



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ



СОЦИО  
ЦЕНТР

# ПРОЕКТИРОВАНИЕ И МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

*«Бессмысленно продолжать делать то же самое  
и ждать других результатов»  
Альберт Эйнштейн*

*Ефимова Елена Михайловна,  
руководитель Отдела образовательной политики и  
педагогических инноваций ФГАНУ «Социоцентр»,  
кандидат исторических наук, доцент*



## ВЫЗОВЫ, стоящие перед системой высшего образования

Острый дефицит квалифицированных кадров

Технологическая блокада

Несоответствие модели образования задачам технологического лидерства

Новые требования, предъявляемые к специалисту

Отраслевой характер российского высшего образования

Необходимость формирования единого образовательного пространства

Общее снижение качества образования

## КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ новой системы высшего образования

- ❖ Подготовка целостного специалиста «в один такт» на основе анализа развития рынков, технологий и кадровых потребностей
- ❖ Гибкая архитектура образовательных программ под тип задач и запросы работодателей, интересы обучающихся: модульный подход
- ❖ «Ядро высшего образования» как основа целостного образовательного пространства (наличие «ядра» программ, включающего социогуманитарный и фундаментальный компоненты), унификация 1-2 курсов
- ❖ Внедрение ИОТ и поэтапное уточнение траекторий обучения
- ❖ Усиление практикоориентированности образовательных программ и увеличение доли практической подготовки, сквозные проектные технологии обучения
- ❖ Разработка образовательных программ совместно и (или) по запросам промышленных партнеров, ускоренный выход на рынок труда при сохранении качества подготовки
- ❖ Работодатель как полноправный партнёр образовательной организации
- ❖ Возможность выбора модуля для получения дополнительной квалификации (педагогический модуль, предпринимательский модуль, правовой и другие)
- ❖ Присвоение выпускникам конкретных квалификаций (интегрированные программы ДПО)
- ❖ Установление сроков обучения с учетом требований рынка труда и присваиваемой квалификации

# Новая национальная система высшего образования: кейс



	Национальная система	Принципы	Результаты
<b>Тип системы</b>	Ориентирована на текущие и перспективные тренды и задачи рынков, национальные цели и стратегию НТР	Опережающая подготовка	Суверенная система образования Технологическое, исследовательское лидерство
<b>Результаты обучения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Качества:</b> профессиональные (конструкторские, исследовательские, проектные), личностные (лидерство,..) и т.д.</li> <li>• <b>Интеллект:</b> когнитивные способности (анализ, синтез, критическое мышление и др.), взаимодействие с ИИ и т.д.</li> <li>• <b>Ценности:</b> гражданственность, культура и т.д.</li> </ul>	Практикоориентированность	Национальная идентичность
<b>Образ выпускника</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Комплексно видит систему (рынок, отрасль, общество) как проектировщик ЖЦИ</li> <li>• Проектирует продуктовый результат</li> <li>• Организует технологическую цепочку</li> <li>• Коммуницирует и работает в команде</li> </ul>	Профессиональная идентичность	Подготовка команд комплексных специалистов и лидеров изменений
<b>Структура</b>	Полноценно сформированный выпускник высшего образования: Базовое высшее образование – 4-5,5 лет Специальное высшее образование – 1-2 года	Комплексирование	Базовое ВО – бесшовное адаптивное высшее образование Специальное ВО – новый формат непрерывного ВО

Указ Президента Российской Федерации от 22 января 2026 г. № 27  
«О внесении изменений в Указ Президента Российской Федерации от 12 мая 2023 г. № 343  
«О некоторых вопросах совершенствования системы высшего образования»

*В 2026/27 – 2029/2030 учебных годах дополнить перечень образовательных организаций высшего образования, участвующих в пилотном проекте:*

1. ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет»
2. ГАОУ ВО города Москвы «Московский городской педагогический университет»
3. ФГАОУ ВО «Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет)
4. ФГАОУ ВО «Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет)
5. ФГАОУ ВО «Российский национальный исследовательский медицинский университет имени Н.И. Пирогова»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации
6. ФГАОУ ВО «Российский университет транспорта»
7. ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный морской технический университет»
8. ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет»
9. ФГАОУ ВО «Тюменский государственный университет»
10. ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»
11. ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет»

# Новая национальная система высшего образования: кейсы университетов



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ



**Практики образовательных организаций высшего образования  
по реализации образовательных программ с учетом опыта реализации пилотного проекта,  
направленного на изменение уровней профессионального образования**

- 1. ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС»**
- 2. ФГАОУ ВО «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»**
- 3. ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)»**
- 4. ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный университет»**
- 5. ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Томский государственный университет»**
- 6. ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский горный университет императрицы Екатерины II»**

# Новая национальная система высшего образования: кейсы университетов



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ



## **ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС»**

Ключевые апробируемые механизмы: реализация многотрековых программ, разработка и апробация ядра высшего образования для подготовки специалистов в области энергетики, металлургии, материаловедения, электроники и смежных сфер.

В 2023/24 учебном году реализованы программы одногодичной магистратуры, которые успешно освоили 71 человек.

С 2024/25 учебного года программа базового высшего образования по направлению подготовки 15.03.02 Технологические машины и оборудование реализуется на базе Старооскольского технологического института им. А.А. Угарова (филиал).



## **ФГАОУ ВО «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»**

БАЛТИЙСКИЙ  
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ ИММАНУИЛА КАНТА

Ключевые апробируемые механизмы: разработка и реализация модульных образовательных программ, формируемых по ядерному принципу и предоставляющих обучающемуся выбор специализации и дополнительного профиля, создание условий, способствующих междисциплинарной подготовке.

В 2023/24 учебном году реализованы программы одногодичной магистратуры, которые успешно освоили 32 человека.



## **ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)»**

Ключевые апробируемые механизмы: университет разработал и внедрил модульный подход к проектированию образовательных программ и ведет их апробацию в сетевом формате с участием университетов-партнеров и предприятий в регионах

# Новая национальная система высшего образования: кейсы университетов



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ



## ФГБОУ ВО Московский педагогический государственный университет

Ключевой апробируемый механизм: обновление ядра высшего педагогического образования, введение профильных модулей для подготовки учителей-предметников, в том числе при обучении по классическим направлениям, схожим с предметными областями общего образования, обеспечение получения обучающимися по педагогическим специальностям дополнительных квалификаций.



## ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский горный университет императрицы Екатерины II»

Ключевые апробируемые механизмы: университет ведет апробацию ядра инженерного образования для специальностей горнодобывающего профиля, имеет самое большое число партнеров – более 150 – из числа работодателей, привлекаемых к реализации пилотных программ, изменил подходы к организации работы с работодателями, обеспечивает условия сопровождения обучающихся представителями производств на протяжении всего периода обучения



## ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Томский государственный университет»

Ключевые апробируемые механизмы: внедрение инструментов и механизмов, позволяющих в процессе обучения получать практические навыки – от рабочей специальности до «учебы на месте работы», а также отработка новых форматов, повышающих уровень и качество практической подготовки обучающихся.

В 2023/24 учебном году реализованы программы одногодичной магистратуры, которые успешно освоили 30 человек.

С 2024/25 учебного года программа базового высшего образования по направлению подготовки 40.03.01 Юриспруденция реализуется на базе Новосибирского юридического института (филиал).

## «Платформа университетского технологического предпринимательства»:

часть федерального проекта «Технологии»;

комплекс мероприятий по масштабному вовлечению обучающихся в технологическое предпринимательство;

формирование эффективной системы коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности;

повышение инвестиционной привлекательности сферы исследований и разработок.

*Фонд инфраструктурных и образовательных программ начиная с 2022 года открыл 21 университетскую стартап-студию; к 2030 году предусмотрено расширение сети до 50 университетских стартап-студий.*

## МОЛОДЕЖНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И АКСЕЛЕРАЦИОННЫЕ ПРОГРАММЫ: ОПЫТ

### *Механизм:*

❖ построение эффективной экосистемы молодежного предпринимательства, в которой вузы являются ключевыми участниками

❖ поиск наиболее мотивированных и подготовленных поступающих, которые смогут и захотят проходить обучение и своими успехами будут способствовать повышению престижности вуза

❖ организация взаимодействия вузов с общественными объединениями предпринимателей

❖ разработка комплексных образовательных программ по обучению предпринимательским компетенциям и организация поддержки обучающихся на этапе регистрации бизнеса

## ФГАНУ «Социоцентр (январь, 2026 год):

### *Центр платформы университетского технологического предпринимательства*

Рекомендации – Письмо  
от 28 марта 2022 г.

*№ МН-11/542 «О направлении Концепции экосистемы молодежного предпринимательства в системе высшего образования»*

Рекомендации – Письмо  
от 29 сентября 2022 г.

*№ МН-11/3030 «О направлении методических рекомендаций для образовательных организаций высшего образования по формированию экосистемы, направленной на развитие практик сопровождения обучающихся при подготовке и защите выпускных квалификационных работ в формате «Стартап как диплом»*

# Национальная система высшего образования: суть новой модели



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ



**Университет будущего – распределённое образовательное пространство**

# Образовательная программа: продукт образовательной политики



*Методические рекомендации по разработке программ развития образовательных организаций высшего образования, подведомственных Минобрнауки, от 11.01.2023*

# Стратегические ориентиры образовательной программы: дизайн образовательной экосистемы



## Организационный конструкт управления образовательными программами:

управление многомерным образовательным продуктом, ориентированным на рынок труда и реализацию социально-образовательного заказа, включающего управление содержанием, процессом, ресурсами, контингентом, финансами, качеством

## Дизайн образовательной экосистемы: образовательная программа

Система управления персональным профессиональным развитием научно-педагогического персонала на основе концепции разделения педагогического труда

## Институт лидеров руководителей образовательных программ,

**обеспечивающих их качество:** одна из стратегических задач перехода на новую модель управления, предполагающая разработку комплексной программы подготовки НПП, включающая в себя стратегическое проектирование и реализацию ОПОП, стратегическое управление и оценку эффективности ОПОП

## Единая электронная сервисная платформа управления образовательными программами:

эффективная логистика управления ОПОП;  
совокупность информационных, образовательных, организационных, технологических и управленческих решений, предполагающих интерактивное взаимодействие участников образовательного процесса

*Что из этого включено в проектирование дизайна образовательной экосистемы ОПОП? Где остаются проблемные зоны? Определены ли ответственные? Есть ли связь ОПОП со стратегическими проектами?*

### Кейс:

Реализация на базе сервисов: «Личный кабинет руководителя ОПОП» «Профиль профессионального роста НПП» «Карта личностно-профессионального развития студентов» «Оценка рентабельности ОПОП» «Оценка эффективности ОПОП»

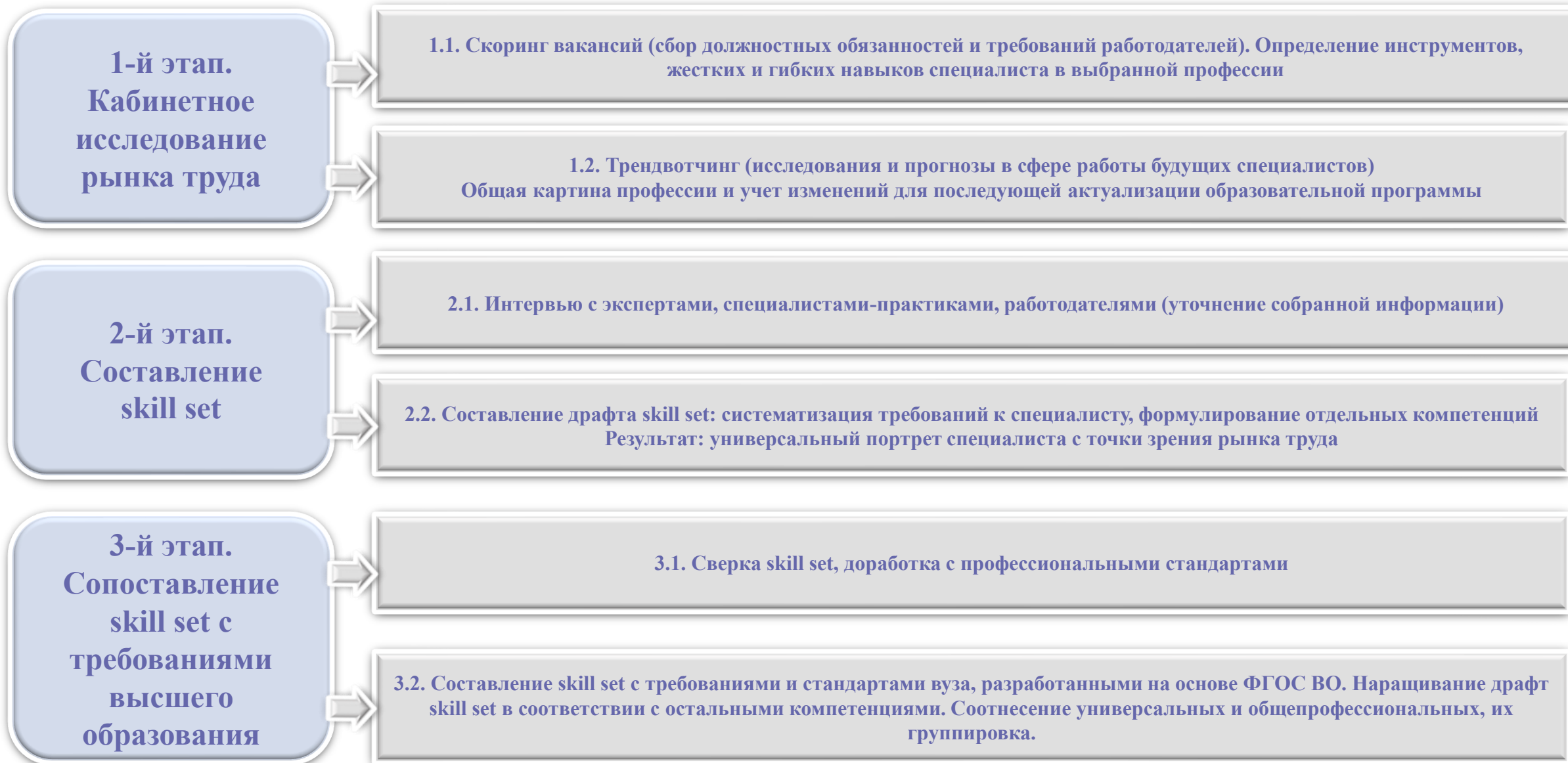
## Стратегические маркеры образовательной программы

- ❖ Актуализация портфеля образовательных программ в соответствии с долгосрочными прогнозами развития рынка труда;
- ❖ Развитие междисциплинарных образовательных программ;
- ❖ Нацеленность образовательных программ на формирование «мягких» навыков и предпринимательских компетенций;
- ❖ Интеграция научных исследований в образование;
- ❖ Индивидуализация образовательных траекторий;
- ❖ Повышение вариативности, гибкости и практико-ориентированности образовательных программ;
- ❖ Развитие проектной деятельности;
- ❖ Сетевизация образовательных программ и повышение академической мобильности;
- ❖ Цифровизация образовательного процесса;
- ❖ Развитие интернационализации образования.

## Новые практики

- ❖ Переход от модели трансляции знаний к модели вовлечение обучающихся
- ❖ Выделение новых образовательных приоритетов на основе форсайт-прогноза, реинжиниринг и непрерывная актуализация образовательных программ. Конвергентные образовательные программы - объединение исходно разнородных по направлениям подготовки и специальностям программ в единую программу и ее формирование на базе сходных признаков, исходящих из трансформации технологического уклада: «Менеджмент работы с искусственным интеллектом»; «Юриспруденция в сфере науки и технологий» - Московский государственный юридический университет имени О. Е. Кутафина (МГЮА)
- ❖ Смещение приоритетов в сторону гибких опережающих образовательных программ под кадровые потребности региона на принципах клиентоцентричности, реализация партнёрского бакалавриата/магистратуры с организациями реального сектора экономики: совместная образовательная программа на уровне бакалавриата «Яндекс» и Московский авиационный институт (МАИ) по направлению подготовки 01.03.00 «Компьютерные науки и прикладная математика»
- ❖ Создание коллегиальных структур для выработки образовательной политики и управления образовательным процессом, например, Совета образовательной платформы «Лидеры будущего» (НИУ «БелГУ»), методологического центра управления образовательным опытом (РАНХиГС)
- ❖ Создание центров компетенций для развития надпрофессиональных компетенций обучающихся: проектное обучение в междисциплинарных проектных командах (Московский Политех; РУДН))
- ❖ Создание новых технологических центров, например, в сфере искусственного интеллекта, и их интеграция в образовательный процесс для обеспечения «бесшовной» образовательной траектории
- ❖ Переход на бескафедральную структуру путём создания образовательных (например, инженерных) и исследовательских школ (ТПУ) или учебно-научных департаментов (Финансовый университет)
- ❖ Создание модели дополнительных квалификаций для студентов





# Проектирование образовательной программы: кейс



**4-й этап.**  
**Создание матрицы компетенций, структуры программы на основе компетентностного подхода и модульной системы**

**4.1. Разработка матрицы:** создание таблицы компетенций, индикаторов, их ранжирование по уровню и видам. Матрица позволяет детализировать компетенции до конкретных знаний и умений, а также определить перечень дисциплин (модулей), их последовательность, объем и глубину изучения.

**4.2. Верификация:** согласование матрицы компетенций, оценка на соответствие всем требованиям стандартов (образовательного, профессионального, вузовского), целостной картины профессии.

**5-й этап.**  
**Разработка содержания программы: в основе матрица компетенций**

**5.1. Подготовка структуры:** педагогический дизайнер составляет учебный план с перечнем дисциплин (модулей), включением всех компетенций, их последовательность.

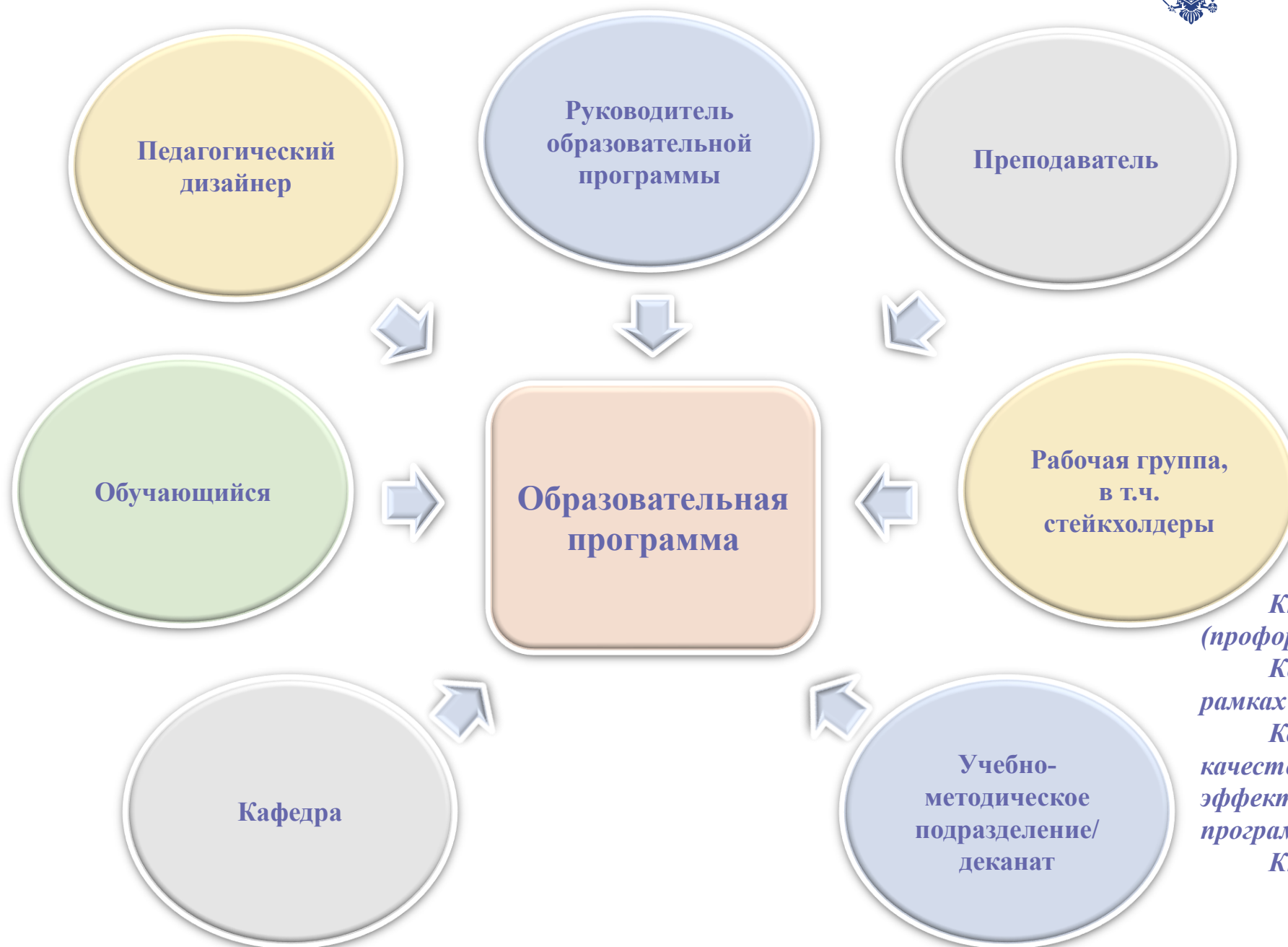
**5.2. Разработка содержания:** в соответствии с компетенциями (структурой) наполнение дисциплин (модулей) на основе определенных результатами обучения, освоения образовательной программы. Компетенция – индикаторы – знания, умения, владения.

# Проектирование образовательной программы: функции участников



*Определите 3-5 функций каждого участника и распределите их в порядке убывания значимости*

*Нашли эти функции свое отражение в локальных документах образовательной организации*



*Кто ищет абитуриентов (профорIENTATION)*  
*Какие задачи решают в рамках своей компетенции*  
*Контроль и оценка качества процесса, эффективности образовательной программы и т.д.*  
*Кто оценивает*

# Педагогический дизайнер образовательной программы: ключевые компетенции



Педагогический дизайн –  
системный подход  
к проектированию  
образовательного  
продукта  
(образовательной  
программы)



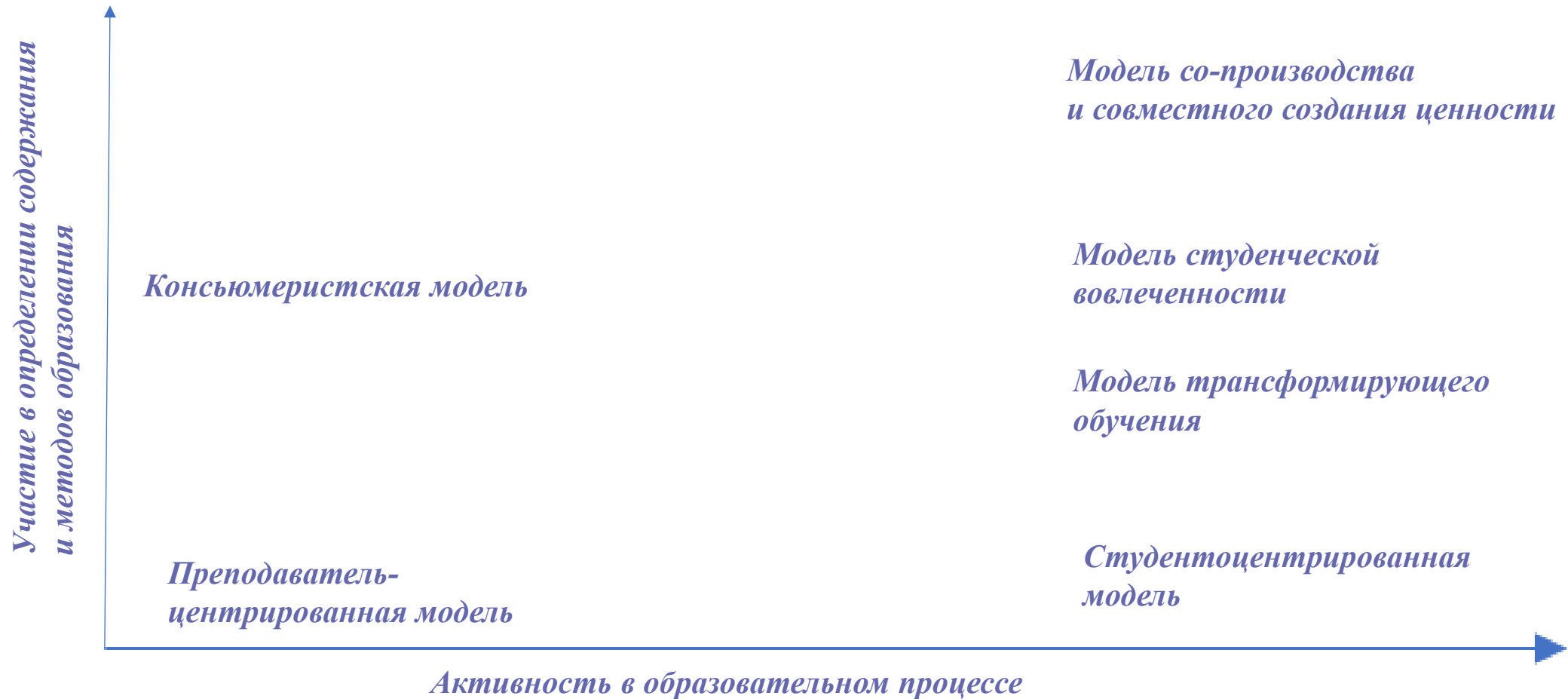
# Преподаватель и педагогический дизайнер: ключевые компетенции



Какие из утверждений соответствуют тому, как Вы обычно преподаете свой курс?

<i>Утверждение</i>	<i>Да</i>	<i>Нет</i>	<i>Не знаю</i>
Я даю студентам рабочую программу дисциплины/модуля на первом занятии с подробным описанием целей, задач, учебных тем, заданий, крайних сроков, критериев оценки			
На моей дисциплине/модуле каждый студент потенциально может получить высший балл и точно знает, сколько времени и что именно для этого требуется			
Я использую академические рубрики (таблицы критериев) для оценивания сложных заданий и предоставления обратной связи студентам			
Примерно 80% времени на моих занятиях занимает работа студентов			
Я знаю, что аудиторные и домашние задания, контрольные работы способствуют выработке умений, необходимых студентам вне стен университета			
Я использую результаты проверочных и контрольных работ для корректировки своего курса и методов преподавания в следующем семестре или учебном году			
Я предоставляю достаточно опорных средств (учебник, дополнительные материалы, видео-ресурсы и др.), которые позволяют студентам самостоятельно выполнить задания			
Мой курс адаптирован для людей с ОВЗ			
Я использую практические рекомендации из психологии обучения в своей работе			
Студенты оценивают мою дисциплину/модуль в конце семестра по специальному опроснику			

- 1) Активность обучающихся в учебном процессе
- 2) Участие обучающихся в принятии решений и создании образовательных продуктов



## Общая структура компонентов управления образовательной программой



# Стратегические ориентиры образовательной программы: кейс



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ



Эффективная  
система  
управления  
образовательной  
программой

Переход от линейно-функциональной системы к проектно-матричной с делегированием персонифицированной ответственности руководителям ОПОП, которые выступают гарантами достижения современного качества образования с учетом мировых стандартов

Интеграция образовательного процесса с научно-исследовательской деятельностью путем создания системы центров превосходства и коллабораций, аккумулирующих в себе лучшие отечественные, международные практики и ресурсы (модели научно-образовательных центров)

Адаптивная структура управления: совмещение линейной (вертикальной) и программно-целевой (горизонтальной) структуры управления

Особый статус  
руководителя  
образовательной  
программы

Руководитель ОПОП – активный агент изменений образовательной экосистемы вуза; академический лидер среди научно-педагогических работников или представителей работодателя

- Способность формировать стратегию развития образовательной программы
- Принимает эффективные управленческие решения в условиях неопределенности и риска
- В рамках жизненного цикла ОПОП берет на себя ответственность за выполнение производственных задач
- Эффективно использует современные приемы и методы работы с трудовым коллективом
- Организует работу команды и руководит ею, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленных целей

Профессиональное развитие руководителей образовательных программ

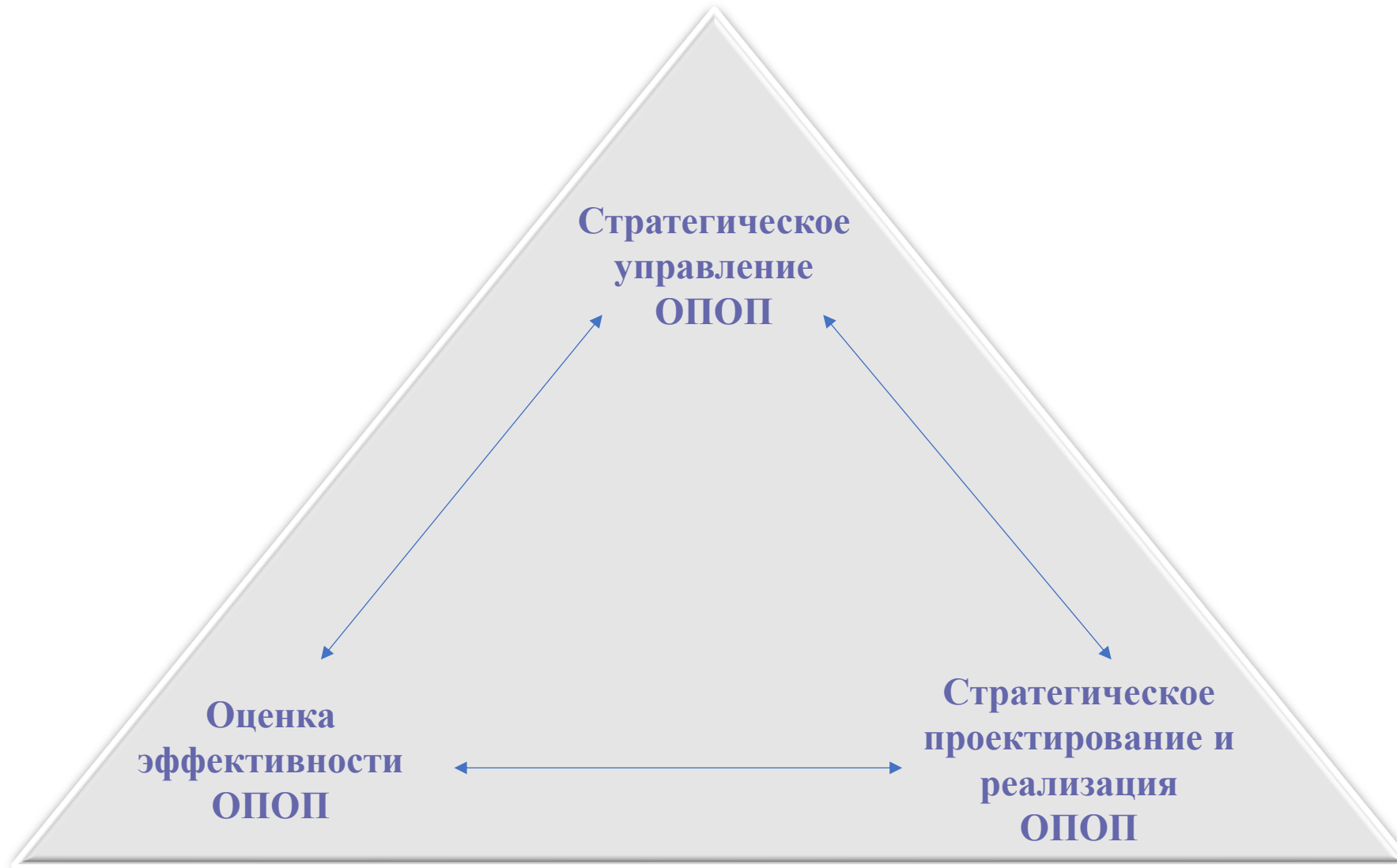
# Адаптивная структура управления образовательной программой: кейс



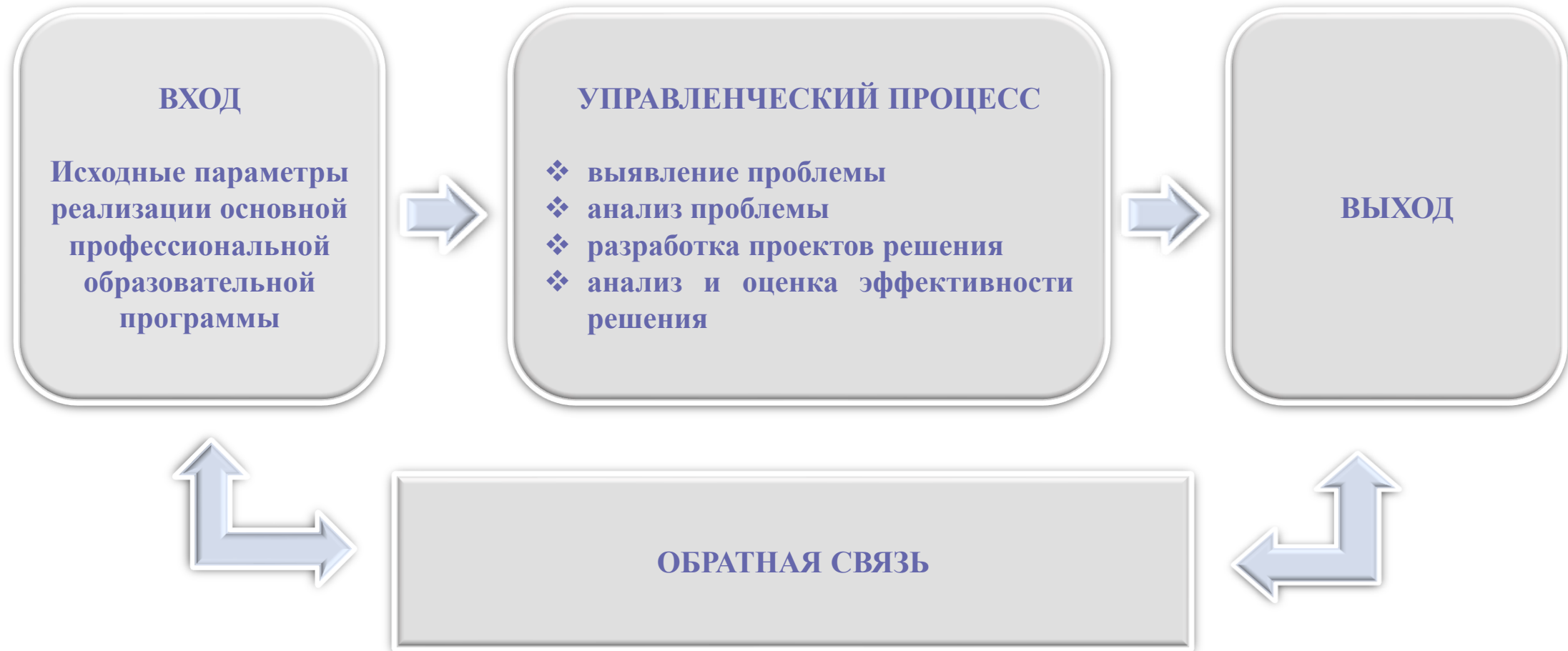
МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ



## Структура программы профессионального образования руководителей образовательных программ



## Процесс моделирования расчета рентабельности образовательной программы



# Стратегические ориентиры образовательной программы: рекомендации



**Нормативно-правовая база  
для выстраивания  
логистических схем  
взаимодействия  
руководителя  
образовательной программы  
со структурными  
подразделениями вуза**

- Положение об основной профессиональной образовательной программе
- Положение о руководителе ОПОП
- Дорожная карта руководителя ОПОП (методический пошаговый инструментарий)
- Оценочная карта эффективности и качества ОПОП
- Экономическая модель расчета плановой рентабельности ОПОП: вход, управленческий процесс, выход, обратная связь

# Внутренняя система оценки качества образования: кейс Финансового университета



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ



## Модель мониторинговой оценки качества образования

1. *Мониторинг освоения образовательных программ.*
2. *Мониторинг эффективности и качества образовательных программ.*
3. *Внутренняя независимая оценка работы научно-педагогических кадров.*
4. *Внутренняя независимая оценка качества ресурсного оснащения образовательной деятельности.*

*Мониторинг эффективности и качества образовательных программ, в рамках которого программы ежегодно оцениваются по определенному набору показателей и составляется их рейтинг с присвоением категорий эффективности. Оптимизация портфеля программ.*

## Мониторинг эффективности и качества образовательных программ



*Высокая эффективность*

# Критерии и показатели оценки образовательных программ

(отдельные примеры стандарта университета)



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ



№ п/п	Наименование критерия	Наименование показателя
1.	<b>Переход к обновлённым моделям реализации образовательных программ и организации учебного процесса</b>	<p>1.1. Внедрение модульной архитектуры образовательной программы (доля, %)</p> <p>1.2. Индивидуальные образовательные траектории в соответствии с запросами работодателей (доля, %)</p> <p>1.3. Переход к свободному конструированию обучающимися образовательных треков (доля, %)</p> <p>1.4. Соотношение самостоятельной работы студентов и аудиторной нагрузки (доля, %)</p> <p>1.5. Внедрение концепции STEM-образования</p> <p>1.6. Разработка и внедрение единого вузовского образовательного стандарта, определяющего общее дисциплинарное ядро подготовки</p> <p>1.7. Перспективные технологии в содержании базовых дисциплин (доля, %)</p> <p>1.8. Интеграция в учебные планы сквозных дисциплин (модулей) (доля, %)</p> <p>1.9. Возможность выбора дисциплин (модулей) из общеуниверситетского перечня</p> <p>1.10. Возможность выбора обучающимися периода освоения дисциплин (модулей) в рамках гибкого календарного учебного графика</p> <p>1.11. Наличие экспериментальных зон для отработки новых образовательных моделей</p>
2.	<b>Открытие новых образовательных программ в соответствии с инновационной повесткой</b>	<p>2.1. Направленность образовательных программ в соответствии с тенденциями мировой и национальной повестки, исследовательскими и инновационными вызовам (доля, %)</p> <p>2.2. Наличие программ в области критических, сквозных и перспективных технологий (доля, %)</p> <p>2.3. Наличие программ в области искусственного интеллекта и/или охват (доля, %)</p> <p>2.4. Наличие программ в области технологического предпринимательства с отраслевой спецификой (доля, %)</p> <p>2.5. Доля новых программ совместно с организациями реального сектора экономики</p> <p>2.6. Социальная ориентация образовательных программ, внедрение социально ориентированных проектов путём реализации программы «Обучение служением»</p>
3.	<b>Реализация сетевых образовательных программ в целях междисциплинарной подготовки</b>	<p>3.1. Охват образовательных программ межвузовским сетевым взаимодействием (доля, %)</p> <p>3.2. Охват образовательных программ сетевым взаимодействием с научными организациями (доля, %)</p> <p>3.3. Охват образовательных программ сетевым взаимодействием с реальным сектором экономики (доля, %)</p>



## Стратегические маркеры образовательной политики

- ❖ Качественное образование и развитие студентов;
- ❖ Профессионализация менеджмента образовательных программ;
- ❖ Развитие личностно-ориентированного обучения;
- ❖ Формирование сетевой среды обучения;
- ❖ Повышение практико-ориентированности обучения студентов;
- ❖ Развитие новых образовательных программ;
- ❖ Создание и развитие онлайн- и смешанного образования;
- ❖ Содействие высокой мобильности студентов и образовательной иммиграции;
- ❖ Запуск программ бакалавриата, преподаваемых на иностранном языке;
- ❖ Создание условий для роста доли иностранных студентов;
- ❖ Создание инклюзивной образовательной среды;
- ❖ Внедрение инновационных методов обучения;
- ❖ Улучшение физического и ментального состояния студентов;
- ❖ Привлечение студентов с высокими академическими достижениями;
- ❖ Активизация работы по построению карьерных траекторий;
- ❖ Повышение конкурентоспособности студентов на рынке труда;
- ❖ Формирование компетентных и этичных студентов-лидеров.



## Стратегические маркеры развития непрерывного образования

- ❖ Развитие системы опережающего проактивного непрерывного образования;
- ❖ Наращивание количества реализуемых образовательных программ ДПО;
- ❖ Повышение доли доходов от ДПО во внебюджетных доходах вуза;
- ❖ Развитие программ ДПО, ориентированных на разные сектора экономики и целевые группы;
- ❖ Развитие программ ДПО для студентов, в том числе реализуемых в бесплатной форме;
- ❖ Развитие модульных программ, бесшовных механизмов перезачета результатов освоения;
- ❖ Развитие дистанционного и онлайн-образования, онлайн-курсов, цифровых технологий;
- ❖ Внедрение современных методов продвижения программ ДПО на российском и международном рынке, экспорт ДПО;
- ❖ Развитие систем обратной связи в системе ДПО;
- ❖ Развитие программ ДПО для детей и школьников, в том числе в рамках профориентации.



## Стратегические маркеры кадровой политики

- ❖ Формирование условий для непрерывного профессионального развития сотрудников;
- ❖ Развитие кадрового потенциала посредством корпоративной культуры;
- ❖ Привлечение и поддержка молодых ученых и преподавателей;
- ❖ Привлечение ведущих отечественных и зарубежных ученых;
- ❖ Развитие системы привлечения практиков к научно-педагогической деятельности;
- ❖ Развитие системы мотивации кадров, совершенствование «эффективного контракта»;
- ❖ Развитие механизмов рекрутинга и карьерного роста на основе конкурсных процедур;
- ❖ Поддержка академической мобильности научно-педагогических работников;
- ❖ Создание благоприятных условий для работы сотрудников.



## Стратегические маркеры кадровой политики

- ❖ Формирование условий для непрерывного профессионального развития сотрудников;
- ❖ Развитие кадрового потенциала посредством корпоративной культуры;
- ❖ Привлечение и поддержка молодых ученых и преподавателей;
- ❖ Привлечение ведущих отечественных и зарубежных ученых;
- ❖ Развитие системы привлечения практиков к научно-педагогической деятельности;
- ❖ Развитие системы мотивации кадров, совершенствование «эффективного контракта»;
- ❖ Развитие механизмов рекрутинга и карьерного роста на основе конкурсных процедур;
- ❖ Поддержка академической мобильности научно-педагогических работников;
- ❖ Создание благоприятных условий для работы сотрудников.

**БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!  
ЖЕЛАЮ УСПЕХОВ!**

*Когда вам покажется, что цель недостижима,  
не изменяйте цель - изменяйте свой план действий.*

**Конфуций**