



А. В. ТЕРКИНА

УДК 352.075(470-25):005.963.1

Заместитель начальника Управления комплексных практико-ориентированных образовательных программ Университета Правительства Москвы, кандидат философских наук

A. V. TERKINA

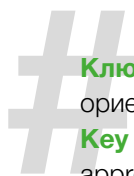
Deputy Chief of Comprehensive Practice-oriented Educational Programs of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, PhD in Philosophy

Программа «Навыки эффективного руководителя в сфере управления территорией»

“Skills of an Effective Manager in Territory Management” Program

Практико-ориентированный подход в обучении помогает обучающимся быстрее осваивать знания и приобретать навыки, которые сразу применяются на практике. В 2023 г. специалисты проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы» разработали программу для заместителей глав управ по работе с населением, заместителей глав администраций поселений Новой Москвы, начальников социальных и организационных управлений префектур. Тематические блоки были сформированы с учетом актуальных потребностей обучающихся и включали в себя реальные кейсы управ, практикумы в виде ролевых ситуаций с обратной связью от экспертов. Занятия проходили очно с применением дистанционных технологий. Программа «Навыки эффективного руководителя в сфере управления территорией» состояла из трех модулей: «Москва – лучший город Земли. Специфика реализации городских проектов и сервисов»; «Правовые аспекты управления территорией и взаимодействия с населением»; «Ключевые навыки эффективного руководителя для работы с населением».

Practice-oriented approach in training helps students to faster acquire knowledge and skills, which can be applied in practice right away. In 2023 specialists of “HR Services of Moscow Government” project developed a program for deputy Heads of Executive Councils in charge of public outreach, Deputy Heads of District Councils of settlements in New Moscow District and Heads of social and organizational Departments in Prefects’ Offices. Subject matter was organized with regard to practical needs of the trainees, and included real cases based on Executive Councils’ situations, practical classes of roleplaying with feedback from experts. Classes were held live using remote technologies. “Skills of an effective manager in territory management” Program consisted of three modules: “Moscow – the world’s best city. Specifics of realization of city projects and services”; “Legal aspects of managing territories with citizens’ engagement”; “Key skills of an effective manager to cater to the peoples’ needs.”



Ключевые слова: обучение государственных служащих, дополнительное образование, практико-ориентированный подход.

Key words: professional development of civil servants, complementary education, practice-oriented approach.

Для цитирования: Теркина А. В. Программа «Навыки эффективного руководителя в сфере управления территорией» // Вестник Университета Правительства Москвы. 2023. № 3. С. 50–54.

For citation: Terkina A. V. “Skills of an Effective Manager in Territory Management” Program. *MMGU Herald*, 2023, no. 3, pp. 50-54. (In Russ.).

Технологический рост и высокая скорость социальных изменений в мире задают тренд на микрообучение и практикоориентированность в подготовке будущих специалистов. В области дополнительного образования постепенно происходят минимизация традиционных форм передачи знаний и прирост активных форматов и методов, направленных на приобретение практического опыта. Проводимые занятия базируются на практике, увеличении объема прикладных навыков учащихся и требуют от преподавателя хорошего владения приемами модерации и фасилитации. Практика превращается в процесс совместного создания знаний и решений.

Разработчики образовательных программ, исходя из требований времени, стремятся создать среду для активного обмена опытом и построить обучение так, чтобы участники могли сразу внедрять полученные знания и умения в свою деятельность.

В теории обучения под практико-ориентированным подходом понимают процесс освоения образовательной программы, в котором умения и навыки формируются и развиваются в ходе рассмотрения ситуаций из практики и выполнения реальных действий и задач [1, 2]. Данный подход на протяжении нескольких лет успешно применяют для обучения государственных служащих, в частности, так работает Университет Правительства Москвы. Практико-ориентированный подход использован при создании новой программы «Навыки эффективного руководителя в сфере управления территорией» проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы». Программа выстраивалась при тесном сотрудничестве с командой Департамента территориальных органов исполнительной власти города Москвы. Совместными усилиями получилось в короткие сроки создать продукт, который помогает госслужащим развивать и создавать лучшие проекты в российской столице. Фраза Мэра Москвы С. С. Собянина «Москва – лучший город Земли» стала девизом для команды столичного правительства, лейтмотивом программы обучения и дала название ее первому модулю [5].

В центре всех городских проектов, реализуемых сегодня, всей работы по развитию Москвы

находится человек, горожанин, а также условия для полноценной счастливой жизни всех категорий граждан, проживающих в столичном мегаполисе. Концептуально каждый округ Москвы – это город в миниатюре. Развитая инфраструктура, в том числе локальные культурные и спортивные учреждения, культурно-развлекательные мероприятия на локальных площадках и принятый во многих организациях удаленный формат работы – все это позволяет горожанам вести полноценную жизнь в пределах своего района. Удобство общения с территориальными органами исполнительной власти также очень важно для комфорта людей. Чтобы его обеспечить, необходимо выстроить четкую последовательность взаимодействий между органами исполнительной власти на местах и жителями так, чтобы все возникающие потребности и запросы быстро удовлетворялись, а проблемы оперативно решались.

Практико-ориентированный подход использован при создании новой программы «Навыки эффективного руководителя в сфере управления территорией»

Участниками программы, запущенной в 2023 г., стали заместители глав управ по работе с населением районов Москвы, заместители глав администраций поселений Новой Москвы, начальники социальных и организационных управлений префектур. Общее количество участников составило 163 человека.

Цели программы:

- совершенствование профессиональных компетенций;
- обновление знаний об актуальных сервисах и флагманских проектах Правительства Москвы;
- развитие навыков, способствующих повышению эффективности в сфере управления муниципальными образованиями и взаимодействию с населением;
- создание среды для нетворкинга и обмена лучшими практиками среди участников.

Москва – очень крупный город, состоящий из 12 отличающихся друг от друга

административных округов. Каждый округ имеет свои особенности, поэтому перед обучением разработчики программы совместно с Центром кадровой диагностики и развития персонала Университета Правительства Москвы провели серию стратегических сессий для заместителей глав управ по работе с населением. Во время встреч представители власти рассказали о задачах и проблемах своего района. Подробная и актуальная информация позволила проанализировать множество рабочих ситуаций и понять, каких профессиональных знаний и компетенций не хватает участникам, какие навыки необходимо развивать.

Участники обучения получили самые актуальные знания с учетом специфики рабочих процессов, присущих организациям Правительства Москвы

Педагогический опыт, накопленный Университетом Правительства Москвы, и актуальная информация об образовательных потребностях участников легли в основу программы, разработанной в строгом соответствии с нуждами целевой аудитории. Акцент в содержании учебных тем был сделан на практический материал, востребованный в работе заместителей глав управ, без глубокого погружения в теорию предмета.

Программа «Навыки эффективного руководителя в сфере управления территорией» состояла из трех модулей.

Модуль 1. «Москва – лучший город Земли. Специфика реализации городских проектов и сервисов».

Модуль 2. «Правовые аспекты управления территорией и взаимодействия с населением».

Модуль 3. «Ключевые навыки эффективно-го руководителя для работы с населением».

На занятиях в каждом модуле, наряду с внешними профессиональными тренерами, в качестве преподавателей выступали и внутренние эксперты – действующие сотрудники и руководители Правительства Москвы. Благодаря этому участники обучения получили самые актуальные знания с учетом специфики рабочих

процессов, присущих организациям Правительства Москвы.

Обучение проходило очно с применением дистанционных технологий. В процессе обучения использовались разные формы организации обучения (семинары, тренинги, деловые игры) и методы (дискуссии, мозговые штурмы, ролевые ситуации). По окончании каждой темы участники получали раздаточные материалы, к которым могли обращаться в своей деятельности на рабочих местах. Модуль завершалось тестированием, состоявшее из рабочих кейсов по материалу пройденных тем. В конце модуля кураторы программы собирали отклики и мнения участников. Обратная связь с обучающимися помогла сделать программу гибкой – точно вносить необходимые изменения, корректировать методы и формы организации обучения.

Первый модуль был посвящен специфике реализации городских проектов и сервисов города Москвы. Вместе с экспертами участники программы рассмотрели главные принципы управления городом, основы эффективного управления и особенности принятия решений в Правительстве Москвы. Изучили показатели и достижения команды Москвы.

Ключевым ориентиром стратегии развития российской столицы до 2023 г. было создание городской цифровой среды. Цифровой формат сервисов кардинально улучшает условия жизни в мегаполисе, так как получить нужную государственную услугу становится проще и быстрее. Уменьшаются непроизводительные затраты времени на перемещение по городу, на административные процедуры, в том числе на оформление документов [4].

В этом же модуле участники разбирались с экспертами проекты и электронные сервисы, которые уже сейчас внедрены в столичном мегаполисе и которые только планируются к запуску. Среди уже доступных жителям можно назвать портал mos.ru, цифровая экосистема городских услуг и сервисов, которой ежедневно пользуется свыше 2 млн человек [6]. Функционируют также проекты и программы, которые позволяют вовлекать жителей в управление городом, такие как «Активный гражданин», «Город идей», «Наш

город», «Электронный дом», «Город заданий», «Миллион призов», «Московская электронная школа», «Моя улица», «Наш город», «Московский паркинг» и другие.

В этом же модуле участники рассмотрели принципы единой городской системы работы с обращениями граждан, правовые основы и порядок этой работы, основные требования и правила, касающиеся оформления ответов.

В рамках первого модуля произошло знакомство участников друг с другом на сессии нетворкинга. На занятиях в последующих модулях постоянно создавались условия для обмена опытом между участниками. Часто круг профессионального общения участников ограничен городским округом. Как отмечали сами участники программы, занятия позволили им установить новые рабочие связи с заместителями глав управ городских районов других округов, поделиться лучшими практиками решения проблем, узнать у коллег о возможных затруднениях и рисках.

Во время второго модуля участники, помимо правовых аспектов управления территорией, рассмотрели проблему обеспечения информационной безопасности в сфере государственного и муниципального управления. Познакомились с особенностями ведения страниц в социальных сетях и принципами взаимодействия с жителями в мессенджерах.

Важно подчеркнуть, что заместителям глав управ в работе с населением необходимо досконально разбираться в том, каковы возможные пути утечки и потери данных (фишинговые ссылки, фишинговые письма, сайты-двойники, вредоносное программное обеспечение, вирусы и т. п.). Им нужно знать все правила и владеть всеми инструментами и сервисами для безопасной работы.

Работа в социальных сетях и взаимодействие с жителями через мессенджеры оказались одними из самых востребованных тем в аудитории. В период пандемии все встречи, все взаимодействия с жителями проходили в цифровом формате. Вынужденная смена способов коммуникации сделала социальные сети и чаты одним из основных каналов общения. Сегодня чаты с жителями становятся обязательной составляющей работы сотрудников



Занятие программы «Навыки эффективного руководителя в сфере управления территорией» (фото из архива автора)

управ с населением. Преимущество такого способа коммуникации очевидно: чаты позволяют достаточно оперативно решать проблемы, принимать превентивные меры для развития территорий.

На занятиях участники обучения рассмотрели особенности оформления аккаунта для ведения группы, настройки безопасности аккаунта, изучили организацию работы внутренних чатов. Познакомились с принципами построения диалогов с сетевой аудиторией, разобрались с вопросами о том, как вести контент-план, создавать и публиковать контент.



Работа в социальных сетях и взаимодействие с жителями через мессенджеры оказались одними из самых востребованных тем

Третий модуль был посвящен ключевым практическим навыкам обучающихся. Он содержал множество практикумов в виде ролевых ситуаций с обратной связью от экспертов. Участники отработали в группах особенности самопрезентации, выступления перед разными аудиториями. Изучили материал о том, как сохранять личную работоспособность и мотивацию сотрудников.

В этом же модуле участникам программы было предложено во время деловой игры найти ответ на актуальный вопрос: как оставаться эффективным в режиме многозадачности? Действие игры проходило в «Москве будущего». Участники должны были выстроить план работы на день с учетом личных приоритетов, задач организации и постоянно возникающих форс-мажорных ситуаций. По итогам игры участники пришли к единому мнению: ответ на вопрос о многозадачности – это, выражаясь языком методологии планирования времени, только одно дело в единицу времени [3].

Во время игры участники изучили на практике подход, позволяющий в состоянии многозадачности успешно справляться со всеми делами. Он включает в себя умения четко формулировать и осознавать главную цель, расставлять приоритеты, строить «дерево целей», гибко планировать время, использовать принцип обратного планирования и другие принципы и инструменты для планирования времени.

Завершился третий модуль сессией, посвященной взаимодействию с общественными

советниками. На встрече заместители глав управ смогли изучить лучшие практики коллег.

По итогам программы разработчики получили множество отзывов, рекомендаций и пожеланий для использования в подготовке последующих проектов. Коэффициент NPS¹ программы составил 91%. Самой ценной оказалась полученная через обратную связь информация о тех инструментах, которые уже используются в работе управ и приводят к позитивным изменениям в российской столице.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Басик Н. Ю., Купалов Г. С., Мальшакова И. Л. Значение практико-ориентированного обучения в профессиональной подготовке российских педагогов // Современная высшая школа: инновационный аспект. 2023. Т. 15. № 1. С. 50–62.
2. Григорьева Л. И. Реализация практико-ориентированного подхода в системе ДПО // Инфоурок: [сайт]. URL: <https://infourok.ru/statya-realizaciya-praktiko-orientirovannogo-podhoda-v-sisteme-dpo-4991036.html> (дата обращения: 15.09.2023).
3. Зак Д. Однозначность. Успевайте больше, фокусируясь только на одном деле. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 192 с.
4. Комфортно и без очередей: как изменился подход к предоставлению госуслуг за 10 лет // Официальный сайт Мэра Москвы. 22.08.2021. URL: <https://www.mos.ru/news/item/94963073/> (дата обращения: 11.09.2023).
5. Наши приоритеты // Сергей Собянин. Личный блог. URL: <https://www.sobyanin.ru/achievements/bestcity> (дата обращения: 11.06.2023).
6. Статистика посещаемости порталов Москвы / Департамент информационных технологий города Москвы // Официальный портал Мэра. URL: <https://www.mos.ru/dit/function/o-departamente/stats> (дата обращения: 11.09.2023).

REFERENCES

1. Basik N. Y., Kupalov, G. S., Malshakova I. L. Significance of Practice-focused teaching in Professional Training of Russian Teachers. *Contemporary Higher Education: Innovative Aspects*, 2023, v. 15, no. 1, pp. 50-62. (In Russ.).
2. Grigor'eva L. I. Realization of Practice-oriented approach in Complimentary Education System. *Infourok*. Available at: <https://infourok.ru/statya-realizaciya-praktiko-orientirovannogo-podhoda-v-sisteme-dpo-4991036.html> (accessed: 12.09.2023). (In Russ.).
3. Zack D. *Singletasking: Get More Done-One Thing at a Time*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2015. 168 p. (In Russ.).
4. In Comfort and No More Ques: the Way Catering for Peoples' Needs has Changed in Just 10 Years. *Moscow Mayor's official website*, 22.08.2021. Available at: <https://www.mos.ru/news/item/94963073/> (accessed: 11.09.2023). (In Russ.).
5. Our Priorities. *Sergey Sobyenin. Personal blog*. Available at: <https://www.sobyanin.ru/achievements/bestcity> (accessed: 11.06.2023). (In Russ.).
6. Department of Information Technologies of Moscow. Traffic Statistics of Moscow portals. *Moscow Mayor's official website*. Available at: <https://www.mos.ru/dit/function/o-departamente/stats> (accessed: 11.09.2023). (In Russ.).

¹ Англ. Net Promoter Score – в маркетинге коэффициент удовлетворенности пользователя (потребителя). – Прим. ред.