

О.П. Осипова

Московский педагогический государственный университет, г. Москва, Россия

БИЗНЕС-ПРОЕКТИРОВАНИЕ МОДЕЛИ ДИСТАНЦИОННОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ «МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАНИИ» КАК ИНСТРУМЕНТ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ВУЗА

Рассмотрена технология бизнес-проектирования при организации профессиональной переподготовки на примере программы переподготовки «Менеджмент в образовании» в условиях педагогического вуза. Представлено описание индивидуальной траектории обучения для каждого слушателя на уровне программы профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании», уровне прохождения стажировки и на уровне Рабочей программы. Заявленное нами дистанционное сопровождение образовательного процесса основывается на принципах педагогического наставничества, педагогического консультирования и педагогического партнерства.

Ключевые слова: менеджер образования, профессиональная переподготовка, бизнес-проектирование, дистанционное сопровождение, управление образованием.

Актуальность проблемы установления оптимальных уровней владения профессиональными компетенциями работниками образования, а также эффективное обеспечение подтверждения их результатами аттестации не вызывает никакого сомнения. Данный аспект в настоящее время активно обсуждается в рамках подготовки и внедрения проекта «Национальная система учительского роста» [1] (далее – НСУР).

Необходимость создания и внедрения системы учительского роста и уровневого профессионального стандарта педагога, утверждения профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации» продиктована новыми условиями, в которых работают учителя и руководители образовательных организаций. Для эффективного решения профессиональных задач работнику образования (в том числе руководителю образовательной организации разного уровня) нужны новые (другие) компетенции, которые отражены в профессиональном стандарте и одновременно заявлены в предлагаемых должностях в рамках разрабатываемой системы НСУР, а также необходимо постоянное совершенствование и развитие имеющихся компетенций.

Существующая система дополнительного профессионально-педагогического образования (далее – ДППО), как правило, существует сама

по себе, в отрыве от федеральных педагогических вузов. По нашему мнению, для того чтобы наиболее полно и максимально эффективно решать задачи повышения квалификации и профессиональной переподготовки, для придания определенной устойчивости системе ДППО необходимо целенаправленно и последовательно преодолевать автономность системы ДППО.

В статье мы более подробно остановимся на проблеме профессиональной переподготовки руководителей образовательных организаций, которую осуществляет федеральный педагогический вуз. Профессиональная переподготовка руководителя образовательной организации понимается нами как получение дополнительных (новых) компетенций (знаний, умений, навыков), необходимых для выполнения функций нового направления профессиональной деятельности или получения дополнительной квалификации; совершенствование имеющихся компетенций, а также как профессионально-личностное развитие слушателей с учетом собственных профессиональных интересов и имеющихся профессиональных дефицитов.

Московский педагогический государственный университет (далее – МПГУ) представляет для слушателей программу профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании» (далее – ППП МВО). Трудоемкость обучения по данной

программе составляет 1 116 ч, или 31 зачетную единицу за весь период обучения.

Образовательная программа состоит из модулей (рабочих программ), стажировки и итоговой аттестации. Итоговая аттестация осуществляется в виде защиты проекта. Тема проекта определяется слушателем с учетом профессиональных запросов и интересов, а также запросов работодателя. Стажировка в рамках ППП МВО осуществляется в целях изучения передового педагогического (управленческого) опыта, в том числе зарубежного, а также для закрепления теоретических знаний и практических умений, полученных при освоении программ (модулей) профессиональной переподготовки; кроме этого, рассматривается как площадка для приобретения практических навыков и умений в области управления образованием. Содержание стажировки определяется, прежде всего, с учетом индивидуальных запросов слушателей, запросов работодателя, а также с учетом особенностей региональной образовательной политики.

ППП МВО реализуется в условиях дистанционного сопровождения образовательного процесса, которое понимается нами, прежде всего, как «...лично ориентированное педагогическое сопровождение слушателей в условиях региональной электронной информационно-образовательной среды...» [2]. Интенсивность обучения в среднем составляет 36 ч в неделю, из которых не менее 6 аудиторных часов – в очной форме, остальные часы реализуются посредством дистанционного сопровождения образовательного процесса, а также самостоятельной работы слушателей. На каждый образовательный модуль преподавателем создается информационный ресурс, где располагается лекционный и практический материал, учебно-методическое обеспечение, промежуточный контроль, рейтинг-план и т.д. Текущее оценивание осуществляется и сохраняется на портале «ИНФОДА МПГУ». Для итоговой аттестации также имеется информационный ресурс по адресу: <https://el.mpgu.org/>.

Для проектирования модели дистанционного сопровождения профессиональной переподготовки ППП МВО мы используем технологию бизнес-проектирования, которая понимается нами «...как эффективный инструмент менеджмента, который применяется не только с целью привлечения финансовых средств, но и с целью

значительно повысить конкурентоспособность педагогического вуза, сократить длительность принятия управленческих решений, упорядочить производственные циклы...» [3]. Основные этапы бизнес-проектирования применительно к цели исследования: «...разработка основной стратегии проекта; определение этапа жизненного цикла проекта; разработка календарного планирования управления проектом; оценка эффективности проекта; мониторинг и контроль...» [4].

Описывая далее технологию бизнес-проектирования, мы можем сказать, что содержание ППП МВО формируется на основе трех образовательных стандартов: 44.04.01 «Педагогическое образование» (уровень магистратуры); 38.04.02 «Менеджмент» (уровень магистратуры); 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» (уровень магистратуры), а также с учетом утвержденного профессионального стандарта педагога и материалов проекта профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации» (от 06.03.2017). По нашему мнению, именно единство предъявленных выше документов позволяет эффективно решать, в рамках профессиональной переподготовки руководителя те стратегические задачи, которые стоят перед системой образования в целом и региональной системой образования в частности. К основным задачам региональной системы образования в области управления образованием отнесем:

- Публичную аттестацию директоров и кандидатов в директора московских школ.
- Информационную открытость системы образования.
- Развитие новых форм управления образовательным процессом в условиях региональной 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, образовательных комплексов.
- Оснащение школ современным оборудованием и его доступность большему числу учащихся.
- Внедрение проекта «Московская электронная школа» и др. [5].



Рис. 1. Категории слушателей ППП «Менеджмент в образовании», %, в 2005-2018 гг.

Формируя содержание ППП МВО, приходится констатировать, что качественно изменился состав слушателей групп профессиональной переподготовки по управлению образованием (диаграмма на рис. 1).

Из представленной диаграммы видно, что значительно снизилось количество руководителей образовательных организаций (разного уровня) – с 57 % в прежние годы до 18 % в настоящее время. Значительно уменьшилось количество работников дошкольных образовательных организаций – с 30 до 10 %. В то же время увеличился процент учителей, пришедших на профессиональную переподготовку, – с 10 до 22 %. Приходится констатировать, что появились новые, ранее не обучавшиеся категории слушателей: индивидуальные предприниматели – 15 %, это те слушатели, которые организуют бизнес в сфере образования; работники культуры – 15 %; руководители образовательных организаций (разного уровня), не имеющие педагогического образования, – с 1 до 6 % (военные, инженеры, экономисты и др.); представители бизнеса – с 1 до 14 % (логистика, экономика, туризм и др.). Появилась, пока не очень уверенно, уникальная категория слушателей – студенты-выпускники вузов (не только педагогических вузов) – 2 %. Исходя из представленного выше описания основных категорий слушателей ППП «Менеджмент в образовании», нами значительно усилен блок психолого-педагогической направленности во всех реализуемых рабочих программах. Данное обстоятельство основывается на том, что появи-

лись категории слушателей, которые не имеют педагогического образования.

Стоит также отметить, что реализация услуг дополнительного профессионально-педагогического образования в московском регионе происходит в условиях все усиливающейся конкуренции. Помимо педагогических вузов и учреждений системы ДПО, имеется достаточное количество организаций, учебных центров, которые предлагают услуги по профессиональной переподготовке «за минимальные деньги и в короткие сроки».

Профессорско-преподавательский состав кафедры управления образовательных систем им. Т.И. Шамовой МПГУ ставит перед собой задачу не только эффективно решить вопрос профессиональной переподготовки руководителей образовательных организаций (менеджеров образования), максимально способствовать уменьшению профессиональных дефицитов у слушателей, но и значительно повысить конкурентоспособность педагогического вуза на рынке предоставления услуг по профессиональной переподготовке в области управления образованием. Выдвинем следующую гипотезу: эффективно решить вопрос профессиональной переподготовки руководителей образовательных организаций (менеджеров образования) возможно в условиях построения индивидуальной траектории обучения для каждого слушателя на уровне ППП МВО, уровне прохождения стажировки и на уровне Рабочей программы в условиях дистанционного сопровождения образовательного процесса. Первым шагом на пути решения проверки заявленной

нами гипотезы является осуществление проектирования Учебного плана ППП МВО, которое осуществляет руководитель программы в рамках установочной конференции совместно со слушателями.

Слушателям на установочной конференции предоставляется полный перечень рабочих программ (модулей) в количестве большем, нежели может включать в себя Учебный план ППП МВО (более 25 рабочих программ). На установочную конференцию приглашаются все преподаватели, которые презентуют свою Рабочую программу, презентуют себя как преподавателя реализуемой дисциплины. В результате слушатели сами формируют Учебный план путем заполнения анкеты. К примеру, в итоге для группы, которая обучается в настоящее время, сформирован перечень модулей (таблица). Группа состоит из 25 слушателей.

Перечень модулей

Наименование модуля (Рабочей программы)	Выбор слушателей
Деловая культура руководителя образовательной организации	19
Информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности	25
Управление персоналом в образовательной организации	22
Образовательное законодательство Российской Федерации	25
Основы маркетинга в сфере образования	19
Психология управления	20
Управление рисками в сфере образования	19
Внутришкольная система оценки качества образования (ВСОКО)	23
Экономика образования и управление ресурсами образовательной организации	21
Управление образовательным комплексом в условиях изменений	21

На основе полученных данных формируются Учебный план, который учитывает запросы большинства слушателей ППП МВО. Приходится констатировать, что в полном объеме на данном этапе нет возможности решить проблему учета требований каждого слушателя, но 19 слушателей (минимум числа анкетированных в данном случае, сказавших «да») составляют 76 % от общего количества слушателей. Таким образом,

мы считаем, что завершен этап проектирования образовательной программы ПП МВО с учетом индивидуальных запросов слушателей (с учетом мнения большинства слушателей).

Для определения профессиональных затруднений и оказания педагогической помощи в выстраивании индивидуальной траектории при прохождении стажировки (выбор образовательной организации, выбор направления и содержания стажировки и др.) слушателям на установочной конференции предлагается пройти необходимое тестирование (автор Е.В. Савенкова). На основании данного теста руководитель программы получает основные данные по уровню владения организационно-управленческой компетентностью (владею, не владею, затрудняюсь ответить) и формирует совместно со слушателями проект дорожной карты для прохождения стажировки. На данном этапе имеется возможность наиболее полно решить проблему учета требований каждого слушателя и выстроить индивидуальную траекторию стажировки.

Дальнейшее и основное проектирование индивидуальной образовательной траектории слушателя осуществляется уже в рамках каждой отдельной Рабочей программы (модуля ППП МВО). Рассмотрим более подробно заявленный нами механизм осуществления индивидуальной образовательной траектории в рамках конкретной Рабочей программы «Информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности» (далее – ИКТвПД).

В рамках каждой Рабочей программы слушателю предоставляется рейтинг-план, в котором прописаны весовые коэффициенты каждого задания в соответствии с формируемыми и совершенствуемыми компетенциями, приобретаемыми компетенциями; указано календарно-тематическое планирование дисциплины, также прописан min и max при изучении данного курса. Так, min данного курса составляет 50 баллов, max – от 85 до 100 баллов. Но заданий в любом случае предоставляется слушателем гораздо больше определенного max. Так, в курсе ИКТвПД общий уровень заданий составляет 150 баллов. И в данном случае слушатель сам формирует свою индивидуальную траекторию обучения с учетом профессиональных дефицитов, профессиональных запросов и затруднений, выполняя те задания, которые актуальны только для него.

Таким образом, процесс профессионального личностно ориентированного развития слушателя, процесс приобретения, формирования, развития и совершенствования необходимых компетенций осуществляется «точно» и более продуктивно. Но данный процесс невозможно осуществить эффективно без использования информационно-коммуникационных (цифровых) технологий. Нами широко используется в образовательном процессе LMS Moodle (система дистанционного обучения) 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 процесса, которая основывается на принципах педагогического наставничества, педагогического консультирования и педагогического партнерства и сосредоточена на повышении квалификации, профессионально-личностном развитии работника образования, на приобретении, формировании и совершенствовании необходимых компетенций. Заявленное обучение осуществляется в процессе интерактивного информационного взаимодействия обучающихся и обучаемых (преподавателей и слушателей) с помощью информационно-коммуникационных (цифровых) технологий...» [6]. Данная форма обучения рассматривается не только в условиях региональной электронной информационно-образовательной среды, но и с учетом особенностей реализации региональной образовательной политики.

Рассмотрим более подробно ресурс дистанционного сопровождения Рабочей программы ИКТвПД. Сам курс расположен по адресу: <https://el.mpgu.org/course/view.php?id=741> и состоит из девяти разделов, четыре из которых – это *вспомогательные разделы*: «Основное содержание рабочей программы»; «Дополнительные материалы для изучения темы»; «Итоговая и промежуточная аттестация», «Входное анкетирование». *Основные разделы* Рабочей программы: «Информатизация образования как инновационный процесс»; «Понятие информационно-коммуникационных технологий». «Облачные технологии в образовании»; «Информационные системы и технологии в управлении образованием»; «Проектирование информационно-образовательных ресурсов»; «ИКТ-компетентность работника образования».

В каждом разделе Рабочей программы слушателям предоставляются лекционный материал, ссылки на научно-педагогическую литературу по теме, справочный материал, ссылки на региональные проекты в области информатизации и цифровизации образования (к примеру, проект «Московская электронная школа»), практические и самостоятельные задания: подготовка ответов на вопросы по итогам лекции, подготовка рецензий на научно-педагогические статьи, составление глоссария по теме, написание эссе, проектирование электронно-образовательных ресурсов, разработка актуальных локальных нормативных документов в области организации дистанционного сопровождения образовательного процесса, подготовка творческих проектов и др.

Используемая нами система дистанционного обучения LMS Moodle позволяет оценивать ответы слушателей в режиме реального времени, формировать журнал оценок в виде отчета как по каждому слушателю, так и всей группы в целом. Встроенная система мониторинга также позволяет преподавателю, ведущему дисциплину, и руководителю программы оценивать востребованность слушателями лекционных материалов и практических заданий, подготовленных преподавателями. Для этого используется ресурс-отчет «Журнал событий» (рис. 2). К примеру, из рисунка видно, что лекционный материал по теме «Методология информатизации образования» посетили 39 пользователей, а просмотров было 115. С удовольствием слушатели смотрят на полученные отметки – 594 просмотра итогов первого задания 41 пользователем.

Прежде чем начать осваивать материал Рабочей программы, слушатели проходят очередное тестирование. Результаты тестирования служат преподавателю своеобразным ориентиром для выстраивания индивидуальной траектории обучения. Так, по итогам входного мониторинга по программе ИКТвПД выявлено, что около 92 % слушателей мотивировано на использование информационно-коммуникационных (цифровых) технологий в профессиональной деятельности; 52 % слушателей не имеют для этого необходимых знаний, умений и навыков владения информационно-коммуникационными технологиями, т.е. не владеют необходимой для этого вида деятельности компетентностью. Также приходится констатировать, что методы

Лекция 1 "Методология информатизации образования"	115 просмотров 39 пользователями	суббота, 31 марта 2018, 11:27 (9 дн. 23 час.)
Задание 1 по теме "Методология информатизации образования"	186 просмотров 41 пользователями	суббота, 31 марта 2018, 11:32 (9 дн. 23 час.)
Ответы на задание 1 "Методология информатизации образования"	594 просмотров 41 пользователями	воскресенье, 1 апреля 2018, 15:59 (8 дн. 18 час.)
Лекция 2 "Инновации в образовании"	107 просмотров 40 пользователями	суббота, 31 марта 2018, 11:56 (9 дн. 22 час.)
Задание 2 по итогам лекции "Инновации в образовании".	174 просмотров 51 пользователями	суббота, 31 марта 2018, 11:54 (9 дн. 22 час.)
Ответы на задание 2 по теме "Инновации в образовании".	582 просмотров 49 пользователями	суббота, 31 марта 2018, 21:14 (9 дн. 13 час.)

Рис. 2. Отчет «Журнал событий»

работы, знания, умения и навыки, сформировавшиеся у большинства слушателей, становятся недостаточными для выполнения изменившихся функций руководителя образовательной организации в условиях региональной электронной информационно-образовательной среды.

Далее попытаемся обосновать результативность индивидуальной траектории обучения слушателей для получения, формирования / совершенствования необходимых компетенций с учетом имеющихся профессиональных затруднений и дефицитов. На основании проводимого входного тестирования нами получены следующие данные по основным темам курса:

- Не в полной мере владеют знаниями, умениями и навыками в области методологии информатизации 88 % слушателей, что составило 22 человека.

- 19 слушателей не считают себя компетентными в области проектирования и экспертизы образовательных ресурсов, что составило 76 %.

- Всего 4 слушателя считают себя не компетентными по теме «Методика формирования и оформления электронной учебно-методической документации», что составляет 16 %.

- 5 слушателей не владеют облачными технологиями в рамках управления образованием, что составило 20 %.

- 11 слушателей не считают себя компетентными в области использования информационных систем и технологий в управлении образованием, что составило 44 %.

По итогам изучения курса проанализируем, какие задания выбрали слушатели, учитывали ли они свои профессиональные затруднения, правильно ли они ответили на вопросы входного тестирования.

Анализируя процент выполнения заданий по курсу ИТвПД с использованием дистанционных образовательных технологий, мы можем констатировать, что более 101 балла за выполнение заданий набрали 8 слушателей, что составило 32 % (самый высокий балл 132). От 85 до 100 баллов набрали 12 слушателей, что составило 48 % от общего числа слушателей. От 65 до 84 баллов набрали 5 слушателей, что составило 20 %.

Наиболее наглядно данные представлены на диаграмме (рис. 3).

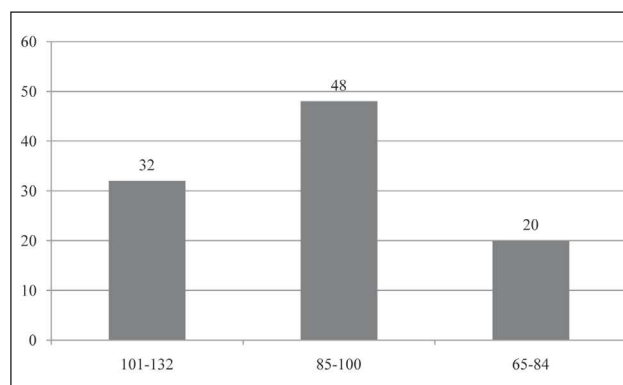


Рис. 3. Выполнение заданий слушателями по курсу ИТвПД, %

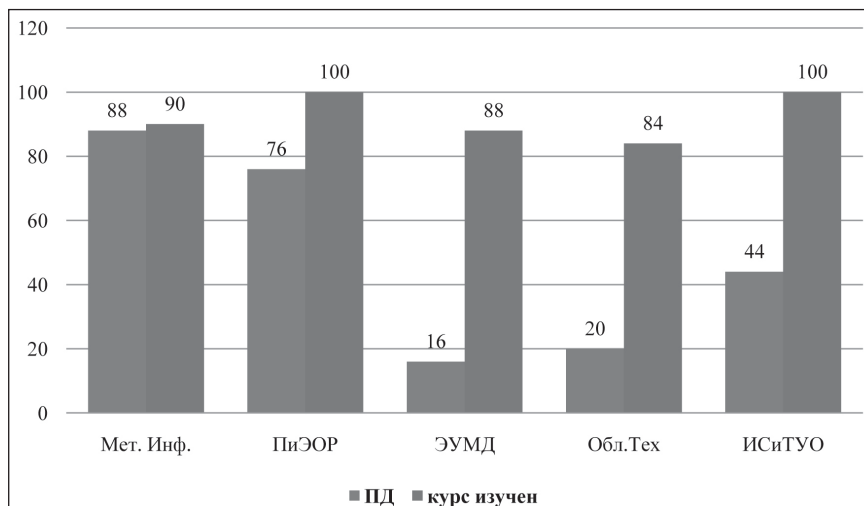


Рис. 4. Сравнение результатов входного тестирования и итогов изучения курса



Рис. 5. Основания для выбора практического задания

На следующей диаграмме (рис. 4) мы попытались представить результаты сравнения входного тестирования (оценивание профессиональных дефицитов) и результатов по итогам изучения курса.

Наиболее серьезный разрыв произошел по темам «Облачные технологии в образовании», «Информационные системы и технологии в управлении образованием», «Методика формирования и оформления электронной учебно-методической документации».

Из представленной диаграммы видно, что на первый взгляд входное тестирование оказалось не в полной мере объективным для определения

профессиональных дефицитов слушателей. Слушатели уже «считали себя компетентными», но представленные задания оказались востребованными и актуальными, т.е. выполненными. На основании этого мы провели еще одно микроисследование. Слушателям предлагалось ответить на вопрос, почему (для чего?) они выбрали для выполнения именно это практическое задание. Итоги представлены на диаграмме (рис. 5).

С удовлетворением приходится констатировать, что 95 % слушателей, выполняя представленные задания, восполняли профессиональные дефициты. 80 % обучающихся считали, что, выполняя задания, они получают новые компе-

тенции в области управления в образовании. 94 % слушателей убеждены, что собственное совершенствование является той целью, к которой должен стремиться человек. 54 % слушателей, отвечая на поставленные вопросы, комментировали: «а я думал, что знаю про это, а оказалось, что нет», а у 87 % слушателей выполнение данного задания вызвало определенный интерес.

Таким образом, приходится констатировать, что выдвинутая нами гипотеза о том, что эффективно решить вопрос профессиональной переподготовки руководителей образовательных организаций (менеджеров образования) возможно в условиях построения индивидуальной траектории обучения для каждого слушателя на уровне ППП МВО, уровне прохождения стажировки и на уровне Рабочей программы, нашла свое подтверждение. Используя технологии бизнес-проектирования, применяя личностно ориентированное обучение и дистанционное сопровождение образовательного процесса, мы смогли выстроить индивидуальную траекторию обучения на уровне ППП МВО для 76 % слушателей (для 19 слушателей из 25); на уровне стажировки – для 100 % слушателей (индивидуальная Дорожная карта прохождения стажировки); на уровне рабочей программы – для 80 % слушателей (20 слушателей из 25 выполнили задания РП от 85 до 132 баллов). Обязательной составляющей представленной нами модели выступило дистанционное сопровождение образовательного процесса.

Следовательно, используя технологии бизнес-проектирования при организации профессиональной переподготовки на примере ППП МВО, мы можем говорить о привлечении определенных финансовых средств, о поддержании имиджа кафедры управления образовательными системами им. Т.И. Шамовой МПГУ, что в целом позволяет говорить о повышении конкурентоспособности педагогического вуза.

ЛИТЕРАТУРА

1. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 26 июля 2017 г. № 70 «Об утверждении Плана мероприятий («дорожной карты») Министерства образования и науки Российской Федерации по формированию и введению национальной системы учительского роста». – ГАРАНТ.РУ: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71641920/#ixzz5CwJBPQaU>

2. Осипова О.П. Качество дополнительного профессионального образования в условиях дистанционного сопровождения

повышения квалификации / О.П. Осипова // Наука и школа. – 2016. – № 1. – С. 82–92.

3. Жданов А.И., Жданов И.А. Особенности проектирования системы управления организацией на основе бизнес-модели // Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики. – 2007. – № 36. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-proektirovaniya-sistemy-upravleniya-organizatsiy-na-osnove-biznes-modeli>. КиберЛенинка: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-proektirovaniya-sistemy-upravleniya-organizatsiy-na-osnove-biznes-modeli>

4. Еришов В.Ф. Бизнес-проектирование. Руководство по применению. – СПб.: Питер, 2005. – 288 с.: ил. (Сер.: Практика менеджмента).

5. Государственная программа города Москвы «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)» (в редакции Постановления Правительства Москвы от 28 марта 2017 г. № 134-ПП) [Электронный ресурс]. – URL: <https://dogm.mos.ru/gosprogramma/>

6. Осипова О.П. Принципы и закономерности дистанционного сопровождения повышения квалификации работников образования / О.П. Осипова // Наука и школа. – 2012. – № 2. – С. 50–56.

Osipova O.P.

Moscow State Pedagogical University, Moscow, Russian Federation

BUSINESS-DESIGNING OF THE MODEL OF REMOTE SUPPORT OF EDUCATIONAL PROGRAM OF PROFESSIONAL RETRAINING “MANAGEMENT IN EDUCATION” AS A TOOL OF COMPETITIVENESS OF A PEDAGOGICAL UNIVERSITY

Keywords: education manager, professional retraining, business design, remote support, education management.

The technology of business design in the organization of professional retraining is considered on the example of the retraining program “Management in Education” in the conditions of a pedagogical university. A description of the individual trajectory of training for each listener at the following levels is presented: the level of the MA of the MBO, the level of the internship and the level of the Work Program. The remote support of educational process being offered in this paper is based on the principles of pedagogical mentoring, pedagogical consultation and pedagogical partnership.

The professional retraining of the head of the educational organization is understood by us as receiving additional (new) competences (knowledge, skills) necessary to perform the functions of a new area of professional activity or to obtain

additional qualifications; improvement of existing competencies, as well as professional and personal development of students taking into account their own professional interests and available professional deficiencies. The implementation of the services of additional professional and pedagogical education in the Moscow region occurs in the face of ever-increasing competition. In addition to pedagogical universities and institutions of the additional professional education (APE) system, there are a sufficient number of organizations and training centers that offer professional retraining services “for a minimum of money and in a short time.”

It is possible to solve effectively the problem of professional retraining of heads of educational organizations (managers of education) in the conditions of building an individual trajectory of training for each listener at the following levels: the level of the MA, the level of the internship and at the level of the Work Program in conditions of distance support of the educational process.

The LMS Moodle distance learning system allows us to evaluate the listeners' responses in real time, to create a rating log in the form of a report, both for each listener and the whole group.

Using the technology of business design in the organization of professional retraining on the example of the APE, we can talk about attracting certain financial resources, about maintaining

the image of the T.I. Shamova Department of Management of Educational Systems, which on the whole allows us to talk about increasing the competitiveness of a pedagogical university.

REFERENCES

1. *Prikaz* Ministerstva obrazovanija i nauki Rossijskoj Federacii ot 26 ijulja 2017 g. № 70 «Ob utverzhdenii Plana meroprijatij («dorozhnoj karty») Ministerstva obrazovanija i nauki Rossijskoj Federacii po formirovaniju i vvedeniju nacional'noj sistemy uchitel'skogo rosta». – GARANT.RU: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71641920/#ixzz5CwJBPQaU>
2. *Osipova O.P.* Kachestvo dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovanija v uslovijah distancionnogo soprovozhdenija povyshenija kvalifikacii / O.P. Osipova // Nauka i shkola. – 2016. – № 1. – S. 82–92.
3. *Zhdanov A.I., Zhdanov I.A.* Osobennosti proektirovanija sistemy upravljenija organizaciej na osnove biznes-modeli // Nauchno-tehnicheskij vestnik informacionnyh tehnologij, mehaniki i optiki. – 2007. – № 36. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-proektirovaniya-sistemy-upravleniya-organizatsiy-na-osnove-biznes-modeli>. KiberLeninka: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-proektirovaniya-sistemy-upravleniya-organizatsiy-na-osnove-biznes-modeli>
4. *Ershov V.F.* Biznes-proektirovanie. Rukovodstvo po primeneniju. – SPb.: Piter, 2005. – 288 s.: il. (Ser.: Praktika menedzhmenta).
5. *Gosudarstvennaja programma goroda Moskvy «Razvitie obrazovanija goroda Moskvy («Stolichnoe obrazovanie»)»* (v redakcii Postanovlenija Pravitel'stva Moskvy ot 28 marta 2017 g. № 134-PP) [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://dogm.mos.ru/gosprogramma/>
6. *Osipova O.P.* Principy i zakonomernosti distancionnogo soprovozhdenija povyshenija kvalifikacii rabotnikov obrazovanija / O.P. Osipova // Nauka i shkola. – 2012. – № 2. – S. 50–56.