органично интегрируется в международную систему образования и обеспечивает правовую основу для регулирования соблюдения гарантий права на образование [13].

Отталкиваясь от официальной трактовки, обратимся к Федеральному закону № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», который определяет образование как «единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства, а также совокупность

приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенции определенных объема и сложности в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов» [42]. Согласно ч. 2 ст. 10 Закона образование подразделяется на следующие виды:

- общее образование;
- профессиональное образование;
- дополнительное образование [42].

Государственная программа «Развитие образования Российской Федерации» от 26 декабря 2017 г. № 1642 отвечает основным задачам современной государственной политики-обеспечению качества образования в стране, меняющимся требованиям граждан и социально-экономическому развитию Российской Федерации: Согласно Концепции долгосрочного социально-экономического развития России, до 2030 года, целью модернизации общего образования является индивидуализация образования, руководство практическими и базовыми навыками, расширение участия работодателей на всех этапах профессионального учебно-образовательного процесса и участие студентов и преподавателей в фундаментальных и прикладных исследованиях, основные области развития и цели были определены для всех уровней образования [44, с. 89].

Если говорить о целях, то их много, и они также не имеют количественных показателей для их выявления и раскрытия в государственных образовательных программах, федеральных целевых программах в этой области.

Цели:

- достижение качества образования, характеризующегося системой глобальной конкурентоспособности российского образования;
- обеспечение средневзвешенного результата Российской Федерации в международной исследовательской группе не менее 14 мест, не менее 12,5 в

2018 году, не менее 12 в 2019 году и не менее 11,5 последующие три года (с 2020 по 2023 гг.);

– увеличение доли выпускников образовательных учреждений, обучающихся по образовательным программам среднего профессионального образования, работающих в течение одного календарного года после окончания учебы;

– доступ к образованию, характеризующемуся дошкольным образованием для детей от 2 месяцев до 3 лет;

– воспитание в соответствии с историческими и этнокультурными традициями народов и духовно-нравственными ценностями.

Можно сказать, что в соответствии с поставленными целями система должна достигать желаемых результатов – человек, претерпевший фундаментальные процессы социализации, готов вести экономическую, социально-политическую и культурную жизнь в обществе. Он обладает соответствующей квалификацией для обеспечения непрерывности бизнеса, развития предпринимательского сектора и страны в целом. Следует также отметить, что таким образом достигается важнейшая задача государства: гарантировать целостность и сохранение суверенитета, увеличивая социальную мобильность населения и выравнивая его различия [11, с. 86].

В зависимости от статуса образования и цели образования законом выделяется несколько уровней образования, которые схематично представлены на рисунке 1.

Понятие каждого вида образования дано в п. 11-14 ст. 2 Закона. Общее образование – вид образования, который направлен на развитие личности и приобретение в процессе освоения основных общеобразовательных программ знаний, умений, навыков и формирование компетенции, необходимых для жизни человека в обществе, осознанного выбора профессии и получения профессионального образования.



Рисунок 1 – Уровни образования в Российской Федерации [29, с. 80].

Общее образование подразделяется на четыре уровня образования:

- дошкольное образование;
- начальное общее образование;
- основное общее образование;
- среднее общее образование [42].

Дошкольное образование направлено на формирование общей культуры, развитие физических, интеллектуальных, нравственных, эстетических и личностных качеств, формирование предпосылок учебной деятельности, сохранение и укрепление здоровья детей дошкольного возраста (от двух месяцев до восьми лет).

Начальное общее образование направлено на формирование личности обучающегося, развитие его индивидуальных способностей, положительной мотивации и умений в учебной деятельности (овладение чтением, письмом, счетом, основными навыками учебной деятельности, элементами теоретического мышления, простейшими навыками самоконтроля, культурой поведения и речи, основами личной гигиены и здорового образа жизни).

Основное общее образование направлено на становление и формирование личности обучающегося (формирование нравственных убеждений, эстетического вкуса и здорового образа жизни, высокой культуры межличностного и межэтнического общения, овладение основами наук, государственным языком Российской Федерации, навыками умственного и физического труда, развитие склонностей, интересов, способности к социальному самоопределению) [9, с.19].

Среднее общее образование направлено на дальнейшее становление и формирование личности обучающегося, развитие интереса к познанию и творческих способностей обучающегося, формирование навыков самостоятельной учебной деятельности на основе индивидуализации и профессиональной ориентации содержания среднего общего образования, подготовку обучающегося к жизни в обществе, самостоятельному жизненному выбору, продолжению образования и началу профессиональной деятельности.

В Федеральном законе 273-ФЗ в п. 1 ст. 2 систему образования можно определить как совокупность элементов, которые организуют и формируют единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства. Структура системы образования описывается в ч. 1 ст. 10 Закона об образовании и включает в себя:

- федеральные государственные образовательные стандарты и федеральные государственные требования, образовательные стандарты, образовательные программы различного вида, уровня и (или) направленности;
- организации, осуществляющие образовательную деятельность, педагогических работников, обучающихся и родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся;
- федеральные государственные органы и органы государственной власти субъектов РФ, осуществляющие государственное управление в сфере

образования, и органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования, созданные ими консультативные, совещательные и иные органы;

- организации, осуществляющие обеспечение образовательной деятельности, оценку качества образования;

- объединения юридических лиц, работодателей и их объединений, общественные объединения, осуществляющие деятельность в сфере образования [42, с.34].

Управление системой образования в России осуществляется на трех уровнях: федеральном, региональном, муниципальном.

Федеральный уровень управления образованием (федеральные органы государственной власти, осуществляющие государственное управление в сфере образования). Высшее образование – направлено на обеспечение подготовки высококвалифицированных кадров по всем основным направлениям общественно полезной деятельности в соответствии с потребностями общества и государства, для удовлетворения потребностей личности в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии, углублении и расширении образование, научно-педагогическая квалификация. Люди со средним общим образованием могут посещать аспирантуру или специальные программы. Люди с высшим образованием любого уровня имеют право освоить магистерские программы.

Базовый курс длится 4 года и является практико-ориентированным. В конце этой программы выпускник университета получает высшее образование с присвоением степени бакалавра. Магистерская программа – это ступень, которая осваивается еще два года после окончания учебного заведения и предполагает более глубокое развитие теоретических аспектов предмета. Основное внимание уделяется исследовательской деятельности в этой области. По окончании этой программы выпускник получает диплом о высшем профессиональном образовании со степенью магистра.

Помимо новых уровней высшего образования, существует традиционная система, которая предусматривает 5-летнюю ступень обучения в университете. После этого выпускник получает диплом о высшем образовании специалиста. Действительность вышеуказанного материала, таким образом, подтверждает правильность концепции, которая рассматривается в данной работе в основном для общего образования (школа с 1 по 11 классы). Следует также отметить, что это является основным шагом в процессе социализации личности и, как следствие, становлении общества в целом. Следует также отметить, что для регулирования содержания системы образования существуют образовательные стандарты, которые содержат информацию о том, чему следует учить и что следует сохранять.

Региональный уровень управления образованием – органы государственной власти субъектов РФ, осуществляющие управление в сфере образования.

Таковыми органами являются департаменты (министерства, комитеты, управления) образования субъектов Российской Федерации. Их главное отличие от федеральных органов заключается в том, что они осуществляют функциональное управление системой образования в рамках определенного региона.

Муниципальный уровень управления образованием – органы местного самоуправления муниципальных районов и городских округов, осуществляющих управление в сфере образования. Полномочиями в сфере образования наделены, в частности, отделы и департаменты образования, созданные соответствующими муниципальными органами власти. На них возложена основная нагрузка по осуществлению управления учебными заведениями, основная масса которых сосредоточена на муниципальном уровне.

Управление системой образования осуществляется на принципах законности, демократии, автономии образовательных организаций,

информационной открытости системы образования и учета общественного мнения и носит государственно-общественный характер.

Управление системой образования включает в себя следующие основные функции, представленные на рисунке 2.

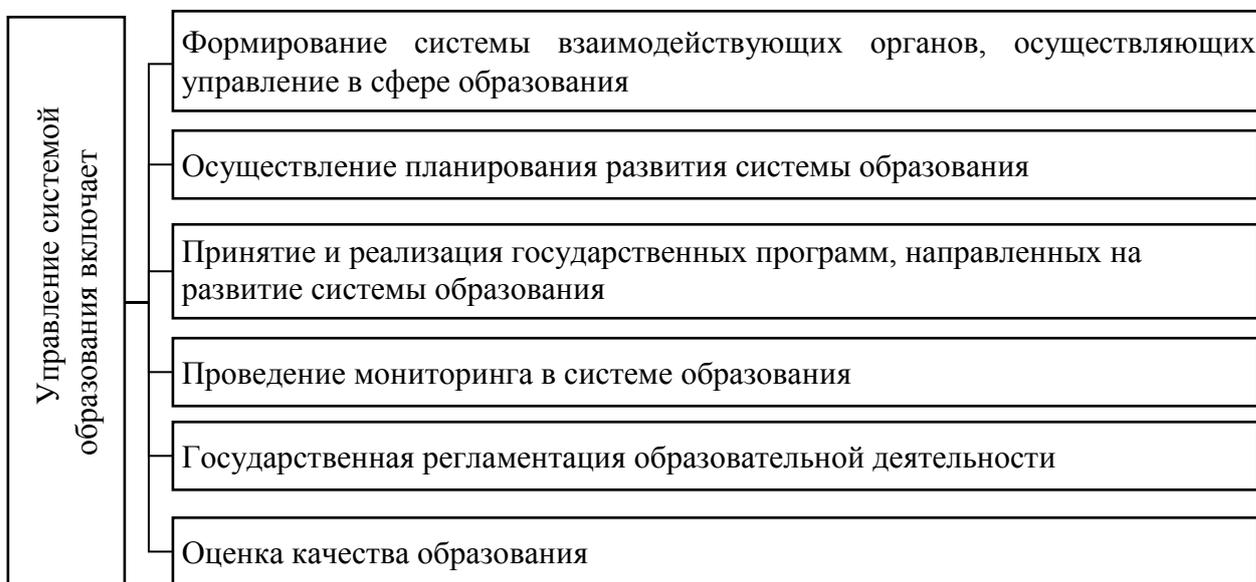


Рисунок 2 – Функции управления системой образования в России [14, с. 93].

В управление системой образования также включены другие функции:

– информационное и методическое обеспечение деятельности федеральных государственных органов, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования, и органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования;

– подготовку и повышение квалификации работников федеральных государственных органов, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования, органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, руководителей и педагогических работников образовательных организаций [46, с.51].

Государственное управление в сфере образования осуществляют в пределах своих полномочий федеральные органы государственной власти,

органы государственной власти субъектов Российской Федерации. В муниципальных районах и городских округах управление в сфере образования осуществляется соответствующими органами местного самоуправления. [35]

Подводя итог, можно сказать, что эффективная реализация системы государственного управления образованием является одним из факторов экономического и социального прогресса общества и должна быть направлена на повышение качества и доступности образования на всех уровнях.

1.2 Нормативно-правовое обеспечение государственной политики в сфере образования в России

Существующая современная система источников права, которые регулируют государственную политику в области высшего образования, является двухуровневой. Эти уровни включают в себя российские нормативные правовые акты, и международно-правовые акты [1, с. 86]. В современном социуме наличие прочной законодательной базы является необходимым условием функционирования той или иной конкретной области жизнедеятельности. Государство, разрабатывая свои законодательные акты в сфере образования, должны в первую очередь, руководствоваться международными правовыми актами и соглашениями.

Основной закон Российской Федерации – Конституция РФ, которая устанавливает общие положения образовательной политики государства. Статья 43 Конституции РФ гарантирует каждому гражданину общедоступное и бесплатное право на образование в государственных и муниципальных учреждениях.

Полномочия федеральных органов власти включают:

– разграничение компетенции и ответственности в сфере образования;

- однотоипное регулирование образовательных отношений, которое должно применяться во всех субъектах РФ;
- осуществление субъектами Российской Федерации собственного правового регулирования путем введения Российской Федерацией общих руководящих принципов.

Задачи, которые подлежат исполнению, законодатель считает следующими:

- защита и обеспечение конституционных прав на образование;
- функционирование системы образования и создание правовых гарантий свободного развития;
- определение прав, обязанностей, полномочий и ответственности юридических и физических лиц [40]. Однако, конституционные нормы не конкретизируют содержание данного права и не определяют детали правового регулирования этой сферы образовательных отношений. Более детальная регламентация осуществляется положениями Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [42].

Принятие этого Закона завершило процесс формирования новой институциональной модели российской системы образования. В законе отражены ведущие принципы государственной политики в сфере образования. Закон РФ «Об образовании в Российской Федерации» от 21.12.2012 № 273-ФЗ устанавливает требования к образовательным программам и стандартам, регламентирует права и ответственность участников образовательного процесса, гарантирует общедоступность и бесплатность дошкольного, школьного и дополнительного образования детей.

Порядок освоения образовательных программ образования регламентируется федеральными государственными образовательными стандартами:

- Приказ Министерства образования и науки РФ от 06.10.2009 г.

№ 373 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования»;

– Приказ Министерства образования и науки РФ от 17.12. 2010 г. № 1897 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования»;

– Приказ Министерства образования и науки РФ от 17.05.2012 г. № 413 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего общего образования».

Управление системой образования осуществляется посредством стратегического планирования развития системы образования, принятия и реализации государственных программ РФ, федеральных и региональных программ, направленных на развитие системы образования. Базовым документом, определяющим стратегическое развитие всей социально-экономической системы России, является Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р. Концепция содержит подраздел «Развитие образования» в разд. III «Развитие человеческого потенциала» [46].

Целями государственной программы развития образования стали обеспечение соответствия качества российского образования меняющимся запросам населения и перспективным задачам развития российского общества и экономики, повышение эффективности реализации молодежной политики в интересах инновационного, социально ориентированного развития страны.

В рамках реализации государственной программы планируются:

– улучшение результатов российских школьников по итогам международных сопоставительных исследований качества общего образования;

- увеличение доли лиц, обучавшихся по образовательным программам среднего профессионального образования, трудоустроившихся в течение календарного года, следующего за годом выпуска (к 2025 году – 59%);
- увеличение количества ведущих российских университетов, входящих не менее двух лет подряд в топ-100 мировых рейтингов университетов (к 2025 году – не менее 10);
- обеспечение доступности дошкольного образования, отсутствие очереди на зачисление детей в дошкольные образовательные организации;
- создание условий, соответствующих требованиям федеральных государственных образовательных стандартов, во всех общеобразовательных организациях;
- обеспечение доли занятого населения в возрасте от 25 до 65 лет, прошедшего повышение квалификации или профессиональную подготовку, не менее 37% ежегодно;
- охват программами дополнительного образования не менее 75% детей в возрасте 5–18 лет к 2020–2025 годам;
- увеличение численности лиц, прошедших обучение на онлайн-курсах [47].

Для обеспечения качественных изменений системы образования был введен новый инструмент реализации целей и приоритетов государственной политики – план мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки», утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2012 г. № 2620-р, и региональные и отраслевые «дорожные карты» [48].

Следующим этапом развития системы образования в России стало утверждение президиумом Совета при Президенте РФ (протокол от 03.09.2018г. № 10) Национального проекта «Образование» 2019-2024 гг., в рамках которого были обозначены две цели:

– обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования и вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования;

– воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций [45].

Управление системой образования осуществляется посредством стратегического планирования развития системы образования, принятия и реализации государственных программ РФ, федеральных и региональных программ, направленных на развитие системы образования

Важнейшим элементом управления системой образования выступает государственная регламентация образовательной деятельности, направленная на установление единых требований осуществления образовательной деятельности и процедур, связанных с установлением и проверкой соблюдения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, этих требований. Государственная регламентация образовательной деятельности включает в себя (ст. 90 Закона об образовании):

- лицензирование образовательной деятельности;
- государственную аккредитацию образовательной деятельности;
- государственный контроль (надзор) в сфере образования.

Федеральные законы и законодательство субъектов Российской Федерации закрепляют основополагающие, базовые нормы в сфере образования. Эти нормы находят свою конкретизацию в подзаконных нормативных правовых актах, которые представлены четырьмя видами: федеральные подзаконные нормативные правовые акты; подзаконные нормативные правовые акты государственных органов субъектов Российской Федерации; нормативные правовые акты органов местного самоуправления; локальные нормативные правовые акты образовательных учреждений. [19]

Актами субъектов Российской Федерации устанавливаются региональные стандарты финансирования образования, дополнительные льготы для учащихся и работников образовательных учреждений, а также дополнительные требования к образовательным учреждениям в части строительных норм и санитарных правил.

Акты органов местного самоуправления регулируют имущественные отношения в системе образования; устанавливаются дополнительные налоги и льготы, местные стандарты финансирования системы образования и т.д. Локальные нормативные правовые акты образовательных учреждений способствуют определению федеральных и региональных норм, которые регулируют образовательные правоотношения. За счет этих норм образовательное учреждение имеет право закрепить свою специфику, особенности педагогической и иной деятельности в сфере образования. Устав, как локальный акт образовательного учреждения, закрепляет основные положения его деятельности: права и обязанности участников образовательных отношений, вопросы финансирования, хозяйственной деятельности и т.д.

Механизм государственного регулирования высшего образования способствует выявлению проблем и улучшению работы правительства в области образования; а для этого следует направить процесс обучения в сфере высшего образования на путь к полному развитию личности, для удовлетворения своих потребностей, потребностей общества и рынка труда в условиях конкуренции компетентных и ответственных профессионалов, определить ответственность производителей образовательных услуг за качество этих услуг.

Государственная политика в сфере повышения качества высшего образования сталкивается с рядом проблем: дифференциация качества образования в вузах в разных регионах, устаревшая материально-техническая база вузов, устаревшие методы обучения, когда теория отделена от практики, проблемы педагогических кадров, уровень качества общего образования.

Рассмотрим некоторые проблемы и пути их совершенствования.

В рамках национального проекта «Образование» продолжается проект повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов 5-100, и в этом году его планируется расширить за счет отраслевых вузов. [35]

Государственная политика в сфере повышения качества высшего образования преследует цель обеспечения конкурентоспособности страны на мировом рынке образовательных услуг. Для достижения данной цели необходимо сформировать крепкую современную систему образования, для выпуска квалифицированных кадров. Предпринимательство, вкладываясь в образование студента еще на уровне университета, на выходе получает готового специалиста, которого не надо потом переучивать. Научно-образовательные центры сближают бизнес и университеты не только в области разработки технологий, но и в области образования тоже. Ведь в настоящее время определяющим значением для успешного функционирования экономики является не что иное, как человеческий фактор. Высшее образование играет большую роль, и особенно университетское, выступает одновременно и в роли новатора, способствуя процессу приращения знаний в результате проводимой исследовательской деятельности, и в роли консерватора, в том, что касается образовательной деятельности.

Серьезной проблемой можно назвать «замену ценности образования ценностью диплома о высшем образовании», что свидетельствует о девальвации знаний в обществе, где невостребованными становятся специалисты по широкому спектру специальностей. Например, большое количество выпускников с юридическим или экономическим образованием, появившееся за последние десять лет привели к перенасыщенности рынка труда низкоквалифицированными кадрами. Ухудшение качества высшего образования так же способствовала и другая острая проблема – общее снижение интеллектуального уровня студентов, что отчасти связано с системой среднего образования, введением ЕГЭ, нарушением

преимущества звеньев системы образования в целом. [37,39]

В настоящее время российские вузы работают в условиях жесткой конкуренции, в том числе с образовательными центрами за рубежом. Университеты постоянно должны учитывать не только процессы в мировом образовательном пространстве, но и на рынке труда. Поэтому проблема повышения качества образования стоит крайне остро. Можно отметить следующие пути решения этой проблемы:

- выработка у студентов компетенций в будущей профессии;
- неуклонное повышение стандартов образования;
- все большее предоставление свободного доступа к образовательным ресурсам;
- интеграция элементов научных исследований в учебный процесс.

Поскольку на сегодня количество юристов и экономистов превышает все разумные пределы, создать на базе Министерства науки и высшего образования Российской Федерации отдельный департамент, занимающийся мониторингом и анализом соответствия количества выпускников по разным специальностям количеству свободных рабочих единиц на рынке труда [21, с. 143].

Повышение качества высшего образования невозможно без повышения компетентности и уровню профессионализма преподавательского состава. Государство должно уделять больше внимания поддержке преподавателям, предоставляя им больше возможностей для развития (например, преподаватели колледжей и высших учебных заведений, и методисты могут пройти бесплатные курсы повышения квалификации в сфере цифровых технологий). [50]

Государство должно обеспечить всем вузам достаточную информационную базу, доступ к цифровым библиотекам, приборам и материалам. Необходима сеть центров коллективного пользования и удаленного доступа к приборной базе, позволяющие проводить эксперименты в удаленном режиме. Эти меры помогут российским

профессорам эффективно развиваться – преподавать и проводить научные исследования. Образование неизбежно должно становиться более гибким, адаптируясь к постоянно меняющейся экономической и политической ситуации.

В рамках реализации, поставленной задачи перед региональными вузами при управлении учебным процессом в систему дистанционного обучения Москвы, подготовлены и отправлены заявки для повышения квалификации преподавателей и сотрудников «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)». На сегодня более 150 человек в ХМАО – Югра прошли курс повышения квалификации по данной программе. Это весь профессорско-педагогический состав и часть сотрудников института, которые могут консультировать и помогать преподавателям в работе на платформе СДО. [53]

Стоит отметить, что, в рамках национального проекта «Образование» продолжается проект повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов 5-100 и одной из основных задач – увеличить количество иностранных обучающихся. [51]

Одна из причин обучения иностранных граждан на территории РФ, является желание получить образование более высокого качества, диплом, который будет высоко цениться на международном рынке труда, стремление улучшить языковые навыки и навыки межкультурного общения.

Важнейшим фактором реализации политики продвижения российского образования является наличие инфраструктуры вуза с целью разработки и внедрения программ обучения иностранных граждан русскому языку – Подготовительные отделения, Центры тестирования по русскому языку.

Все указанные предложения при обязательном условии их реализации, приведут к существованию здоровой конкуренции в сфере образования. Образование будет соответствовать современным требованиям высокого

качества. В ВУЗах должны учиться только самые способные и достойные, а для работодателей должны быть сформированы все условия привлечения к работе высококвалифицированных специалистов на высокооплачиваемые должности в соответствии с их профилем образования. [61]

На основании результатов системного анализа нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность образовательных организаций можно сделать вывод, что регулирование происходит на всех уровнях законодательной власти. Нормативные документы регулируют общедоступность и бесплатность общего образования, развитие инфраструктуры и организационно-экономических механизмов, обеспечивающих равную доступность к услугам дошкольного, общего, профессионального образования, развитие кадрового потенциала системы образования, повышение престижности и привлекательности профессии педагога, управление процессами развития образования и реализация финансово-экономических и организационно-управленческих механизмов, направленных на повышение эффективности деятельности образовательных организаций, образовательные стандарты, приоритеты развития образования и показатели эффективности системы управления и качества образования.

1.3 Инструменты реализации системы управления образованием РФ в условиях цифровизации

Сегодня в сфере образования в России происходит переход от традиционной образовательной деятельности к так называемому «формированию компетенций», что неизбежно приводит к новому содержанию управленческой деятельности в данной сфере. Возникает множество вопросов. Приведет ли монополизация в регионах к понижению качества и доступности образовательных услуг или же позволит разрабатывать единую стратегию регионального развития для успешного решения локальных задач? Какие необходимы инструменты развития

конкуренции между вузами в макрорегионах? Какую роль играют филиалы и негосударственные вузы в сложившейся структуре высшего образования в регионах? У этих вопросов нет однозначных ответов, каждая региональная ситуация уникальна, и только изучение опыта трансформаций может позволить выявить лучшие практики управления масштабом сети.

Однако образовательные технологии, как и другие технологии в области национальной технологической инициативы, развиваются [16]. В связи с чем высшие учебные заведения должны совершенствовать свою деятельность, предлагая потребителям образовательных услуг новые образовательные программы и направления. Современное образование в большей степени ориентировано на инновационный подход в процесс управления государственным учреждением высшего образования. Другими словами, современные российские вузы применяют цифровые технологии, используя различные онлайн платформы. Уместно заметить, что и в самом процессе управления (ректор-сотрудники) также организованы мероприятия, отличные от традиционных методов управления организацией.

Значительное количество научных исследований и трудов посвящено моделированию бизнес-процессов, происходящих в различных сферах современного общества. При этом в основном данные материалы посвящены промышленным инвестиционным проектам, конечная цель которых заключается в пуске новых промышленных производств, наращивании производственных мощностей. [62]

На сегодняшний день мало кто обращает внимание на иные отрасли экономики, особенно финансируемые за счет средств бюджетной системы Российской Федерации. А хотя и данные сферы являются многофакторной почвой для внедрения новых технологий построения бизнес-структур современных организаций. Проектное управление, достигшее высокого уровня организации и реализации, переходит в статус «культуры проектного управления», присущая ее автору, руководителю-лидеру образовательной организации, деятельность которого выстраивается в соответствии с

формулой: природа проектирования + сущность проектирования + алгоритм проектирования [18, с. 59].

Управление образовательной организацией в настоящее время представляет собой многоаспектный процесс. Современные вузы являются сложными по структуре и управлению организациями, которые с точки зрения внедрения информационных технологий имеют ряд технических и организационных проблем [2].

Методы и инструменты управления проектами применяются в различных областях жизни и для решения разных задач. Применительно к образованию, в настоящее время методы управления проектами широко используются в задачах модернизации системы образования, разработки дополнительных образовательных услуг и др. Это способствует появлению новых образовательных технологий, новых услуг, новому подходу к организации работ. Выросла значимость проектов в образовании, в основе которых берется курс на инновационный путь развития образования [18, с. 56].

Под образовательным проектом понимается совокупность выполняемых в определенной последовательности научных, методических, технологических, организационных, финансовых, коммерческих и учебно-производственных мероприятий, обеспечивающих реализацию образовательной программы. Главной целью образовательного проекта является – возрастание эффективности образовательной деятельности: развитию личности и профессионального потенциала человека, создании условий для карьерного роста, создание предпосылок для повышения эффективности производства.

В отечественной и зарубежной литературе встречается различные суждения о положительных и негативных факторах применения процессно-проектного подхода в управлении образовательной организации. Например, исследователи О.М. Горева и Л.Б. Осипова считают следующее [20, с. 87].

Проектный подход в управлении способствует росту инновационного

потенциала образовательной организации. Проектный подход – одно из условий, фактор позитивной динамики качества управления образовательными системами в условиях устойчивого социально-экономического, общественного развития и модернизации сферы образования. В современных образовательных организациях проектный менеджмент используется на самых разных уровнях – от уровня федерального государственного управления в системе образования до уровня реализации педагогического управления в системе «педагог-обучающиеся» [26].

Однако при переходе образовательной организации на проектно-ориентированное управление, как правило, возникает проблема координации проектной деятельности, которую можно решить с помощью внедрения модели «Проектный офис» [30].

Данная структура внутри образовательной организации способствует внедрению новой управленческой команды, состоящей из руководящего, педагогического состава, сотрудников, студентов, представителей социальных партнеров. Проектный офис способен оказать содействие в развитии образовательной организации, принимать управленческие решения, брать ответственность за будущее высшего учебного заведения.

Процесс цифровой трансформации образования – это формирование и распространение новых моделей работы образовательных организаций, изменение содержания образования и грамотного встраивания в учебный процесс цифровых технологий, качественных инструментов и эффективного управления. В России цифровая модернизация носит «неорганический» характер, что определяется отсутствием четко сформированной общественной потребности, социального запроса на цифровые изменения образовательной среды [36, с. 6].

Исследователи из ассоциации EDUCAUSE выделили 5 этапов на пути от традиционной «аналоговой» до «цифровой организации», которые объединили в три стадии [18].

– первая – «Оцифровка», включает два этапа: оцифровку информации и систематизацию информации. Данная группа осуществляет процесс перехода от аналоговых или физических носителей информации (бумажные учебники, отчетность, документы и др.) к цифровым;

– вторая – «Цифровизация», тоже включает два этапа: автоматизация процессов и оптимизация процессов. Это процесс использования цифровых технологий и информации для преобразования отдельных операций (управление кадрами, контингентом учащихся, бухгалтерия, закупки);

– третья – «Цифровая трансформация». Это серия глубоких изменений в образовательной культуре, сотрудниках и технологиях, которые позволяют использовать новые образовательные и управленческие модели и трансформируют деятельность организации.

Цифровая трансформация в образовании неизменно влечет за собой не только изменение содержания образования, его организацию, но и изменение роли преподавателя [12]. Профессионалы нового уровня должны уметь быстро учиться, синтезировать идеи из разных областей, иметь способность к адаптации. Цифровые компетенции в образовании должны быть направлены на совершенствование применения цифровых технологий в преподавании и обучении; развитие навыков, необходимых для цифровой трансформации; анализ и прогнозирование на основе данных в образовании [12, с. 66].

В рамках национальной цели «цифровая трансформация» предусматривается достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы.

Цифровая зрелость – комплексный показатель, характеризующий степень развития образовательной организации, институции или региона в части использования цифровых решений и цифровых технологий. В Топ-9 регионов были включены: Белгородская, Липецкая области, Москва, Московская, Нижегородская области, Татарстан, Санкт-Петербург, Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий автономные округа. В 62 регионах – средний

уровень цифровизации. Отстающими признаны следующие федеральные единицы: Омская область, Адыгея, Еврейская автономная область, Ингушетия, Кабардино-Балкария, Дагестан, Калмыкия, Чечня и Северная Осетия, Свердловская область, Ставропольский край, Крым, Удмуртия и Чукотский автономный округ.

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 4 февраля 2021 г. № 68 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» Правительство Российской Федерации утвердило методические рекомендации по расчету цифровой зрелости общего образования по следующим показателям:

- доля учащихся, по которым осуществляется ведение цифрового профиля;
- доля педагогических работников, получивших возможность использования верифицированного цифрового образовательного контента и цифровых образовательных сервисов;
- доля учащихся, имеющих возможность бесплатного доступа к верифицированному цифровому образовательному контенту и сервисам для самостоятельной подготовки;
- доля заданий в электронной форме для учащихся, проверяемых с использованием технологий автоматизированной проверки. [63]

Каждая образовательная организация планирует и выбирает свой сценарий и находится на своей стадии развития, это достаточно длительный процесс, в ходе которого в образовательных организациях происходит большое количество радикальных перемен. Основными направлениями цифровой трансформации образования являются:

- формирование общего (разделяемого всеми) видения;

- развитие школьной культуры (традиции, правила, соглашения, регламенты работы, стиль общения);
- создание насыщенной цифровой образовательной среды (ЦОС);
- обеспечение условий для устойчивого развития;
- вовлечение местного сообщества;
- персонализация образовательного процесса;
- непрерывное профессиональное развитие всех работников школы.

Пример плана мероприятий (дорожной карты) по реализации проекта «Цифровая образовательная среда» на 2021/2022 учебный год приведен в Приложении А.

Инновации обеспечивают обновление содержания образования, форм и методов обучения, развитие систем оценки и сопровождения образовательного процесса, что способствует развитию образовательных организаций, участвующих в инновационном процессе, и в целом улучшению образовательной системы. Инновационная деятельность преобразует не только образовательные, но и управленческие практики, стимулируя развитие профессионализма работников и повышая качество подготовки обучающихся. Этот процесс поддерживает инновационная инфраструктура, создаваемая в образовательных системах [48].

В российском нормативном правовом поле есть определение «инновационной инфраструктуры» системы образования, которую представляют федеральные и региональные инновационные площадки. Они поддерживают развитие системы образования с учетом основных направлений социально-экономического развития страны. На сегодняшний день в федеральных государственных образовательных стандартах в качестве инновационных технологий предлагается использовать комплекс практик и методов процессов управления образовательной организацией. В основе данного подхода лежит использование модульного анализа, что сопровождается применением системного подхода, призванного объединить

усилия всех участников образовательного процесса. Эффективность такого подхода достигается за счет внедрения своеобразных электронных организационных платформ построения управленческих решений. В широком смысле под электронными организационными платформами понимается адресная книга, блокнот, который служит для организации и управления деятельностью. В современном динамичном мире такие платформы становятся незаменимым приложением для персональных электронных устройств. На сегодняшний день в интернете существует множество электронных организаторов, которые доступны бесплатно [5].

Принимая во внимание вышеизложенное, можно заключить, что университеты играют ключевую роль в формировании человеческого капитала в части образовательных характеристик, и это имеет огромное значение для стимулирования экономического роста и инновационного развития.

На передний план выходит тенденция управления знаниями на основе инновационных элементов управления образовательными организациями [8]. В рамках экономики знаний должна обеспечиваться реализация всей инновационной цепочки – воспроизводство знаний посредством фундаментальных исследований – проведение прикладных исследований и разработок – внедрение научно-технических результатов в производство и сферу услуг – производство конкурентоспособной инновационной продукции (услуг) [31].

Специалисты по цифровому образованию говорят, что большинство развитых и развивающихся стран на данный момент находятся в центре цифровой революции, как в области образования, так и за его пределами. В связи с этим необходимо признать, что роль высшего образования заключается не только в профессиональном обучении, но и в создании эффективных моделей взаимодействия вузов и работодателей по подготовке кадров. [60]

Ключевыми цифровыми компетенциями являются следующие:

– информационная и информационная грамотность: способность и умение формулировать информационные потребности, находить и извлекать цифровые данные, информацию и контент; оценивать релевантность источника и его содержания; хранить, управлять и организовывать цифровые данные, информацию и контент;

– коммуникация и сотрудничество: способность и умение взаимодействовать, общаться и сотрудничать с помощью цифровых технологий, осознавая культурное и поколенческое разнообразие; участвовать в жизни общества через государственные и частные цифровые услуги, и участие граждан; управлять своей цифровой идентичностью и репутацией;

– создание цифрового контента: способность и умение создавать и редактировать цифровой контент; совершенствовать и интегрировать информацию и контент в существующий массив знаний, понимая при этом, как должны применяться авторские права и лицензии; знать, как давать понятные инструкции для компьютерной системы;

– сохранение безопасности: способность и умение защищать устройства, контент, персональные данные и конфиденциальность в цифровой среде; защищать физическое и психологическое здоровье, а также быть осведомленным о цифровых технологиях для социального благополучия и социальной интеграции; быть осведомленным о воздействии цифровых технологий на окружающую среду и их использовании;

– решение проблем: способность и умение выявлять потребности и проблемы, а также разрешать концептуальные проблемы и проблемные ситуации в цифровой среде; использовать цифровые инструменты для внедрения инноваций в процессы и продукты [22, с. 77-85]; идти в ногу с цифровой эволюцией. Для каждой компетенции определены три квалификационных уровня. Определено, что цифровая компетентность общепризнана как ключевая компетенция и определяется как уверенное, аналитическое и творческое использование информационно –

коммуникационных технологий для достижения целей, связанных с работой, образованием, отдыхом, участием в жизни общества и др.

Модель обучения в вузе в условиях цифровизации предполагает максимальное вовлечение обучающегося в процесс. Сочетание очного обучения и онлайн-обучения, активное смешанное обучение, использование цифровых технологий и инструментов (гаджеты, программные приложения и т. д.). В этом случае студенты более заинтересованы и вовлечены в процесс обучения, кроме этого, одновременно развиваются навыки использования технологий, в том числе ИТ-навыки [34].

Статистика показывает, что аудитории, оснащенные цифровыми технологиями или «цифровой» моделью обучения, часто так же активны, как и сам учитель. Эта модель предоставляет динамические инструменты с несколькими возможностями для привлечения, вовлечения и поддержки широкого круга студентов, независимо от предмета. В настоящее время существуют новые тенденции и подходы EdTech, которые включают цифровые учебные программы, интерактивные викторины, обучающие приложения и персонализированные обучающие решения. Таким образом, студенты могут учиться способами, адаптированными к их индивидуальным потребностям. Также поощряется групповое обучение, основанное на цифровых технологиях.

Новые, современные технологии обучения открывают более широкие возможности для экспериментов и развития творческих способностей в процессе обучения. В целом новая цифровая эпоха позволила студентам и преподавателям изучать и экспериментировать не только с новыми технологиями и средствами обучения, но и с самой методологией, выходя далеко за рамки традиционного подхода.

Таким образом, благодаря применению современных программно-проектных технологий, снижается вероятность ошибок персонала за счет надежного оперативного информационного обеспечения. Данные установки оказывают содействие образовательному процессу, оказывают учебно-

методическую и информационную поддержку всем участникам образовательного процесса, стимулируют развитие творческого потенциала педагога. Тем самым, использование программно-проектного подхода в образовательных проектах повышает эффективность управления системой образования и учебными процессами, и повышает качество образования.

В то время как инновационный подход в процессе управления образовательными организациями приобретает новые очертания в условиях формирования новой экономики знаний, подобная тенденция должна быть принята не только на федеральном уровне, но и должно быть обращено внимание региональных властей на разработку и реализацию государственных программ, направленных на повышение качества образовательных услуг, конкурентоспособности обучающихся. А значит процесс управления высшими учебными заведениями как инструмент повышения эффективности управления качеством образовательной организации должен быть в поле не только руководящего состава (ректора), но и в руках системы органов государственной власти всех уровней. Наибольшую роль в этом процессе играют региональные уполномоченные исполнительные органы государственной власти как «водная артерия» между центром и образовательной организацией.

2 Современное состояние и направления развития системы образования в Российской Федерации

2.1 Анализ результатов реализации государственной политики в сфере образования

Деятельность Правительства Российской Федерации в сфере образования в 2020 году осуществлялась в соответствии с решениями и поручениями Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, положениями законодательства об образовании, а также с учетом установленных Федеральным законом от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (далее – Федеральный закон № 172-ФЗ) правовых основ стратегического планирования в Российской Федерации, реализуемых через координацию государственного и муниципального стратегического управления и бюджетной политики, полномочия федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и их взаимодействие с общественными, научными и иными организациями в сфере стратегического планирования.

По данным федерального статистического наблюдения (далее – ФСН) за 2020 год (на начало 2020/21 учебного года), система образования охватывает более 30,5 млн. детей и молодежи (рисунок 3), включая 7,4 млн. дошкольников всех возрастных категорий (от 3 до 7 лет – 6,4 млн. человек, от 2 месяцев до 3 лет – 1,0 млн. человек), 16,9 млн. школьников, 3,3 млн. студентов в системе СПО и 4,0 млн. студентов в системе высшего образования, в том числе по очной форме обучения 2,4 млн. человек (60%).

Серьезным фактором, влияющим на значения ключевых показателей в сфере общего образования (включая дошкольное), является демографическая ситуация. При некотором уменьшении количества воспитанников в дошкольном образовании (на 164,5 тыс. человек по сравнению с 2019 годом, из них на 147,8 тыс. человек в возрасте от 3 до 7 лет) сохраняется тенденция

роста количества обучающихся в общеобразовательных организациях (на 328,1 тыс. человек по сравнению с 2019 годом).

Если численность студентов в системе СПО продолжает стабильно расти (прирост 216,6 тыс. человек в 2020 году по сравнению с 2019 годом), то численность студентов вузов имеет устойчивую тенденцию к сокращению (в 2020 году на 19 тыс. человек по сравнению с 2019 годом).

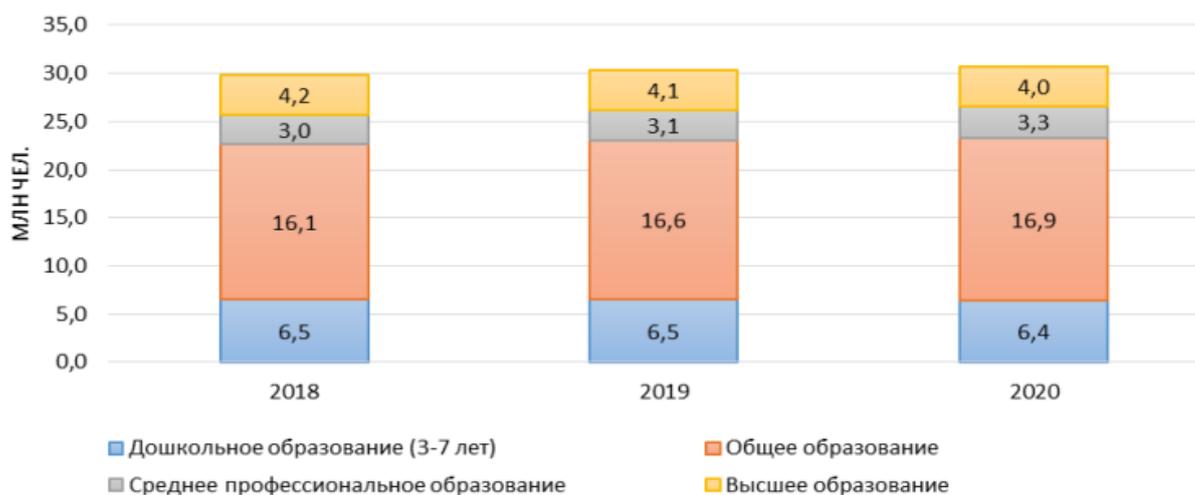


Рисунок 3 – Численность обучающихся в системе образования

В образовательных организациях всех уровней на начало 2020/21 учебного года работает 2 451,6 тыс. педагогических работников, в том числе: в дошкольном образовании – 682,9 тыс. человек, в общем образовании – 1347,9 тыс. человек, в СПО - 197,7 тыс. человек, в высшем образовании (профессорско-преподавательский состав) (далее – ППС) – 223,1 тыс. человек. Из общего числа ППС имеют ученые степени 74,2%, ученые звания – 48,7%.

Динамика численности детей в образовательных организациях, реализующих программы дошкольного образования и общеобразовательные программы, на которую оказывают влияние демографические факторы, сопровождается ростом численности педагогических работников: в дошкольном образовании на 6,2 тыс. человек в 2020 году в сравнении с 2019 годом, в общем образовании – на 8,4 тыс. человек. При незначительной

положительной динамике роста численности преподавателей и мастеров производственного обучения – на 1,1 тыс. человек, в сфере высшего образования численность ППС снизилась на 6,2 тыс. человек (рисунок 4).

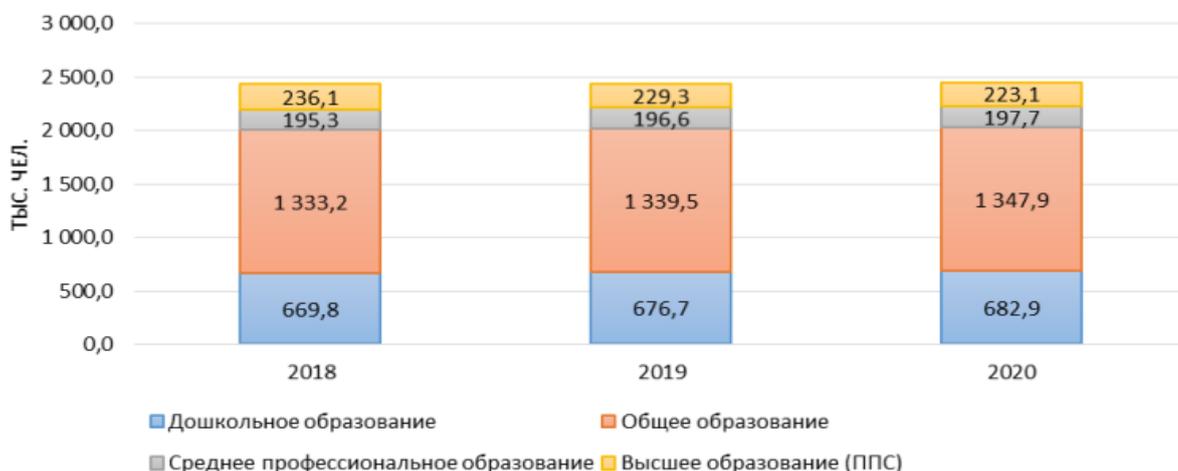


Рисунок 4 – Численность педагогических работников в сфере образования

В системе общего образования действует 40,3 тыс. образовательных организаций, реализующих образовательные программы начального общего, основного общего, среднего общего образования, всех форм собственности, 38,4 тыс. организаций, реализующих образовательные программы дошкольного образования, осуществляющих присмотр и уход, в среднем профессиональном образовании – 3,3 тыс. организаций, в системе высшего образования - 710 организаций. За 2020 год число организаций по всем уровням образования незначительно снизилось (рисунок 5).



*За 2020 год предоставленные Росстатом данные государственной регистрации о числе юридических лиц с основными видами деятельности по ОКВЭД2 85.11, 88.91

Рисунок 5 – Количество организаций в системе образования

Важная характеристика сети дошкольного образования для обеспечения качественной реализации образовательных программ – это состояние зданий дошкольных образовательных организаций (далее – ДОО). Удельный вес числа организаций, здания которых находятся в аварийном состоянии, в общем числе ДОО (по всем видам собственности) в 2020 году в целом по России составляет 0,3%; требуют капитального ремонта – 6,8%. В соответствии с Федеральным планом статистических работ, утвержденным распоряжением Правительства Российской Федерации от 6 мая 2008 г. № 671-р (далее – ФПСР), срок предоставления соответствующих данных о состоянии зданий общеобразовательных организаций по форме ФСН № ОО-2 за 2020/21 учебный год – 30 июля 2021 г. Актуальной продолжает оставаться проблема обучения в школах в две и три смены. В 2020/21 учебном году численность обучающихся в одну смену составила около 13,9 млн. человек, во вторую смену – 2,5 млн. человек, 18,1 тыс. детей учатся в третью смену (рисунок б).

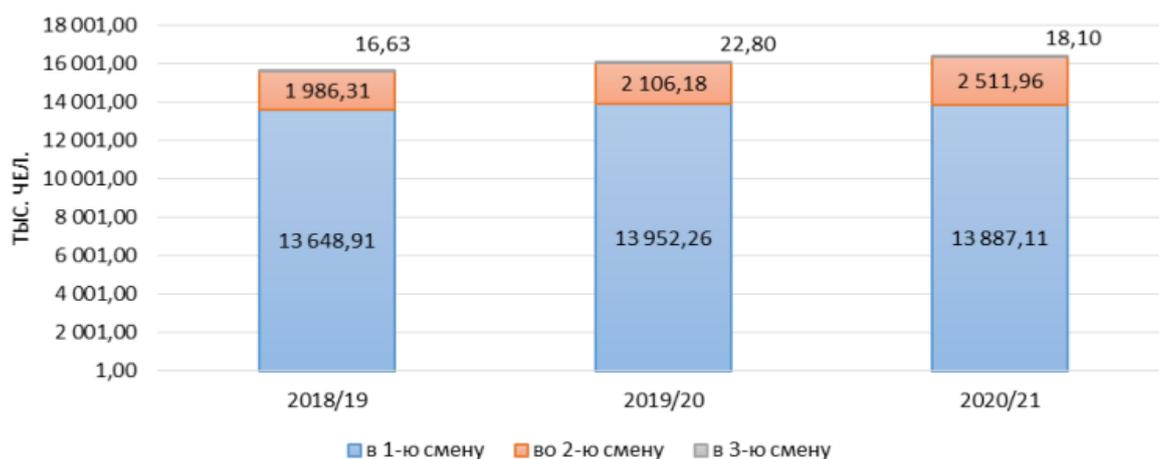


Рисунок б – Численность обучающихся по сменам в общеобразовательных школах (по классам очного обучения, кроме классов для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья)

В сфере дополнительного образования детей в 2020 году было предоставлено свыше 24,4 млн. услуг, с учетом данных по детям, посещающим одновременно несколько организаций дополнительного

образования или несколько кружков и сессий в одной организации (таблица 1).

Таблица 1 – Распределение детей, занимающихся в 2020 году по направлениям дополнительных общеобразовательных программ

Наименование направления дополнительной общеобразовательной	Численность обучающихся всего, человек
техническое	2 823 371
естественнонаучное	2 917 907
туристско-краеведческое	1 044 916
социально-педагогическое	6 189 644
В области искусств (по общеразвивающим программам)	6 699 544
В области физической культуры и спорта (по общеразвивающим программам)	4 748 505
Итого	24 423 887

В 2020 году наблюдается снижение численности педагогических работников государственных и муниципальных организаций дополнительного образования детей, которая составила 214,8 тыс. человек.

Проектный раздел пилотной ГПРО в 2020 году включал мероприятия федеральных проектов НПО («Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Поддержка семей, имеющих детей», «Цифровая образовательная среда», «Учитель будущего», «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)» (далее – «Молодые профессионалы»), «Социальные лифты для каждого», «Социальная активность», а также федерального проекта «Содействие занятости женщин – создание условий дошкольного образования для детей в возрасте до трех лет» национального проекта «Демография», федеральных проектов «Кадры для цифровой экономики» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (далее – Национальная программа) и «Цифровая культура» национального проекта «Культура».

В 2021 году на реализацию мероприятий ГПРО Федеральным законом от 8 декабря 2020 г. № 385-ФЗ «О федеральном бюджете на 2021 год и на плановый период 2022 и 2023 годов» (рисунок 7).

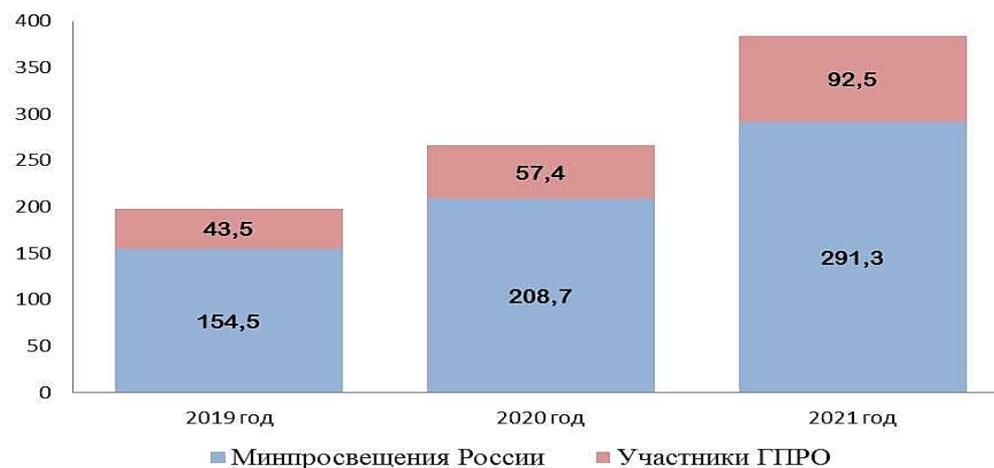


Рисунок 7 – Объем финансирования мероприятий ГПРО, млрд. рублей

Постановлением Правительства Российской Федерации от 31 марта 2021 г. № 518 утверждена новая редакция ГП НТР, учитывающая новый национальный проект «Наука и университеты», оптимизацию федеральных проектов «Кадры для цифровой экономики» и «Информационная безопасность», реализацию нового федерального проекта «Искусственный интеллект» Национальной программы и подпрограммы «Разработка технологий управляемого термоядерного синтеза и инновационных плазменных технологий» государственной программы Российской Федерации «Развитие атомного энергопромышленного комплекса». Также предложенные изменения направлены на реализацию Единого плана и Общенационального плана действий. Федеральные органы исполнительной власти в сфере образования выступают ответственными за разработку и реализацию национальных проектов, а также участниками входящих в их состав федеральных проектов. [57]

Так, Минпросвещения России в 2020 году продолжало реализацию 7 из 10 федеральных проектов НПО («Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Поддержка семей, имеющих детей», «Цифровая образовательная среда», «Учитель будущего», «Молодые профессионалы» – в части СПО, «Социальные лифты для каждого») НПО.

Ценности образования не инвариантны, они меняются в соответствии с установками социокультурной среды общества как пространства развития его инновационного потенциала, формирования качеств и ценностей личности, развития и преумножения культуры.

Сегодня обсуждаются проблемы, связанные с социокультурными подходами к созданию стратегии образования. В ходе обсуждения этого вопроса отмечается, что учащиеся – полноценные члены учебного сообщества; каждый учащийся движется по собственной образовательной траектории; основной целью обучения является формирование общеучебных компетенций, таких как: когнитивных, эмоциональных, стратегических; ученику дано право принимать значительную часть решений самостоятельно (это касается таких аспектов, как: что изучать, как изучать и какие ресурсы для этого использовать).

Целевые показатели достижения средней заработной платы преподавателей организаций высшего образования достигли целевого значения, равного 200% и выше от среднемесячной заработной платы в соответствующем регионе в 73 субъектах Российской Федерации, в 10 субъектах Российской Федерации целевое значение выполнено с учетом допустимого 5% отклонения (190% - 200%), исключение составила Республика Бурятия (187,1% от среднемесячной заработной платы по региону), в Ненецком автономном округе преподаватели отсутствуют;

по научным сотрудникам показатели достигли целевого значения, равного 200% и выше от среднемесячной заработной платы в соответствующем регионе с учетом средств грантов Российского фонда фундаментальных исследований, направленных на личное потребление грантополучателей-научных сотрудников, в 74 субъектах Российской Федерации, в 5 субъектах Российской Федерации целевое значение выполнено с учетом допустимого 5% отклонения (190% - 200%), исключение составили Республики Адыгея, Алтай, Тыва, Камчатский край (181%, 186%, 177% и 182% соответственно от среднемесячной заработной платы по

регионам), в Ненецком и Ямало-Ненецком автономных округах научные сотрудники отсутствуют.

За январь-декабрь 2020 года, по данным Росстата, в целом зафиксирован рост среднемесячной заработной платы педагогических работников и научных сотрудников (по сравнению с аналогичным периодом 2019 года) (рисунок 8):

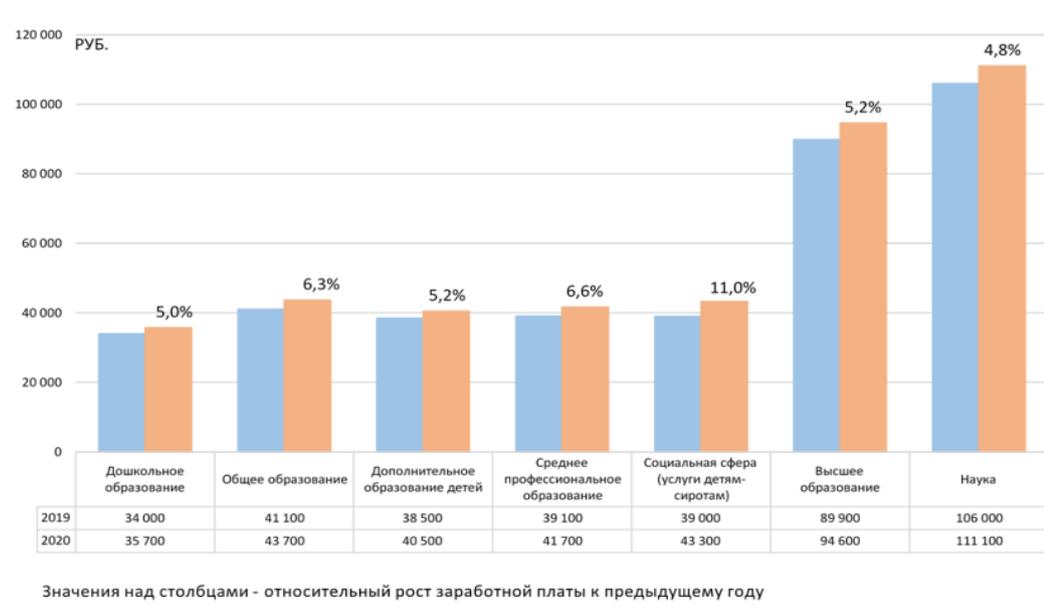


Рисунок 8 – Заработная плата педагогических работников

Безусловно, ни один национальный проект не может реализоваться именно таким образом, как прописано в проекте. Существует ряд факторов, которые тем или иным образом влияют на эффективность реализации проекта.

Национальный проект «Образование» призван ускорить модернизацию российского образования путем внедрения эффективных механизмов стимулирования и проведения необходимых системных изменений в указанной сфере в целях достижения современного качества образования, в соответствии с меняющимися запросами общества и социально-экономическими условиями. [43]

Основными целями проекта являются:

- обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования;
- вхождение РФ в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования;
- воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов РФ, исторических и национально-культурных традиций.

На основе указанных выше целей правительство одобрило создание девяти федеральных проектов национального проекта «Развития образования», паспорт которого был утвержден Советом по стратегическому развитию и приоритетным проектам 3 сентября 2018 года: «Поддержка семей, имеющих детей», «Цифровая образовательная среда», «Современная школа», «Учитель будущего», «Молодые профессионалы», «Социальная активность», «Экспорт образования». Часть федеральных проектов курирует Министерство просвещения, за другую отвечает Министерство науки и высшего образования, один федеральный проект реализует «Росмолодежь».

Также одним из факторов улучшения показателей качества образования служит конкурентоспособность высшего образования на международном уровне, при этом такие ВУЗы должны быть в каждом федеральном округе. Оценка реализации второй цели национального проекта – «воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций» происходит по двум показателям:

Во-первых, увеличением доли детей возраста 5-10 лет, охваченных дополнительным образованием, с 71% в 2017 г. до 80 % в 2024 г. и повышением доли детей в возрасте от 5 до 18 лет, охваченных дополнительным образованием.

Во-вторых, повышением численности обучающихся, вовлеченных в деятельность общественных объединений на базе образовательных

организаций общего образования, среднего и высшего профессионального образования, с 1,6 млн. человек в 2017 г. до 8,8 млн. человек в 2024 г.

Какими же являются основные направления Федеральных проектов?

Такой федеральный проект как «Современная школа» основной задачей ставит «внедрение на уровнях основного общего и среднего общего образования новых методов обучения и воспитания, образовательных технологий, обеспечивающих освоение обучающимися базовых навыков и умений, повышение их мотивации к обучению и вовлеченности в образовательный процесс, а также обновление содержания и совершенствование методов обучения в области технологий».

Федеральными проектами, такими как «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Цифровая образовательная среда», «Учитель будущего» и «Социальная активность» охвачены проблемы образования в селах.

Федеральный проект «Молодые профессионалы» предполагает уже в 2019 г. создание Федеральной сети из 100 центров и 5000 лабораторий, оснащенных современной материально-технической базой, по одной из компетенций, в т. ч. для сдачи демонстрационного экзамена с учетом опыта Союза «Ворлдскиллс» Россия, позволит выстроить систему эффективной профессиональной подготовки и повышения квалификации рабочим профессиям.

Зарубежные исследователи выделяют ряд серьезных проблем [30], с которыми сталкивается отдел трансфера технологий при коммерциализации инноваций, полученных научно-образовательной организацией.

Во-первых, возникает проблема стимулирования изобретателей в раскрытии информации о своих разработках. Как правило, патенты получают университеты и научно-исследовательские организации. Они обязаны выплачивать работникам-изобретателям вознаграждение в процентах от прибыли, получаемой от использования результата интеллектуальной деятельности (роялти). Обычно процент варьируется от 30 до 40% и определяется политикой данной организации в сфере интеллектуальных

прав. Некоторая часть полученных роялти может поступать подразделению организации, в котором работает изобретатель. Так, в ФРГ для работников университетов установлена фиксированная доля (30%) от общего дохода, получаемого работодателем в связи с использованием объекта [27]. В США работнику частной организации, нанятому специально для ведения научных исследований, считается достаточным выплатить зарплату. Американские корпорации в качестве поощрения инноваций иногда предусматривают для своих работников дополнительное вознаграждение, в том числе в форме предоставления акций или опционов работодателя, разовой денежной премии, присуждения почетного звания, хотя это не является обязательным.

Во-вторых, после патентования изобретения возникают сложности с обеспечением участия изобретателей в дальнейшем продвижении инновации. Осуществляя непосредственную разработку технологии, ученый наилучшим образом осведомлен о ее характеристиках, возможных путях преобразования в готовый продукт, способах использования и др. Большинство лицензионных соглашений заключаются университетами на ранних стадиях развития технологии. После этого лицензиату приходится вкладывать значительные средства в коммерциализацию разработки, ее преобразование в продукт, привлекательный для потребителей. Во многих случаях это невозможно сделать без участия изобретателя. Проблема решается путем дополнения лицензионного договора партнерским соглашением, в котором определяется роль изобретателя в дальнейшем усовершенствовании и развитии технологии. Перед отделом трансфера технологий стоит задача установления эффективного взаимодействия с исследователями на стадии дальнейшего продвижения продукта на рынок.

В-третьих, изобретатель, работодатель, производитель и потенциальный инвестор могут по-разному оценивать сущность и перспективы изобретения. Изобретателям и работодателям сложно понять коммерческие перспективы изобретений, а предпринимателям бывает непросто определить потенциальные выгоды от использования изобретения.

Для решения этой проблемы особое значение приобретают базы данных инноваций, которые ведут многие зарубежные университеты. Обычно реестры являются открытыми, но может потребоваться предварительная регистрация. Изобретения (иногда объекты авторских прав) группируются по возможным сферам их применения. Заинтересованным лицам раскрывается информация о сущности разработки, ее преимуществах для бизнеса и производства, патентный статус. Предоставляются сведения об изобретателях и контрактном лице, с которым можно вступить в переговоры по поводу получения лицензии.

Отделы (центры) трансфера технологий созданы в некоторых российских образовательных организациях. Так, целью деятельности Центра трансфера технологий МГУ имени М.В. Ломоносова является содействие развитию инновационной деятельности в Московском университете, обеспечение охраны результатов интеллектуальной деятельности работников посредством патентования, коммерциализация разработок путем заключения лицензионных договоров, создание условий для эффективного взаимодействия университета с промышленностью и бизнесом. Центр ведет каталог инновационных разработок МГУ, реестр патентов МГУ. Ключевыми принципами эффективного функционирования системы поддержки инноваций в МГУ являются правовая определенность, справедливое распределение доходов, стабильность. Принцип правовой определенности предполагает наличие у правообладателя сертификата прохождения каждого из результатов его интеллектуальной деятельности, документальное оформление каждой сделки по распоряжению правами на результат интеллектуальной деятельности. В соответствии с принципом справедливого распределения дохода университет берет на себя затраты на патентование и поддержание патента, в том числе за рубежом. Доход, полученный от использования разработки, распределяется таким образом: 35% остается на нужды МГУ, 40% направляется в подразделение, работниками которого создана разработка, 25% передается авторам [24].

К сожалению, в большинстве российских образовательных организаций такие подразделения не созданы либо носят формальный характер, не занимаясь продвижением технологий. Они не применяют даже такой базовый инструмент привлечения лицензиатов, как реестр инноваций (лицензионных предложений), не имеют положений относительно размера авторского вознаграждения. [33]

Основными проблемами (рисками), которые можно выделить из текущей ситуации реализации национального проекта «Образование» и входящих в него федеральных проектов являются следующие:

- дополнительные расходы бюджетов субъектов РФ на содержание создаваемой материально-технической базы (инфраструктуры), а также на оплату труда работникам новых образовательных организаций;
- непланомерность в процессе осуществления указанных проектов;
- формальное выполнение и рост отчетности вместо решения реальных проблем развития региональных систем образования;
- отсутствие комплексности в реализации как отдельных проектов, так и предложенных федеральных проектов в целом, несогласованность в их осуществлении.

Таким образом, можно сделать вывод, что, несмотря на выявленные проблемы, национальный проект «Образование» продолжает свой путь по приоритетным направлениям, а также является первостепенным государственным инструментом решения проблем в сфере образования.

2.2 Направления и оценка эффективности реализации национального проекта «Образование»

Национальный проект «Образование» – это инициатива, направленная на обеспечение конкурентоспособности российского образования и вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования; воспитание гармонично развитой и социально

ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций.

Источник финансирования: смешанный. Финансовое обеспечение национального проекта «Образование» реализуется из федерального бюджета, бюджетов субъектов РФ, внебюджетных источников.

Траты на национальный проект в 2019 г. составляли 116 млрд 628,29 млн рублей; в 2020 г. – 132 млрд 741,25 млн рублей; в 2021 г. будут составлять-143 млрд 544,87 млн рублей; в 2022 г. будут составлять 129 млрд 293,48 млн рублей; в 2023 г. – 128 млрд 910,32 млн рублей; в 2024 г. – 133 млрд 335,32 млн рублей. Год начала нацпроекта «Образование»: 2019, год его окончания: 2024. В настоящее время статус проекта является действующим. Паспорт нацпроекта «Образование» утвержден: 24 декабря 2018 года. К федеральным проектам, действующим в рамках национального проекта «Образование», относят:

- «Молодые профессионалы»;
- «Новые возможности для каждого»;
- «Поддержка семей, имеющих детей»;
- «Современная школа»;
- «Социальная активность»;
- «Социальные лифты для каждого»;
- «Успех каждого ребенка»;
- «Учитель будущего»;
- «Цифровая образовательная среда»;
- «Экспорт образования».

Целями национального проекта РФ «Образование» являются и воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов РФ, исторических и национально-культурных традиций, и вхождение РФ в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования, и обеспечение конкурентоспособности российского образования.

Схематически управление образованием в Российской Федерации отражено на рисунке 9. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации осуществляет свою деятельность непосредственно, через территориальные органы, подведомственные организации взаимодействуя с другими федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, местного самоуправления, федеральным государственным бюджетным учреждением «Российская академия наук», общественными объединениями и другими организациями.

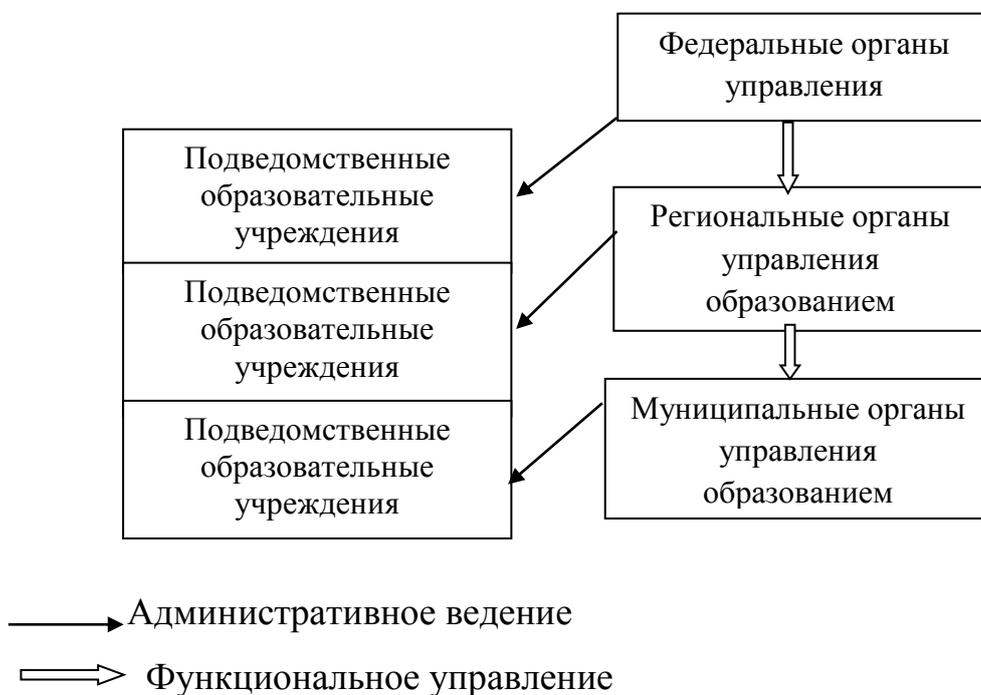


Рисунок 9 – Структура управления образованием в РФ [4]

Национальный проект «Образование» реализуется в рамках проектов, входящих в его состав. В рамках проекта «Молодые профессионалы» Министерством образования и науки РФ, Министерством просвещения России, Министерством труда РФ, Общероссийской общественной организацией «Деловая Россия», Федеральным государственным автономным учреждением «Фонд новых форм развития образования» при модернизации среднего профессионального образования организовано

проведение Мирового чемпионата по профессиональному мастерству по стандартам Ворлдскиллс. [25]

Проект ранней профессиональной ориентации «Билет в будущее», реализуется Союзом «Молодые профессионалы», позволяет путем онлайн-тестирования определить сферу профессиональных интересов, приобщить учащегося к практической деятельности под руководством экспертов, приобрести индивидуальные рекомендации по профессиональному развитию и построению образовательной траектории. Участники проходят три этапа. Первый этап подразумевает профориентационное онлайн-тестирование, помогающее определить сферу профессиональных интересов. Затем идет этап погружения в практическую деятельность под руководством экспертов по итогам которого подросток получает индивидуальные рекомендации по дальнейшему профессиональному развитию и построению образовательной траектории.

В рамках проекта «Новые возможности для каждого» внедрена и разработана система поддержки грантами образовательных организаций высшего образования для обеспечения непрерывного образования.

В рамках проекта «Поддержка семей, имеющих детей» организованы онлайн центр информационной поддержки родителей и навигатор «Растим детей». Онлайн центр информационной поддержки родителей содержит библиотеку для родителей, вопросы эксперту, запись на прием к эксперту, консультации и советы родителям «Семья и школа», конкурсы для родителей, Центры и программы родительского просвещения. Навигатор для современных родителей «Растим детей» – информационно-просветительский портал родительских практик. Аудиторией являются родители детей от 0 до 18 лет, живущие в различных регионах страны. Проект представляют сотрудники Фонда новых форм развития образования – проектного офиса национального проекта «Образование» и подведомственного учреждения Министерства просвещения РФ.

В рамках проекта «Современная школа» проводится мероприятие «Добро школа», предусматривающее обучение детей, имеющих инвалидность и ограниченные возможности здоровья. Развивается система инклюзивного образования, поддерживаются и развиваются образовательные организации (коррекционные школы и сады), являющиеся учебно-методическими (ресурсными) центрами, оказывающими методическую помощь педагогическим работникам, психолого-педагогическую помощь детям и их родителям, не выделяя форматы организации образования. В рамках проведения мероприятий федерального проекта «Современная школа» создана федеральная сеть центров гуманитарного и цифрового профилей «Точка роста», являющихся подразделениями общеобразовательных организаций, расположенных в сельской местности и в малых городах, не являющихся юридическими лицами (локальный акт, типовое положение).

Министерству образования, науки и молодежи в 2021 году выделено республиканских средств в сумме 27,1 млрд. руб., что на 751,6 млн. руб. больше, чем на 2020 год. На финансирование дошкольного образования в следующем году будет выделено 5,4 млрд. руб., финансирование общего образования – 15,2 млрд. руб., дополнительного образования – 457,4 млн. руб., среднего профессионального образования – 2,3 млрд. руб., высшего образования – 439,5 млн. руб., профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации – 121,2 млн. руб. Плановые показатели на 2021 год в части финансирования направления «молодежная политика» запланированы в сумме 367,2 млн. руб., на другие вопросы в области образования будет выделено 556,5 млн. руб.

Реализация нацпроекта «Образование на уровне РФ и субъекта РФ Свердловской области осуществляется путем внедрения проектного управления (конкретными проектами на разных уровнях). Национальные проекты являются не разовой мерой, а долгосрочной политикой, ключевой идеей развития страны. Общий бюджет составит почти 784,5 млрд. рублей.

Рассмотрим финансовое обеспечение реализации федерального проекта (рисунок 10, 11), а также бюджеты отдельных федеральных проектов, входящих в состав национального проекта (рисунок 12), и источники этих бюджетов (рисунок 13).

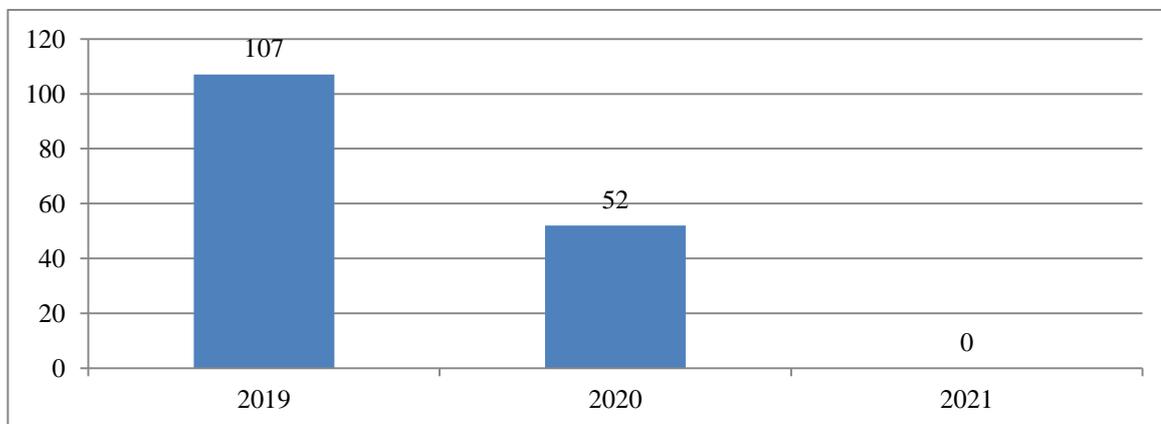


Рисунок 10 – Формирование системы непрерывного обновления работающими гражданами своих профессиональных знаний и приобретения ими новых профессиональных навыков, включая овладение компетенциями в области цифровой экономики всеми желающими (млн. руб.)

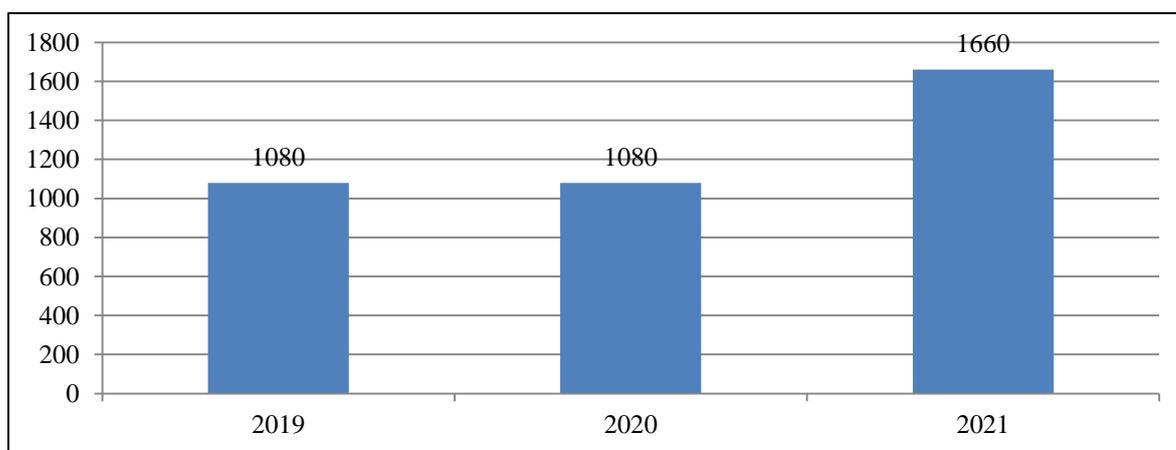


Рисунок 11 – Финансирование всего по федеральному проекту

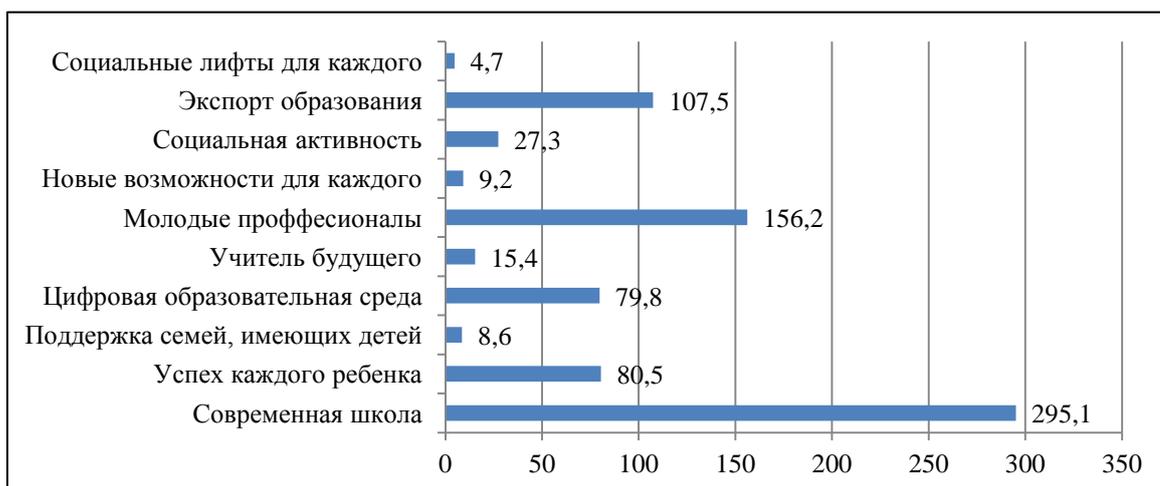


Рисунок 12 – Бюджеты федеральных проектов, входящих в национальный проект

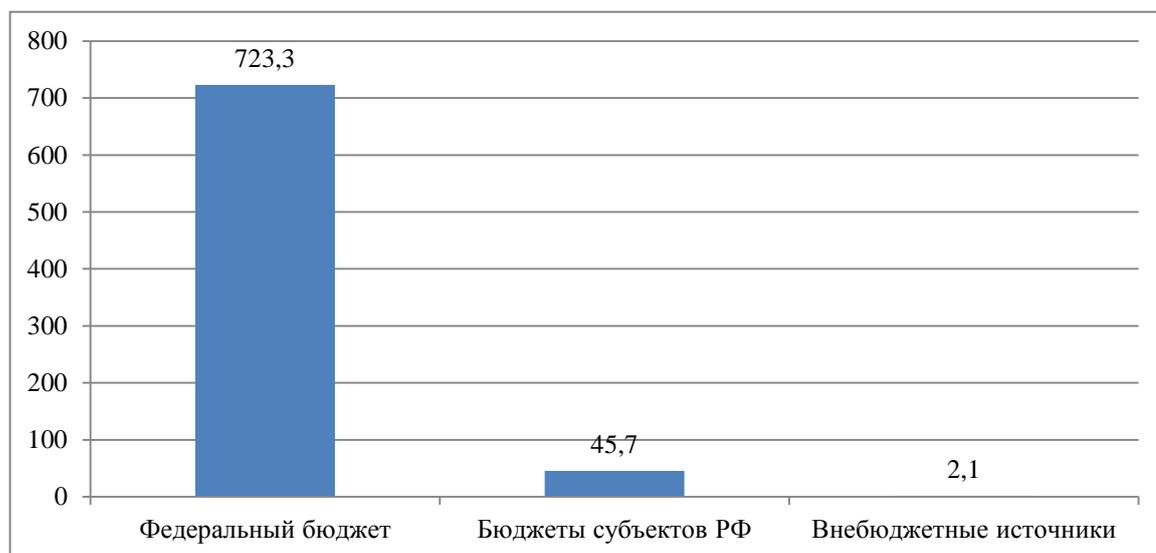


Рисунок 13 – Источники бюджета федеральных проектов, входящих в национальный проект

Особое значение в национальном проекте «Образование» уделено цифровизации. В рамках этого направления в России планируется запустить проект «Цифровой университет», функционирующий на основе «больших данных», и создать фонд для финансирования стартапов в сфере цифрового обучения [5, с. 78].

На первом этапе проекта (2019-2020 гг.) была создана и введена в эксплуатацию интеграционная платформа непрерывного образования и набор сервисов, разработана и внедрена система грантовой поддержки образовательных организаций высшего образования.

На втором этапе проекта (2021-2024 гг.) будет реализована на постоянной основе система грантовой поддержки университетов, осуществляться функционирование и содержательное наполнение интеграционной платформы непрерывного образования, будут развиваться сервисные решения, реализованные на платформе, проводиться информационная кампания, направленная на увеличение охвата населения, включенного в систему непрерывного образования.

Полнота реализации заложенного потенциала образовательных программ и согласованность с целеполаганием обучающихся и субъектов отраслей цифровой экономики находится в непосредственной зависимости от этих средств. Острота необходимости развития научно-образовательных сред по прорывным технологическим направлениям в Выборгском районе повышается при комплексном анализе задач.

Машинные представления знаний о возможностях образовательных программ и многообразиях индивидуальных траекторий, обучающихся послужат опорным базисом для цифровой трансформации информационных ресурсов научно-образовательной среды. Координация работ по разработке стратегий и достижению цифровой зрелости в регионах возложена на региональное министерство цифрового развития и связи.

Сущностью федерального проекта «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)» является модернизация профессионального образования, с помощью обновления материально-технической базы, а также внедрения адаптивных, практико-ориентированных и гибких образовательных программ. Ответственные за реализацию регионального проекта указаны в таблице 2.

Таблица 2 – Ответственные за реализацию регионального проекта

Роль в проекте	Фамилия	Должность
Руководитель федерального проекта	Медведев А.М.	Заместитель Министра просвещения Российской Федерации
Администратор федерального проекта	Черноскутова И.А.	Директор Департамента государственной политики в сфере профессионального образования и опережающей подготовки кадров Министерства просвещения Российской Федерации
Администратор федерального проекта	Зарубин А.В.	Директор Департамента проектной деятельности Министерства науки и высшего образования Российской Федерации

Задачи федерального проекта:

1. Модернизация среднего профессионального образования.

2. Глобальная конкурентоспособность высшего образования.

Финансирование федерального проекта «Молодые профессионалы» представлено на рисунке 14:



Рисунок 14 – Бюджет федерального проекта «Молодые профессионалы»

Финансовое обеспечение реализации мероприятий федерального проекта «Молодые профессионалы» приведено в Приложении Б.

Число обучающихся проходящих аттестацию с использованием механизма демонстрационного экзамена, представлено на рисунке 15:



Рисунок 15 – Накопительный итог охвата обучающихся

Аттестация с использованием механизма демонстративного экзамена позволит поэтапно достичь рост результатов охвата обучающихся. Создаются центр опережающей профессиональной подготовки, в том числе на базе лучших профессиональных образовательных организаций, реализующих дополнительные образовательные программы для взрослых, программы профессиональной подготовки и переподготовки кадров, программы профессиональной ориентации.

По результатам национального проекта «Молодые профессионалы» должны быть сформированы 100 центров опережающей профессиональной подготовки и 5000 мастерских, оснащенных современным оборудованием. [47]

График создания запланированных центров опережающей профессиональной подготовки и мастерских, оснащенных современным оборудованием представлен на рисунке 16:



Рисунок 16 – Создание центров опережающей профессиональной подготовки и мастерских, оснащенных современным оборудованием

Создание центров опережающей профессиональной подготовки и мастерских позволит:

- использовать совместно с другими профессиональными образовательными организациями современное оборудование для подготовки, переподготовки и повышения квалификации граждан по наиболее востребованным и перспективным профессиям на уровне, соответствующем стандартам WorldSkills, в том числе по программе ускоренного обучения;
- реализовать программы повышения квалификации педагогов и мастеров производственного обучения профессиональных образовательных организаций;
- проводить демонстрационные экзамены по стандартам WorldSkills для лиц, освоивших образовательные программы среднего профессионального образования;
- осуществлять мероприятия по профессиональной ориентации лиц, обучающихся в общеобразовательных организациях, а также обучения их первой профессии;
- выстроить систему эффективной подготовки и дополнительного профессионального образования по профессиям, в том числе для сдачи демонстрационного экзамена с учетом опыта Союза WorldSkills Россия;
- обеспечить подготовку квалифицированных рабочих, служащих и специалистов среднего звена в соответствии с современными стандартами и передовыми технологиями, в том числе стандартами WorldSkills Россия;
- оказать влияние на рост конкурентоспособности среднего профессионального образования Российской Федерации на международном уровне;

- обеспечить качество среднего профессионального образования на уровне, сопоставимом с лучшими мировыми практиками, и при этом ответить на вызовы текущих и прогнозируемых кадровых дефицитов;

- с учетом стратегий регионального развития реализовать меры по развитию инфраструктуры, кадрового потенциала, созданию современных условий для реализации профессиональных образовательных программ.

Созданная к концу 2020 года целевая модель вовлечения общественно-деловых объединений и участия представителей работодателей в управлении развитием профессиональными образовательными организациями позволит:

- усовершенствовать организационные, финансово-экономические и методические механизмы управления развитием профессиональными образовательными организациями;

- обновить образовательные программы среднего профессионального образования в части включения практик ориентированных компонентов;

- повысить уровень среднего профессионального образования;

- повысить конкурентоспособность среднего профессионального образования.

Планируется к концу 2023 года внедрение во всех субъектах Российской Федерации программ профессионального обучения по наиболее востребованным и перспективным профессиям на уровне, соответствующем стандартам WorldSkills.

В 2020 году была обновлена нормативная правовая база, регламентирующая предоставление государственной поддержки, включая условия и критерии отбора университетов, а также состав совета по повышению международной конкурентоспособности.

Также в 2020 году проведен конкурсный отбор в целях предоставления государственной поддержки университетам на реализацию программ развития «дорожных карт» по повышению международной конкурентоспособности и обеспечению начиная с 2021 года, с учетом

национальных целей Российской Федерации до 2024 года. В результате исследования мы выяснили, что студенты ориентированы на конкретный результат — получение высшего образования и закладывают конкретные показатели качества в данный процесс. Цифровые образовательные средства позволяют активно готовить преподавателей к новым задачам с точки зрения образовательного процесса. В курсах подготовки и переподготовки кадров как преподаватели, так и студенты имеют возможность изучать дополнительные модули по учебным дисциплинам. Возможности цифровых технологий позволяют привлекать в образовательный процесс преподавателей-практиков, лекторов, ученых, которые находятся за пределами города или даже страны.

Таким образом, ценности образования не инвариантны, они меняются в соответствии с установками социокультурной среды общества как пространства развития его инновационного потенциала, формирования качеств и ценностей личности, развития и преумножения культуры.

Проблематика, связанная с внедрением онлайн-курсов в образовательный процесс педагогических вузов широка и многообразна, но уже очевидно, что их использование будет обеспечивать высокий уровень качества реализации основных профессиональных образовательных программ по подготовке педагогов.

Существенной проблемой в настоящее время стало внедрение дистанционного образования в связи с неблагоприятной эпидемиологической обстановкой в стране. Если внедрение инноваций в сферу образования является преимуществом, так как данная область развивается с приходом новых средств и методов обучения, но, с другой стороны, качество образования, которое, на наш взгляд, просто необходимо нынешнему поколению, значительно страдает.

2.3 Проблемы управления сферой образования на уровне субъекта РФ

Законодательство об образовании – это система нормативных правовых актов разных отраслей и разного уровня, регулирующих отношения в сфере образования. Сегодня, учитывая объем нормативных актов в этой сфере, вносятся предложения о ее квалификации как отрасли законодательства.

Нормы, регулирующие отношения оказания платных образовательных услуг, представляют собой подведомственный институт гражданского права и предусмотрены в различных нормативных правовых актах, которые можно назвать законодательством об образовании, в основе которых лежит договор об оказании платных услуг.

Для выявления проблем управления сферой образования на уровне субъекта РФ был проведен анализ судебной практики Ханты-Мансийского автономного округа – Югра.

Постановлением Правительства РФ от 15 сентября 2020 № 1441 «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг» платные образовательные услуги понимаются как «осуществление образовательной деятельности по заданиям и за счет средств физических и (или) юридических лиц по договорам об образовании, заключаемым при приеме на обучение».

В соответствии со ст. 13 Правил оказания платных образовательных услуг, на данный договор распространяется режим публичного договора: «договор не может содержать условия, которые ограничивают права лиц, имеющих право на получение образования определенного уровня и направленности и подавших заявление о приеме на обучение (далее – поступающие), и обучающихся или снижают уровень предоставления им гарантий по сравнению с условиями, установленными законодательством Российской Федерации об образовании».

Ханты-Мансийским мировым судом Ханты-Мансийского автономного округа – Югры в 2020-2021 годах рассмотрено 206 гражданских дел по спорам, связанным со взысканием платы за оказание услуг по договору.

1. За исследуемый период Ханты-Мансийским мировым судом Ханты-Мансийского автономного округа – Югра окончено производство делам вышеуказанной категории:

- в 2020 году 121 дело, из которых: 2 дела с вынесением решения с отказом в удовлетворении заявленных требований, производство по 3 делам прекращено в связи с отказом истца от иска;

- в 2021 году первый квартал 64 дел, из которых все с удовлетворением заявленных требований.

В апелляционном порядке было обжаловано 10 решений, которые судом апелляционной инстанции оставлены без изменения.

Дела рассматривались по следующим категориям:

1. Взыскание платы за обучение по договору возмездного оказания услуг.

Ханты-Мансийским мировым судом Ханты-Мансийского автономного округа – Югры рассмотрено 159 дел, связанных со взысканием платы за обучение.

Анализ правоприменительной практики, затрагивающей вопросы реализации договора возмездного оказания образовательных услуг в суде общей юрисдикции, показал, что зачастую практика решения казусов, связанных с разрешением положений, установленных в договоре возмездного оказания образовательных услуг очень противоречива.

Как следствие, нормативно закрепленные цели и задачи выделенного договора не достигаются, что становится причиной возникновения в законодательстве Российской Федерации неоднозначного понимания сторонами договора, судьями и третьими лицами значимых положений для определения сущности спора, такое положение приводит к вынесению необоснованного судебного решения, которое в дальнейшем признается

незаконным.

Так, решение Ханты-Мансийского мирового суда Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 11 марта 2020 № 88-3797/2020 решение по иску о взыскании задолженности по договору возмездного оказания образовательных услуг отменено, дело направлено на новое рассмотрение в тот же суд. Основаниями для вынесения такого определения послужили следующие обстоятельства: отношения по договору возмездного оказания образовательных услуг первой инстанции были признаны дрящимися и к ним применен срок исковой давности.

Суд указал, что к договору о возмездном оказании образовательных услуг применяются общие сроки исковой давности, применительно к каждому платежу [56].

Аналогичным образом решение Ханты-Мансийского мирового суда Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 15.05.2020 № 221 по делу № 44г-135/2020 судебный акт первой инстанции отменен, дело направлено на новое рассмотрение в суд апелляционной инстанции, поскольку директор школы своими действиями нарушил Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации», так как дочь ответчиков не достигла пятнадцатилетнего возраста, и не могла быть отчислена из учебного заведения по инициативе организации, осуществляющей образовательную деятельность.

Суд апелляционной инстанции неправильно применил нормы материального права, сославшись на положения ч. 7 ст. 54 Закона «Об образовании», исходила из того, что ЧСОУ «Школа «Лидер» является негосударственным образовательным учреждением, предоставляющим платные образовательные услуги, надлежащее исполнение обязательств по оказанию которых стало невозможным в результате действий самой несовершеннолетней П.Е.Э., которая неоднократно допускала нарушение условий договора, правил внутреннего распорядка для обучающихся [7].

Ханты-Мансийский районный суд Ханты-Мансийского автономного

округа – Югры по делу № 33-10126/2020 отменил решение суда первой инстанции и вынес новое решение, рассмотрев требование о возмещении материального ущерба и взыскании морального вреда.

По мнению апелляционной инстанции, учреждение дополнительного образования детей не осуществило надлежащего надзора за здоровьем его ребенка, который, находясь в здании учреждения, получил травму, поскольку ребенок истца поступал под надзор образовательного учреждения, так как заявление о зачислении ребенка в число обучаемых истец подавал, договор с учреждением заключал, следовательно, образовательное учреждение несет ответственность за причинение вреда здоровью ребенка истца [7].

Признаются незаконными не только судебные решения, по которым неправильно истолкованы положения заключенного между сторонами договора возмездного оказания образовательных услуг, но и действия лиц по незаконному отказу в заключение такого договора.

Например, Определением Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда РФ от 29 ноября 2016 № 1-КГ16-34 дело направлено на новое рассмотрение, поскольку судом не установлены обстоятельства наличия права у истицы либо у других лиц на преимущественное предоставление места в государственном ВУЗе; наличие мест в таких учреждениях; в случае отсутствия мест в образовательной организации по месту жительства ребенка факт обращения истицы для решения вопроса о его устройстве в другую общеобразовательную организацию в орган власти, осуществляющий управление в сфере образования [49].

Например, Ханты-Мансийский районный суд Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 17 августа 2021 по делу 33-14253/2021 вынес решение об обязанности зачислить детей на первый курс образовательного учреждения, поскольку истцы подали письменные заявления в государственное учреждение о зачислении детей на первый курс, указанные заявления были также отправлены в электронном виде. Ректор ВУЗа отказал им в приеме детей на первый курс, мотивируя это тем, что они могут быть

зачислены на первый курс после прохождения платных курсов для школьников и при наличии удовлетворительных результатов тестирования по результатам прохождения данных курсов [55].

Существует также колоссальное множество и разнообразие примеров условий договоров возмездного оказания образовательных услуг, ущемляющих права потребителей, выделяемых в судебной практике.

Также анализ сложившейся прецедентной практики позволяет выделить и нижеследующие случаи ущемления прав потребителей в сфере оказания платных образовательных услуг:

- наличие в договоре условия, согласно которому абитуриент обязан выписывать периодические печатные издания;
- наличие в договоре условия, согласно которому абитуриент обязан приобрести банковскую карту;
- отсутствие в договоре условия о календарном периоде срока обучения в зависимости от формы обучения (очная, заочная) и получаемой квалификации (бакалавр, специалист);
- наличие в договоре условия, согласно которому при расторжении договора с обучающимся ранее уплаченные потребителем денежные суммы в счет оплаты образовательных услуг не возвращаются;
- наличие в договоре условия, согласно которому повторная сдача зачетов и экзаменов оплачивается потребителем по действующим на момент оплаты тарифам;
- наличие в договоре условия, согласно которому при восстановлении ранее отчисленного студента оформляется новый договор и взимается плата за его восстановление, дополнительная к основной стоимости обучения;
- наличие в договоре условия, согласно которому стоимость образовательных услуг возрастает с учетом уровня инфляции без заключения соответствующего дополнительного соглашения;

– наличие в договоре условия, устанавливающего дополнительные основания для отчисления студента по сравнению с установленными в уставе образовательного учреждения.

Проведенный анализ судебных актов позволяет прийти к выводу о том, что практика признания договорных условий в сфере возмездного оказания образовательных услуг несправедливыми по отношению к потребителям активно складывается в российском государстве, а также выявляет такую особенность, свойственную предпринимательскому обороту в сфере образования, как желание придать устойчивость данного рода договорным отношениям.

Выявление нарушений прав потребителей образовательных услуг, которые часто включаются образовательными учреждениями в текст договора об их оказании на возмездной основе, однозначно свидетельствует об их постоянной обеспеченности образовательными учреждениями во всех новых формах условий предоставления услуг. Эта договорная структура иногда изначально не воспринимается потребителями как нарушающая их законные права.

Таким образом, сложившаяся ситуация оправдывает необходимость детального изучения изменений действующего законодательства об образовании в соответствии с тенденциями прецедентной практики судебных органов Российской Федерации, необходимость утверждения и закрепления в законодательстве об образовании постоянного перечня недопустимых условий договора об оказании платных образовательных услуг, ущемляющих права потребителей, в сфере образовательных правоотношений.

Еще одно нарушение норм встречается на практике в рамках рассмотрения вопросов отказа заказчика от исполнения договора возмездного оказания услуг. Судебная коллегия по гражданским делам суда Ханты-Мансийского автономного округа в определении № 33-456/2020 от 19 января 2020 года постановила отменить судебное решение, по которому истцу было отказано в возмещении фактически произведенных расходов (при

отсутствии предварительной оплаты услуг), в отсутствие специально установленного срока в ст. 782 ГК РФ, должно производиться в соответствии с положениями ст. 314 ГК РФ. Следовательно, заказчик обязан возместить исполнителю (при оплате по факту) фактически понесенные последним расходы либо исполнитель вернуть заказчику (при предварительной оплате) денежные средства за вычетом фактически произведенных расходов в разумный срок с момента получения уведомления исполнителем, если конкретный срок не установлен договором. В том случае, когда в разумный срок обязательство не исполнено, оно подлежит исполнению в семидневный срок со дня предъявления кредитором требования о его исполнении.

По итогам рассмотрения вопросов отказа заказчика от исполнения договора образовательных услуг можно сделать вывод, что на сегодняшний день в практике применения п. 1 ст. 782 ГК РФ возникает немало спорных ситуаций. В целях их разрешения Верховному Суду РФ и Высшему Арбитражному Суду РФ целесообразно принять совместное постановление пленума о судебной практике по спорам, связанным с договором оказания образовательных услуг, в котором, в частности, необходимо разъяснить вопросы применения п. 1 ст. 782 ГК РФ.

Таким образом, анализ правоприменительной практики по рассмотрению споров, связанных с заключением и прекращением договора возмездного оказания образовательных услуг, сводится к неправильному применению норм материального права, что становится причиной отмены решения судьи.

В этой связи, было бы целесообразным выделить нормы, регулирующие отношения, возникающие на основании договора возмездного оказания образовательных услуг в отдельный институт, включающий в себя основания заключения договора, обязательные условия договора, детальную конструкцию прав и обязанностей обучающегося и образовательной организации, ответственность сторон по договору и другие вопросы.

Думается, что это позволит изменить формальность отношения к рассматриваемому договору возмездного оказания образовательных услуг.

Анализ судебной практики показал также, что правовым пробелом является отсутствие регулирования вопросов о предмете договора возмездного оказания образовательных услуг, ответственности за ненадлежащее и некачественное предоставление образовательной организацией услуги по договору возмездного оказания образовательных услуг, о вопросах, ущемляющих права потребителя данной услуги, о сроках исполнения договора возмездного оказания услуг и другие.

Также судьи зачастую рассматривают указанные споры, не применяя нормы законодательства в совокупности, а опираясь лишь на нормы гражданского законодательства либо законодательства, регулирующего образовательную деятельность.

Итак, анализ правоприменительной практики выявил ряд проблемных аспектов, ставших основой для разработки предложений по совершенствованию законодательства и правоприменительной практики, изложенных в завершающей части настоящей работы.

2. За указанный период Ханты-Мансийский мировым судом Ханты-Мансийского автономного округа – Югры было рассмотрено 7 дел по спорам, связанным с оспариванием решений коллегиальных органов.

По общему правилу образовательные организации свободны в определении структуры органов управления. Компетенция и состав органов управления определены законодательством в самых общих чертах.

В силу ст. 26 Федерального закона от 29.12.2012 273-ФЗ (ред. от 02.07.2021) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2021). Управление образовательной организацией осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации с учетом особенностей, установленных настоящим Федеральным законом. Управление образовательной организацией осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности [48].

Единоличным исполнительным органом образовательной организации является руководитель образовательной организации (ректор, директор, заведующий, начальник или иной руководитель), который осуществляет текущее руководство деятельностью образовательной организации.

В образовательной организации формируются коллегиальные органы управления, к которым относятся общее собрание (конференция) работников образовательной организации (в профессиональной образовательной организации и образовательной организации высшего образования – общее собрание (конференция) работников и обучающихся образовательной организации), педагогический совет (в образовательной организации высшего образования – ученый совет), а также могут формироваться попечительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет и другие коллегиальные органы управления, предусмотренные настоящим Федеральным законом и уставом соответствующей образовательной организации.

В силу ст. 25 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 02.07.2021) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2021) образовательная организация действует на основании устава, утвержденного в порядке, установленном законодательством Российской Федерации [48].

В уставе образовательной организации должна содержаться наряду с информацией, предусмотренной законодательством Российской Федерации, следующая информация:

- тип образовательной организации;
- учредитель или учредители образовательной организации;
- виды реализуемых образовательных программ с указанием уровня образования и (или) направленности;
- структура и компетенция органов управления образовательной организацией, порядок их формирования и сроки полномочий.

Структура управления определяется уставом вуза. При этом, несмотря на гарантии педагогического состава и студентов участвовать в управлении вузом (п. 17 ч. 1 ст. 34 и п. 9 ч. 3 ст. 47 Закона об образовании), порядок такого участия определяется самим уставом, а права изменить устав или предложить его изменение законодательством не гарантируется.

Все вузы должны иметь в структуре управления коллегиальный орган – общее собрание (конференция) работников и обучающихся образовательной организации [4].

Компетенция такого органа, опять же, утверждается уставом, а права его изменить у работников и студентов нет. Более того, даже если коллегиальный орган придет к согласию изменить устав, сам вуз как юридическое лицо фактически бессилён в спорах против учредителя.

Например, Служба по контролю и надзору в сфере образования Ханты-Мансийского автономного округа – Югра обратилось в Арбитражный суд Ханты-Мансийского автономного округа – Югры с заявлением к Частному образовательному учреждению дополнительного образования «Учебный центр «Спрут» об аннулировании лицензии на осуществление образовательной деятельности серии 02Л01 № 0006480, рег. № 4741 сроком действия «бессрочно», выданной Управлением по контролю и надзору в сфере образования Республики Башкортостан 31.03.2017 № 4741.

Решением Арбитражного суда Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 03.12.2020 в удовлетворении заявленных требований отказано.

Не согласившись с принятым решением суда, Управление (далее также – податель жалобы, апеллянт) обратилось в Восьмой арбитражный апелляционный суд с апелляционной жалобой, отмечает, что в ходе проверки устава в последней редакции установлено, что он принят с еще многочисленными нарушениями законодательства об образовании и не может расцениваться как исполнение требований предписания.

В соответствии с приказом Обрнадзора РБ от 27.03.2019 № 816 (л.д. 11-17) 19.04.2019 проведена плановая выездная проверка в отношении ЧОУДО «Учебный центр «Спрут», о чем составлен акт от 19.04.2019 № 03-14/286в (л.д. 39-44) и выдано предписание от 19.04.2019 № 03-14/278 (л.д. 34-38) об устранении выявленных нарушений законодательства.

Апелляция оставила жалобу без удовлетворения мотивируя тем, что основанием для аннулирования лицензии в судебном порядке является не представление документов, подтверждающих исполнение предписания образовательным учреждением и (или) учредителем в орган по контролю и надзору в сфере образования до истечения срока приостановления лицензии, либо представленные документы не подтверждают исполнение указанного предписания, а также решение суда о привлечении организации, осуществляющей образовательную деятельность, и (или) должностных лиц этой организации к административной ответственности за неисполнение в установленный срок предписания [52].

Как усматривается из материалов дела, основанием для обращения Управления в суд с требованием об аннулировании лицензии послужили выводы о неоднократном неисполнении организацией выданных предписаний в части устранения нарушений, выразившихся в несоответствии устава организации законодательству (уставом ЧОУДО «Учебный центр «Спрут» не установлен порядок выступления органов управления образовательной организацией от имени образовательной организации, порядок принятия локальных нормативных актов, содержащих нормы, регулирующие образовательные отношения), а также в отсутствие официального сайта образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

В соответствии с частью 6 статьи 28 Закона об образовании образовательные организации обязаны осуществлять свою деятельность в соответствии с законодательством об образовании.

Таким образом, исходя из названного примера видно, что устав

образовательной организации полностью соответствовал действующему законодательству.

В России существуют гарантии свобод в рамках образования как у работников педагогических и образовательных организаций, так и у студентов. В рамках этих гарантий в организациях осуществляется коллегиальное управление, закрепленное в законодательстве.

В этой связи в образовательной организации обязательным образом учитывается мнение работников педагогических организаций и студентов при принятии решений, касаемых управления учебным заведением. В частности, об изменении организации процесса обучения, структуры управления, определения и установки учебных методов, при этом если эти изменения касаются реализации работниками учебных заведений и студентами своих прав, в частности затрагиваются трудовые права (ч. 3 ст. 30).

Естественно, такое изменение в структуре учебного заведения в рамках названных изменений работники и студенты вправе оспаривать в судебном порядке. Руководитель учебного заведения может защитить свои права, если все будут строго соблюдать порядок принятия решений органами управления учебного заведения.

Судебная практика это подтверждает.

Апелляционный суд Ханты-Мансийского автономного округа – Югры вынес определение от 5 июня 2020 г. по делу № 33-4629/2020 в котором рассматривалось требование о ничтожности решения конференции учебного заведения. Данное решение вынесено в пользу истцов – работников учебного заведения, поскольку в этом случае конференция приняла решение по одному вопросу из повестки, который был поставлен против соблюдения уставных документов учебного заведения [1].

3. Другим способом принятия решения изменения структуры учебного заведения, решения иных вопросов, касающихся прав работников учебных заведений, а также студентов. Такие решения могут приниматься внутренним

локальным актом, только без изменения устава учебного заведения: вуза или школы и иных заведений. В этой связи данный локальный акт, который будет принят органами управления учебного заведения, должен соответствовать законодательному порядку, поскольку он на этом основании может быть отменен в суде.

Рассматривая Апелляционное определение суда Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 21 декабря 2020 г. по делу № 33-12005/2020, можно отметить, что он отказ истцу в требовании о признании незаконным пункта регламента университета, так как судебный орган понял, что при этом процедура его принятия не нарушена и соблюдена со всеми требованиями законодательства. [3]

Если посмотреть на устав учебного заведения, то можно выявить положения, которые затрагивают права студентов, работников, советов, учителей образовательных организаций: вузов, школ, лицеев и иных учебных заведений применительно к трудовому законодательству России. Мнения граждан, имеющих отношение к конкретной образовательной организации, должны учитываться в принимаемых актах, в этой связи суд признал, что данные акты учитывали различные требования законодательства.

4. Нельзя не обращать внимание на порядок формирования различных коллегиальных органов в образовательных институтах, вузах и иных учреждениях.

Если посмотреть на нормы законодательства, то в Законе об образовании четко прописано, какие органы подлежат формированию в образовательных организациях. Закон относит к ним: общее собрание работников или конференцию работников; педагогический совет; попечительский совет (возможен); управляющий совет (возможен); наблюдательный совет (возможен); иные органы управления, если они предусмотрены уставом соответствующего образовательного учреждения.

Устав образовательного учреждения, школы, вуза, университета, иной организации должен иметь положения, которые затрагивают порядок

организации, формирования, срок полномочий, компетенцию органов, которые принимают наиболее важные решения в организации от имени данной организации выступают в различных судебных, надзорных, государственных органах, заключают договора и соглашения с иными организациями, а также принимают решения в рамках хозяйственной деятельности организации, в которой существует устав. Данные положения должны быть установлены в соответствии с законодательством России.

Например, рассматривая Апелляционное определение от 12 марта 2019 по делу № 33-1051/2019, где в суд было подано заявление о порядке формирования ученого совета университета и признавались результаты выборов в члены этого совета недействительными одним из участников данного совета. Он говорил о том, что данные выборы были проведены в нарушение уставных норм образовательной организации, а также разработанном положении об ученом совете [2].

Заявитель пытался доказать и высказывал свое мнение о том, что проводились открытым путем, а не в тайном голосовании, при этом, кто присутствовал на этом собрании при проведении выборов, никто не проверял, а также информации о кандидатах в данный совет нигде не было, размещение отсутствовало.

Кроме того, были подготовлены списки кандидатов в выборный совет, список был сформирован одним приложением в одном лице, поэтому приходилось голосовать за список, а не за отдельного кандидата. Персоналии также не агитировались и не могли принять участие в данном совете.

Суд посчитал, что заявитель приложил недостаточное количество усилий, чтобы доказать свою точку зрения, поскольку не принес достаточных аргументов и письменных доказательств в утверждение своих доводов.

Суд, изучив материалы дела, установил, что процедура выборов в совет проходила в соответствии с внутренними нормативными актами и регламентами учреждения, а именно:

- делегаты заранее знали вопросы, которые были включены в повестку выборов данного совета;
- делегаты получали необходимые материалы по проведению данного совета и выборов к нему;
- вся необходимая корреспонденция была разослана делегатам;
- форма голосования была закреплена в уставных документах, нарушений было не выявлено;
- делегаты не выбирали в состав совета новых делегатов, они голосовали за изменение состава, а значит, выборов в данный совет не происходило.
- сам заявитель тоже голосовал по вопросам повестки, соответственно право свое на участие в данном совете он реализовывал, никто его в этом праве не ущемлял, о проведении конференции он был извещен в установленной форме.

Не только в высших учебных заведениях образовательного типа возникают такие вопросы с формированием и образованием различных органов управления организации образовательного типа, в общеобразовательных заведениях образовательного типа имеется такая же ситуация.

Хотя в законе четко указано, что родители своих несовершеннолетних обучающихся детей могут вступать в различные совещательные институты и советы организаций образовательных типов, в случае своего волеизъявления. Данная норма корреспондируется из обязанности родителей воспитывать и обучать своих детей. В этой связи суд отказал заявителю в иске, поскольку формальные требования по проведению выборов, организации, уведомлению, срокам проведения выборов в Управляющий совет гимназии соблюдены, тем более что организация и формирование Управляющего Совета уставом отнесена к усмотрению высших органов гимназии, поэтому суд не оценивал целесообразность установки данных положений в нормативных актах гимназии, а значит и не смог удовлетворить иск. Стоит

посмотреть на директоров, ректоров, заведующих и начальников различных организаций образовательного типа, вопросов в их деятельности много, полномочия, которые они осуществляют, затрагивают весь процесс и организацию обучения, поэтому вопрос заслуживает отдельного внимания. Знаем, что законом предусмотрено что руководитель может быть ректором или заведующей, или начальник может называться по-другому, но он обязан проводить организацию и управление всей деятельностью образования в учреждении, в котором он осуществляет свою трудовую деятельность. Принципы образовательного законодательства распространяются на его деятельность в рамках автономного принятия решений в указанной организации, где он осуществляет свои непосредственные обязанности. Таким положением оперирует закон об образовании.

В этой связи необходимо выяснить пределы автономии самой организации образовательного типа, в которой осуществляется деятельность руководителя. В законе напрямую указаны автономия в проведении образовательного, научного, финансового процесса, а также поддержания хозяйственной жизни организации, рассмотрение, разработка и принятие нормативного акта в этой организации, но данная автономия не должна идти в противоречие образовательному законодательству. Все положения должны соприкасаться с нормами закона.

Все организации образовательного типа имеют свободу в выборе образования, методическом обеспечении, технологическим процессом в организации образовательного типа и иным программам.

К вопросам, которые рассматривает организация образовательного типа в своей сфере деятельности могут относиться:

- 1) разработка и принятие правил внутреннего распорядка в организации образовательного типа для участников организации образовательного типа;
- 2) вопросы материального обеспечения организации образовательного типа. В этой связи оборудуются помещения в организации образовательного типа, при этом организация образовательного типа предусматривает все

стандарты, которые установлены законами и иными актами;

3) создание ежегодных отчетов организации образовательного типа в рамках материального обеспечения организации образовательного типа, а также обследование организации образовательного типа на техническое оснащение;

4) установление штатного расписания организации образовательного типа в соответствии с законами и актами;

5) принятие на работу различных сотрудников в организацию образовательного типа, оформление их по законодательству, установление им обязанности, установлением им условий обязательного образования в организации образовательного типа и иные сведения;

6) разработка и утверждение программы образования в организации образовательного типа, в случае не прямого указания в законе о его установлении;

7) разработка программы развития организации образовательного типа, ее утверждение руководителем организации образовательного типа, в этот пункт не относятся высшие учебные заведения;

8) прием в организацию образовательного типа людей на обучение;

9) организация образовательного типа может выбрать учебники, на основании которых она будет проводить обучение с учетом образовательных стандартов, закрепленных в законодательстве нашей страны, использование учебника предопределяет установленную программу образования в этой организации образовательного типа;

10) организация образовательного типа проводит контроль за успеваемостью граждан, которые поступили в организацию образовательного типа, а также устанавливает форму и порядок проведения для граждан;

11) организация образовательного вида учитывает индивидуально у каждого освоение у людей программ образовательного характера, действующих в данной организации образовательного вида, а также хранит

эту информацию на разных источниках хранения, установленных в этой организации образовательного вида;

12) организация образовательного вида использует свои методы обучения образовательного характера, а также воспитания образовательного характера в данной организации;

13) организация образовательного типа проводит самостоятельно оценку качества своей работы, а также работы сотрудников организации образовательного типа;

14) организация образовательного типа делает все, чтобы у обучающего данной организации образовательного типа были все условия для развития;

15) организация образовательного типа создает все условия для поддержания здоровья людей, которые учатся и работают в организации образовательного типа, в том числе организует питание в организации образовательного типа;

15.1) организация образовательного типа тестирует людей, если они злоупотребляют наркотиками и другими веществами, старается рано выявить неблагополучных учеников, которые учатся в организации образовательного типа. Сам порядок организации и проведения тестов относится к компетенции органа исполнительного характера, органа федерального характера, который вырабатывают политику в области работы организаций образовательных типов. Кроме того, тестирование должно согласоваться уже с выработанными нормами образовательного законодательства, которые должна соблюдать организация образовательного типа;

16) организация образовательного типа создает для людей, которые учатся в этой организации и работают условия для занятия спортом и поддержания здорового образа жизни для людей;

17) организация образовательного типа заказывает на особом бланке документы об образовании, которые показывают, что человек закончил организацию образовательного типа и получил квалификацию;

18) организация образовательного типа не забывает открывать различные общественные образовательные объединения, в которых участвуют люди, учащиеся и работающие в данной организации образовательного типа, а также организует иные мероприятия, не противоречащие образовательному законодательству нашей страны;

19) организация образовательного типа обязана проводить научную и методическую работу в организации образовательного типа, а также на съездах и конференциях регионального и федерального характера;

20) организация образовательного типа создает свой сайт в интернете и ведет его в сети, публикуя там различные новости и другие правила;

21) организация образовательного типа имеет и иные обязанности, решая различные вопросы, касающиеся ее деятельности в нашей стране, которая, естественно, не должна противоречить законодательству нашей страны.

Таким образом, организация образовательного типа имеет обширный круг вопросов и обязанностей по организации своей работы, при этом данной организацией образовательного типа руководит начальник этого учреждения, который является материальным и хозяйствующим лицом данной организации образовательного типа. Есть еще ряд вопросов, которые решает организация образовательного типа, в частности руководитель данной организации образовательного типа. Данные вопросы касаются решений о сокращении штатов работников организации образовательного типа. Вопрос очень сложный и требует отдельного исследования. Если посмотреть на практику судебных органов нашей страны, то можно заметить, что практика разнообразна, поскольку вопросов с сокращением в организации образовательного назначения и вариантов достаточно множество, поскольку в любой организации образовательного типа имеются квалифицированные специалисты, которые поднимают рейтинг организации образовательного типа. Например, в Апелляционном определении Суда Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 18 мая 2020 г. № 33-16065/2020 руководитель

организации образовательного типа уволил человека с работы в связи с сокращением и порядок этого увольнения не соблюдал. Заявитель посчитал, что руководитель организации образовательного типа поступил неправильно. Он не мог издать такой приказ в данной организации образовательного типа [4,5]. Рассмотрев материалы данного дела, суд отказал заявителю в иске, так как посчитал, что данная процедура соблюдена руководителем организации образовательного типа. В данной ситуации он увидел:

– руководитель организации образовательного типа уведомил работника о сокращении в сроки, которые были предусмотрены законом нашей страны, так как ответчик направил в суд сведения о таком уведомлении;

– руководитель организации образовательного типа предложил работнику другую работу в организации образовательного типа, от которой последний отказался. Данные документы также направил в суд ответчик с подписью работника организации образовательного учреждения.

Суд отметил, что общеобразовательное учреждение вправе самостоятельно формировать штатное расписание соответственно учебной нагрузке и соответственно решать вопрос о том, имеется ли необходимость в той или иной должности, либо принять решение о ее исключении из штатного расписания. Суд отказал в удовлетворении требования о восстановлении на работе истца, уволенного на основании п. 2 ст. 77 Трудового кодекса РФ в связи с истечением срока трудового договора отказано, поскольку у ответчика имелись законные основания для расторжения трудовых отношений с истцом по истечении срока трудового договора, при этом процедура увольнения истца по данному основанию соблюдена в полном объеме. Суд отметил, что общеобразовательное учреждение вправе самостоятельно формировать штатное расписание соответственно учебной нагрузке и соответственно решать вопрос о том, имеется ли необходимость формировать кафедру, либо принять решение о ее расформировании. В рассмотренном деле учебная нагрузка в целом

снизилась, необходимости в проведении конкурса на замещение вакантной должности доцента, которая освобождалась, не имелось. Указанная должность была правомерно сокращена с соблюдением установленной процедуры. К тому же, истец был уволен после окончания учебного года. [58]

Похожее решение было принято судом позже, где суд подтвердил исключительное право университета формировать штатное расписание и снижать количество ставок в связи с уменьшением нагрузки (Апелляционное определение Суда Ханты-Мансийского автономного округа – Югры по делу № 33-801/2020) [6]. В то же время Ханты-Мансийский районный суд принял прямо противоположное решение по делу № 33-7728 и не признал за руководителем казенного образовательного учреждения права в единоличном порядке проводить сокращение штатов. Суд установил, что согласно устава Краевого государственного казенного специального (коррекционного) образовательного учреждения для обучающихся, воспитанников с ограниченными возможностями здоровья «Пограничная специальная (коррекционная) школа-интернат», Совет учреждения является постоянно действующим выборным коллегиальным органом учреждения и выступает в роли высшего органа самоуправления учреждения в период между собраниями трудового коллектива. К компетенции Совета относится решение вопросов об изменении структуры и штатной численности в рамках фонда заработной платы.

Таким образом, именно к компетенции Совета школы, а не директора, относится решение вопросов об изменении структуры и штатной численности учреждения. Решение Совета школы по вопросу изменения структуры учреждения и сокращения численности и штата не принято. При таких обстоятельствах, суд обоснованно пришел к выводу о признании действий директора школы по изданию приказа и сам приказ «Об изменении штатного расписания и сокращении численности и штата сотрудников учреждения» незаконными, поскольку директор единолично, без решения

Совета школы, принял решение об изменении структуры и штатной численности учреждения, утвердил новое штатное расписание [27].

Кроме того, по делу установлено, что профсоюзный орган в нарушение ст. 82 Трудового кодекса РФ и положений коллективного договора не уведомлялся до начала проведения мероприятий по сокращению численности, штата работников, что является грубым нарушением трудового законодательства, дающим основание для признания приказа о сокращении численности и штата работников незаконным.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления сферой образования в Российской Федерации

3.1 Пути повышения эффективности управления образованием в рамках реализации национального проекта «Образование»

Для эффективной организации инновационной деятельности была принята государственная программа «Научно-технологическое развитие Российской Федерации» [2], предусматривающая создание научных и научно-образовательных центров мирового уровня на основе интеграции университетов и научных организаций, их кооперации с реальным сектором экономики [40]. Прежде всего, следует назвать Инновационный научно-технологический центр МГУ имени М.В. Ломоносова «Воробьевы горы», среди направлений деятельности которого определены: информационные технологии и математическое моделирование, робототехника, технологии искусственного интеллекта, когнитивные науки, междисциплинарные гуманитарные исследования и др. [48]

Сходными направлениями деятельности занимается образованный на территории г. Сочи Инновационный научно-технологический центр «Сириус» [5]. На базе Российского химико-технологического университета имени Д.И. Менделеева создан Инновационный научно-технологический центр «Долина Менделеева». Государственная поддержка создания и развития научных центров мирового уровня, которые занимаются исследованиями и разработками по приоритетам научно-технологического развития, осуществляется, в частности, путем предоставления грантов в форме субсидий из федерального бюджета [23].

Задача усиления позиций российской науки на мировой арене, создания условий для интеграции в международные рынки знаний и технологий может быть решена в том числе в ходе реализации крупных проектов класса «мегасайенс». Один из таких проектов реализуется на основе соглашения, подписанного между Правительством РФ и Европейской

организацией ядерных исследований (ЦЕРН) о научно-техническом сотрудничестве в области физики высоких энергий и иных сферах взаимного интереса [49]. Как подчеркивают специалисты, увеличение сложности и стоимости инфраструктуры научных исследований приводит к необходимости интеграции с зарубежными партнерами [20, С. 141]. Принцип открытости, означающий эффективное взаимодействие участников исследований и разработок с представителями государства, общества, бизнеса, международного сообщества, является важным принципом национальной политики в области научно-технологического развития [32, С. 48].

Следует отметить, что бюджетное финансирование научных исследований явно недостаточно. Планировалось, что к 2018 г. внутренние затраты на исследования и разработки составят 2,48% к внутреннему валовому продукту, однако фактически этот показатель составил всего 1,1% [10]. Задача финансирования науки может быть решена за счет использования механизмов государственно-частного партнерства. В научной литературе государственно-частное партнерство понимается как юридически оформленное на определенный срок, основанное на объединении вкладов и распределении рисков сотрудничество публичного и частного партнеров для решения государственных и общественно важных задач, осуществляемое путем реализации инвестиционных проектов в отношении объектов, находящихся в сфере публичного интереса и контроля. Государственно-частное партнерство позволяет привлечь частные инвестиции для решения задач, важных с точки зрения общества и государства, сэкономить бюджетные ресурсы и одновременно сохранять контроль государства над социально значимыми объектами [11]. В рамках проекта нормативного регулирования цифровой среды разработаны меры по стимулированию частных инвестиций в российские высокотехнологичные проекты.

Однако связи науки и бизнеса остаются слабой стороной отечественной инновационной системы. Решение задачи преобразования научных

результатов в коммерциализируемые продукты и услуги сопряжено с рядом трудностей. В частности, необходимо внедрить форматы, позволяющие научно-образовательным организациям более тесно взаимодействовать с предпринимателями.

Для создания такой инфраструктуры Россия может опираться на зарубежный опыт. Практически во всех передовых вузах Европы и США в последние десятилетия были учреждены отделы трансфера технологий (technology transfer offices), призванные обеспечивать коммерциализацию инноваций. Они выступают посредниками между «поставщиками инноваций» (университетскими учеными) и субъектами, которые могут потенциально коммерциализировать инновации (производители, венчурные фонды). Исследователь, создавший результат интеллектуальной деятельности, обращается в отдел трансфера технологий, который решает, есть ли необходимость патентовать разработку. Для этого определяется коммерческий потенциал полученного результата. Если производители и иные коммерческие структуры уже проявили интерес к разработке, шансы на подачу патентной заявки существенно возрастают. Если коммерческие перспективы туманны, вузы неохотно подают заявки, учитывая высокую стоимость процедуры патентования и поддержания патента. После получения патента начинается поиск потенциального лицензиата, который будет заниматься внедрением. Нередко для этого вузом создается специализированный стартап.

Модернизация российской системы образования является необходимым условием цифровой трансформации. Основу для формирования организационных, экономических и правовых отношений в сфере образования, внедрения инновационных подходов заложили целый ряд законов и программных документов [38].

Поставлена задача к 2024 г. полностью «актуализировать федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования в части требований к формированию компетенций цифровой экономики».

Современное высшее образование ориентировано на подготовку востребованных специалистов, практику и нестандартные образовательные программы. Во многих вузах открылись новые специальности, связанные с цифровой экономикой: проектирование электронных образовательных ресурсов, организация, экономика, технология электронного обучения и др. Введены программы по изучению интеллектуальных систем обработки информации, информационного обеспечения экономики, автоматических и робототехнических систем, прикладной информатики в здравоохранении и др.

Пользуясь зарубежным опытом, можно утверждать, что переход на смешанное или полностью онлайн-обучение сопровождается определенными технологическими проблемами, такими как: отсутствие равного доступа к современной технике, а также технической поддержке, отсутствие стабильного Интернет-подключения. Обучающимся теперь нужно тратить время не только на получение знаний, но и на изучение программного обеспечения, которое может быть устаревшим, что приводит к переориентации фокуса внимания. [65, 67]

В настоящее время утверждена Целевая модель цифровой образовательной среды, разработаны методические рекомендации по ее внедрению в субъектах Российской Федерации [55]. Пандемия коронавируса 2019 – 2020 г. наглядно продемонстрировала необходимость цифровизации образовательной сферы внедрения информационных технологий [27].

Специалисты справедливо отмечают, что методологической основой создания цифровой образовательной среды является система критериев качества образования, в том числе юридического, которая включает: «наличие высококвалифицированных преподавательских кадров, адекватное учебно-методическое обеспечение процесса образования, современное материально-техническое и технологическое обеспечение этого процесса, интеграция образования и науки, интеграция образования и практики, интеграция национального и мирового образования, доступность и

непрерывность образования» [31, С. 41]. Сегодня основная масса данных хранится и обрабатывается с помощью цифровых информационных систем и облачных технологий. Поэтому наряду с указанными требованиями необходимо решить проблему формирования электронных библиотек, которую неоднократно ставили правоведа. В частности, можно было бы приравнять электронное издание к бумажному и создать хранилище электронных публикаций, сделав его доступным и бесплатным из аккредитованных библиотек, но предоставляя за минимальную плату электронные экземпляры произведений всем желающим. Для этого потребуются внести соответствующие изменения в Гражданский кодекс РФ. Представляется, что подобные новеллы давно назрели [26, С. 43]. Они являются необходимым условием развития цифровой образовательной сферы в России.

Следует трансформировать НП «Образование» и входящие в его состав федеральные проекты, перераспределив ресурсы внутри национального проекта, а также выстроив более корректную систему показателей национального проекта.

Эффективность рекомендаций:

- усиление приоритетности вопросов дошкольного образования, общего образования, среднего профессионального образования и дополнительного образования;

- создание в зданиях образовательных организаций инфраструктуры, обеспечивающей функционирование информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (создание физических сетей внутри зданий – прокладка кабелей, закупка серверного оборудования, различного рода технических средств, приобретение компьютеров, проведение ремонтных работ и т. д.);

- возможно объединение с ФП «Поддержка занятости» (НП «Производительность труда и поддержка занятости») для поддержки занятости населения и обеспечения взрослого населения новыми навыками.

Для этого необходимы меры, в том числе направленные на: предоставление кредитов с нулевой ставкой для граждан и предприятий на цели обучения и обновления навыков персонала; развитие «коротких» программ непрерывного образования в СПО и университетах; поддержка программ переподготовки во взаимодействии со службой занятости;

- выстраивание партнерства с ведущими вузами и обязательный набор показателей результативности;

- дальнейшее совершенствование и модернизацию системы образовательных кредитов;

- использование в программе обучения онлайн-курсов, разработанных ведущими университетами России и мира.

Таким образом, национальный проект «Образование» продолжает свой путь по приоритетным направлениям, а также является первостепенным государственным инструментом решения проблем в сфере образования. Как показал опыт, несмотря на сопутствующие проблемы и недостатки, проект стал важной частью долгосрочных системных изменений по основным направлениям развития образования. На сегодняшний день основные задачи связаны с обеспечением школьников современной образовательной средой и качественным дополнительным образованием; конкурентоспособной системы среднего профессионального образования, ведущих университетов и повышением привлекательности российского образования на международном рынке; расширением возможностей непрерывного образования в цифровой образовательной среде. Открытым остается лишь один вопрос – произойдет ли реальное улучшение образования в России в результате осуществления Национального проекта «Образование».

3.2 Перспективы цифровизации процессов образования в Российской Федерации

С приходом диджитализации должна измениться и парадигма образования в нашей стране, оно должно стать более практикоориентированным. Бурное развитие цифровой педагогики с одной стороны вызывает огромный интерес, а с другой стороны вызывает много опасений. Поэтому в последнее время появляются проекты по верификации образовательного контента, который компании предоставляют.

В условиях распространения новой коронавирусной инфекции большинство карьерных мероприятий проведены в режиме онлайн. Говоря о диджитализации, необходимо также понимать, что успешное применение новых технологий в образовании невозможно без их совмещения с традиционными, наработанными десятилетиями практиками. В связи с этим, а также в целях создания условий по цифровизации взаимодействия центров карьеры и трудоустройства со студентами и выпускниками с 2020 года в рамках заключенного между Минобрнауки России и автономной некоммерческой организацией «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» (далее - АНО «АСИ») соглашения о взаимодействии функционирует цифровая карьерная среда «Факультетус» (далее - Платформа «Факультетус»).

Платформа «Факультетус» — это цифровое сервисное решение для работы центров карьеры и трудоустройства со студентами, выпускниками и работодателями. С мая по декабрь 2020 года к Платформе «Факультетус» подключились 130 ООВО из 56 субъектов Российской Федерации, зарегистрированы около 90 тыс. цифровых профилей студентов и выпускников. Платформа «Факультетус» представляет собой портал, на котором помимо цифровых профилей центров карьеры и трудоустройства, профилей работодателей, актуальных вакансий, практик, стажировок для студентов и выпускников, представлены конкурсы, чемпионаты, воркшопы, вебинары, которые способствуют профессиональной ориентации молодежи, позволяют развивать профессиональные и личностные компетенции, взаимодействовать с профессиональными сообществами, ориентированными

на различные области деятельности. Каждый зарегистрированный пользователь Платформы «Факультетус» может принять участие в ярмарках вакансий и «Днях карьеры», которые проводят в онлайн-режиме ООВО и работодатели [38].

В период распространения новой коронавирусной инфекции на Платформе «Факультетус» было проведено более 600 карьерных мероприятий, в том числе цифровые ярмарки вакансий для студентов и выпускников ООВО, вебинары работодателей, лекции, экскурсии и конкурсы.

По состоянию на 31 декабря 2020 г. на Платформе «Факультетус» зарегистрировано около 6 тыс. работодателей и представлено более 12 тыс. вакансий для студентов и выпускников ООВО, в том числе для тех, кто не имеет опыта профессиональной деятельности. Приглашение на работу с мая по декабрь 2020 г. получили более 23 тыс. студентов и выпускников.

Базы работодателей, вакансий, практик и стажировок автоматически синхронизированы с такими платформами, как «Общероссийская база вакансий «Работа в России», «HH.ru», «SuperJob», что позволяет студентам и выпускникам находить вакансии на одной платформе, которая объединяет все действующие карьерные площадки. Также вне зависимости от того, с какой карьерной площадки вакансия интегрирована на Платформу «Факультетус», система автоматически формирует аналитику карьерной траектории и цифровой след каждого зарегистрированного студента, откликнувшегося на предложение от работодателя. При этом авторизация пользователей (как работодателей, так и студентов) происходит через Единую систему идентификации и аутентификации на ЕПГУ [23].

Для обеспечения центров карьеры и трудоустройства аналитическими данными на Платформе «Факультетус» осуществляется интеграция с внутренними системами работодателей (ATS, HRM, CRM) по автоматизированной обработке откликов на вакансии, что позволяет центрам карьеры и трудоустройства просмотреть количество приглашений на

собеседование, количество отказов в принятии на работу, а также количество трудоустроенных студентов и выпускников в разрезе конкретных работодателей.

В 85 субъектах Российской Федерации утверждены региональные «дорожные карты» по внедрению регионального стандарта, предусматривающие синхронизацию с мероприятиями национальных проектов («Образование», «Производительность труда и поддержка занятости», «Демография»), а также региональных проектов по развитию образования и рынка труда, в том числе по развитию движения Ворлдскиллс.

Дальнейшая реализация ключевых элементов регионального стандарта продолжается в виде сопровождения реализации региональных «дорожных карт» проекта, поддержки экспертного сообщества, совместной разработки механизма по совершенствованию моделей кадрового обеспечения экономики субъектов Российской Федерации.

В 2020 году Минобрнауки России были реализованы мероприятия, обеспечивающие развитие дистанционных образовательных технологий и электронного обучения в Российской Федерации и цифровую трансформацию сферы образования, с целью повышения качества и доступности образования вне зависимости от территориальной принадлежности образовательной организации и места проживания обучающихся.

В рамках достижения результата «Обеспечен свободный доступ (бесплатный для пользователей) по принципу «одного окна» для всех категорий граждан, обучающихся по образовательным программам высшего образования и дополнительным профессиональным программам, к онлайн-курсам, реализуемым различными организациями осуществляющими образовательную деятельность, и образовательными платформами» федерального проекта «Молодые профессионалы» НПО постановлением Правительства Российской Федерации от 16 ноября 2020 г. № 1836 утверждено положение о государственной информационной системе

«Современная цифровая образовательная среда» (далее - ГИС СЦОС) и обеспечена разработка соответствующего функционала.

Минобрнауки России в соответствии с поручением Правительства Российской Федерации в рамках актуализации паспорта национального проекта «Наука» сформирован результат «Обеспечено развитие электронного обучения и дистанционных образовательных технологий сферы высшего и дополнительного профессионального образования, а также цифровых сервисов, доступных для обучающихся, в том числе иностранных студентов, и сотрудников образовательных организаций, за счет развития государственной информационной системы «Современная цифровая образовательная среда», предусматривающий дальнейшее развитие ГИС СЦОС в 2021 - 2024 годах. В рамках достижения результата «К 2024 году не менее 20% обучающихся по образовательным программам высшего образования осваивают отдельные курсы, дисциплины (модули), в том числе в формате онлайн-курсов, с использованием ресурсов иных организаций, осуществляющих образовательную деятельность, в том числе университетов, обеспечивающих соответствие качества подготовки обучающихся мировому уровню» федерального проекта «Молодые профессионалы» НПО Минобрнауки России в 2020 году по итогам двух конкурсных отборов определены 60 ООВО, которыми разработаны онлайн-курсы.

В 2021 - 2024 годах предусмотрены мероприятия по достижению результата «Образовательными организациями, реализующими программы высшего образования, внедрены типовые сервисы организации учебного процесса и онлайн-обучения, созданные на базе цифровых платформ» федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» Национальной программы, общий объем финансирования которых составляет 6 953 051,20 тыс. рублей.

Пунктом 1 раздела 6.3 Общенационального плана действий предусмотрена мера по реализации программы финансовой и методологической поддержки цифровизации образовательных организаций

высшего образования. В связи с этим Минобрнауки России оказало финансовую поддержку через предоставление субсидий 44 образовательным ООВО на 2020 и 2021 год в размере 423,5 млн. рублей и 496,1 млн. рублей соответственно, что позволило им эффективно использовать выделенные средства в условиях сложной эпидемиологической обстановки, вызванной распространением новой коронавирусной инфекции.

Данная мера с 2022 года включена в национальный проект «Наука и университеты» в качестве одного из результатов, с общим объемом финансирования 3,8 млрд. рублей. В сферах среднего профессионального и высшего образования корректирующими факторами выступают регулирующие действия исполнительной власти, выражающиеся в регулировании и распределении контрольных цифр приема организациям среднего профессионального образования и высшего образования, действиях по увеличению учебных мест, стимулирующих мерах по привлечению профессиональных кадров в сферу образования. Данные факторы могут скорректировать прогноз в сферах среднего профессионального и высшего образования. В данных сферах в рассматриваемом периоде в 2020-2024 годы наиболее ожидаемым сценарием является продолжение тенденции превышения темпа роста численности обучающихся по программам среднего профессионального образования над темпом роста обучающихся по программам высшего образования.

Таким образом, результаты прогнозных оценок показывают, что в сфере образования проявляются разнонаправленные процессы в разных ее сегментах. Система образования — один из наиболее консервативных социальных институтов, что обусловлено естественным традиционализмом самого общества. С одной стороны, эти качества позволяют системе (и обществу) сохранять внутреннюю целостность, обеспечивать надежный трансфер традиционных ценностей, с другой — именно консервативность мешает системе образования гибко реагировать на запросы экономики, залог эффективности которой заложен в инновациях, то есть в постоянном

обновлении. С учетом тренда изменения численности воспитанников дошкольных образовательных организаций ожидается снижение потребности в учебных местах и занятых в данной сфере. В сегментах общего, среднего профессионального и высшего образования положительная динамика изменения численности обучающихся обуславливает соответствующий рост потребности в дополнительных учебных местах и педагогических кадрах.

3.3 Организационно-правовой механизм управления образованием в условиях пандемии COVID-19 на региональном уровне

Масштабы и серьезность воздействия COVID-19 на системы здравоохранения во всем мире превзошли все, что было засвидетельствовано в недавней истории; не говоря уже о развивающихся странах с плохими медицинскими учреждениями. Интересно, что разрушительная эпидемия угрожает не только системам здравоохранения, но и другим важнейшим аспектам человеческой жизни, таким как образование. Это особенно важно, поскольку образование и здравоохранение являются важнейшими компонентами развития мировой экономики Система образования, предоставляемая через Интернет, совершенствуется из года в год вместе с развитием и развитием Интернет-технологий. На развитие электронного обучения в значительной степени повлияло развитие и применение беспроводного Интернета. Некоторые образовательные программы (например, Университет Висконсин в Ла-Кросс, США) вовсе не предлагают очную, традиционную в общем понимании, модель обучения; вместо этого они используют готовые программные пакеты [16].

Распространение коронавирусной инфекции (COVID-19) привело к нарушению нормальной жизни; были введены временные ограничения на посещение образовательных учреждений. Длительное закрытие школ и ВУЗов может вызвать не только краткосрочные последствия, такие как пробелы в обучении, но и иметь среднесрочные и долгосрочные эффекты,

влияющие на экономику страны. Чтобы помочь смягчить потерю обучения, заинтересованные стороны в системе образования и подготовки кадров обратились к использованию веб-обучения для преодоления последствий данного кризиса. Вскоре все внимание, уровень угрозы (и страх), общественное давление и необходимость защищать студентов привели к тому, что многие университеты принять гораздо более решительные меры, в результате чего многие крупные учреждения расширили весенние каникулы и переход к почти обязательному онлайн-обучению на территории кампуса (Гарвард, Корнелл, Городской университет Нью-Йорка, весь государственный университет Флориды и т.д.) Другими словами, пандемия COVID-19 вынудила университеты мгновенно переключить весь свой учебный аппарат на онлайн-обучение. Таким образом, больше не стоит вопрос о том, может ли онлайн-образование дать качественное высшее образование и университеты незамедлительно, эффективно и массово внедряют онлайн-обучение. [68, С. 48, 69] Рассмотрим, какое влияние переход на дистанционное онлайн-обучение имеет на некоторые аспекты образования [32, С. 77].

Пандемия непосредственно повлияла на педагогический аспект обучения студентов. В то время как цели и задачи обучения существенно не изменились, подход к разработке, организации и реализации стратегий и методов обучения – преподавателями и учреждениями, перемещающими ресурсы для обучения в онлайн-режиме, – был изменен. В то время как целый ряд платформ поддерживает пользование образовательных ресурсов как учащимися, так и преподавателями, выросла угроза безопасности этих платформ. Более того, расходы образовательных учреждений выросли из-за необходимости наращивать свое технологическое оборудование и программное обеспечение.

Преподавателям было необходимо скорректировать процесс оценки знаний учащихся, в ходе учащиеся были подвергнуты более строгому тестированию, чтобы обеспечить надежность результатов обучения через

Интернет [20]. Применение информационно-коммуникационных технологий давно рассматривается как важный инструмент для обеспечения процессов реформирования образования, улучшающих как доступ к образованию, так и качество этого образования. Однако, в то время как Интернет и информационные технологии могут расширить доступ к образованию за счет дистанционного обучения, уместно отметить, что внедрение веб-обучения требует значительных денежных и временных ресурсов. Вирус COVID-19 был шоком как для образовательных учреждений, так для учащихся, образовательная среда была поражена внезапной необходимостью адаптироваться к дистанционному веб-обучению. Многие преподаватели и учащиеся, особенно в развивающихся странах, страдают от формы цифрового неравенства, из-за нехватки устройств и навыков для дистанционного обучения.

Пандемия такого характера и масштаба никогда не наблюдалась в новейшей истории, отчего существует пробел в знаниях о том, как преподаватели и учащиеся должны реагировать на подобный переход от традиционного образования в дистанционному. В целом пандемия вызвала серьезные потрясения как со стороны пользователей платформ для онлайн-обучения, так и со стороны поставщиков [31, С. 236].

Большинство ученых определяют онлайн-обучение как получение доступа к опыту обучения с использованием современных технологий. Онлайн-обучение привлекает большое количество студентов, потому что оно предлагает гибкость в участии, легкий доступ и удобство. Однако в большинстве исследований студенты выявили проблемы, связанные с межличностными аспектами онлайн-общения. Часто студенты чувствовали себя одинокими, стояли в тени других студентов или неохотно делились своими идеями. Еще одна большая проблема заключалась в низкой вовлеченности и взаимодействии, а также в других проблемах, которые создаются из-за отсутствия непосредственного разговора и невербальных сигналов при общении. Несколько студентов определили среду обучения как

«безликую», поэтому могут возникнуть недопонимания и тон общения может стать негативным. [64, 66]

Технические вопросы являются наиболее трудными для решения. Технические проблемы студентов остаются плохим подключением к Интернету, потерей сигнала, отсутствием цифровых устройств, отвечающим современным требованиям, особенно для обучающихся, живущих в сельской местности или студентов из семей с низкими доходами. Среди прочих возникла проблема социализации в период дистанционного обучения [42]. Для лучшего усвоения информации обучающимися было бы целесообразно включить в образовательный процесс задания, направленные на командную работу, чтобы компенсировать отсутствие взаимодействия в онлайн-среде. Крайне важно, чтобы преподаватели были доступны и открыты для потребностей студентов, чтобы повысить их вовлеченность и вовлеченность в образовательный процесс.

Система современного образования в РФ претерпевает изменения. Однако все изменения сводятся к педагогу, который выступает в качестве их исполнителя [59].

Для успешного осуществления перехода традиционного образования на цифровое в Ханты-Мансийском автономном округе – Югра весьма важно задействовать как можно больше различных видов инновационных технологий. В рамках цифровизации современного профессионального образования при организации образовательного процесса одним из средств цифровой обработки информации становится применение электронных средств обучения (ЭСО). Данная основа позволяет перейти от представляемого образа к продуктивному мышлению студента. Преимущества электронных средств обучения в ходе организации учебной деятельности студентов заключаются в том, что они способны выполнить три взаимосвязанные между собой функции: диагностическую, обучающую и воспитательную.

Реализовать процесс повышения качества образования Выборгского района средствами цифровых технологий возможно с помощью управленческого и системного подходов. Суть управленческого подхода заключается в принятии управленческих решений с использованием цифровых технологий. Системный подход основывается на организации взаимодействия преподавателя и студента с помощью цифровых средств обучения.

Для обеспечения профессионального роста педагогических кадров, способных осуществлять качественное школьное образование на муниципальном уровне была составлена Программа поддержки и развития кадрового потенциала «Цифровые технологии в муниципальном управлении образованием» на 2022–2026 гг.

Внешние вызовы:

- изменяющиеся требования в оценке эффективности персонала, транслирующиеся через разные виды аккредитации, аттестации и пр.
- изменяющиеся требования к результативности обучающихся, ориентирующие преподавателей на освоение новых продуктивных, эффективных способов организации образовательного процесса на муниципальном уровне;
- конкурентная среда, требующая яркого отличительного образовательного бренда с опорой на профессионализм преподавателей на муниципальном уровне.

Внутренние потребности:

- выстраивание эффективной кадровой политики образовательной организации с учетом системы корпоративного обучения;
- возвращение собственных профессиональных кадров в условиях насыщенной образовательной среды школы на опыте и практике – сотрудников школы;
- развитие конкурсного движения среди работников образовательной организации на муниципальном уровне;

– систематизация средств и содержания профессионализации сотрудников в единую корпоративную модель.

Направления программы «Цифровые технологии в муниципальном управлении образованием» в Ханты-Мансийском автономном округе – Югра:

- организация профессиональной коммуникации;
- мотивация самообразования;
- психологическая и методическая поддержка.

I. Проблемно-целевой блок

Актуальность. Актуальность программы «Цифровые технологии в муниципальном управлении образованием» повышения квалификации руководителей школ Ханты-Мансийского автономного округа – Югры обусловлена существующими проблемами в понимании концептуальных идей федеральных государственных образовательных стандартов, а также освоения новых технологий по отношению к требованиям к профессиональным компетенциям руководителей школ Выборгского района в соответствии с задаваемыми государством целями и приоритетами образования. Государственная политика в области развития дополнительного образования в соответствии с действующим законом «Об образовании в Российской Федерации».

Со стороны общества все больше ощущается запрос на образовательные программы, позволяющие удовлетворять потребности личностного роста в любом возрасте. Очевидно, что дополнительное образование становится одним из ключевых компонентов образовательной траектории каждого человека. Программа повышения квалификации руководителей школ Ханты-Мансийского автономного округа – Югры разработана на основе квалификационных характеристик должностей работников образования по должности руководитель школ Ханты-Мансийского автономного округа – Югры.

Актуальность определяется также тем, что новые технологии в образовании позволяют в полной мере осуществить данную задачу, в том числе и в дистанционном формате.

Основными преимуществами курсов, проводимых в дистанционном режиме, являются не только экономия материальных и временных затрат, но и развитие самостоятельности и ответственности, особенно у молодых специалистов, а также могут быть реализованы в период пандемии. Повышение квалификации, а также переподготовка руководителей школ Ханты-Мансийского автономного округа – Югры наряду с обязательным требованием, может также рассматриваться как один из этапов самообразования. Целью повышения профессиональной квалификации руководителей школ является совершенствование имеющихся и открытие новых знаний, получение навыков в решении практических задач, улучшение качества образования в целом.

Новизна. Предлагаемая программа курса «Цифровые технологии в муниципальном управлении образованием» предназначена только для руководителей школ Ханты-Мансийского автономного округа – Югры и будет возможна как в офлайн, так и в онлайн формате. Дистанционный курс проходит на виртуальной образовательной платформе.

Социальная база проекта (программы). Обучение руководителей школ Ханты-Мансийского автономного округа – Югры предполагается на базе одной из образовательных организаций Выборгского района. Проведение онлайн вебинаров и конференций. В отдельных случаях, по согласованию с региональными органами управления культурой, преподаватели могут проводить выездные занятия.

Цель проекта (программы) – совершенствование профессиональных компетенций руководителей школ Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, необходимых для ведения профессиональной деятельности в организационном и предметно-методическом сопровождении

образовательного процесса с помощью дистанционных образовательных технологий на основе электронных курсов дистанционного обучения

Задачи проекта (программы):

– оптимизация профессиональной деятельности в соответствии с изменениями законодательства Российской Федерации в области дополнительного образования;

– изучение управления финансово-хозяйственной деятельностью образовательной организации в условиях новой системы оплаты труда и внедрения эффективного контракта;

– актуализация профессиональных знаний руководителей школ Ханты-Мансийского автономного округа – Югры о ценностно-смысловой направленности образовательного процесса как концептуальной идеи федеральных стандартов;

– совершенствование педагогического инструментария для методического обеспечения образовательного процесса в целях минимизации профессиональных затруднений руководителей школ Ханты-Мансийского автономного округа – Югры при конструировании управленческой деятельности в школах округа;

– качественное изменение профессиональных компетенций руководителей школ Ханты-Мансийского автономного округа – Югры.

Целевая аудитория проекта. Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации предназначена для повышения квалификации руководителей образовательных организаций на муниципальном уровне, направлена на совершенствование знаний в нормативно-правовых, управленческих, организационных, информационных и финансово-экономических вопросах. К освоению дополнительных профессиональных образовательных программ повышения квалификации допускаются: лица, имеющие среднее профессиональное образование и (или) высшее образование. лица, получающие среднее профессиональное и (или)

высшее образование. Срок реализации проекта (программы). Краткосрочный курс, 1 месяц, 72 часа.

II. Инструментально-содержательный блок

1. Диагностический этап

Диагностика и методы программы представлены в таблице 3.

Таблица 3. Диагностика и методы программы

Наименование диагностики (задачи)	Методы, формы	
Анализ управленческой компетентности руководителей школ Ханты-Мансийского автономного округа Югры г. Тюмени. (проведение анкетирования)	Анкета для руководителей (Приложение В) Анкета для изучения потребностей эффективных методов обучения в дополнительном профессиональном обучении (Приложение Г)	Целевая аудитория: руководители образовательных организаций на муниципальном уровне.
В качестве источника первичной информации выступает личное анкетирование руководителей Оформление итогов исследовательской работы наиболее правомерно представить в виде диаграмм и графиков потребительских предпочтений. Целесообразно применять также с целью представления результатов исследования «портрет идеальной школ Ханты-Мансийского автономного округа Югры».	Формирование потребительского спроса в выборе образовательных организаций на муниципальном уровне влияет большое число неценовых факторов, а именно: Качество преподавания; Наличие многолетней положительной репутации авторской школы; Сильный преподавательский состав; Содержательность занятий; Месторасположение; наличие лицензии на право проведения дополнительных образовательных услуг; наличие современной учебной литературы, технических средств и т.п.	Исполнители: Ведущие: кандидат педагогических наук, эксперты системы дополнительного образования

<p>Модель Кано является возможным инструментом построения профиля качества процессов в образовательной организации, позволяющим конкретизировать задачи образовательной организации в области качества управленческой деятельности руководителей школ Ханты-Мансийского автономного округа Югры.</p>	<p>Опросный лист для руководителей образовательных организаций на муниципальном уровне по методу Кано</p>	
<p>Мониторинг результативности деятельности по реализации программ, рекомендации по внедрению и ведению внутреннего мониторинга качества образования в школе.</p>	<p>Метод экспертной оценки</p>	

2. Нормативно-прогнозный этап.

В результате освоения раздела слушатель должен:

- знать: изменения законодательства Российской Федерации в области дополнительного образования; требования, предъявляемые профессиональными стандартами к преподавателю и руководителю школ Ханты-Мансийского автономного округа – Югры; основные правовые нормы, регулирующие деятельность образовательных организаций, порядок документирования деятельности образовательных организаций; электронные документы;
- уметь: актуализировать свою профессиональную деятельность в соответствии с изменениями законодательства Российской Федерации в области дополнительного образования.

3. Концептуальный этап

В процессе обучения руководители образовательных организаций на муниципальном уровне, освоят навыки проектного управления онлайн, изучат основные механизмы управления в сфере дополнительного образования. В период самоизоляции педагоги дошкольных образовательных организаций столкнулись с необходимостью применения компетенций, связанных с использованием цифровых инструментов дошкольного

образования. Как показала практика, не все педагоги оказались готовыми к данному процессу. В связи с данной проблемой предложены основные вопросы для обсуждения:

- цифровизация образования Ханты-Мансийского автономного округа – Югры: путь развития художественного (музыкального) образования или разрушение традиций;

- школы Ханты-Мансийского автономного округа – Югры как центр социокультурной жизни региона: новые возможности в условиях дистанционной работы;

- особенности реализации дополнительных предпрофессиональных образовательных программ для детей с ограниченными возможностями здоровья в Ханты-Мансийском автономном округе – Югра;

- модернизация и оснащение школ Ханты-Мансийского автономного округа Югры как фактор обновления и развития;

- программа воспитания в школах Ханты-Мансийского автономного округа Югры: обмен мнениями, эффективные практики;

- школы Ханты-Мансийского автономного округа Югры как база педагогической практики: современные подходы и решения в работе директоров;

- специфика организации образовательного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в школах Ханты-Мансийского автономного округа Югры Ханты-Мансийского автономного округа Югры.

4. Проектно-планирующий этап

I этап, проектировочный (Январь – март 2022 года) – анализ исходного состояния и тенденций развития школы для понимания реальных возможностей и сроков исполнения программы. Отбор перспективных нововведений реформирования учебно-воспитательного пространства. Разработка и принятие документов, регламентирующих реализацию Программы. Разработка Дорожной карты, согласование мероприятий.

II этап, основной (Апрель – июнь 2022 года) – поэтапная реализация программы; внедрение действенных механизмов развития школы; промежуточный контроль реализации программы, предъявление промежуточного опыта школы; организация рейтинга педагогических работников, способных к реализации концепции развития школы, с обязательным стимулированием их деятельности. Выведение на уровень трансляции сложившегося опыта.

III этап, аналитический (Июль – ноябрь 2022 года) – подведение итогов, осмысление результатов реализации программы и оценка ее эффективности на основе критериев мониторинга системы оценки качества образования; постановка новых стратегических задач развития школы и конструирование дальнейших путей развития до 2024 года.

5. Исполнительско-внедренческий этап

Структура программы повышения квалификации преподавателей педагогических состоит из самостоятельных разделов, объединенных единой концепцией. Содержание программы реализуется как личностно-ориентированный модуль. Ведущей технологией в освоении личностно-ориентированного модуля выступает технология проблемного обучения. Каждое занятие включает в себя целевой компонент, содержательный и рефлексивный. Проводится в форме лекций, практических занятий и самостоятельной работы слушателя. Большое значение уделяется методике организации сотрудничества на основе взаимного и группового обучения для решения профессиональных задач.

Повышение квалификации преподавателей осуществляется с опорой на субъектно-личностный опыт слушателей, включающий рефлексию и проблематизацию существующей педагогической теории и практики.

Проект предполагает включение руководителей образовательных организаций сферы культуры в деятельность по принятию управленческих решений в процессе повышения их квалификации, способствующее формированию умений выявлять, формулировать проблему и определять

оптимальные пути ее решения относительно конкретной ситуации, прогнозировать ожидаемые результаты. Исполнительско-внедренческий блок приведен в приложении Д. Для директоров предложена Программа тренинга «Эффективные переговоры» (Приложение Е).

Программа тренинга «Эффективные переговоры» предназначена для обучения руководителей всех уровней, собственников бизнеса, менеджеров по продажам, торговых представителей, консультантов, которым по роду своей деятельности приходится часто вести переговоры.

Основная цель тренинга «Эффективные переговоры» – научить менеджеров правильно выбирать технику и проводить переговоры в двух результативных стилях жестком (умение корректно, сохраняя отношения, противостоять давлению и отстаивать свои интересы); партнерском («победа-победа», заключение сделки на основе взаимной выгоды).

Особенности тренинга «Эффективные переговоры»: партнерский стиль ведения переговоров в процессе обучения будет выбран основным. Жесткий — вспомогательным, применяемым только в конкретных ситуациях (жесткое давление визави, одноразовая сделка при явном преимуществе в переговорной силе).

Методологии тренинга «Эффективные переговоры»

– На тренинге будут отрабатываться ситуации различной сложности и жесткости. Менеджеры смогут сами моделировать ситуации взаимодействия во время переговоров: от простых до кажущихся безвыходными.

– Тренинг «Эффективные переговоры» построен на системной «обратной связи», которая является зеркалом для каждого участника и позволяет осознать механизмы новой поведенческой модели и разнообразные способы ее применения.

– Участники ведут записи в ходе тренинга, а также получают комплект раздаточных материалов, которые могут быть использованы в дальнейшем, как справочные пособия.

Тренинг «Эффективные переговоры» разбит на 4 блока (встречи).

На основе проведенного анализа, предлагаем следующий механизм включения оценочной составляющей в общую систему реализуемых дополнительных программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации персонала школ Ханты-Мансийского автономного округа – Югры (рисунок 17).

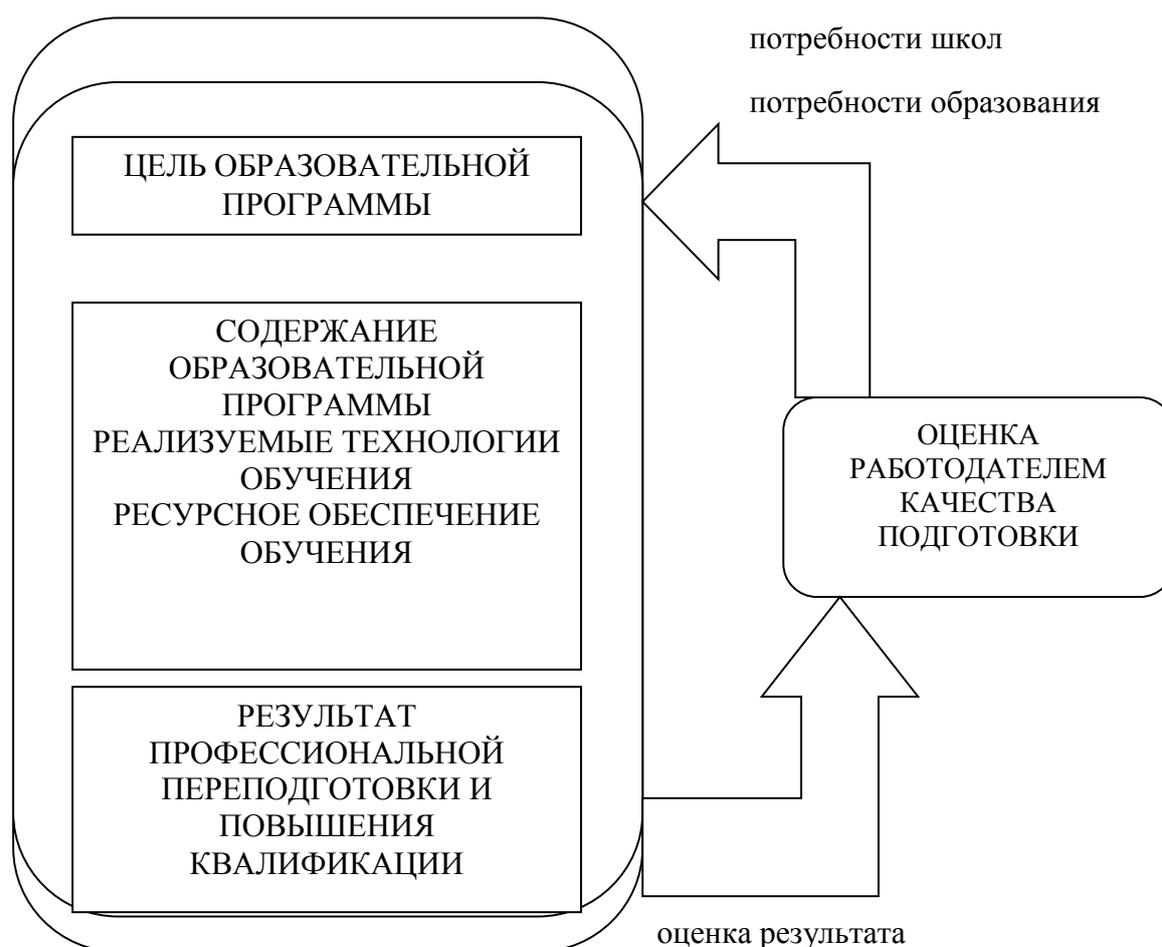


Рисунок 17 – Механизм включения оценочной составляющей в общую систему реализуемых дополнительных программ профессиональной

переподготовки и повышения квалификации директоров школ Выборгского района

Необходимо отметить, что ключевые показатели в системе переподготовки и повышения квалификации персонала школ Ханты-Мансийского автономного округа – Югры– это ведущие индикаторы, которые будут отражать результативность данного процесса как по отношению к отдельному директору школ Ханты-Мансийского автономного округа Югры, так и ко всей системе образования.

Достижение ключевых показателей возможно в случае достижения директорами школ Ханты-Мансийского автономного округа – Югры определенного компетентностного уровня.

На рисунке 18 представлена система включения профессиональных компетенций в систему дополнительного профессионального образования директоров школ Ханты-Мансийского автономного округа Югры.

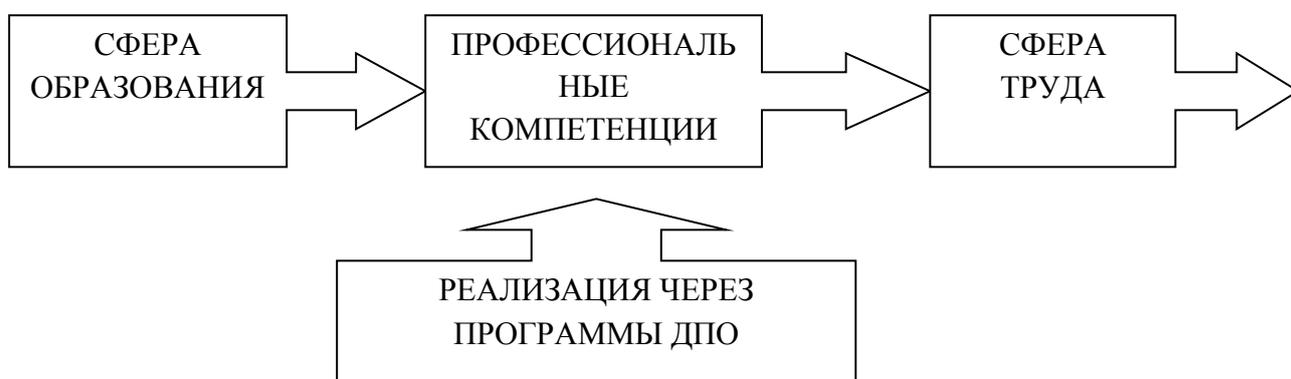


Рисунок 18 – Система включения профессиональных компетенций в систему дополнительного профессионального образования директоров школ Ханты-Мансийского автономного округа – Югры

6. Ожидаемые результаты по проекту

Актуальный уровень профессиональной компетентности руководителей школ Ханты-Мансийского автономного округа – Югры по вопросам оптимизации образовательного процесса в соответствии с требованиями ФГОС и изменений содержания подготовки руководителей школ с учетом изменений, происходящих с введением федеральных

государственных образовательных стандартов по всем уровням дополнительного образования. Программа должна обеспечить целенаправленную подготовку руководителя, получение им профессиональной компетентности в области управления [25].

Индикаторами реализации программы являются:

- повышение статуса образовательной организации школ Ханты-Мансийского автономного округа – Югры;
- повышение качества образования на всех уровнях;
- рост удовлетворенности обучающихся и родителей качеством образовательного процесса в школах округа, образовательной средой, условиями обучения и воспитания, применяемыми в учебно-воспитательном процессе, технологиями, профессионализмом кадров образовательных организаций на муниципальном уровне;
- рост профессионального уровня руководителей образовательных организаций на муниципальном уровне.

Предлагается включить в должностные обязанности специалиста отдела кадров проведение обучения сотрудников по профессиональным вопросам. Так же ввести показатель эффективности работы специалиста отдела кадров для расчета премиального фонда – участие в обучении, проведение тренингов, семинаров для сотрудников [52].

Фонд оплаты труда это не увеличит, но при этом повысит мотивацию руководителя к собственному обучению и участию в обучении своих подчиненных. Рассмотрим социальную эффективность, которую принесет проект по организации системы комплексной оценки компетенций персонала в таблице 4.

Таблица 4. Эффект от внедрения проекта системы комплексной оценки компетенций персонала в образовательной организации на муниципальном уровне

Наименование мероприятия	Эффект
--------------------------	--------

Принятие решения создании системы оценки в организации руководителями отделов и отделом кадров образовательной организации на муниципальном уровне	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение качества управления персоналом. 2. Обеспечение своевременного выполнения заданий персоналом. 3. Обеспечение эффективной и качественной взаимосвязи между подразделениями. 4. Более эффективная работа кадровой службы.
--	--

Лицам, успешно освоившим дополнительную профессиональную программу повышения квалификации и прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации.

Предложенные мероприятия позволят снизить уровень затрат на обучение директоров, а если даже и оставить затраты на прежнем уровне, то они позволят обучить большее число сотрудников.

Рассмотрим эффективность обучения директоров в организации по показателям КРІ после реализации мероприятий в таблице 5.

Таблица 5. Показатели КРІ образовательной организации на муниципальном уровне

Наименование	Показатель	
	до	после
Процент неявки на аудиторные занятия	5,0 %, но, как правило, по уважительным причинам	Может не измениться
% переноса дат очных занятий от общего количества занятий	0,0 %	0,0%
Проходимость e-learning курсов	0,95	0,99
Текучка поставщиков	0	0
Срок вывода новой программы	Программы стандартные и практически не разрабатываются под потребности конкретного муниципального образовательного учреждения	Отбор программ обучения и договоренность об адаптации программ под требования образовательной организации на муниципальном уровне
Процент продвижения участников программ по развитию кадрового резерва в	2,0 %	Может увеличиться в 2 и более раз

течение года по завершении программы		
Текучка до окончания программы по развитию талантов и в течение 2х лет после нее	0,0%	0,0%
Индекс вовлеченности кадров муниципального образовательного учреждения	Данный показатель в компании не определен. Так как в корпоративной культуре и показателях эффективности топ-менеджеров и должностных инструкциях нет обязанности быть вовлеченным в процесс обучения. Разве только как ученик, но не как коуч, ментор и т.д.	Так как одним из показателей стимулирующих выплат будет определен, как обучение кадров муниципального образовательного учреждения
Количество сотрудников, успешно сдавших тесты (экзамены, зачеты) по завершении курсов	80,0 %. Часть сотрудников или не прошла до конца курсы или не смогла пройти итоговое испытание	99,0 % так как группы и обучение будет личной потребностью и необходимостью

Продолжение таблицы 5

Наименование	Показатель	
	до	после
Развитие компетенций педагогов муниципального образовательного учреждения	Оценок по компетенциям в целом по компании не производится, поэтому оценить данный показатель не представляется возможным	Появится возможность оценить компетенции того или иного сотрудника и, соответственно, проследить динамику их изменения
Загрузка корпоративного тренера	Корпоративного тренера нет	Нет необходимости

Следовательно, предложенные мероприятия являются эффективными и целесообразными к применению. К тому же они несут не только эффективность экономическую, но и социальную, так как их реализация позволит повысить у сотрудников, участвующих в передаче своих знаний: мотивацию; самооценку; эффективность.

Таким образом, программа поддержки и развития кадрового потенциала «Цифровые технологии в муниципальном управлении образованием» обеспечит стабильную работу педагогического коллектива

образовательной организации на муниципальном уровне, полноценное, всестороннее развитие и воспитание обучающихся, качественное усвоение ими программного материала в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями и требованиями ФГОС, а также повышение эффективности воспитательно-образовательного процесса образовательной организации на муниципальном уровне.

Программа поддержки и развития кадрового потенциала «Цифровые технологии в муниципальном управлении образованием» даст возможность подготовить и выдвинуть лучших педагогов образовательной организации на муниципальном уровне на руководящие должности в другие учреждения города и района в условиях пандемии.

Программа поддержки и развития кадрового потенциала «Цифровые технологии в муниципальном управлении образованием» поможет обобщить личный опыт руководителя образовательной организации на муниципальном уровне и передать его молодым руководителям других образовательной организации на муниципальном уровне, которые начали свой педагогический труд в муниципальном образовательном учреждении, в качестве советов, рекомендаций. Программа поддержки и развития кадрового потенциала «Цифровые технологии в муниципальном управлении образованием» дает возможность еще раз задуматься над ответственностью руководителя в вопросах подготовки педагогического резерва, провести анализ своей деятельности и сделать выводы, которые смогут стать руководством лишь при условии дистанционного обучения, что вся работа должна строиться на прочной научной и творческой основе.

Таким образом, представленная программа «Цифровые технологии в муниципальном управлении образованием» направлена на повышение квалификации директоров образовательной организации на муниципальном уровне, создания принципиальной системы корпоративного обучения сотрудников для развития их профессиональных компетенций и системного использования инновационных моделей образовательной деятельности в

собственной практике. Его реализация позволит сэкономить средства и позволить персоналу повысить свой профессиональный уровень внутри образовательной организации на муниципальном уровне.

Заключение

В магистерской диссертации осуществлено теоретическое обобщение и предложено решение повышения эффективности системы образования на муниципальном уровне. Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы.

Система образования представляет совокупность составляющих: образовательных программ и стандартов различного уровня и направленности; сети реализующих их образовательных учреждений различных организационно-правовых форм, типов и видов; системы органов управления образованием и подведомственных им учреждений. Для прорывного развития российской экономики руководством страны и соответствующими ведомствами был разработан целый ряд проектов, в том числе и национальный проект «Образование». Анализ методической литературы по теме исследования показал, что отсутствие точной интерпретации понимания понятия приоритетных национальных проектов в российском законодательстве порождает отдельные разногласия понимания их сущности, как представителями науки, так и официальными органами власти. Использование обширного статистического материала в исследовании позволило оценить полученные в ходе реализации проекта «Образования» полученные результаты и выделить наиболее основные направления совершенствования системы образования в Российской Федерации. Это позволило предложить целый комплекс рекомендации, способствующих эффективной реализации приоритетного национального проекта «Образование».

Проанализированы теоретические аспекты деятельности, что показывает нам на сегодняшний день, что в условиях инновационного развития образования, трансформируется традиционный подход к регулированию деятельности высших учебных заведений, что выражается в децентрализации управления и автономии вузов, направленности

функционирования вузов на повышение качества образования, следствием чего является послевузовская успешная адаптация выпускников на рабочем месте. Также были рассмотрены нормативная и правовая основа государственной политики в области оценки качества образования. Большинство нормативно-правовых актов принимаются на региональном и муниципальном уровнях. Активизация инновационного развития системы вузов должна регулироваться определенной актуальной законодательной базой, обеспечиваться введением и реализацией соответствующих направлений совершенствования механизма государственного регулирования данного процесса. Повышение качества образовательного процесса в области высшего образования предопределяется комплексным решением вопросов в сферах финансового, материально-технического, кадрового обеспечения вузов, повышением уровня их научно-исследовательской, инновационной, международной деятельности.

Таким образом, деятельность органов управления образованием в регионе направлена на реализацию на практике федеральных и региональных программ развития высшего образования, государственных образовательных стандартов, и повышения качества услуг системы высшего образования до уровня международных нормативов. Деятельность государственного органа управления высшим образованием зависит от заинтересованных сторон: потребителей (населения), поставщиков, частного бизнеса, руководителей подразделений органа управления образованием, работников, надзорных органов и государственных властных структур. В целом, можно сделать вывод, что проблемы государственного управления в сфере высшего образования, нехватка финансовых ресурсов и недостаток подготовки кадров, может значительно повлиять на возможности повышения качества образовательного процесса в системе высшего образования. Одним из основных параметров качества образования является хорошая организация учебного процесса и непосредственные взаимоотношения студентов с преподавателями Института. Для создания обратной связи в Институте

проводится опрос студентов по качеству преподавания дисциплин. При заполнении анкеты, обучающиеся имеют возможность отметить сильные и слабые стороны по организации курса, высказать свое мнение о лекциях и семинарских занятиях, использовании преподавателем визуальных материалов и информационных технологий, оценить организацию самостоятельной работы, отношение преподавателя к студентам и выразить свое отношение к преподавателю. Еще одним из важнейших моментов создания и функционирования системы обеспечения качества образования в Институте являются, результаты государственной итоговой аттестации. Можно, отметить, что востребованность выпускников является одной из важнейших характеристик эффективности работы Института. Выпускники Института востребованы органами государственной и муниципальной власти, банковскими структурами, промышленными предприятиями, туристическими фирмами, предприятиями городского хозяйства.

Государство должно уделять больше внимания поддержке преподавателям, предоставляя им больше возможностей для развития. Например, такие как бесплатные курсы повышения квалификации. Одной из основных целей, является обеспечения конкурентоспособности страны на мировом рынке образовательных услуг. Для достижения данной цели необходимо сформировать крепкую современную систему образования, для выпуска квалифицированных кадров. Предпринимательство, вкладываясь в образование студента еще на уровне университета, на выходе получает готового специалиста, которого не надо потом переучивать. Высшее образование играет большую роль, оно выступает одновременно и в роли новатора, способствуя процессу приращения знаний в результате проводимой исследовательской деятельности, и в роли консерватора, в том, что касается образовательной деятельности. Попытка внедрения «эффективных контрактов» провалилась и привела к нарушению принципов этики, а также к возрастанию имеющего весьма слабое отношение к науке бизнеса на размещении статей в соответствующих базах. При этом качество

размещаемых научных статей даже в рецензируемых научных изданиях, входящих в список Высшей аттестационной комиссии Российской Федерации, год от года падает, множество публикаций сводится к банальному компилированию прежде размещенных результатов научных исследований. Эффективный контракт носит очевидные признаки эффективности только для одного его субъекта – высшего учебного заведения. Но никак не для его преподавательского состава.

Существенной проблемой в настоящее время стало внедрение дистанционного образования в связи с неблагоприятной эпидемиологической обстановкой в стране. Если внедрение инноваций в сферу образования является преимуществом, так как данная область развивается с приходом новых средств и методов обучения, но, с другой стороны, качество образования, которое, на наш взгляд, просто необходимо нынешнему поколению, значительно страдает. Несмотря на выявленные проблемы, национальный проект «Образование» продолжает свой путь по приоритетным направлениям, а также является первостепенным государственным инструментом решения проблем в сфере образования. Как показал опыт, несмотря на сопутствующие проблемы и недостатки, проект стал важной частью долгосрочных системных изменений по основным направлениям развития образования.

На сегодняшний день основные задачи связаны с обеспечением школьников современной образовательной средой и качественным дополнительным образованием; конкурентоспособной системы среднего профессионального образования, ведущих университетов и повышением привлекательности российского образования на международном рынке; расширением возможностей непрерывного образования в цифровой образовательной среде. Открытым остается лишь один вопрос – произойдет ли реальное улучшение образования в России в результате осуществления Национального проекта «Образование».

Список используемой литературы и используемых источников

1. Апелляционное определение суда Ханты-Мансийского автономного округа - Югра от 05.06.2021 по делу № 33-4629/2020 // URL: https://www.audar-info.ru/na/article/view/type_id/14/doc_id/72248 (дата обращения 01.10.2021)
2. Апелляционное определение суда Ханты-Мансийского автономного округа - Югры от 12.03.2019 по делу № 33-1051/2019 // URL: https://www.audar-info.ru/na/article/view/type_id/14/doc_id/72248 (дата обращения 01.10.2021)
3. Апелляционное определение суда Ханты-Мансийского автономного округа - Югры от 16.02.2020 по делу № 33-4797/2020 // URL: https://www.audar-info.ru/na/article/view/type_id/14/doc_id/72248 (дата обращения 01.10.2021)
4. Апелляционное определение суда Ханты-Мансийского автономного округа - Югра от 18.05.2020 по делу № 33-10065/2020 // URL: https://www.audar-info.ru/na/article/view/type_id/14/doc_id/72248 (дата обращения 01.10.2021)
5. Апелляционное определение суда Ханты-Мансийского автономного округа - Югра от 03.03.2020 по делу № 33-1606/2020 // URL: https://www.audar-info.ru/na/article/view/type_id/14/doc_id/72248 (дата обращения 01.10.2021)
6. Апелляционное определение суда Ханты-Мансийского автономного округа - Югра от 07.04.2020 по делу № 33-801/2020 // URL: https://www.audar-info.ru/na/article/view/type_id/14/doc_id/72248 (дата обращения 01.10.2021)
7. Апелляционное определение Ханты-Мансийского районного суда Ханты-Мансийского автономного округа - Югра от 15.05.2020 № 221 по делу № 44Г-135/2020 // URL: <https://www.audar->

info.ru/na/editArticle/index/type_id/13/doc_id/31265/release_id/61079/ (дата обращения 01.10.2021).

8. Апелляционное определение Ханты-Мансийского районного суда Ханты-Мансийского автономного округа - Югры от 26.11.2020 по делу № 33-10126/2020 // URL: https://www.audar-info.ru/na/article/view/type_id/14/doc_id/64734 (дата обращения 01.10.2021)

9. Безуглая, Т.И. Содержание понятия «образование» [Текст] / Т.И. Безуглая // Евразийский союз ученых. – 2017. – № 11(44). – С. 16-19.

10. Бордовский, Г.А. Управление качеством образовательного процесса: Монография [Текст] / Г.А. Бордовский, А.А. Нестеров, С.Ю. Трапицын. – СПб.: РГПУ им. А.И. Герцена. – 2019. – 169 с.

11. Булаева, С.В. Система мирового образования: современные тенденции развития [Текст] / С.В. Булаева, О.Н. Исаева. – Рязань, – 2018. – 128 с.

12. Бурганова, Л. А. Теория управления: Учебное пособие [Текст] / Л.А. Бурганова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, – 2019. – 160 с.

13. Василенко, Н. В. Управление образованием: институциональный подход: монография [Текст] / Н.В. Василенко. – СПб.: ГОУ ИПК СПО, – 2017. – 315 с.

14. Воронкова, И.Е. Наука управления: основные школы и подходы [Текст] / И.Е. Воронкова // Экономическая среда. – 2019. – № 4 (14). – С. 93-97.

15. Всеобщая декларация прав человека [Электронный ресурс]: принята и провозглашена Генеральной Ассамблеей ООН 10 декабря 1948 года. – Режим доступа: – Режим доступа: КонсультантПлюс, свободный.

16. Галактионова, Ю.Ю. Состояние системы образования в современной России и прогнозирование ее дальнейшего развития [Текст] / Ю.Ю. Галактионова // Аллея науки. – 2018. – Т. 4. – № 1 (17). – С. 795-797.

17. Галушка, М.А. Развитие независимой оценочной системы качества образования в России [Текст] / М.А. Галушка // Международный

студенческий научный вестник. – 2018. – № 1. – С. 82.

18. Гарькина, И.А. Формальные методы при моделировании и идентификации организационных систем [Текст] / И.А. Гарькина, А.М. Данилов, О.В. Волкова // Современные проблемы науки и образования. – 2018. – № 6. – С. 55-60.

19. Гельмс, А.В. Реформы системы образования в Российской Федерации: концептуальный замысел, практическая реализация, общественное восприятие: автореф. дис.. канд. ист. наук [Текст] / А.В. Гельмс. – М., – 2019. – 120 с.

20. Горева, О.М. Управление системой образования в условиях повышения качества обучения [Текст] / О.М. Горева, Л.Б. Осипова // Современные проблемы науки и образования. – 2019. – № 1. – С. 87-89.

21. Грибоедова, Т. П. Содержание понятия и особенности реализации социального партнерства в современном образовании [Текст] / Т.П. Грибоедова // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2019. – № 68. – С.50-60.

22. Декларации прав ребенка [Электронный ресурс]: принята 20.11.1959 Резолюцией 1386 (XIV) на 841-ом пленарном заседании Генеральной Ассамблеи ООН. – Режим доступа: КонсультантПлюс, свободный.

23. Доклад Правительства Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации о реализации государственной политики в сфере образования «» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru>, свободный.

24. Егоршин, А.П. Управление российским образованием [Текст] / А.П. Егоршин. – Н. Новгород, – 2019. – 384 с.

25. Зборовский, Г.Е. Социология управления [Текст] / Г.Е. Зборовский, Н.Б. Костина. – М., Гадарики, – 2018. – 272 с.

26. Игумнов, О. А. Социальный капитал как ресурс управления: формирование и развитие в российских организациях: монография / О.А. Игумнов; Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования "Московский педагогический государственный университет". - Москва: Перо, 2021. - 219 с

27. Клячко, Т. Л. Образование в России: основные проблемы и возможные решения [Текст] / Т. Л. Клячко. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, – 2019. – 248 с.

28. Ковальчук, О.В. Модернизация и проблемы инновационного управления развитием образовательных систем [Текст] / О.В. Ковальчук // Человек и образование. – 2018. – № 3 (36). – С. 92-97.

29. Конституция Российской Федерации: принята всенародн. голосованием 12.12.1993. – Режим доступа: КонсультантПлюс, свободный.

30. Корнеев, Д.Н. Менеджмент в образовании: монография / Д.Н. Корнеев, А.И. Тюнин - Челябинск : Б-ка А. Миллера, 2021. - 328 с.

31. Корчинская, Т.И. Особенности управления современным учреждением образования: методы управления и виды управленческих функций [Текст] / Т.И. Корчинская // Проблемы и перспективы развития экономики и управления. – Новосибирск: Изд. «Априори», – 2019. – 228 с.

32. Косарецкий, С.Г. Государственно-общественное управление образованием: от прецедентов к институту. Исследования и разработки [Текст] / С.Г. Косарецкий, А.М. Моисеев и др. // под общ. ред. С.Г. Косарецкого. – М.: Вердана, – 2018. – 228 с.

33. Костылева, С. Ю. Институт высшего образования в контексте экономического развития [Текст] / С.Ю. Костылева // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В. И. Вернадского. – 2019. – № 1 (45). – С. 148-154.

34. Костылева, С. Ю. Экономические отношения субъектов образовательного пространства в РФ [Текст] / С.Ю. Костылева // Вестник Тамбовского университета. Серия гуманитарные науки. – Тамбов, – 2020. – № 5 (97). – С. 52-60.

35. Мамяченков, В.Н. Возникновение и развитие системы высшего образования в России: проблема периодизации [Текст] / В.Н. Мамяченков //

Научный диалог. – 2018. – № 2. – С. 243-251.

36. Матвеев, В.В. Реформа высшего образования в России и перспективы молодых специалистов [Текст] / В.В. Матвеев // Вестник Удмуртского университета. – 2019. – №2. – С. 43-52.

37. Медведева, Н.В. Инновационный подход к управлению системой образования [Текст] / Н.В. Медведева // Материалы Ивановских чтений. – 2018. – Т.1. – № 2. – С. 96 -100.

38. На Профессорском форуме предложили корректировки в нацпроекты «Образование» и «Наука» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ng.ru>, свободный.

39. О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года> (вместе с «Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года») [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р (ред. от 28.09.2018). – Режим доступа: КонсультантПлюс, свободный.

40. О Концепции модернизации российского образования на период до 2010 года [Электронный ресурс]: Распоряже[ние Правительства РФ от 29.12.2001 N1756-р. – Режим доступа: КонсультантПлюс, свободный.

41. О Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012-2017 годы [Электронный ресурс]: Указ Президента РФ от 01.06.2012 №761. – Режим доступа: КонсультантПлюс, свободный.

42. Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон РФ от 29.12.2012 N273-ФЗ (ред. от 06.03.2019). – Режим доступа: КонсультантПлюс, свободный.

43. Об осуществлении мониторинга системы образования [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 5.08.2013 №662 (ред. от 12.03.2020). – Режим доступа: КонсультантПлюс, свободный.

44. Об утверждении государственной программы Российской Федерации Развитие образования Об утверждении государственной

программы Российской Федерации Развитие образования [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 №1642 (ред. от 22.02.2021). – Режим доступа: КонсультантПлюс, свободный.

45. Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность [Электронный ресурс]: приказ Министерства образования РФ от 03.09.2020 N 1156. – Режим доступа: КонсультантПлюс, свободный.

46. Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам дошкольного образования [Электронный ресурс]: Приказ Министерства образования и науки РФ от 31.07.2020 № 373. – Режим доступа: КонсультантПлюс, свободный.

47. Об утверждении Порядка проведения самообследования образовательной организацией [Электронный ресурс]: приказ Министерства образования РФ от 14.06.2013 №462 (ред. от 14.12.2017). – Режим доступа: КонсультантПлюс, свободный.

48. Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования [Электронный ресурс]: приказ Министерства образования НА от 17.10.2013 N 1155 (ред. от 21.01.2019). – Режим доступа: КонсультантПлюс, свободный.

49. Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда РФ от 29.11.2016 № 1-КГ16-34 // URL: https://www.audar-info.ru/na/editArticle/index/type_id/13/doc_id/31795/release_id/62033/ (дата обращения 01.10.2021).

50. Перспективы национального проекта «Образование» обсудили в Высшей школе экономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hse.ru>, свободный.

51. Пиддэ, А.Л. Реформы образования в России: лекция [Текст] / А.Л. Пиддэ. – М.: Изд-во РАГС, – 2019. – 267 с.

52. Постановление Восьмого арбитражного апелляционного суда от 12.04.2021 № 8АП-1241/2021 по делу № А75-27101/2020

53. Правительство профинансирует повышение квалификации в сфере ИТ для преподавателей колледжей и вузов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru>, свободный.

54. Решение Ханты-Мансийского районного суда от 01.02.2020 по делу № 33-7728/2020 / // URL: https://www.audar-info.ru/na/article/view/type_id/14/doc_id/72774/ (дата обращения 01.10.2021).

55. Решение Ханты-Мансийского районного суда Ханты-Мансийского автономного округа - Югры от 17.08.2021 по делу № 33-14253/2021 // URL: https://www.audar-info.ru/na/article/view/type_id/14/doc_id/72248/ (дата обращения 01.10.2021)

56. Решение Ханты-Мансийского районного суда Ханты-Мансийского автономного округа - Югра от 11.03.2020 № 88-3797/2020 // URL: https://www.audar-info.ru/na/article/view/type_id/14/doc_id/72774/ (дата обращения 01.10.2021).

57. Савельев, И.И. Особенности оценки системы управления муниципальным образованием: учебное пособие / И. И. Савельев, К. А. Нефедова; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Владимирский филиал. - Владимир: Владимирский филиал РАНХиГС, 2020. - 197 с.

58. Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы дошкольных образовательных организаций [Электронный ресурс]: Постановление Главного санитарного врача РФ от 15.05.2013 №26 «Об утверждении СанПиН 2.4.1.3049-13. – Режим доступа: КонсультантПлюс, свободный.

59. Соколова, Е.В. Модернизация российской системы образования в современных условиях развития общества [Текст] / Е.В. Соколова // Дельта науки. – 2020. – № 1. – С. 82-84.

60. Султанова, Т. А. Сущностные особенности управления

современной образовательной организацией [Текст] / Т.А. Султанова, Е.В. Ткачева // Молодой ученый. – 2019. – №19. – С. 613-616.

61. Тамбовцев В.Л., Рождественская И.А. Менеджмент качества высшего образования: что означает «качество» и что означает «высшее образование» [Текст] / В.Л. Тамбовцев, И.А. Рождественская// Управленец. – 2020. – Т. 11. – № 1. – С. 2-14.

62. Чемоданова, О.Н. Совершенствование управления коммуникационными процессами в современных организациях с использованием инновационных технологий [Текст] / О.Н. Чемоданова // Вестник Финансового университета. – 2018. – № 6 (66). – С. 21-26.

63. Эксперт прокомментировал планы властей улучшить образование в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ria.ru>, свободный.

64. Alawamleh, M., Al-Twait, Lana M., Al-Saht, Gharam R. The effect of online learning on communication between instructors and students during Covid-19 pandemic. *Asian Education and Development Studies*, 2020/08.

65. Abubakar R, Kamsin, A, Abdullah, Nor A. Challenges in the online component of blended learning: A systematic review. *Computers & Education*. 2020 / 01 Vol. 144.

66. Gunn A. Metrics and methodologies for measuring teaching quality in higher education: developing the Teaching Excellence Framework (TEF) [Text] // *Educational Review*. – 2018. – Т. 70. – №. 2. – С. 129-148.

67. Latif K. F. et al. In search of quality: measuring higher education service quality (HiEduQual) [Text] // *Total Quality Management & Business Excellence*. – 2019. – Т. 30. – №. 7-8. – С. 768-791.

68. Liguori E., Winkler C. From Offline to Online: Challenges and Opportunities for Entrepreneurship Education Following the COVID-19 Pandemic. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*. – 2020, № 04, 47-50.

69. Open Doors: Report on International Educational Exchange Open Doors. -2006. -November 13.2006.

Приложение А

Пример плана мероприятий (дорожной карты) по реализации проекта «Цифровая образовательная среда» на 2021/2022 учебный год

Таблица А.1. - Пример плана мероприятий

Мероприятие	Целевые показатели	Ответственное лицо
Направление 1. Развитие организационных механизмов, способствующих созданию условий для осуществления комплексного подхода к решению задач по внедрению проекта «Цифровая образовательная среда»		
Назначение лица, ответственного за исполнение дорожной карты по реализации проекта	Приказ	Директор
Приказы: - о составе и функциональных обязанностях членов рабочей группы по внедрению модели цифровой образовательной среды; - об утверждении дорожной карты; - об утверждении положения о функционировании цифровой образовательной среды - и др.	Издание приказов	«»
Разработка программы внедрения ЦОС и планов реализации по направлениям	Издание программы	Рабочая группа
Разработка положения о функционировании цифровой образовательной среды	Издание положения	«»
Формирование плана методического сопровождения педагогов по вопросам цифровых образовательных ресурсов в образовательной деятельности	Издание плана сопровождения	Заместитель директора по УВР или отв. лицо
Разработка плана работы школы по проекту на 2020-2021 гг. в соответствии с региональным медиапланом утвержденным...	Издание плана	Директор
Внесение дополнений в должностные инструкции педагогических работников	Новые должностные инструкции	«»
Внесение дополнений в положение о стимулирующих надбавках за результативность деятельности по реализации проекта	Новое положение	«»
Направление 2. Обеспечение функционирования и развития аппаратно-программной и телекоммуникационной инфраструктуры, использование автоматизированных информационных систем		
Аудит персональных компьютеров в ОУ, размещение данных на сайте	Учащихся на 1 компьютер	Директор

Продолжение таблицы А.1

Мероприятие	Целевые показатели	Ответственное лицо
Аудит состояния локальной сети	100 % компьютеров	Учитель информатики
Учет используемого лицензионного программного обеспечения	100 %	«»
Обновление антивирусного ПО на школьных компьютерах и серверах	100 %	«»
Мониторинг точек доступа к сети Интернет в школе	50 Мб/с	«»
Контроль выполнения требований законодательства при организации доступа детей к сети Интернет в образовательных организациях	100 %	Заместитель директора по УВР
Контроль выполнения требований законодательства при обработке персональных данных в информационных системах	100 %	«»
Организация повышения квалификации работников школы по вопросам информационной безопасности, защиты персональных данных, а также защиты детей от информации, приносящей вред здоровью и развитию	100 %	Директор
Определение потребности в платформах, приложениях, электронных пособиях	100 %	Заместитель директора по УВР
Создание автоматизированных рабочих мест педагогов и учащихся	100 %	Директор
Электронный документооборот	100 %	«»
Создание и ведение вкладки «Модель цифровой образовательной среды» на сайте школы (наполнение, актуализация данных)	100 %	Члены рабочей группы
Информационная наполняемость официального сайта школы	100 %	Заместитель директора по УВР, учитель информатики
Направление 3. Выявление ресурсов цифровой образовательной среды в организации образовательной деятельности, обучении и воспитании учащихся		
Формирование необходимых условий для обучения по общеобразовательным программам в дистанционной форме: – обеспечение веб-камерами – использование обучающих платформ «РЭШ», «МЭШ» и др.	По мере необходимости	Заместитель директора по УВР
Введение элективных курсов по применению ИКТ в различных предметных областях в рамках предпрофильной подготовки учащихся	По мере необходимости	Директор

Продолжение таблицы А.1

Мероприятие	Целевые показатели	Ответственное лицо
Диагностика образовательных потребностей учащихся для разработки индивидуальных учебных планов и индивидуальных образовательных маршрутов	100 %	«»
Разработка индивидуальных образовательных маршрутов	По мере необходимости	Заместитель директора по УВР
Кружковая работа (IT-олимпиады, волонтерское движение «IT-тимуровцы», деятельность школьных средств массовой информации, организация митап – встреч с представителями разных профессий, в том числе творческих)	По мере необходимости	«»
Проведение единого урока безопасности в сети Интернет	100 %	«»
Всероссийские акции «Час кода», «Урок цифры»	100 %	«»
Организация и участие в онлайн- проектах, олимпиадах, конкурсах	100 %	«»
Направление 4. Организация методического, научно-методического сопровождения профессионального развития педагогических кадров и реализация потенциала цифровой образовательной среды в образовательном процессе		
Исследование мотивации педагогического коллектива по внедрению модели ЦОР	Во время учебного года	Педагог- психолог
Изучение уровня готовности педагогов ОО к использованию цифровых образовательных ресурсов	«»	Заместитель директора по УВР
Изучение и внедрение в учебный процесс цифровых образовательных технологий («VR», «3D – моделирование», «Образовательная робототехника» и др.)	«»	«»
Изучение и внедрение в учебный процесс контентов цифровых платформ «РЭШ», «Учи.ру», «ЯКласс», «Сберкласс» и др.	«»	«»
Формирование медиатеки цифровых ресурсов	«»	«»
Сообщения и информация о профессиональных педагогических сообществах с последующим выступлением о педагогических сообществах на методических объединениях	«»	«»

Продолжение таблицы А.1

Мероприятие	Целевые показатели	Ответственное лицо
Проведение мониторингов по показателям: «Доля педагогических работников, использующих ЦОР» и «Доля учащихся, использующих ЦОР»	<<>>	<<>>
Обобщение и распространение положительного опыта образовательной организации по развитию ЦОС через участие в конкурсах, конференциях, онлайн-мероприятиях, мероприятиях муниципальной и региональной методической сети	<<>>	<<>>
Проведение научно-методических семинаров, в т.ч. в режиме онлайн «Внедрение модели цифровой образовательной среды»	<<>>	<<>>
Проведение тематических педагогических советов по вопросам внедрения модели цифровой образовательной среды	<<>>	<<>>
Направление 5. Разработка концепции взаимодействия с родителями (законными представителями), семьями обучающихся в условиях цифровой образовательной среды		
Услуга «Предоставление информации о текущей успеваемости учащегося в школе, ведение дневника, журнала успеваемости» (АИС «WEB- образование»), «Учет питания»	Во время учебного года	Заместитель директора по УВР, педагоги-предметники, классные руководители
Консультации родителей о возможности получения государственных услуг в сфере образования в электронном виде на ЕПГУ (подача заявления, проверка статуса заявления, изменение или отмена заявления и др.)	<<>>	Заместитель директора по УВР
Диагностика образовательных потребностей родителей для разработки индивидуальных учебных планов и индивидуальных образовательных маршрутов	<<>>	Директор
Проведение родительских собраний, брифингов по вопросам внедрения модели цифровой образовательной среды	<<>>	Заместитель директора по УВР, классные руководители

Приложение Б

Финансовое обеспечение реализации мероприятий федерального проекта «Молодые профессионалы»¹

Таблица Б.1. - Источники финансирования

Наименование результата и источники финансирования						
Модернизация среднего профессионального образования						
Мировой чемпионат по профессиональному мастерству по стандартам Ворлдскиллс в городе Казани						
Объем финансового обеспечения по годам реализации (млн. рублей)						
2019	2020	2021	2022	2023	2024	Всего
5 783,04	-	-	-	-	-	5 783,04
Обновление федеральных государственных образовательных стандартов в соответствии с разработанным и утвержденным перечнем приоритетных направлений подготовки обучающихся, а также опытом Союза Ворлдскиллс России.						
Объем финансового обеспечения по годам реализации (млн. рублей)						
2019	2020	2021	2022	2023	2024	Всего
1 584,27	1 584,27	1 584,27	1 584,27	1 584,27	1 584,27	9 505,62
Формирование сети из 100 центров опережающей профессиональной подготовки						
Объем финансового обеспечения по годам реализации (млн. рублей)						
2019	2020	2021	2022	2023	2024	Всего
780,74	746,44	746,44	746,44	746,44	746,44	4 512,94
Формирование сети из 5000 мастерских, оснащенных современным оборудованием						
Объем финансового обеспечения по годам реализации (млн. рублей)						
2019	2020	2021	2022	2023	2024	Всего
3 060,0	4 477,80	4 437,00	4 437,00	4 437,00	4 457,40	25 306,2
Создание целевой модели вовлечения общественно-деловых объединений и участия представителей работодателей в управлении развитием профессиональных образовательных организаций						
Объем финансового обеспечения по годам реализации (млн. рублей)						
2019	2020	2021	2022	2023	2024	Всего
222,66	224,18	224,18	224,18	224,18	224,18	1 343,56
Обновление федеральных государственных стандартов среднего профессионального образования						
Объем финансового обеспечения по годам реализации (млн. рублей)						
2019	2020	2021	2022	2023	2024	Всего
67,45	67,45	67,45	67,45	67,45	67,45	404,70

¹ Составлено автором по: [27]

Продолжение таблицы Б.1

Наименование результата и источники финансирования						
Обновлена инфраструктура Всероссийского учебно-тренировочного центра профессионального мастерства						
Объем финансового обеспечения по годам реализации (млн. рублей)						
2019	2020	2021	2022	2023	2024	Всего
-	1 101,27	1 101,27	1 101,27	1 101,27	1 101,27	5 506,35
Внедрение программы профессионального обучения по наиболее востребованным и перспективным профессиям на уровне, соответствующем стандартам Ворлдскиллс						
Объем финансового обеспечения по годам реализации (млн. рублей)						
2019	2020	2021	2022	2023	2024	Всего
200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	1 200,00
Мероприятия по ежегодному проведению национального чемпионата «Абилимпикс» и подготовке национальной сборной для людей с инвалидностью						
Объем финансового обеспечения по годам реализации (млн. рублей)						
2019	2020	2021	2022	2023	2024	Всего
70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	420,00
Глобальная конкурентоспособность высшего образования						
Проведена ротация и дополнительный конкурсный отбор университетов, получающих государственную поддержку в целях повышения их глобальной конкурентоспособности						
Объем финансового обеспечения по годам реализации (млн. рублей)						
2019	2020	2021	2022	2023	2024	Всего
13 352,90	13 523,66	-	-	-	-	26 876,56
К 2024 году каждый ведущий университет, в целях повышения своей глобальной конкурентоспособности, получает государственную поддержку						
Объем финансового обеспечения по годам реализации (млн. рублей)						
2019	2020	2021	2022	2023	2024	Всего
-	-	14 527,7	14 527,7	14 527,70	14 527,70	58 110,80
Разработан и внедрен механизм присвоения категории «национальный исследовательский университет»						
Объем финансового обеспечения по годам реализации (млн. рублей)						
2019	2020	2021	2022	2023	2024	Всего
55,00	60,00	-	-	-	-	115,00
Сформирован перечень обеспечивающих подготовку кадров для базовых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе в целях предоставления государственной поддержки						
Объем финансового обеспечения по годам реализации (млн. рублей)						
2019	2020	2021	2022	2023	2024	Всего
45,28	-	-	-	-	-	45,28

Продолжение таблицы Б.1

Наименование результата и источники финансирования						
Поддержка образовательных организаций высшего образования, обеспечивающих подготовку кадров для базовых отраслей экономики и социальной сферы						
Объем финансового обеспечения по годам реализации (млн. рублей)						
2019	2020	2021	2022	2023	2024	Всего
2 849,41	2 838,82	1 880,13	1 847,13	1 847,13	1 847,13	13 109,75
На конкурсной основе ежегодно отбираются научно-педагогические работники университетов, которым предоставляются гранты						
Объем финансового обеспечения по годам реализации (млн. рублей)						
2019	2020	2021	2022	2023	2024	Всего
346,00	216,95	232,00	232,00	264,00	264,00	1 554,95
Обеспечен свободный доступ (бесплатный для пользователей) по принципу «одного окна» для всех категорий граждан, обучающихся по образовательным программам высшего образования и дополнительным профессиональным программам						
Объем финансового обеспечения по годам реализации (млн. рублей)						
2019	2020	2021	2022	2023	2024	Всего
180,00	100,00	-	-	-	-	280,00
Обеспечена возможность формирования индивидуальных портфолио, обучающихся на созданной платформе «Современная цифровая образовательная среда»						
Объем финансового обеспечения по годам реализации (млн. рублей)						
2019	2020	2021	2022	2023	2024	Всего
20,00	-	-	-	-	-	20,00
К 2024 году не менее 20% обучающихся по образовательным программам высшего образования осваивают отдельные курсы						
Объем финансового обеспечения по годам реализации (млн. рублей)						
2019	2020	2021	2022	2023	2024	Всего
100,00	200,00	300,00	300,00	300,00	300,00	1 500,00
Внедрена система мониторинга трудоустройства выпускников организаций, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования						
Объем финансового обеспечения по годам реализации (млн. рублей)						
2019	2020	2021	2022	2023	2024	Всего
50,00	30,00	20,00	53,00	45,95	45,95	244,90
Реализованы общесистемные механизмы повышения глобальной конкурентоспособности российского высшего образования.						
Объем финансового обеспечения по годам реализации (млн. рублей)						
2019	2020	2021	2022	2023	2024	Всего
105,47	50,00	74,95	74,95	[,00	50,00	405,37

Приложение В

Анкета

Уважаемый респондент!

Просим Вас ответить на вопросы анкеты и обвести выбранный Вами вариант ответа или вписать свой собственный. Данные будут использованы в обобщенном виде. Заранее благодарим за сотрудничество

1. Почему Вы выбрали профессию руководителя (не более 2-х вариантов)

- 1) призвание
- 2) нравится эта работа
- 3) хочу помогать людям
- 4) престиж
- 5) интересная работа
- 6) хорошая зарплата
- 7) другое _____

2. Оцените по пятибалльной шкале качество предоставляемых образовательных услуг предоставления по следующим критериям (1 наихудшее качество...5 наилучшее качество)

Услуга	1	2	3	4	5
открытость и доступность информации об организации					
комфортность условий предоставления образовательных услуг и доступность их получения					
Высокий уровень коллег (преподавательского состава)					
доброжелательность, вежливость и компетентность работников организации дополнительного образования					
удовлетворенность оказанными услугами в организации дополнительного образования					

3. Оцените Ваши личностные качества как руководителя организации дополнительного образования

Личностные качества	Оценка			
	высокая	средняя	низкая	затрудняюсь ответить
Умение общаться с людьми				
Терпеливость				
Психологическая компетентность				
Стрессоустойчивость				
Вежливость и тактичность				
Ответственность				

Доброжелательность				
Профессионализм				

4. Нравится ли Вам ваша профессия

- 1) нравится
- 2) скорее нравится, чем нет
- 3) скорее не нравится, чем нравится
- 4) не нравится.

5. Что Вам не нравится в Вашей работе (можно несколько ответов)

- 1) низкая з/п
- 2) высокий уровень ответственности
- 3) не нормированный рабочий день
- 4) взаимоотношения в коллективе
- 5) высокая нервно-эмоциональная нагрузка
- 6) постоянное повышение квалификации
- 7) другое

6. Оцените факторы, оказывающие влияние на Ваше отношение к коллегам (педагогам организации дополнительного образования)

Факторы	Степень влияния			
	Значительна я	Незначит ельная	Среднезначит ельная	затрудняю сь ответить
Уровень образование				
Наличие дополнительного образования				
Возраст				
Профессия				
Материальное положение				
Внешний вид				
Собственное настроение				

7. Как часто в своей профессиональной деятельности Вы допускали ошибки

- 1) допускали ошибки
- 2) ошибок не было
- 3) затрудняюсь ответить
- 4) отказываюсь отвечать.

8. Назовите источники информированности о несении ответственности Вас как руководителя организации дополнительного образования (можно несколько ответов)

- 1) законодательство РФ
- 2) интернет
- 3) СМИ
- 4) от коллег по работе

5) другое _____

9. Назовите способы повышения квалификации руководителя организации дополнительного образования (можно несколько ответов)

1) чтение монографий

2) посещение курсов, семинаров, лекций, вебинаров, конференций

3) Интернет

4) проведение тестирований

5) общение с коллегами

6) другое _____

10. Назовите Вашу должность _____

11. Какое у Вас образование _____

12. Как долго Вы на ней работаете _____

Спасибо!

Приложение Г АНКЕТА

для изучения потребностей эффективных методов обучения в дополнительном профессиональном обучении

Уважаемые коллеги!

Просим Вас принять участие в опросе, который проводится с целью выявления потребностей эффективных методов обучения образовательных кадров.

Данное исследование проводится с целью выявления методов обучения специалистов современной системы здравоохранения в России.

1. Ваш Возраст:

- до 30 лет
- 31-40 лет
- 41-50 лет
- 51-60 лет
- старше 60 лет

2. Ваш пол:

- мужчина
- женщина

3. Профиль работы:

- педагогический
- управленческий
- педагогический и управленческий

4. Какое имеете образование:

- высшее педагогическое
- высшее управленца
- ученая степень

5. Стаж работы в системе дополнительного образования (в должности руководителя):

- до 5 лет
- 6-10 лет
- 11-15 лет
- 16-20 лет
- 21-25 лет
- более 25 лет

6. Целесообразность проведения курсов повышения квалификации на рабочих местах:

- Да
- Нет

Затрудняюсь ответить

7. Периодичность посещения курсов повышения квалификации:

1 раз в месяц

1 раз в квартал

1 раз в год

другое (впишите): _____

8. Способ обучения:

в учебно-методических кабинетах Образовательных организаций

в образовательных вузах (отделения повышения квалификации)

в центрах повышения квалификации

дистанционно

9. Какие методы обучения Вы знаете:

лекция

презентация

тематический видео – ролик

работа малыми группами (фокус группа)

практические занятия (мастер класс)

10. Знаете ли Вы, что такое инновационные технологии в системе дополнительного образовании:

Да

Нет

Затрудняюсь ответить

11. С какими практическими занятиями инновационного типа Вы знакомы:

диспуты

метод «круглого стола»

тренинги

метод дискуссии

игровые ситуации

О каких методах Вы хотели узнать более подробно (впишите): _____

12. С какими инновационными технологиями Вы знакомы (нужное отметить и подчеркнуть):

информационные (компьютерные, мультимедиа, сетевые, дистанционные)

игровые (имитационные, операционные, исполнение ролей)

коллективные и групповые способы обучения

О каких технологиях Вы хотели бы узнать более подробно (впишите): _____

13. Какие образовательные технологии Вы хотели бы узнать более подробно и в дальнейшем внедрить их в практику своей образовательной организации:

Адаптивное обучение	Ответ
<p><i>Пример:</i> Образовательный метод, при котором используется в качестве интерактивного обучающего устройства компьютер. Представление учебного материала происходит в форме ответов на вопросы и задания.</p>	<p><input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет</p> <p><input type="checkbox"/> Затрудняюсь ответить</p>
<p>Виртуальный класс Онлайн обучающая среда. Среда может базироваться в Интернете с доступом к ней через портал или создаваться программным обеспечением. Участие в синхронном обсуждении, что означает, что преподаватель и студенты заходят в виртуальную среду одновременно</p>	<p><input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет</p> <p><input type="checkbox"/> Затрудняюсь ответить</p>
<p>Перевернутое обучение «Перевернутый» класс – это обратный метод обучения, когда чтение лекций и изучение предмета происходит онлайн, а домашнее задание выполняется в реальном (симуляционном) классе.</p>	<p><input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет</p> <p><input type="checkbox"/> Затрудняюсь ответить</p>
<p>Самостоятельное направляемое обучение Процесс получения знаний, при котором принимается самостоятельное решение о своих образовательных потребностях, формулировка целей, которых хочет достичь, определяет человеческие и материальные источники знаний, выбирает и осуществляет образовательную стратегию и оценивает полученные знания.</p>	<p><input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет</p> <p><input type="checkbox"/> Затрудняюсь ответить</p>
<p>Мобильное обучение Возможность получать обучающие материалы на персональные устройства – КПК (карманный ПК), смартфоны и мобильные телефоны. Специальные программы для мобильных устройств со ссылками на образовательные сайты делают доступным любой образовательный материал.</p>	<p><input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет</p> <p><input type="checkbox"/> Затрудняюсь ответить</p>
<p>Система управления учебным процессом (LMS) Программный продукт или сайт, используемый для планирования, осуществления и оценки конкретного учебного процесса. Возможность слушателям участвовать в интерактивных процессах, например, в видеоконференциях, в дискуссионных форумах.</p>	<p><input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет</p> <p><input type="checkbox"/> Затрудняюсь ответить</p>
<p>«Облачное обучение» В сущности, облако – оригинальная придумка, позволяющая группе компьютеров, объединенных в сеть – обычно через интернет, работать как один. Чем больше пользователей используют систему, тем большее количество источников будет привлечено. Применяют для электронного образования.</p>	<p><input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет</p> <p><input type="checkbox"/> Затрудняюсь ответить</p>

<p style="text-align: center;">Кейс-метод</p> <p>Учебные кейсы, применяемые в образовании, включают в себя набор случаев, которые предлагаются пользователям в процессе обучения для анализа в интерактивном режиме. Направлен на формирование профессиональной компетентности, умений и навыков мыслительной деятельности.</p>	<p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> Затрудняюсь ответить </p>
---	---

13. Как Вы считаете какие возможные трудности могут возникнуть при внедрении дополнительного обучения в формате онлайн:

психологические (впишите): _____

технические (впишите): _____

другое (впишите): _____

14. Как Вы считаете при возникновении трудностей получения дополнительного обучения в формате онлайн чья помощь Вам потребуется?

(впишите): _____

Благодарим за сотрудничество!

Приложение Д

III. Исполнительско-внедренческий блок

Таблица Д.1 - Информационное обеспечение (задачи)

Наименование и содержание деятельности	Формы проведения	Кадровое обеспечение проекта
<p>Планирование учебной и методической работы.</p> <p>Оценка качества образования и административный контроль.</p> <p>Трудовое законодательство как сфера особой ответственности руководителя детской образовательной организации: обзор и анализ нормативных документов. Трудовой договор («Эффективный контракт»). Введение профессиональных стандартов (на примере Ханты-Мансийского автономного округа Югры).</p> <p>Создание эффективной информационной системы детской образовательной организации.</p> <p>Требования к сайту образовательной организации.</p> <p>Электронное обучение и дистанционные образовательные технологии в художественном образовании</p> <p>Возможности цифровых инструментов образовательной платформы MOODLE. Настройка оценочных процедур на образовательной платформе MOODLE.</p> <p>Классификация и технология разработки дополнительных предпрофессиональных и общеразвивающих программ в области искусств – первые опыты, анализ</p> <p>Аттестация педагогических работников дополнительного образования</p>	<ul style="list-style-type: none"> – очная форма; – сетевая форма; – с использованием дистанционных образовательных технологий. 	<p>Наличие в районе (области) профессионального педагогического коллектива руководителей образовательной организации Выборгского района, заинтересованного в инновационном развитии образовательной организации.</p> <p>Квалификация педагогических работников соответствует тарифно-квалификационным требованиям по должностям</p>

Таблица Д.2 - Работа с кадровым обеспечением

Наименование и содержание деятельности	Формы проведения	Кадровое обеспечение проекта
<p>Ознакомить слушателей с основами государственной политики в области образования, определить требования к работе образовательной организации в период эпидемии, в частности обозначить меры по предупреждению распространения коронавирусной инфекции, раскрыть теоретические аспекты основных педагогических технологий, определить содержание ИКТ-компетентности педагога, рассмотреть понятие дистанционного обучения, а также применяемые в нем технологии, методы и средства обучения, определить структуру и алгоритм разработки дистанционного урока, ознакомить с основными цифровыми образовательными платформами.</p>	<p>очная/очно-заочная с применением дистанционных технологий</p> <p>Семинар-практикум по теме: «Новые форматы работы образовательной организации в период эпидемии»</p> <p>Семинар-практикум по теме: «Проектная деятельность в учреждениях дополнительного образования»</p> <p>Творческая лаборатория в рамках конкурса «Мастерская педагогических идей»</p>	<p>В подготовке программ и проведении обучения принимают участие профессорско-преподавательский состав учебных заведений, руководители и специалисты государственных и муниципальных структур, специалисты-практики предприятий и организаций г. Тюмени и Ханты-Мансийского автономного округа Югры</p> <p>Обмен опытом работы с коллегами, знакомство с процедурами внедрения инноваций, с использованием информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в образовательном процессе, с документированием деятельности школы</p>

Таблица Д.3 - Работа с нормативно-правовой базой

<p>Направления, задачи</p> <ul style="list-style-type: none"> – современные управленческие подходы к руководству Школ Ханты-Мансийского автономного округа Югры. Стратегическое планирование в учреждении дополнительного образования. Построение целостной системы управления развитием образовательного процесса (целеполагание, содержание образования, организация учебного процесса, получение комплексного качественного результата); – нормативно-правовое регулирование деятельности образовательной организации Выборгского района. Правовые аспекты финансово-хозяйственной самостоятельности. Основные типы договоров и их экспертиза (анализ). Инспекция и контроль в системе дополнительного образования; – управление школ Ханты-Мансийского автономного округа Югры. Цели и задачи. Административные и социально-психологические методы управления персоналом. Стили управления. Делегирование полномочий; – управление учебно-методической деятельностью; – создание эффективной информационной системы детской образовательной организации. Требования к сайту образовательной организации; – формирование продуктивных взаимодействий в образовательном учреждении. Основы взаимодействия в творческом коллективе. Практические приемы построения конструктивных взаимодействий, способы разрешения конфликтов; – трудовое законодательство как сфера особой ответственности руководителя детской образовательной организации: обзор и анализ нормативных документов. Трудовой договор («Эффективный контракт»). Введение профессиональных стандартов (на примере Ханты-Мансийского автономного округа Югры). – Современная инфраструктура художественного образования: национальный проект «Культура» – Продвижение образовательной организации Выборгского района в цифровом пространстве (Законодательное регулирование) 	<p>Кадровое обеспечение проекта</p> <p>Квалификация педагогических работников соответствует тарифно-квалификационным требованиям по должностям работников учреждений образования РФ и должностным инструкциям Директора узнают всю современную нормативно-правовую основу работу:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Управление и менеджмент, – Финансовое планирование. – Обучение затрагивает административную сторону работы руководителя образовательной организации Выборгского района. Оно позволит вывести школу искусств на новый уровень, повысить качество образовательных услуг для детей и отвечать всем требованиям законодательства.
--	---

Таблица Д.4 - Планирование мероприятий

Задачи	Исполнители (ответственные)
<ul style="list-style-type: none"> – Ознакомится с особенностями региональной системы школ Ханты-Мансийского автономного округа Югры в 2020 году (на примере Ханты-Мансийского автономного округа Югры). Действия учредителей и школ Ханты-Мансийского автономного округа Югры в условиях особых ситуаций (пандемии); – Нормативно-правовое и организационное обеспечение деятельности образовательной организации Выборгского района; – Практикум по обеспечению дистанционного обучения – Актуальные методологические подходы к организации дополнительного образования. – Управление качеством образования в учреждении дополнительного образования детей. Мониторинг результатов деятельности. – Разработка программы развития учреждения дополнительного образования детей в современных социально-экономических условиях. – Организация работы в каникулярный период и период отмены занятий, удаленные формы работы; – Деятельность детской образовательной организации по организации, планированию методического сопровождения в работе с педагогическим коллективом; – Информационное сопровождение деятельности образовательной организации Выборгского района: официальный сайт образовательной организации Выборгского района и smm-продвижение; – Профессиональная компетентность преподавателя и методиста в условиях современной образовательной организации Выборгского района и др 	<p style="text-align: center;">Ведущие: кандидат педагогических наук, эксперты системы дополнительного образования, юрист.</p>

Таблица Д.5 - Реализация программных мероприятий

Задачи	Направления	Ответственные
<p>Задачи и перспективы развития дополнительного образования в соответствии с новым Законом РФ «Об образовании в Российской Федерации», а также иными нормативными правовыми актами.</p> <p>Управление функционированием организации дополнительного образования: миссия, цели, задачи. Подсистемы управления.</p> <p>Управление развитием организации дополнительного образования. Различные теории управления. Сравнительный анализ функционального и проектного менеджмента в системе дополнительного образования.</p> <p>Приносящая доход деятельность, как фактор развития организации.</p> <p>Гражданское законодательство об организации, приносящей доход деятельности. Виды приносящей доход деятельности школ дополнительного образования.</p> <p>Платные образовательные услуги, как один из видов приносящей доход деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – новые Правила оказания платных образовательных услуг; – положение об оказании платных образовательных услуг, как локальный документ организации; – некоторые вопросы лицензирования образовательной деятельности; <p>Документы первичного учета и отчетности при организации, приносящей доход деятельности.</p> <p>Налогообложение приносящей доход деятельности.</p> <p>Трудовой договор, эффективный контракт, гражданско-правовой договор, аутсорсинг, аутстаффинг.</p> <p>Внешний и внутренний контроль деятельности организации дополнительного образования.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – развитие и внедрение новых организационно-экономических и управленческих механизмов функционирования системы дополнительного образования детей; – совершенствование кадрового потенциала системы дополнительного образования детей; – обновление содержания и технологий дополнительного образования и воспитания детей; – создание механизмов вовлечения учащихся в активную социальную практику, привлечения обучающихся образовательных организаций в принятие решений, затрагивающих их интересы; – создание необходимых условий для выявления и развития творческих и интеллектуальных способностей талантливых учащихся; – новейшие учебные пособия и цифровые образовательные ресурсы для образовательной организации Выборгского района – проектирование развития системы образовательной организации Выборгского района на основе мониторинговых исследований – технология оперативного управления образовательной организации Выборгского района: практикум руководителя 	<p>Ведущие: кандидат педагогических наук, эксперты системы дополнительного образования, юрист, Начальник отдела статистики и информации информационно-аналитического центра</p>

Таблица Д.6 - Ресурсная база

Ресурс:	Описание
<p>Нормативно правовой: законодательные акты, регулирующие сферу дополнительного образования</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Конституция Российской Федерации; – Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29.12.2012 года; – Федеральный закон «Об основных гарантиях прав ребенка» № 124-ФЗ от 23.06.1998 г. в ред. от 02.12.2013 № 328-ФЗ; – Концепция развития дополнительного образования в РФ (Распоряжение Правительства РФ от 04.09.2014 г. №1726-р); – Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»; – Концепция развития дополнительного образования в Российской Федерации (Распоряжение Правительства РФ от 04.09.2014 г. № 1726-р); – Национальный проект «Образование» (2019-2024гг.), паспорт проекта утвержден президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектами, протокол от 03.09.2018 № 10; – Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 «Об утверждении государственной программы РФ «Развитие образования» (2018-2025гг.);
<p>Материально-технический: Реализация программы требует наличия лекционного зала, а также учебных кабинетов для выполнения практических заданий, проектов и подгрупповых форм работы.</p>	<p>Оборудование: доска маркерная или интерактивная; экран; мультимедийный проектор, компьютеры, доступ Wi-Fi.</p>
<p>Финансовый:</p>	<p>Обучение по программам дополнительного профессионального образования на курсах повышения квалификации в период с 2020 по 2024 год осуществляется за счет федерального бюджета. Представленный проект осуществляется в пределах текущего финансирования, предусмотренного бюджетом Ханты-Мансийского автономного округа Югры, и за счет привлечения дополнительных инвестиций в развитие материально-технической базы и инфраструктуры образования.</p>

Продолжение таблицы Д.6

Ресурс:	Описание
Кадровый:	<p>Ведущие: кандидат педагогических наук, эксперты системы дополнительного образования, юрист.</p> <p>Квалификация педагогических работников соответствует тарифно-квалификационным требованиям по должностям</p>
<p>Информационно-методический:</p> <p>Наличие материальной и информационной инфраструктуры, дающей возможность продолжать развитие инноваций.</p>	<p>Федеральные государственные требования, определяющие содержание и объем дополнительных предпрофессиональных программ. Дополнительные предпрофессиональные и общеразвивающие программы: разработка и реализация. Особенности проектирования разноуровневых программ в школах Ханты-Мансийского автономного округа Югры.</p> <p>Разработка учебно-методического комплекса преподавателя.</p> <p>Для освоения программы слушателям курсов необходимо рабочее место, оснащенное персональным компьютером с вебкамерой, колонками и микрофоном (гарнитурой) или ноутбуком, с доступом к сети Интернет со скоростью не ниже 1 Мб/с.</p>
Морально-этический:	Создание благоприятных условий в коллективе, между коллективом и руководством.

Приложение Е
Программа тренинга «Эффективные переговоры»
БЛОК 1.

СТРАТЕГИИ И ЭТАПЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Блок 1. Стратегии и этапы ведения переговоров дает понимание об основных стратегиях переговоров: победа-поражение (win-lose), поражение-победа (lose-win), поражение-поражение (lose-lose), победа-победа (win-win). Безусловно, можно воспользоваться любой из них в зависимости от ситуации и своих целей. Но мы должны понимать, что после завершения переговоров у оппонентов не должно остаться чувства, что их обманули. А значит, что каждый участник процесса должен извлечь свою выгоду, то есть остаться в выигрыше

Переговоры – неотъемлемая часть нашей повседневной жизни. Они играют ключевую роль в деловых отношениях. Знание переговорного процесса, переговорных стилей и практика ведения переговоров значительно влияет на эффективное взаимодействие переговорщиков. Выбранная стратегия, стиль и тактика может привести к различным результатам. Существует множество классификаций переговорных стилей, но общепринятой является концепция исследователей Томаса и Килмана. Они выделяли 5 основных переговорных стилей: Конкуренция, Избегание, Сотрудничество, Приспособление, Компромисс.

Цели блока 1:

- Получить осознание важности и пользы стратегии «Win-Win» в бизнесе и других сферах жизни;
- Продемонстрировать, что при ведении переговоров часто выбирают стратегии, которые в итоге приводят к проигрышу всех сторон;
- Повысить уровень энергетике и вовлеченности в группе;
- Ускорить распределение ролей внутри группы;
- Повысить мотивацию участников на дальнейшее обучение.

Этапы блока 1:

1. Упражнение «Знакомство».
2. Упражнение «Сбор ожиданий».
3. Правила группы.
4. Как успешно провести переговоры. Знакомство с техникой win-win. В технике win-win (выиграл-выиграл) во главе угла стоит не соперничество, а сотрудничество: оба участника переговоров в итоге остаются в выигрыше: один выгодно продал, другой выгодно купил.
5. Стратегии ведения переговоров.
6. Перевод в деловой контакт. Техника «А теперь о деле...».
7. Пример стратегии «выиграл-проиграл».
8. От «выиграл-проиграл» к «выиграл-выиграл-выиграл».
9. Практические советы для построения отношений по модели «выиграл-выиграл».
10. Упражнение «Соседский участок».
11. Подведение итогов.

Преимущества программы обучения. В результате освоения блока слушатель получит:

- основные знания бизнес-коммуникаций; правовые и этические нормы в профессиональной и социальной коммуникации;
- повысит навыки организации многосторонней коммуникации и стратегии управлять ею
- узнают о пользе стратегии «Win-Win» в бизнесе и других сферах жизни
- Овладение вниманием аудитории и цель выступления. Считывание информации с партнеров — определение состояния других людей.

Риски блока 1 и пути их локализации:

- Несоответствие предложенных упражнений профессиональным компетенциям или возможностям слушателей (Решение проблемы: Заменить

упражнение на более сложное или более простое. Введение больших психологических игр, дальнейший пересмотр программы);

– Массовый отказ от выполнения заданий и участие в деловых играх, выход из группы (может быть спровоцирован одним участником, который повлиял на наиболее тревожных и неуверенных в себе участников).
Решение: Открыто обсуждайте причины отказ от выполнения заданий и участие в деловых играх; пересмотреть индивидуальные цели каждого участника, чтобы сделать их более реальными. Корректировать технику исполнения сотрудника, используя алгоритм РОСТ

– По результатам блока не все менеджеры поняли цель занятия поняли цель (вернуться к слайду с целями и ставить конкретные, измеримые, достижимые, согласованные и определенные во времени цели).

БЛОК 2.

EDO-АНАЛИЗ ПРИ ПОДГОТОВКЕ К ПЕРЕГОВОРАМ

Благодаря системному подходу мы получаем желаемые результаты в продажах, выстраиваем долгосрочные отношения с партнерами и заказчиками. Соблюдение структуры общения и следование этапам переговорного процесса позволяет нам лучше узнать собеседника и предложить ему те условия сотрудничества, которые актуальны для него в настоящий момент и взаимовыгодны для обеих сторон.

Цели блока 2:

- Научиться проводить качественную подготовку к переговорам
- Использовать навыки комбинаторики (EDO анализ) и торга при ведении переговоров
- Определение критериев перехода к переговорам
- Умение аргументированно комментировать позиционирование в переговорах
- Целенаправленное управление коммуникацией
- Влиять и убеждать за счет выстраивания качественной аргументации.

Этапы блока 2:

1. Три варианта результатов переговоров
2. Постановка целей. EDO. ЛАОС.
3. Упражнение «Продавцы-Покупатели»
4. Упражнение «Игровые автоматы»
5. Упражнение «Переезд офиса»
6. Ошибки при ведении переговоров
7. «Как достичь значительных результатов и установить добрые отношения»
8. Упражнение «Universal Computer Holding»
9. Игра «Мода vs СуперТкань»
10. Подведение итогов. Техники завершения переговоров.

Преимущества программы обучения. В результате освоения блока 2 слушатель получит:

- Проводить качественную подготовку к переговорам
- Использовать навыки комбинаторики (EDO анализ) и торга при ведении переговоров
- Участники поймут, как достигать цели переговоров с коллегами, поставщиками и клиентами
- Повысят коммуникативные навыки, необходимые для достижения договоренностей в переговорах
- Увидят себя со стороны и получают индивидуальную обратную связь
- Научатся находить рычаги влияния и убеждения для выстраивания качественной аргументации
- Применять различные техники и стратегии ведения переговоров.

Риски блока 2 и пути их локализации:

- менеджеры испытывают страх карьерного роста или увеличения уровня ответственности при проведении переговоров (Рекомендации: необходимо объяснить, что не последнюю роль в достижении успеха на работе играют коммуникабельность, тактичность, открытость, гибкость, оптимистичность, готовность помогать и принимать помощь. Нередко коллеги нам помогают профессионально расти;
- Один из менеджеров ведет себя агрессивно, задает вопросы, перебивая, также мешает слушать другим (Рекомендации: Если перед вами агрессивный собеседник, представьте себе, будто вы находитесь в коконе или в прозрачном пузыре. Вы можете слышать и видеть оппонента, но его злость и агрессия не проникают внутрь кокона);
- приумножение своих профессиональных качеств (рекомендации: Обучите людей искусству инвентаризации своих

потребностей. Спросите их: «Как вы считаете, какие основные ресурсы вам необходимы, чтобы выполнить этот проект или задание?»);

– неуверенность в себе и низкая производительность менеджера/менеджеров на данном этапе тренинга (рекомендации: Поговорите с участником тренинга или с командой и вместе подсчитайте, сколько времени должно занимать выполнение каждой конкретной задачи. Этап за этапом, действие за действием, шаг за шагом. После этого составьте временной бюджет для каждой задачи, этапа, конкретного действия. Это поможет найти слабые стороны и даст ответ на вопрос, какую проблему необходимо решить, чтобы увеличить производительность.

БЛОК 3.

СЛОЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРНЫЕ СИТУАЦИИ

В переговорах каждая сторона имеет свои интересы, и место встречи становится буквально полем боя, где каждый участник готов биться до последнего. В такой обстановке возможность договориться с максимальной выгодой для всех стремится к нулю. Поэтому я расскажу об основных сложностях и правилах ведения переговоров.

Из них будут вытекать любые другие сложности, поэтому проработайте на этапе подготовки к переговорам варианты взаимодействия.

Цели блока 3:

- сформировать понимание участниками собственных управленческих стратегий;
- научить управлять конфликтами на новом уровне и применять техники сложных переговоров;
- совместно создать инструменты для эффективной работы для реализации их собственных проектов
- дать возможность участникам взглянуть на собственные действия и поступки своих коллег с новой позиции, «освежить взгляд» на каждодневную деятельность;
- способствовать групповому сплочению, повышению доверия друг к другу, развитию чувства уверенности в себе и членах команды, сформировать осознание важности работы в команде.

Этапы блока 3:

1. Минимум-Оптимум-Максимум
2. Схема BATNA
3. Упражнение «Лозунг переговоров»
4. Сложности при проведении сложных переговорных ситуаций и их решение
5. Упражнение «Счастливчик»
6. Деловая игра «Управленческие поединки»: Командиром буду я!

7. Стили ведения переговоров
8. Упражнение «Этапы переговоров»
9. Этап «Подготовка»
10. Психологические типы партнеров
11. Упражнение «Типология партнера»
12. Упражнение «Этапы переговоров»
13. Этап установление контакта
14. Этап выявление потребностей
15. Упражнение «Определи тип потребности»
16. Деловая игра «Убеждающая коммуникация»
17. Формирование потребностей по спин
18. Формирование цепочки вопросов спин
19. Завершение дня
20. Упражнение «Вспомнить все»
21. Упражнение «Этапы переговоров»
22. Этап презентация
23. Этап работа с возражениями
24. Упражнение «Работа с возражениями»
25. Подведение итогов.

Преимущества программы обучения. В результате освоения блока 3 слушатель получит:

- Знание инструментов проведения сложных переговорных ситуаций: стратегии переговоров, технологии переговоров
- Умение вести переговоры: готовиться, входить в контакт, выяснять информацию, делать предложение, и т.д.
- Менеджеры повысят силу своего влияния;
- Научатся побеждать в переговорах даже из слабой позиции;
- Поймут, как правильно получать преимущества, сохраняя отношения;

- Системное понимание того, как достигать результата в сложных переговорных ситуациях.
- Контролировать ход сложных и жестких переговоров;
- Добиваться лучших условий и выгодных контрактов в жестких переговорах;
- Приобрести чувство уверенности и абсолютной готовности к жестким переговорам.

Риски блока 3 и пути их локализации:

– Менеджеры не справляются с решением проблемных ситуаций (Рекомендации: проведите «пропагандистскую кампанию». Пусть их обсуждение будет центральным элементом регулярного личного общения с сотрудниками до тех пор, пока подчиненные не изучат их досконально и их использование не войдет у них в привычку.

– Один из менеджеров резко критикует вас (Рекомендации: во время тренинга сядьте не напротив него, а слегка по диагонали, это снижает уровень агрессии. Также можно разложить на столе свои личные вещи (телефон, блокнот, ручку, презентационные материалы), расширив свою личную зону, это создаст ощущение защищенности);

– Менеджеры испытывают страх в сложных переговонных ситуациях (Рекомендации: Чтобы адаптироваться и чувствовать себя комфортно в этой ситуации, определите, кто из этих трех-четырех человек действительно принимает решение, а кто выступает в роли статиста. Не ходите на переговоры в одиночку. Даже если ваш напарник будет просто сидеть рядом и молчать, вам будет легче вести разговор с оппонентами)

БЛОК 4.

КАК ПРОТИВОСТОЯТЬ МАНИПУЛЯЦИИ И ДАВЛЕНИЮ В ПЕРЕГОВОРАХ

Речь пойдет не только о классической технологии переговорного процесса и эффективных приемах достижения результата. Особое внимание будет уделено психологическим приемам влияния, с целью расположения к себе, для достижения плодотворного сотрудничества.

Цели блока 4:

- Научиться ассертивно и алертно реагировать на давление визави, противодействовать его манипуляциям
 - Определять манипуляции и противостоять им;
 - Использовать новые методы в переговорах.
 - Научиться изменять баланс сил на переговорах
 - Технично готовиться к жестким переговорам, психологически настраиваясь на них, готовя аргументы, контраргументы, защиту и нападение
- НАОСов

Этапы блока 4:

1. Теоретический блок:
 - Виды манипулятивных техник.
 - Распознавание давления и манипулирования.
 - Невербальное общение (теоретический материал дать на самостоятельное изучение менеджерам)
 - Техники противостояния манипуляциям
2. Видео “Лидерство”
3. Ролевая игра «Манипуляции»«, направленная на отработку навыка распознавания манипулятивных техник и способов противодействия им
4. Анализ итогов ролевой игры
5. Видео «Жесткие переговоры»
6. Упражнение «Великий комбинатор».

7. Упражнение «Этапы переговоров».
8. Техники завершения переговоров.
9. Ролевая игра «Этапы переговоров + возражения»
10. Упражнение «Убеди меня!»
11. Технология завершения переговоров
12. Теоретический блок:
 - Виды договоренностей и способы контроля их достижения.
 - Позиционирование переговоров.
 - Методы разрешения разногласий с использованием EDO анализа
 - Подведение итогов и завершение переговоров.
13. Ситуационные задачи на контроль достижения желаемых результатов и возможную коррекцию последующих действий

Преимущества программы обучения. В результате освоения блока 4 слушатель получит:

- Сформируют навык уверенного поведения при переговорах с коллегами, клиентами, сторонними организациями и компаниями.
- Научатся правильно настраиваться на жесткие переговоры (конструктивная агрессия), быть алертным, использовать техники самообладания для трансляции конструктивных моделей агрессивного поведения
 - Смогут ограждать себя от давления и манипуляций с противоположной стороны;
 - Освоят практические техники и приемы переговорного процесса.
 - Получат представление о структуре и этапах проведения переговоров.
- В ходе тренинга участники получают представление о структуре проведения коммерческих переговоров, освоение тактики достижения результата в переговорах.

- Повышение процента результативных переговоров в среде обучившихся менеджеров.
- Научаться эффективно аргументировать, критиковать, отвечать на критику визави
- «Взламывать» манипуляции, снизить их влияние на ваши решения;
- Понимать оппонента, превращать его в союзника;
- Воздействовать на поставщиков, в том числе получать больше скидок;
- Достигать своих целей внутри компании (в переговорах с параллельными руководителями).
- Обсуждать альтернативы по алгоритму.

Риски блока 4 и пути их локализации:

- Участники просят оставить тренинг, сделать перерыв (решение проблемы: Фиксация промежуточных итогов. Организовать перерыв);
- Участники не внимательны, и избегают участия (решение проблемы: Контроль за ходом тренинга: использовать приемы перехвата и удержания инициативы)