

УДК 378.1  
ББК 74.58

## ПОДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРОВ ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ЕГО ЦИФРОВИЗАЦИИ: ИДЕИ, ПОДХОДЫ, РЕСУРСЫ

**О.П. Осипова, О.А. Шклярова**

**Аннотация.** В статье затронуты актуальные вопросы проектирования содержания и ресурсов подготовки современных менеджеров образования в условиях цифровизации высшего образования. Рассмотрены также основные идеи, подходы и ресурсы реализации магистерской образовательной программы «Менеджмент в образовании» по направлению подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование». Проектное управление сопряжено, по мнению авторов, с разработкой и реализацией направлений деятельности в организации процесса обучения, внеучебной и воспитательной работы обучающихся в магистратуре. Авторы полагают, что проектирование управленческих решений любого уровня сложности (в образовательных системах разного уровня организации — от системы «учитель-ученик» до «системы управления образованием»), ведение проектного управления являются методологической основой для установления и поддержки конструктивных взаимоотношений между всеми включенными в процесс субъектами.

**Ключевые слова:** опережающее обучение, опережающее управление, цифровые технологии, проектирование образовательной программы, проектный менеджмент, магистратура, менеджмент в образовании, дистанционное сопровождение образовательного процесса.

108

TRAINING OF EDUCATION MANAGERS IN THE CONDITIONS  
OF DIGITALIZATION OF EDUCATION: IDEAS, APPROACHES,  
RESOURCES

**O.P. Osipova, O.A. Shklyarova**

**Abstract.** The article touches upon topical issues of designing the content and resources of training modern education managers in the conditions of digitalization of higher education. The main ideas, approaches and resources for the implementation of the master's educational program "Management in Education" in the direction of training 44.04.01 "Pedagogical Education" are also considered. The project management is associated with the develop-

*ment and implementation of activities in the organization of the learning process, extracurricular and educational work of students in the magistracy. Designing management decisions of any level of complexity (in educational systems of different levels of organization — from the system “teacher-student” to “Education management systems”), project management is a methodological basis for establishing and maintaining constructive relationships between all the actors involved in the process. ent of the student.*

**Keywords:** *advanced education, advanced management, digital technologies, educational program design, project management, magistracy, education management, remote support of the educational process.*

Стремительные перемены — главная черта современного мира. Развитие системы отечественного высшего образования год от года предъявляет новые требования к менеджменту образовательных систем. Суть таких требований можно свести к формулировке соответствия основным тенденциям и трендам образования как условию эффективного развития в рамках глобальных и региональных изменений. В свое время Т.И. Шамовой была активизирована деятельность представителей научной школы управления образовательными системами по изучению методологии, ресурсов и технологий опережающего управления, опираясь на одну из приоритетных функций менеджмента — эффективное управление вверенными человеческими ресурсами.

Феномен опережения рассматривался в теории и практике педагогики многими учеными. Так, Л.С. Выготский [1] в описании опережающего обучения обосновывает, что такое обучение должно способствовать развитию мышления обучающихся, а также самостоятельности в добывании и получении ими знаний при активном сотрудничестве обучающихся с пре-

подавателями. В педагогике высшей школы все чаще применяется термин «опережающее образование» и «опережающее управление». Трактовка данных понятий слишком многозначна. Попытаемся выделить следующие составляющие «опережающего образования»: подготовка специалистов, способных и готовых удовлетворить будущие потребности общества; переподготовка сотрудников в части освоения обучающимися актуальных и востребованных на рынке труда профессий; уровень развития личности профессионала должен отвечать вызовам современности, постоянным изменениям запросов и требований при непрерывном совершенствовании (обновлении) технологий, в том числе информационных и цифровых технологий.

Термин «опережающее управление» чаще всего употребляется как опережающее антикризисное управление. «...Опережающее антикризисное управление основано на использовании средств и методов раннего обнаружения надвигающихся изменений...» [2] как внутренней, так и внешней среды. Система раннего обнаружения изменений — это центральное и наиболее значимое

звено системы опережающего антикризисного управления. Анализируя полученные данные из системы, топ менеджеры организации имеют возможность своевременно принять управленческие решения и управленческие меры с учетом потенциальных опасностей, грозящих из внешней и внутренней среды с целью их минимизации. В то же время опережающее управление позволяет рассматривать и учитывать не только негативные риски, но и позитивные тенденции с целью максимального извлечения эффекта, в нашем случае — максимального педагогического эффекта. В настоящее время назрела потребность в разработке механизмов и технологий опережающего управления в образовании. Поэтому при подготовке в магистратуре менеджеров образования разного уровня управления начального, среднего и особенно топ менеджеров, актуально использование всех современных ресурсов и технологий, обеспечивающих эффективность выполнения ими в будущем стратегического, инновационного менеджмента. Именно данный подход и предопределяет своевременное реагирование на такие новации в сфере управления образованием, как информатизация, цифровизация, проектный менеджмент и др. Данный тезис подтверждается словами Т.И. Шамовой «...опережающее управление преследует цель, опираясь на достигнутое, определять будущее и на этой основе готовить необходимые ресурсы, которые должны обеспечить дальнейшее развитие. Только при этом условии можно достичь устойчивого развития образовательной системы...» [2].

Классической формой подготовки резерва управленческих кадров для различных образовательных структур является система высшего образования и система дополнительного профессионального педагогического образования (далее ДППО). Практический опыт такой деятельности накоплен кафедрой управления образовательными системами им. Т.И. Шамовой МПГУ почти за 45-летнюю деятельность. Подготовка успешных эффективных управленцев, ориентированных прежде всего на педагогический эффект всегда отличала позиционно-смысловые установки и традиции кафедры управления образовательными системами им. Т.И. Шамовой (далее КУОС). Приходится констатировать, что расхожая в деловых кругах трактовка понятия «эффективность» и «успешность» нередко сводится к ориентации по получению экономической, финансовой, политической выгоды. Вероятнее всего, в производственных и бизнес-сферах такой подход и оправдан, но для системы образования с ее гуманистической миссией, общественным предназначением гораздо важнее и актуальнее педагогический эффект. Педагогическая эффективность, как показатель и один из критериев оценивания качества управления образовательной системой характеризуется на наш взгляд следующими признаками: динамикой успешности субъектов образовательных взаимоотношений; личностными достижениями и конструктивностью рефлексии; устойчивостью (и/или повышением) мотивации к образовательной деятельности, самосовершенствованию, саморазвитию; ориентацией на конструктивные и продуктивные взаимоотношения

для достижения образовательных, профессиональных, социальных и других жизненно важных целей.

Основной миссией образовательной программы «Менеджмент в образовании», реализуемой КУОС, является подготовка успешных руководителей многоуровневых образовательных организаций, эффективно формирующих и реализующих современную образовательную политику на всех уровнях образования, как на региональном уровне, так и на уровне образовательных систем в Российской Федерации. Очень часто возникает дискуссия по термину «успешный», а именно: может ли современный руководитель образовательной организации быть успешным, и так ли это важно для него? Данный термин рассматривается нами с двух позиций: с позиции деятельности и с позиции личности, а именно: «...1) успешной называют какую-либо деятельность, либо деятельность, которая имеет благоприятное течение и положительный результат; 2) успешным называют человека, который получает ожидаемый положительный результат от какой-то деятельности...» [3, с. 729].

При разработке образовательной программы по подготовке менеджеров образования как на уровне магистратуры так и на уровне профессиональной переподготовки мы исходим, прежде всего, из совокупности требований к компетентности современного руководителя, которые представлены в актуальных нормативных и программных документах, таких как: ФГОС ВО по направлениям подготовки: «Педагогическое образование», «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», а также

Профессиональный стандарт «Управление организацией». При этом принимаем во внимание и текущие результаты работы коллег над проектом профстандарта «Руководитель образовательной организации» и др. документах. Кроме этого, большое значение для эффективного проектирования рабочих программ имеет и практический опыт, которым обладает профессорско-преподавательский состав КУОС.

Таким образом, мы можем констатировать, что педагогическое проектирование содержания практикоориентированной образовательной программы «Менеджмент в образовании» ориентируется, прежде всего, на актуальную нормативно-правовую базу, общественно-экономические запросы; проектирование образовательных программ происходит с учетом запросов работодателя, запросов и профессиональных затруднений обучающихся. Также необходимо учитывать профессиональные и личностные компетенции ППС кафедры. Проектирование и реализация рабочих программ учебных дисциплин осуществляется непосредственно преподавателем. Важнейшим условием и особенностью современного проектирования образовательной программы является цифровизация образовательного процесса.

В новых условиях получения образования становится все более важно для обучающихся получать знания «из первых рук», как прямую передачу практического опыта. Данный тезис влечет за собой необходимость обеспечить обучающимся проектную деятельность в командах по решению проблем, связанных с образованием и управлением. Приветствуется при-

влечение экспертов и практиков из профессиональных сообществ. На сегодняшний день преподаватели кафедр, имеющие практический опыт управления, являются носителями самых современных компетенций и знаний в области реализации различных типов и видов управления, необходимых для обеспечения эффективной деятельности образовательной организации.

Работодатели все более активно инвестируют профессиональную переподготовку своих сотрудников, применяя нестандартные подходы и самые современные технологии, в том числе и цифровые технологии. Совершенно по-другому, по-новому воспринимаются и осваиваются управленческие функции при использовании таких технологий погружения в продуктивную профессиональную деятельность, как кейс-метод, симуляторы профессиональной деятельности, технологии контекстного обучения, коллективной мыследеятельности, деловых имитационных и неимитационных игр, моделирование дополненной реальности и т.п. Данное образование более ориентировано на освоение практических навыков в решении управленческих задач, на реальные условия профессиональной деятельности [4].

Хочется обратить внимание, что все чаще в педагогическом сообществе одним из перспективных трендов называется геймификация образования. Если раньше мы говорили о том, что игра является основным видом деятельности в начальной школе, то в современных условиях игра рассматривается как способ эффективного решения поставленных целей при осуществлении совмест-

ной деятельности, которая разворачивается в специфических условиях и по определенным правилам. Формат грамотно выстроенной деловой игры с подробным описанием хода, правил, возможностей и ограничений позволяет инициировать продуктивные взаимоотношения субъектов по поиску и разработке альтернатив, формированию общего эскиза или сценария будущего проекта; системному анализу факторов и условий успешной реализации уже готового к запуску проекта; заседание экспертной комиссии и т.п. Бесспорно, такие игры способствуют совершенствованию профессионально и лично значимых компетенций.

Возможно, в ближайшее время игровые достижения обучающихся начнут признаваться как образовательные результаты. В то же время, анализируя собственный практический опыт реализации образовательной программы «Менеджмент в образовании», можно говорить о том, что игровые формы позволяют наиболее эффективно организовывать активность обучающихся, стимулировать творческую мысль, развивать креативность и учить преодолению шаблонного мышления. На решение данных задач работают симуляторы и виртуальные миры для развития и совершенствования профессиональных навыков у обучающихся, а также геймифицированные среды.

Новыми подходами для управления проектами в системе менеджмента образования могут быть (Форсайт 2035):

- Agile-менеджмент подход, который предполагает гибкое управление проектами для создания работающего продукта с помощью череды

прототипов. Он опирается на свободное сотворчество участников процесса. Этот подход зародился в сфере разработки ИТ-продуктов, но со временем стал применяться не только в ИТ-сфере.

- Холократия — система управления организацией, в которой полномочия распределяются по сети самоорганизующихся команд. Основное внимание уделяется созданию общих правил, выявлению индивидуальных ролей, организации малых команд и построению взаимодействия между ними.

- Бирюзовые организации. Такой подход исходит из предпосылки, что организации способны эволюционировать в самоуправляемые структуры. Эти новые организации реализуют свою миссию, и каждый сотрудник включается в данный процесс по мере своих возможностей [5].

Рассматривая основные итоги приемной кампании 2017 и 2018 года Московского педагогического государственного университета (далее МПГУ) в части нашего исследования, приходится констатировать, что образовательная программа «Менеджмент в образовании» пользуется у абитуриентов стабильно высоким спросом. Так, если в 2017 году

на образовательную программу было подано 341 заявление на все формы обучения, то в 2018 году уже подано 494 заявления. Средняя цифра подачи заявлений на различные магистерские программы по МПГУ составляет 110 заявлений (диаграмма 1). Для профессорско-преподавательского состава кафедры очень важно сохранение данной тенденции увеличения количества заявлений абитуриентов.

Рассматривая основные категории абитуриентов, поступающих на образовательную программу «Менеджмент в образовании», мы можем констатировать, что категории абитуриентов значительно изменились. Если в период 2014–2015 годы мы учили в основном руководителей образовательных организации (далее ОО) 45% и учителей ОО с солидным — (более пяти лет) опытом работы 35%, то теперь основной категорией студентов стали вчерашние бакалавры, имеющие не более одного года стажа, либо только окончившие бакалавриат и не всегда педагогический бакалавриат (Диаграмма 2). Стало больше работников дошкольных образовательных организаций, руководителей (заместителей) руководителей образовательной органи-

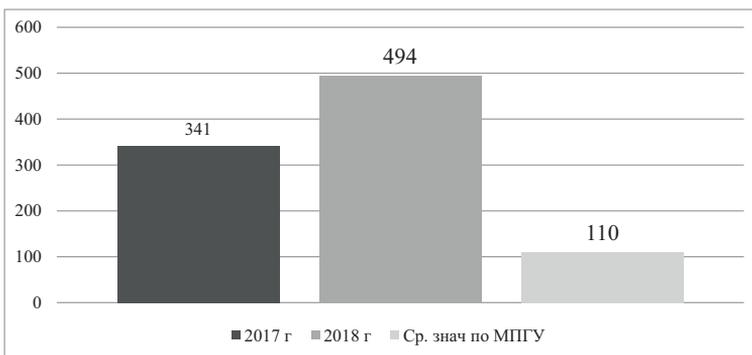


Диаграмма 1. Количество поданных заявлений абитуриентов на ОП «Менеджмент в образовании» (2017–2018 гг.).

зации), не имеющих педагогического образования, а также представителей бизнеса.

Такая тенденция отражает современную региональную политику, а также позицию молодых специалистов, стремящихся к активному участию в управленческих процессах, что и объясняет их потребности освоения основ реализации управленческих функций. Для современной системы образования, мы полагаем, важно возвращать поколение педагогических работников, разбирающихся в особенностях реализации управления на различных уровнях развития образовательных систем. Например, на уровне «педагог-обучающийся» (Н.Л. Галеева в системе «учитель-ученик»), или руководителя программы, или проекта по актуальному для образовательной организации направлению деятельности проект-менеджера (О.А. Шклярва). Хочется надеяться, что именно такими инициативными, с определенной ценностно-смысловой позицией активного профессионала, целеустремленного специалиста и являются студенты КУОС им. Т.И. Шамовой, что, в свою очередь формирует состав резерва управленческих кадров, прежде всего для региональных систем образования.

Основным нормативным документом для проектирования образовательной программы является ФГОС. Рассматривая ФГОС 3++ по направлению подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование», следует отметить, что все виды деятельности (рис. 1), к которым мы готовим, по сути, могут быть успешно реализованы при освоении и выполнении управленческих функций. Нашей школе комплементарно бинарное описание функций управления, предложенное и разработанное П.И. Третьяковым, которое Т.И. Шамова рассматривала как наиболее понятное для управленца любого уровня при реализации различных видов профессиональной деятельности (рис. 2).

Таким образом, заявленные во ФГОС ВО 3++ виды деятельности логично и понятно могут быть реализованы при выполнении функций управления. Исследуя основные функции управления, П.И. Третьяков впервые предложил воспользоваться бинарной логикой при их описании, что было положительно воспринято коллегами. Бинарность — один из принципов в описании объектов, процессов, явлений, который характеризует философскую грань теоретико-методологического подхода к изуче-

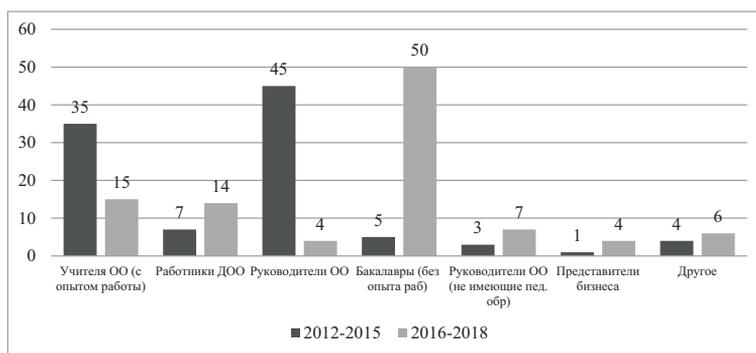


Диаграмма 2. Категории студентов образовательной программы «Менеджмент в образовании» 2012–2018 гг.



Рис. 1. Актуальность реализации управленческих функций в разных видах профессиональной деятельности работников образования, занимающих управленческую позицию

нию таких сложных социальных процессов, как управление. Бинарность основывается на выявлении и обозначении в предмете описания двоичности двух компонентов, двух частей, комплементарных друг другу, создающих наиболее полное целостное представление о сущности и специфике рассматриваемого. Бинарность функций управления раскрывает и подчеркивает целостность, витагенность (жизнеспособность), диалектичность, открытость такой социальной системы, как управление. Теория бинарности может рассматриваться как методологическая основа в реализации управленческой деятельности.

Так, при характеристике или описании различных видов управленческой деятельности принцип бинарно-

сти позволяет назвать конкретный объект управления и раскрыть конкретные действия по его преобразованию. Именно поэтому П.И. Третьяков предложил использовать двоичность в наименовании функций управления образовательными системами.

При разработке рабочих программ учебных дисциплин и проектировании учебного процесса по подготовке менеджеров образования мы ориентируемся также на региональные задачи, которые отражены в Государственной программе города Москвы «Развитие образования города Москвы («Столичное образование») [6]. Так, Департамент Московского образования в качестве стратегической цели определил создание условий для социальной и образователь-

ной успешности москвичей. А в качестве основных задач обозначены:

«...Публичная аттестация директоров и кандидатов в директора московских школ.

Обеспечение эффективности управления системой образования.

Информационная открытость системы образования.

Развитие новых форм управления образовательным процессом в условиях электронной информационно-образовательной среды.

Создание системы независимой оценки результативности деятельности педагогических коллективов.

Формирование рейтинга школ по их вкладу в массовые образовательные результаты московских школьников.

Развитие крупных многопрофильных школ, комплексов.

Оснащение школ современным оборудованием и его доступность большему числу учащихся...» [там же].

В ходе научно-исследовательской работы в процессе подготовки магистерских диссертаций обучающиеся КУОС, получая заказ на исследование со стороны своего работодателя, довольно часто занимаются разработкой и апробацией конкретных альтернатив по решению актуаль-

ных для образовательных структур проблем, тем самым решая поставленные задачи.

Рассматривая подготовку менеджеров образования как процесс, ориентированный на освоение профессионально значимых компетенций, умений и навыков, мы рассмотрели анализ эволюции требуемых квалификаций. Впервые эволюция спроса на навыки и квалификацию была представлена в научных работах в 2003 году, где выполнение функций на рабочем месте классифицировано как выполнение рутинных и нестандартных решений, операций, действий. В данном исследовании утверждается, что доля нестандартной аналитической и интерактивной работы (задачи, которые включают в себя экспертное мышление и сложные навыки общения), выполняемые рабочими с 1960 г., неуклонно возрастает, что совпало с внедрением компьютеров и компьютеризированного производства. Это задачи легче автоматизировать и поместить в формальные алгоритмы. Доля нестандартных ручных задач также сократились, но стабилизировались в 1990-х годах, возможно, из-за того, что не все задачи смогли компьютеризировать.

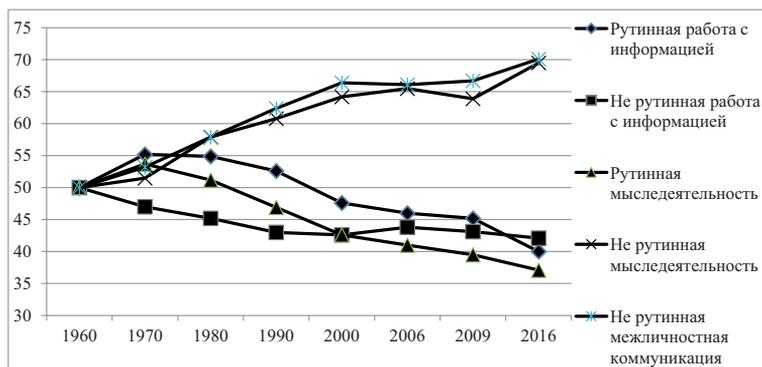


Диаграмма 3. Основные тенденции в разнообразии требуемых квалификаций относительно основных функций менеджмента в образовании

Мы сделали попытку (диаграмма 3) рассмотреть функции менеджмента в образовании с позиции рутинности и не рутинности труда, представив несколько наиболее часто встречаемых действий. Современное образование столкнулось с ситуацией, когда в ряде сфер навыки устаревают быстрее, чем заканчивается нормативный срок обучения. Именно поэтому требуется совершенно новый подход к навыкам, который должен лечь в основу образовательной программы «Менеджмент в образовании».

Следует отметить, что процесс подготовки менеджера образования и его дальнейшее профессионально-личностное развитие мы рассматриваем как процесс непрерывного образования. Именно поэтому уже на этапе организации обучения будущих менеджеров образования мы рассматриваем необходимость разработки индивидуальной траектории профессионально-личностного развития с учетом внутренних ресурсов, способностей обучающихся, ак-

тивно используя методологию личностно-ориентированного обучения. Так, выбор темы магистерской диссертации осуществляется с учетом профессиональных интересов, потребностей и личностных ресурсов обучающихся, а также, что становится привычным в работе КУОС, с учетом запросов работодателя (рис. 2).

Одним из оснований индивидуальных форм обучения магистров могут стать модели компетенций, которые позволяют переходить к обучению на протяжении всей жизни. В данном случае мы можем говорить о применении компетентностно-ориентированного подхода в организации процесса образования, когда итогом обучения становится не приобретенная квалификация выпускника, а обозначен профиль индивидуальных компетенций обучающегося, полученных им как в учебной, так и во внеучебной деятельности. Компетентностная модель диплома о высшем образовании на уровне магистратуры или диплома о професси-

### НЕПРЕРЫВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

117



Рис. 2. Основы моделирования траектории профессионально-личностного развития обучающихся КУОС

ональной переподготовке предполагает, что приобретенная обучающимся компетенция рассматривается как единица измерения образовательных достижений. Активное применение компетентностно-ориентированного подхода в образовании вызвано стремлением усилить корреляцию между желаемым и действительным, а именно: между подготовкой выпускников в системе вуза, слушателя в системе ДППО, и требованиями рынка труда.

Одним из актуальных запросов работодателей на современном этапе является электронное портфолио обучающегося, отчужденное от образовательной организации. Рассматривая данный тренд, возможные пути внедрения его в образовательный процесс, мы сделали запрос к обучающимся на предмет написания магистерской диссертации по данной теме. Надеемся, что летом 2020 года на защите получим конкретные научно-практические результаты.

При проектировании содержания образовательной программы «Менеджмент в образовании» мы проанализировали отношение обучающихся и работодателей, уровень понимания ими важности учебных дисциплин, представленных в учебном плане по программе «Менеджмент в образовании», в рамках освоения управленческих и профессионально-значимых компетенций. Обучающимся (в рамках изучения курса «Проектирование и экспертиза образовательных программ») и работодателям было предложено провести ранжирование учебных дисциплин. Данное ранжирование показало, что именно наиболее актуально в понимании успешной реализации управ-

ленческих функций в представлениях наших обучающихся и действующих руководителей образовательных организаций. Обучающиеся и работодатели могли поставить отметку «ноль», если считали, что данный учебный курс не является актуальным для них.

Представление о возможностях учебной дисциплины в освоении профессиональных компетенций показано и при ранжировании (выборе) дисциплин по выбору. Однако мы полагаем, что при всей значимости данных позиций следует учитывать и еще один важный фактор, такой, как личностный фактор, который проявляется, прежде всего, во взаимоотношениях преподавателя с обучающимися. Классическая формула обучающихся «Хороший преподаватель, интересный предмет, потому что получил много интересных, актуальных, практически значимых знаний» обязательно должна быть точкой отсчета для повышения профессиональной компетентности профессорско-преподавательского состава кафедры.

В перестройке существующей образовательной инфраструктуры по подготовке менеджеров образования в сторону индивидуализации обучения, интенсификации процесса освоения и обработки информации есть сильный союзник — цифровые (информационные) технологии. Цифровые технологии мы рассматриваем как перспективный ресурс в повышении качества образовательного процесса, а также при формировании и развитии одного из ключевых навыков креативности. По нашему мнению, необходимо обратить внимание на то, что в условиях рационального развития образовательных

организаций формирование цифровой грамотности не должно являться самоцелью и искусственно интегрироваться. Механизмы развития цифровой грамотности обучающихся требуют естественных условий, обязаны отвечать требованиям своевременного уровня развития науки и техники и своевременно актуализироваться, подстраиваясь под непрерывно трансформирующийся образовательный ландшафт. Цифровая грамотность рассматривается нами как: 1) готовность и способность личности применять цифровые технологии уверенно, эффективно, критично и безопасно во всех сферах жизнедеятельности; 2) набор знаний, умений и навыков (компетенций), необходимых для безопасного и эффективного использования цифровых технологий и ресурсов Интернета; 3) способность использовать информационные и коммуникационные технологии для поиска, понимания, оценки, создания и передачи цифровой информации. Следовательно, говоря про цифровую грамотность, мы можем сказать, что на сегодняшний день это является одним из базовых элементов умения учиться. Также серьезно возрастают требования и к цифровой грамотности профессорско-преподавательского состава. В данном случае необходимо понимание, принятие данного феномена и активное применение в профессиональной деятельности цифровых технологий.

Следует ли рассматривать цифровые технологии как 100% благоприятный ресурс, в котором практически отсутствуют риски? Полагаем, что, нет. Одним из показателей опасности всеобщей цифровизации является сокращение времени на так называемый

процесс «завоевывания» аудитории. Скорость завоевания аудитории, с того времени как появился телефонный аппарат, возросла более чем на 78 тысяч процентов! А всегда ли и всякий ли человек за столь короткий промежуток времени успевает не только воспринять, но и осмыслить и осознать, что ему предлагается, во что он вовлекается? Именно цифровые технологии используются для манипуляции сознанием, мнением, отношением, формированием ценностно-смысловых ориентаций и отношений. Фейк (дезинформация), как некий информационный продукт в условиях глобальной цифровизации, опасное оружие, провоцирующее серьезные социальные потрясения. И мы ежедневно являемся этому свидетелями. В работе с обучающимися мы часто обращаем внимание на то, что не каждый информационный ресурс может быть ими использован для самостоятельного, углубленного изучения темы, проблемы и, тем более, как ресурс проведения научного исследования. Цифровая безопасность сопряжена с компетентностью в получении и использовании информации при изучении какого-либо вопроса, где основным требованием является научность и авторство источника.

Актуальность цифровизации образования не вызывает сомнения, но следует помнить, что любой инструмент в достижении успеха образовательного, творческого, производственного, личностного все равно остается только инструментом. И ни в коем случае не целью и не самоценностью. Ценны не сами цифровые технологии, ценны те возможности, которые они предоставляют пользователям в реализации различных видов дея-

тельности. В данном случае встает вопрос о педагогизации цифровых технологий, как в свое время говорили об информационных и коммуникационных технологиях. Цифровые технологии становятся образовательным ресурсом по мере того, как включаются в образовательный процесс, то есть тогда, когда они способствуют решению целей и задач обучения, воспитания и развития обучающихся, формированию и развитию необходимых компетенций.

Интенсивность цифровизации на уровне реализации различных государственных региональных проектов и программ позволяет говорить о том, что Россия прилагает определенные усилия, чтобы сделать процесс использования цифровых технологий более эффективным. Если рассмотреть динамику цифровизации в странах мира, то можно говорить о том, что Россия находится в пограничной зоне, а именно при переходе из перспективных стран в страны лидеры цифровизации. Соседями на данном этапе являются Турция, Китай, Саудовская Аравия и др.

Цифровизация образования основывается, прежде всего, на развитии информационно-коммуникационных технологий. Для определения места России в развитии информационно-коммуникационных технологий используется так называемый Индекс развития информационно-коммуникационных технологий (ICT Development Index). Это комбинированный показатель, характеризующий достижения стран мира с точки зрения развития информационно-коммуникационных технологий.

На первом месте по данному показателю находится Исландия с по-

казателем 8,98; на втором месте Южная Корея с индексом 8,85. Россия находится на 45 месте с показателем 7,07. Ближайшими соседями России в данном рейтинге являются Португалия показатель 7,13 и Словакия индекс 7,06. Замыкает список государство Эритрея, которая находится на 176 месте с индексом 0,56 [7].

Цифровизация — последовательный и целенаправленный процесс перевода все большего количества видов деятельности в глобальную сеть Интернет. Данный процесс позволяет на совершенно ином, качественном уровне оказывать услуги по созданию, хранению, обработке и доставке контента. Цифровизация предоставляет широкие возможности для коммуникации, что является основой для продуктивной деятельности между людьми.

Для осуществления данной деятельности в сети Интернет необходимы новые (другие) навыки и компетенции, следовательно, усиливается роль образования в формировании, развитии и совершенствовании соответствующих компетенций и навыков. Прежде всего, необходимы навыки для работы с большими объемами различной информации.

Наступившая эпоха цифровизации уже не далекое будущее, а настоящая реальность. Именно поэтому следует рассматривать цифровизацию как возможность динамичного наращивания качества образования в целом и как возможность качества образования при реализации магистерской программы «Менеджмент в образовании». Цифровизация информационных потоков, цифровизация организации образовательной деятельности, в том числе и организация управления образова-

нием, позволяет ускорять все процессы, особенно процессы реагирования на новшества, введение инноваций в управлении качеством образования.

Использование цифровых технологий в образовании меняет, дополняет и организует новые способы, которыми фиксируется, передается и создается знание. Кроме этого, цифровые технологии меняют процесс оценки и фиксации образовательных достижений обучающихся, процесс формирования индивидуальной образовательной траектории, процесс организации образовательной деятельности, процесс управления учебными заведениями и др. Анализируя многочисленные данные, представленные на различных конференциях (конференция РУДН «От цифры к цифровой грамотности»; международная конференция МПГУ ИСГО «Современное образование: векторы развития. Цифровизация экономики и общества: вызовы для системы образования» и др.), приходится констатировать, что при организации современного образовательного процесса необходимо учитывать, что современное поколение обучающихся является интерактивным и проводит в сети интернет в среднем по 8 часов в сутки, или 3,5 месяца за год. По сравнению с 2013 годом сетевая активность обучающихся увеличилась в 2,5 раза.

Готовы ли педагогические работники к эффективному управлению обучением в условиях цифровизации? По данным исследований, представленных на конференции по цифровизации (см. выше), уровень компетентности педагогов в вопросах цифровизации образования за последние годы значительно вырос. Этому, несо-

мненно, способствовал и проект «Информатизация системы образования», который проходил под эгидой НПФК в 2005–2010 гг. В то же время приходится констатировать, что если говорить об управлении процессом использования цифровых технологий в организации учебно-познавательной деятельности обучающихся, то следует признаться, что определенная часть педагогических работников (от 25 до 35% в разных регионах) не способны успешно справляться с этим процессом по самым разным причинам и готовы повышать свою квалификацию в этой области. Эти данные были представлены на совещании в г. Калининграде по проблеме внедрения Национальной системы учительского роста. Проблема повышения квалификации в области ИКТ и цифровых технологий актуальна и для профессорско-преподавательского состава КУОС.

Новым и крайне важным пространством в образовании становятся профессиональные сообщества практиков. Данные сообщества выступают как пространства взаимного обучения, повышения квалификации, где опыт каждого участника может быть использован другими для взаимного профессионально-личностного развития. Такими площадками могут выступать Базы производственных практик студентов, осваивающих магистерскую программу «Менеджмент в образовании». Выходя на Производственную практику, каждый студент получает Техническое задание (далее ТЗ) на каждый этап Практики. Для большинства студентов это очень важный этап в обучении, в своей образовательной организации у него появляется новая роль — роль управ-

ленца. Студент, выполняя ТЗ, присутствует на совещаниях при директоре, участвует в заседаниях методических объединений, присутствует в новой роли при реализации проектов, изучает и анализирует локальные нормативно-правовые документы и др.

Кафедра открыта для дополнения существующих баз практик, а также для обновления и уточнения заданий для Производственной практики, формулирования новых актуальных тем магистерских диссертаций с учетом запросов работодателей. Кафедра готова помогать руководителям образовательных организаций, а именно готова стать площадкой научной стажировки для руководителей, готовых заниматься научной деятельностью в рамках подготовки кандидатской и докторской диссертации по педагогическим наукам.

В условиях цифровизации одним из серьезных конкурентов на рынке получения образования становятся массовые открытые онлайн курсы (далее MOOC). Развитие системы MOOC приводит к появлению новых типов соорганизации студентов. Глобальные образовательные платформы в ближайшее время грозятся стать основными поставщиками знания и контента. Глобальные образовательные онлайн-платформы сокращают издержки очного образования, а также снижают барьер доступа к образованию. Пока онлайн-образование существует параллельно официальному очному образованию, но все больше школ и университетов создают смешанные образовательные программы, в которых онлайн и офлайн органично дополняют друг друга. Об-

разовательные платформы трансформируют само представление о том, как организовано знание, переводя его из линейного набора текстов в мультимедийную связную форму.

Стоит ожидать распространения самоорганизующихся сообществ знаний (прототип Wikipedia). Эти платформы, возможно, будут связывать фундаментальные знания с прикладным пониманием, в том числе за счет развития полноценных виртуальных моделей реальных систем.

Одним из подтверждений данного тезиса является успешно защищенная кандидатская диссертация соискателя кафедры по теме «Система смешанного обучения в условиях информатизации высшего образования». Следовательно, развитие мобильных образовательных платформ упростит выход образовательного процесса за стены школ и университетов и поможет интеграции с образованием, происходящим на различных городских площадках и в сообществах практик.

Рассматривая актуальность цифровизации и информатизации в подготовке менеджеров образования остановимся на использовании цифровых технологий при реализации рабочих программы учебных дисциплин. ППС кафедры активно использует при реализации образовательных программ возможности системы электронного обучения LMS Moodle и весь спектр облачных технологий (в нашем случае Google Apps для учебных заведений).

С использованием заявленных технологий нами осуществляется дистанционное сопровождение образовательного процесса, которое понимается нами как форма организации образовательного процес-

са, которая основывается на принципах «...педагогического наставничества, педагогического консультирования и педагогического партнерства и сосредоточена на повышении квалификации, профессиональном развитии работника образования, на...» [8, с. 52], приобретении, формировании и совершенствовании необходимых компетенций. Заявленное обучение осуществляется в «...процессе интерактивного информационного взаимодействия обучающихся и обучаемых (преподавателей и слушателей) с помощью информационно-коммуникационных...» [там же, с. 52] (цифровых) технологий. Данная форма обучения рассматривается не только в условиях региональной электронной информационно-образовательной среды, но и с учетом особенностей реализации региональной образовательной политики.

Так, разработанный электронный ресурс по программе «Проектирование и экспертиза образовательных систем» стал победителем конкурса инновационных образовательных продуктов МПГУ в 2018 году.

Таким образом, рассматривая основные проблемы и перспективы проектирования содержания и ресурсов подготовки современных менеджеров образования в условиях цифровой экономики, мы возьмем за основу «Оценку готовности системы высшего образования ВО РФ к цифровой экономике». Данные критерии оценивания, по нашему мнению, можно рассматривать как некую дорожную карту для актуального решения поставленных амбициозных задач:

- Применение цифровых технологий в учебном процессе.

- Подготовка педагогических кадров к использованию цифровых технологий в образовании (уровень обученности ППС).

- Наличие необходимой цифровой компетентности (цифровой грамотности) у всех участников образовательного процесса.

- Цифровизация управления образованием.

- Информационная (цифровая) инфраструктура образовательной деятельности.

- Нормативно-правовое обеспечение цифровизации образования.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Выготский, Л.С.* Педагогическая психология [Текст] / Л.С. Выготский; под ред. В.В. Давыдова. — М.: Педагогика, 1991. — 480 с.
2. *Шамова, Т.И.* Научиться опережающему управлению. Управление школой N.05 (488), 1-15.03.2009 [Электронный ресурс]. — URL: <http://upr.1september.ru/index.php?year=2009&num=5> (дата обращения: 28.01.2019).
3. *Ожегов, С.И.* Словарь русского языка [Текст] / С.И. Ожегов; под ред. Н.Ю. Шведовой. — М.: Русский язык, 1987. — 797 с.
4. *Шклярова, О.А., Тиунова, В.В.* Проектный менеджмент как ресурс развития образовательной организации: Практико-ориентированная монография [Текст] / О.А. Шклярова, В.В. Тиунова. — М.: 5 за знания, 2018. — 286 с.
5. Форсайт 2035 [Электронный ресурс]. — URL: <http://changelab.tilda.ws/foresight2035> (дата обращения: 28.01.2019).
6. Презентация государственной программы города Москвы «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)» (к постановлению Правительства Москвы от 28 марта 2017 г. № 134-ПП) [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.mos.ru/donm/documents/state-program-metropolitan-education/view/184303220/> (дата обращения: 28.01.2019).

7. Рейтинг стран по уровню развития информационно-коммуникационных технологий [Электронный ресурс]. — URL: <https://nonews.co/directory/lists/countries/it-index> (дата обращения: 28.01.2019).
8. *Осипова, О.П.* Принципы и закономерности дистанционного сопровождения повышения квалификации работников образования [Текст] / О.П. Осипова // Наука и школа. — 2012. — № 2. — С. 50-56.
4. Shklyarova, O.A., Tiunova, V.V., *Proektnyj menedzhment kak resurs razvitiya obrazovatelnoj organizacii: Praktiko-orientirovannaya monografiya*, Moscow, 5 za znaniya, 2018, 286 p. (in Russian)
5. *Forsajt 2035*, available at: <http://changelab.tilda.ws/foresight2035> (accessed: 28.01.2019). (in Russian)
6. *Prezentaciya gosudarstvennoj programmy goroda Moskvy "Razvitie obrazovaniya goroda Moskvy ("Stolichnoe obrazovanie")"* (k postanovleniyu Pravitelstva Moskvy ot 28 marta 2017 g. № 134-PP), available at: <https://www.mos.ru/donm/documents/state-program-metropolitan-education/view/184303220/> (accessed: 28.01.2019). (in Russian)

#### REFERENCES

1. Vygotskij L.S., *Pedagogicheskaya psihologiya*, ed. V.V. Davydova, Moscow, Pedagogika, 1991, 480 p. (in Russian)
2. Shamova T.I., *Nauchitsya operezhayushchemu upravleniyu*, Upravlenie shkoloj No. 05 (488), 1-15.03.2009, available at: <http://upr.1september.ru/index.php?year=2009&num=5> (accessed: 28.01.2019). (in Russian)
3. Ozhegov S.I., *Slovar russkogo yazyka*, ed. N.YU. Shvedovoj, Moscow, Russkij yazyk, 1987, 797 p. (in Russian)
7. *Rejting stran po urovnyu razvitiya informacionno-kommunikacionnyh tekhnologij*, available at: <https://nonews.co/directory/lists/countries/it-index> (accessed: 28.01.2019). (in Russian)
8. Osipova O.P., *Principy i zakonomernosti distancionnogo soprovozhdeniya povysheniya kvalifikacii rabotnikov obrazovaniya*, Nauka i shkola, 2012, No. 2, pp. 50-56. (in Russian)

**Осипова Ольга Петровна**, доктор педагогических наук, профессор, кафедра управления образовательными системами им. Т.И. Шамовой, Московский педагогический государственный университет, [op.osipova@mpgu.edu](mailto:op.osipova@mpgu.edu)

**Osipova O.P.**, ScD in Education, Professor, T.I. Management of Educational Systems Department, Moscow Pedagogical State University, [op.osipova@mpgu.edu](mailto:op.osipova@mpgu.edu)

**124 ШклярOVA Ольга Анатольевна**, кандидат педагогических наук, профессор, кафедра управления образовательными системами, Московский педагогический государственный университет, [oa.shklyarova@mpgu.edu](mailto:oa.shklyarova@mpgu.edu)

**Shklyarova O.A.**, PhD in Education, Professor, Management of Educational Systems Department, Moscow Pedagogical State University, [oa.shklyarova@mpgu.edu](mailto:oa.shklyarova@mpgu.edu)