

ДИАЛОГ

**ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ
ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ
ГОССЛУЖАЩИХ**

МОСКВА 2021

ВВЕДЕНИЕ

Процессы цифровизации, расширяющиеся последние десятилетия, оказывают существенное влияние на все сферы жизни общества, в том числе, и на функционирование государственных институтов. Своевременное освоение госслужащими новейших цифровых инструментов, появившихся в дигитальную эпоху, позволяет повышать эффективность государственного управления, снижать связанные с ним издержки и увеличивать готовность государственного аппарата к новым вызовам.

Данное исследование посвящено рассмотрению ключевых зарубежных практик в сфере повышения квалификации чиновников, в первую очередь, в области общей цифровой грамотности и информационной политики.

В настоящий момент Россия также следует тренду, согласно которому постоянное повышение квалификации госслужащих рассматривается как один из приоритетов государственного развития. Согласно Федеральному [закону](#) “О государственной гражданской службе Российской Федерации”, повышение квалификации гражданских служащих осуществляется по мере необходимости, но не реже одного раза в три года. На российском рынке имеется большое количество предложений по курсам для госслужащих от ведущих ВУЗов ([МГИМО](#), [ВШЭ](#), [РАНХиГС](#), [Сколково](#)) и частных [компаний](#).

Однако можно констатировать, что связанной с цифровизацией проблематике в контексте повышения квалификации госслужащих в России уделяется незначительное внимание. Большинство из предлагаемых на

рынке образовательных курсов направлены на повышение квалификации в таких сферах, как логистика, бухгалтерия и делопроизводство. Обучение осуществляется на платной основе, как правило, в онлайн формате.

Обучение госслужащих цифровой грамотности и работе с проблематикой, связанной с цифровизацией, в России в настоящий момент заявлено лишь в нескольких курсах от РАНХиГС и НИУ ВШЭ.

РАНХиГС предлагает курсы [“Системный подход в управлении регионом”](#) (в числе ключевых тем курса - “Цифровые тренды”) и [“Управленческое мастерство”](#) (в числе ключевых тем курса - “Культура данных”, “Публичные коммуникации: сторителлинг и презентационные навыки. Работа с сообществами”). Форма обучения по данным курсам очно-заочная, продолжительность - 300 академических часов. Список обучающихся определяется путем конкурсного отбора кандидатов, определенных от имени руководителей или заместителей руководителей субъектов РФ. Также в РАНХиГС имеется курс [“Управление PR и корпоративными медиа в государственных и коммерческих организациях \(ИУРР\)”](#), форма обучения на нем очная, длительность обучения - 5 дней, стоимость - 35 тыс. рублей. В качестве целевой аудитории курса обозначены *“директора по корпоративным коммуникациям, руководители и ведущие специалисты пресс-служб государственных и коммерческих организаций”*. В рамках программы, помимо прочего, рассматриваются практики эффективного управления службой по связям с общественностью; практики медиарилейшнз; управление антикризисными коммуникациями; управление

digital-коммуникациями; копирайтинг; организация и управление корпоративными медиа.

Несколько курсов, связанных с цифровой грамотностью управленцев, предлагает НИУ ВШЭ. В качестве целевой аудитории курса [“Вопросы цифровой трансформации и повышения открытости деятельности государственных органов”](#) обозначены *“федеральные и региональные государственные гражданские служащие, замещающие должности государственной гражданской службы высшей и главной групп категории “руководители”*”; стоимость курса договорная, продолжительность - 18 часов, форма обучения - очно-заочная. Помимо прочего в рамках курса рассматривается нормативно-правовая и организационная база цифровизации деятельности органов исполнительной власти; использование механизмов открытости, открытых данных и взаимодействия с референтными группами для улучшения коммуникаций с внешними акторами органов власти; мультистейкхолдерный подход; влияние новых информационных и медиа-технологий на развитие внутренних и внешних коммуникаций; обеспечение информационной безопасности при раскрытии данных органами государственной власти. В курсе [“Реализация в государственных органах принципа открытости и организация работы с открытыми данными”](#) (форма очно-заочная; продолжительность 36 часов; стоимость договорная; целевая аудитория: *“государственные гражданские служащие, имеющие среднее профессиональное или высшее образование”*) помимо прочего рассматриваются концепция открытости органов государственной власти, механизмы и инструменты открытости; современные формы и каналы взаимодействия государственных органов с гражданами и институтами гражданского общества; концепция открытых данных; правовое и методическое обеспечение деятельности по

реализации концепции открытости и концепции открытых данных; требования к органам государственной власти в части технологических форматов и регламентов работы с открытыми данными; модели организационно-технической зрелости, международные и национальные рейтинги в области открытых данных.



КАНАДА

В Канаде обучение для госслужащих является добровольным, общедоступным и практически полностью бесплатным (имеются платные курсы для ИТ-специалистов). Имеются три формата обучения: групповые оффлайн-занятия, групповые онлайн-занятия и индивидуальные онлайн-занятия.

В последние годы Правительство Канады занимается активным развитием института государственной службы. **Одним из направлений модернизации стало учреждение [Канадской Школы государственной службы](#)**. Школа [была создана](#) 1 апреля 2004 года на основе объединения центров развития менеджмента, обучения и развития, а также языковой

подготовки. **Школа уполномочена Правительством на проведение целого ряда учебных мероприятий по *“наращиванию индивидуального и организационного потенциала и совершенствованию госуправления”***. Учреждение предоставляет общую стандартизированную учебную программу, поддерживающую госслужащих на всех уровнях карьеры.

Образовательные курсы Discover

С 2018 году на базе Канадской Школы государственной службы действует [Цифровая Академия](#). Основная миссия Академии заключается в обучении федеральных государственных служащих компетенциям, необходимыми в цифровую эпоху. Образовательная деятельность осуществляется посредством серии курсов Discover. Образовательные курсы Discover сгруппированы по тематическим направлениям:

Для государственных служащих

Discover Digital	<ul style="list-style-type: none">Изучение влияния крупномасштабных технологических изменений на деятельность государственных органов Канады
Discover Data	<ul style="list-style-type: none">Развитие компетенций в области работы с большими данными; формирование прозрачного подхода к работе с большими данными; создание сообщества единомышленников, поддерживающих друг друга в работе с большими данными
Discover Agile	<ul style="list-style-type: none">Развитие гибкой (agile) культуры разработки
Discover Cloud	<ul style="list-style-type: none">Предоставление знаний по облачным вычислениям
Discover Cyber Security	<ul style="list-style-type: none">Развитие цифровой безопасности
Discover Trending Technology Topics	<ul style="list-style-type: none">Курс посвящен возможностям и ограничениям, возникающим в цифровом пространстве

Для руководителей государственных органов власти

- Discover Digital for Leaders
- Знакомство государственных менеджеров с цифровой культурой и практикой, оказавшими определяющее влияние на все сферы жизни общества, включая функционирование госорганов

Тематические курсы [представляют](#) собой систему комплексных обучающих программ. Всего к направлению “информационные технологии” [относятся](#) 48 образовательных курса. Особенностью курсов является их доступность для всех государственных чиновников Канады и добровольный характер. Чтобы зарегистрироваться на курсы, нужно воспользоваться учетной записью Правительства Канады - [GCcampus](#). В личном кабинете учащийся [может получить](#) информацию о текущих курсах, посмотреть свой прогресс и расписание занятий. Также в личном кабинете GCcampus содержится раздел с уже пройденными курсами, где пользователь может распечатать сертификат об их прохождении. Таким образом, **GCcampus - это своего рода провайдер образовательных курсов для всех государственных служащих Канады.**

Обучение проходит в трех режимах: групповые оффлайн-занятия, групповые онлайн-занятия и самостоятельное онлайн-обучение.

Информационная безопасность

Одним из ключевых направлений повышения цифровой грамотности у госслужащих Канады является информационная безопасность.

1. Сетевая безопасность: [“Угрозы сетевой безопасности и их влияние”](#)

В рамках этого курса желающие изучают практики, направленные на противодействие получению хакерами доступа к базам данных. Отдельно рассматриваются типы угроз, способы их предотвращения и методы обнаружения нарушений и уязвимостей сетевой безопасности.

2. Кибербезопасность: [“Кибербезопасность в Правительстве Канады \(ГС\) для не ИТ-сотрудников”](#), [“Кибербезопасность для удаленной работы и работы из дома”](#), [“Кибербезопасность и онлайн-воздействие”](#)

Курсы предназначены для госслужащих всех уровней, которые *“хотят ознакомиться с ландшафтом кибербезопасности и получить знания о том, как защитить секретную и конфиденциальную информацию в Интернете”*. Курс для не ИТ-специалистов проводится онлайн, остальные представляют собой очные групповые занятия. Данные образовательные мероприятия - добровольные и платные (стоимость любого курса составляет \$500, они оплачиваются через Учебный Центр при Канадском Центре Кибербезопасности).

3. Компьютерная безопасность: [“Введение в управление ИТ-безопасностью”](#); [“Основы ИТ-безопасности для ИТ-специалистов”](#)

Онлайн-курс “Введение в управление ИТ-безопасностью” содержит общее представление о правовых, политических и технических особенностях ИТ-безопасности в Канаде. Другой курс для ИТ-специалистов направлен на обзор государственных мероприятий по реализации и совершенствованию компьютерной безопасности. Образовательная программа предусмотрена для ИТ-специалистов, работающих на канадской государственной службе. Обучающиеся получают *“фундаментальное понимание”* ИТ-безопасности, которое может быть адаптировано к организационным контекстам всей государственной службы.

Работа с большими данными

Правительство Канады уделяет особое внимание работе с данными, их анализу, а также использованию данных для улучшения качества услуг, предоставляемых канадскому населению. Все курсы по работе с данными дифференцированы в зависимости от уровня знаний обучающихся, а также от конкретных направлений в работе с данными. Так, курс по введению в данные в госорганах Канады включает в себя один виртуальный класс и два предшествующие ему онлайн-курса:

1. “Насколько Вы грамотны в данных?” - 20-минутный вводный онлайн-курс, определяющий компетентность госслужащих в области работы с данными;
2. “Самостоятельное руководство по пониманию данных” - серия самостоятельных занятий, задающих базовые компетенции в сфере работы с данными. Курс также направлен на рефлексии чиновников о существующих проблемах с персональными данными и их собственной стратегии работы с ними;
3. “Роль данных в цифровом государстве” - углубленный курс по работе с большими данными. Подробно исследуются и анализируются общепринятые термины и понятия в работе с данными; соотношение индивидуальной и организационной деятельности по управлению данными; механизмы, которые используются канадским Правительством в данном направлении. Участники делятся опытом использования технологии больших данных на государственной службе.

В направлении Discover Data имеются курсы, которые посвящены другим аспектам работы с данными. Например, в онлайн-курсе “Изучая визуализацию данных” желающим объясняется, как использовать инструменты визуализации данных. Присутствуют образовательные курсы, направленные на работу с большими данными: “Основы больших данных”, “Интерпретация больших данных”. В настоящее время развивается новое направление по работе с данными - принятие решений на основе данных (data-driven). Академией будут преподаваться курсы по следующим направлениям: “Создание возможностей для эффективного принятия решений на основе данных”, “Работа с данными для эффективного принятия решений на основе данных”, “Анализ данных для эффективного принятия решений”, “Мотивация к действию на основе опыта с учетом анализа данных”. **Все курсы являются добровольными, бесплатными и доступными для всех госслужащих Канады.**

Agile-методология

Discover Agile - [направление](#), посвященное обучению госслужащих основам гибкой (agile) методологии с целью внедрения ее элементов в работу Правительства Канады. Данная методология основана на следующих идеях, изложенных в [Манифесте](#) гибкой разработки программного обеспечения: люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов; работающий продукт важнее исчерпывающей документации; сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта; готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану. Изначально данный подход относился к разработке программного обеспечения, однако позже он был распространен и на другие сферы менеджмента. В частности, к основополагающим принципам agile-методологии относятся положения, что наивысшим приоритетом признается удовлетворение заказчика за счёт ранней и бесперебойной поставки ценного продукта; изменение требований заказчиком приветствуется даже в конце разработки; общение заказчика с разработчиками должно быть ежедневным на протяжении всего проекта; самый эффективный метод обмена информацией в команде — личная встреча; спонсоры, разработчики и пользователи должны иметь возможность поддерживать постоянный темп на неопределённый срок.

Agile [предполагает](#), что при реализации проекта не нужно опираться только на заранее созданные подробные планы, но и ориентироваться на постоянно меняющиеся условия внешней и внутренней среды. Благодаря системе Agile разработка новых продуктов [происходит](#) быстрее и с большей эффективностью. Методология применяется как эффективная практика организации труда небольших групп, делающих однородную творческую работу. В Академии данный подход применяется в контексте цифровых технологий.

Все Agile-курсы можно пройти самостоятельно в режиме онлайн. Первый курс - "[Гибкий лидер](#)" - посвящен тому, как руководители могут быстро реагировать на любые ситуации с помощью адаптивных методов в онлайн- и оффлайн-среде. Курс направлен на формирование "*гибкого мышления*" у государственных управленцев. Другой курс "[Развитие и поддержка гибкого мышления](#)" объясняет, почему институтам важно развивать культуру гибкости: "*Стремительные достижения в области цифровых технологий заставляют организации адаптироваться к тому, как он работает. Гибкое мышление поможет организации оставаться конкурентоспособной на постоянно меняющемся рынке*". Также в образовательной программе есть курсы, посвященные [основам](#) методологии Agile; [использованию](#) методов Agile при взаимодействии с заинтересованными сторонами; [культивированию](#) культуры гибкости в организациях.

Цифровое лидерство

Основная идея образовательной [серии Discover Digital for Leaders](#) заключается в ответе на вопрос “Что значит быть лидером в цифровую эпоху?” Направление знакомит управленцев с цифровыми технологиями, изменившими функционирование государственных структур. Два курса для руководителей и директоров проходят в режиме виртуального класса: часть программы предполагает самостоятельное обучение в режиме онлайн, другая - занятия в онлайн-классе.

Курс “[Цифровые технологии для руководителей](#)” знакомит государственных управленцев с цифровыми стандартами Правительства Канады. Обучающимся предоставлена возможность “*поэкспериментировать и сделать конкретный шаг к созданию цифровой рабочей среды в своих собственных институтах*”. Вторая программа с одноименным названием фактически [является](#) дополнением к основному курсу с возможностью реализации полученных знаний на практике, а также обсуждения результатов с другими обучающимися. Помимо этого в рамках направления “цифровое лидерство” предусмотрены онлайн-курсы для самостоятельного прохождения, а именно: “[Переосмысление бизнес-моделей для обеспечения цифровой трансформации](#)”, “[Лучшие практики цифровой трансформации](#)”, “[Развитие межфункционального командного сотрудничества](#)”, а также курс “[Лидерство с гибкостью \(agility\) на государственной службе](#)”, находящийся в процессе разработки.

Прочие направления Discover

Остальные направления из серии Discover включают в себя относительно небольшое количество профильных курсов:

1. Набор курсов “Изучая Цифровизацию” - Discover Digital - затрагивает общие аспекты цифровизации. Занятия по **общим вопросам** цифровизации проходят в **трех режимах**. Одноименный курс “Изучая цифровизацию” проводится в формате очных занятий. Курс направлен на понимание влияния новых цифровых технологий и их актуальности для государственной службы. Виртуальный курс “Цифровизация на практике” посвящен влиянию цифровых стандартов на работу государственных служащих. Бесплатные онлайн-курсы “Достижение цифровой ловкости”, “Формирование культуры дизайн-мышления”, “Изучение взаимосвязи между дизайном UI/UX” затрагивают разные аспекты цифровой деятельности, связанной с госслужбой;
2. Программа “Облачные сервисы” - Discover Cloud - включает в себя обзор возможностей и ограничений **облачных вычислений**. Курсы “Знакомство с облачными вычислениями: Microsoft (Cloud Adoption Framework)” и “Использование облака для повышения эффективности бизнеса” рассматривают следующие темы: **концепции облаков и их основные принципы; работа в облаке; общие примеры использования облачных сервисов; соответствие требованиям и общая модель безопасности при работе с облачными сервисами; управление учетными записями в облачных сервисах.**
3. Направление “Трендовые технологические темы” - Discover Trending Technology Topics - рассматривает различные развивающиеся направления цифровых инноваций: “Как технология блокчейн трансформирует бизнес”, “Достижение эффективных решений с помощью вычислительного мышления”, “Применение технологии виртуального помощника”, “Подключение к Интернету вещей”.

Другие инструменты повышения цифровой грамотности Канадской Школы государственной службы

Помимо образовательной серии Discover и всевозможных учебных курсов Канадская Школа государственной службы предоставляет различные инструменты по повышению цифровой грамотности:

1. **Видеоматериалы.** Видеогалерея Школы включает в себя ряд видеороликов, представляющих полезную информацию по ключевым образовательным направлениям Правительства: разнообразие и инклюзивность, цифровизация, лидерство, психическое здоровье, обучение. В частности, видео по цифровизации включают в себя следующие материалы: искусственный интеллект ("[Трансформация рабочего места с помощью искусственного интеллекта](#)"); общие аспекты цифровой службы ("[Дигитализация на канадской службе](#)"); [политика](#) в отношении обслуживания и цифровых технологий; [правила](#) поведения в цифровом мире.
2. **Блоги.** Блог-платформа [служит](#) инструментом внеклассного обучения для всех государственных служащих: "Это эксклюзивный источник информации, выводов, тенденций и других лучших практик, связанных с обучением в системе GCScampus". Блоги охватывают широкий диапазон тем, в частности, важность [непрерывного](#) обучения, [удаленного](#) и [цифрового](#) управления.

Помимо стандартных блогов была запущена инновационная платформа микрообучения или **bite-sized learning** - [Busrides](#). Суть системы заключается в том, что получать образование можно из любого места: на работе, дома или даже в автобусе. **Учебный контент разбит на так называемые маленькие порции, где каждый блок занимает в среднем от 2 до 10 минут.** В Busrides встречаются блоги разной тематической направленности: "[Защита конфиденциальности в удаленной рабочей среде](#)", "[Что такое облако?](#)", "[Цифровые нации 2020](#)", "[Что такое данные?](#)", "[Кибербезопасность на государственной службе](#)".

3. **Подкасты.** Выпуски содержат экспертные советы, интервью, анализы и истории. В серии подкастов представлен широкий спектр учебных материалов по таким темам, как [инновации](#) в государственной службе и [управление](#) проектами.
4. **Помощник в работе.** Это инструменты, помогающие госслужащим выполнять повседневные обязанности. Они бывают разных типов: краткие справочные инструменты, контрольные списки, рабочие листы, отчеты. К материалам по цифровизации относятся: "[Практики электронного наставничества](#)", "[Удаленная работа](#)", "[Цифровые стандарты Правительства Канады](#)", "[Планирование виртуальных событий](#)" и др.

5. Библиотека. Библиотека обеспечивает доступ к информационным ресурсам для всех государственных служащих по всевозможным темам, в том числе и связанным с цифровизацией.

Дополнительно в Школе есть образовательные **мобильные приложения**, **инструменты** для изучения языков, а также **вебкасты**. Продвижение образовательных программ Канадской Школы государственной службы **происходит** через социальные сети.



США

В США образование для государственных служащих является общедоступным и добровольным. Имеется как полностью бесплатное, так и смешанное обучение (одну часть платы вносит ведомство, другую - сам обучающийся). Используются разные формы обучения: групповые онлайн- и оффлайн-занятия, индивидуальные онлайн-занятия.

В США, в отличие от, например, Великобритании или Канады, система профессионального развития госслужащих характеризуется значительной децентрализацией, многоуровневостью программ, а также достаточно глубокой взаимосвязью с другими программами обучения, например, в сфере бизнеса. В США широко развита система внутриведомственной подготовки государственных служащих, при этом специфика образовательной программы зависит от должностных обязанностей конкретного чиновника и результатов экспертных опросов, регулярно проводящихся в ведомствах. В ходе опроса чиновники из предложенных вариантов могут самостоятельно выбрать ту программу, которая больше всего подходит под их интересы и должна помочь им в продвижении по карьерной лестнице. Расходы на обучение служащего берет на себя ведомство, в котором он работает, у каждой федеральной структуры заложен определенный бюджет на обучение своих сотрудников. Отличительной чертой американской системы повышения квалификации государственных служащих является ее закрытость и недоступность для иностранных пользователей.

USALearning

Основной платформой для обучения является [портал USALearning](#), предлагающий широкий спектр программ и курсов, в том числе связанных с дигитальной проблематикой. В рамках курсов происходит обучение как специализированным цифровым навыкам, применяющимся в определенных ведомствах, так и более специфическим умениям, необходимым лишь на конкретных должностях. В качестве задач платформы указываются поддержка всестороннего профессионального развития американских госслужащих и упрощение доступа к высококачественным цифровым образовательным продуктам для государственных служащих. При этом **USALearning не ограничивается деятельностью по онлайн-обучению федеральных служащих, платформа предоставляет образовательные услуги для любого заказчика, будь то какого-либо регионального ведомства или частной компании.** Помимо этого USALearning занимается аналитикой систем обучения, применяющихся в различных ведомствах или компаниях, и предоставлением рекомендаций для различных профильных акторов.

Большинство программ, представленных на USALearning, посвящены обучению работе с различным программным обеспечением. На портале представлены курсы, направленные на обучение госслужащих пользованию системами программ от Microsoft, Oracle, Amazon, Adobe, Apple. Имеется ряд программ, направленных на обучение госслужащих работе с базами данных. Так, в их число входят курсы, предоставляющие базовые знания по визуализации данных ([Data Visualization: Essentials](#)); обучающие построению узких поисковых запросов внутри баз данных ([Generic Database Fundamentals: Relation Algebra, SQL, and Concurrency Concepts](#)); посвященные внедрению баз данных в управление государственными институтами ([Generic Database Fundamentals: Architecture and Normalization Concepts](#)). Также значительное внимание уделяется проблематике, связанной с технологией больших данных. Имеются как курсы, дающие общее представление о технологии Big Data, так и более специфические программы, посвященные, например, использованию технологии больших данных для оптимизации госслужбы ([Big Data Strategic Planning](#)) или адаптации данной технологии для руководителей ведомств ([Big Data Corporate Leadership Perspective](#)).

Особое внимание на портале USALearning уделяется программам, обучающим взаимодействию с различными типами медиа. Так, курс “Управление корпоративной репутацией онлайн” ([Managing Your Corporate Reputation Online](#)) посвящен медийным рискам, с которыми сталкиваются различные государственные и негосударственные акторы в цифровую эпоху. Отдельный курс посвящен менеджменту рисков. В рамках программы “Цифровой доступ к клиентам” ([Reaching Customers Digitally](#)) госслужащие изучают основы цифрового маркетинга и особенности коммуникации с аудиторией социальных сетей.

Также на портале USALearning имеется ряд курсов (например, [PMI Agile Certified Practitioner](#), [Project Stakeholders](#)), связанных с методологией цифровой гибкости (agile). В рамках данных курсов изучаются особенности развития цифровой командной культуры, что особенно актуально в контексте переноса управленческих процессов в цифровое пространство.

Ряд курсов на портале посвящен проблематике цифровой безопасности ([Systems Security Certified Practitioner](#); [IT Security for End Users: IT Security Fundamentals](#)). Имеется курс о защите персональных данных конечных пользователей от киберугроз ([Securing User Accounts](#)).

Помимо этого можно отметить курс “Методы цифровой криминалистики и методы расследования”, посвященный методологии проведения расследования на основе открытых данных в цифровом пространстве. В рамках данного курса рассматриваются кейсы наиболее успешных расследований, проведенных как государственными структурами, так и негосударственными акторами (например, журналистами).



БРАЗИЛИЯ

В Бразилии образовательные программы для госслужащих являются добровольными и преимущественно бесплатными. В большинстве случаев обучение проводится через портал “Виртуальная школа управления” в онлайн-формате.

Виртуальная школа управления

Национальная школа государственного управления (Escola Nacional de Administração Pública, ENAP) - главный институт образования в сфере госуправления в Бразилии. Это федеральная общественная организация, связанная с Министерством планирования, бюджета и управления Бразилии. Миссия ENAP - “развивать навыки госслужащих с целью повышения способности правительства руководить государственной политикой”.

К 2017 году, несмотря на растущие инвестиции в онлайн-образование, в Бразилии преобладали устаревшие модели курсов для госслужащих. **С учетом этого в 2017 году на базе ENAP была создана Виртуальная школа управления (Escola Virtual de Governo, EV.G), призванная унифицировать дистанционное образование в сфере госуправления.** Заявляется, что миссия EV.G: “Централизация того, что может быть централизовано, чтобы получить экономию на масштабе (размещение курсов, менеджмент обучения, выдача сертификатов), не препятствуя децентрализации того, что должно оставаться децентрализованным (автономия в

создании курсов и их методологии, анализе результатов, определении политики обучения), чтобы гарантировать непрерывный, совместный и творческий процесс”.

В настоящий момент с платформой EV.G сотрудничают 70 бразильских организаций, всего на ней доступно 217 курсов. Виртуальная школа управления изначально позиционировалась как платформа для обучения только госслужащих, однако в настоящий момент все онлайн-курсы доступны любому зарегистрированному пользователю. Курсы поделены на 16 тематических направлений, четверть из них относятся к цифровой грамотности. Это направления “Информационные технологии”, “Цифровое правительство и транспарентность”, “Данные, информация и знания”, “Инновации”. Каждый курс сопровождается подробным описанием: указана длительность курса и организация, разработавшая программу курса, подробно расписано его содержание. **Несмотря на то, что целевая аудитория курсов по цифровой грамотности четко не обозначается, все они предназначены для начального уровня обучения.** Ни в одном из релевантных курсов не указаны конкретные пререквизиты для их прохождения. В целом курсы предназначены для того, чтобы дать сотрудникам непрофильных отделов базовое понимание об анализе данных, цифровизации и работе в Интернете.

“Информационные технологии”

1. “Обучение с Python”. [Курс](#) посвящен изучению основ синтаксиса Python. Пользователей обучают использовать его библиотеки для разных контекстов, связанных с публичной политикой;
2. “e-MAG копирайтер”. [Курс](#) обучает базовым принципам модели доступного электронного правительства (e-MAG), призванной повысить доступность контента правительственных порталов для людей с ограниченными возможностями;
3. “e-MAG разработчик”. [Курс](#) посвящен разработке и адаптации цифрового контента для инклюзивной модели e-MAG;
4. “Connected World - Руководство по выживанию”. [Курс](#) предлагает советы по защите от киберугроз как на рабочем месте, так и дома. Он разработан с акцентом на связи между различными инструментами, информационными механизмами и технологическими ресурсами, являющимися частью повседневной жизни;
5. “Искусственный интеллект в контексте госуправления”. [Курс](#) знакомит слушателей с концепциями и опытом применения искусственного интеллекта в сфере государственной службы.

“Цифровое правительство и прозрачность”

1. “Защита личных данных в публичном секторе”. [Курс](#) призван дать госслужащим знания о мерах безопасности для обработки и защиты личных данных с учетом особенностей национального законодательства;
2. “Администрирование электронной информационной системы SEI”. [Курс](#) обучает работать с единой электронной информационной системой (SEI), используемой госучреждениями Бразилии;
3. “Управление данными”. [Курс](#) обучает использовать и управлять данными в рамках государственной службы;
4. “Доступ к информации”. [Курс](#) демонстрирует нормативные и концептуальные особенности применения бразильского Закона о доступе к информации (LAI);
5. “Разработка плана открытых данных (PDA)”. [Курс](#) обучает подготовке плана открытых данных (PDA) - документа, который описывает действия по реализации открытости данных в конкретном учреждении;
6. “Регулирование Закона о доступе к информации в муниципалитетах”. [Курс](#) направлен на обучение муниципальных служащих надлежащему обеспечению доступа к публичной информации и “укрепление понимания того, что публичная информация принадлежит обществу, а не государственным органам”;

7. **“Право и новые технологии”**. В [курсе](#) рассматриваются право на неприкосновенность частной жизни в информационном обществе, правовые аспекты использования больших данных и профилирования, интернет вещей, сетевой нейтралитет, право на забвение, умные города, блокчейн и право, дезинформация в сети, этика и искусственный интеллект;
8. **“Доступ к информации и прокуратура”**. [Курс](#) был разработан для интеграции уполномоченных по правам человека в сферу деятельности государственной прокуратуры Бразилии;
9. **“Защита пользователей”**. [Курс](#) был разработан с целью популяризации новой системы обслуживания пользователей, которой должны следовать уполномоченные по правам человека и другие государственные акторы;
10. **“Планирование закупок ИКТ-решений”**. [Курс](#) посвящен особенностям процесса заключения контрактов на ИКТ-решения в публичном секторе в Системе управления ресурсами информационных технологий (SISP);
11. **“Открытое Правительство”**. [Курс](#) исследует легальные, технические и политические аспекты концепции открытого правительства;
12. **“Роль DevOps в цифровой трансформации государственных услуг”**. [Курс](#) предоставляет информацию о том, что такое методология DevOps, как интегрировать программные услуги с ИТ-инфраструктурой и как проводить цифровую трансформацию государственных услуг;
13. **“Введение в бразильское законодательство о защите персональных данных”**. [Курс](#) представляет собой обзор нового бразильского законодательства о защите персональных данных, включающий такие важные аспекты как основы и область применения нового законодательства, права владельца данных, обязанности госорганов, международные аспекты, безопасность;
14. **“Портал Gov.Br”**. [Курс](#) должен облегчить процесс слияния веб-сайтов федерального правительства с единой платформой gov.br;
15. **“Государственная администрация облачных сервисов”**. [Курс](#) посвящен следующим темам: обзор облачных вычислений, основные элементы инфраструктуры, облачные механизмы информационной безопасности, привязка к поставщику, управление затратами;
16. **“Надзор и управление контрактами на ИКТ”**. [Курс](#) обеспечивает необходимую техническую квалификацию работников, которые работают с аутсорсингом информационных и коммуникационных задач;
17. **“Оценка качества услуг как основа для менеджмента и улучшения государственных услуг”**. В этом [курсе](#) представлены основные модели оценки качества услуг, которые могут способствовать улучшению управления государственными услугами, как оффлайн-, так и онлайн-;
18. **“Управление ИКТ для цифрового правительства”**. [Курс](#) дает госслужащим базовое представление о новых

цифровых технологиях, применимых для инноваций в правительстве, особенностях принятия решений в области ИКТ, agile-управлении проектами, информационной безопасности и использовании анализа данных для принятия политических решений;

19. **“Управление ИКТ контексте цифровой трансформации”**. [Курс](#) посвящен основным концепциям и моделям ИТ-управления и управления рисками, а также направлен на выполнение Программы развития потенциала для цифровой трансформации в федеральной исполнительной власти.

“Инновации”

1. **“Анализ пользовательского опыта: прислушиваемся к мнению граждан и бизнеса, чтобы улучшить свои услуги”**. [Курс](#) рассказывает об исследованиях пользовательского опыта в контексте цифровой трансформации государственных услуг;
2. **“Творчество и новые технологии на государственной службе”**. [Курс](#) рассказывает о таких инструментах, как WhatsApp, Zapp Audio Speed, CrystalKnows, YouCanBook.me, Appear.in, Yout.com, Beautiful.ai, Magic Mockups, Crontabs, OneTab, Toby, Lightshot, Combinations;
3. **“Дизайн-мышление для государственных инноваций”**. [Курс](#) обучает основам дизайн-мышления, предоставляя инновационные способы решения проблем в сфере госуправления;

4. **“Новые технологии для цифровой трансформации”**. В [курсе](#) в доступной форме объясняются такие термины, как цифровая трансформация, Интернет вещей, блокчейн, искусственный интеллект и другие.

“Данные, информация и знания”

1. **“Геоинформация - концепции, основы и технологии”**. [Курс](#) обучает основам использования географических информационных систем;
2. **“Управление информацией и документацией”**. [Курс](#) является введением в управление документацией;
3. **“Общие понятия авторского права”**. [Курс](#) освещает общие вопросы авторского права в Бразилии и обучает пользователей соотносить рекомендации и юридические определения с реальными ситуациями использования и распространения материалов, созданных третьими сторонами;
4. **“Анализ данных на языке R”**. [Курс](#) обучает, как использовать язык R для подготовки и исследования данных, представления результатов в виде графиков и таблиц.

Статистика по курсам ENAP и EV.G

С 2006 года ведется сбор статистики по обучающимся на программах ENAP, которая [публикуется](#) в рамках принципа открытости бразильского правительства. **Интерактивная база данных содержит множество параметров: наиболее популярные дни и часы регистрации новых пользователей, ветви власти и конкретные ведомства, где работают пользователи; их пол и возраст. Кроме того, отдельно учитываются пользователи, не прошедшие курс до конца.** К примеру, курсы по направлению “Информационные технологии” с 2006 года по 30 марта 2021 года прошли 22595 госслужащих, из них около 78% (17625 человек) - женщины. Наибольшей популярностью они пользуются у госслужащих в возрасте 30-34 лет (8847 человек) и 35-39 лет (8732 человек).

СИНГАПУР

В Сингапуре обучение добровольно, доступно для всех государственных служащих, платно (стоимость обучения варьируется от темы и формата, имеется развитая система скидок). Три формата обучения: групповые оффлайн-занятия, групповые онлайн-занятия и индивидуальные онлайн-занятия. На сегодняшний день в Сингапуре действует развитая институциональная система, специализирующаяся на повышении квалификации чиновников. [Отдел государственной службы при кабинете премьер-министра Сингапура](#) занимается совершенствованием как институтов государственной службы, так и их сотрудников. Целью Отдела является создание единой и эффективной государственной службы. Работа данного ведомства в широком смысле делится на пять секторов: укрепление ядра госслужбы - центральной администрации; повышение безопасности; социальное и экономическое развитие; развитие инфраструктуры и окружающей среды. Отдельное внимание [уделяется](#) программам для государственных управленцев.

Колледж гражданской службы

[Колледж](#) гражданской службы был создан на базе Отдела государственной службы в качестве образовательного центра в 2001 году. Основная миссия Колледжа заключается в развитии “первоклассной государственной службы”. Данная цель реализуется через расширение знаний и возможностей госслужащих; через укрепление их эмпатии и

моральных ценностей; через приведение государственных институтов в соответствие с инновационными требованиями цифровой эпохи.

В Колледже [насчитывается](#) 468 образовательных программ. Каждому курсу присвоен особый кодовый номер, с помощью которого его можно найти. Также курс можно [найти](#) через систему [HRMS](#) (Human Resource Management System). Все образовательные курсы разделены по трем критериям: тематика, способ обучения и целевая аудитория. Обучение проходит в трех разных режимах: групповые занятия в классе, групповые онлайн-занятия и самостоятельные онлайн-занятия. Также образовательные программы дифференцированы в зависимости от целевой аудитории:

- Новые сотрудники
- Старшие сотрудники
- Младшие менеджеры
- Менеджеры среднего звена
- Высшее руководство

Учебные курсы разделены на 16 направлений, среди которых лидерство, персональное и организационное развитие, анализ данных, кадровая служба, государственные финансы и высокое качество услуг.

Дигитализация

В Колледже присутствуют курсы, направленные на развитие общих цифровых навыков и компетенций. Программа **“[Базовые цифровые навыки](#)”** включает в себя следующие образовательные аспекты: базовые навыки использования мобильных устройств, таких как поиск информации, общение по электронной почте или чатам, совершение онлайн-транзакций, электронные платежи и доступ к цифровым государственным услугам; полезные советы по кибербезопасности; защита от спама, онлайн-мошенничества и фейковых новостей; работа с правительственными приложениями (например, [OnePA](#), [Health Buddy](#) и [SingPass](#)).

Прохождение курса добровольное. Для того, чтобы госслужащий определился насчет необходимости и полезности курса, рекомендуется предварительно пройти короткий [онлайн-тест](#). Результаты теста не влияют на возможность участия в образовательной программе. Однако в случаях, если результаты теста ниже 60 баллов, инструкторы курса **“настойтельно рекомендуют”** пройти обучение.

Также направление “Дигитализация” рассматривает и другие аспекты цифровой грамотности для сингапурских госслужащих любого уровня: **“[Использование технологий и инноваций](#)”**, **“[Применение искусственного интеллекта в госслужбе](#)”**, **“[Программа автоматизации бизнес-процессов для высшего руководства](#)”**. Курсы проводились в 2020 и в январе-марте 2021 года.

Анализ данных

К направлению “Анализ данных” относятся 10 тематических курсов, доступных в настоящее время. Два курса **“[Введение в веб-аналитику](#)”** и **“[Аналитика данных – основные принципы и приложения](#)”** проводятся в формате очных занятий (во время пандемии COVID-19 через Zoom). Оба курса являются добровольными, регулярными, платными и доступными для менеджеров низшего и среднего звена, а также для старших сотрудников.

Первый курс “Введение в веб-аналитику” направлен на изучение основ веб-аналитики. По результатам прохождения курса госслужащие Сингапура приобретают навыки работы в специально разработанном аналитическом [инструменте](#) - **Whole-of-Government Application Analytics (WOGAA)**. Платформа [предоставляет](#) набор общих показателей, позволяющих государственным учреждениям проводить мониторинг эффективности работы государственных веб-сайтов и цифровых услуг в режиме реального времени. Так, WOGAA предоставляет информацию об общем количестве посетителей государственных онлайн-платформ, а также о наиболее популярных страницах веб-сайтов. Также доступна информация о том, сколько времени пользователи проводят в государственных онлайн-сервисах. Курс платный, его стоимость составляет \$422.

Образовательная программа **“Аналитика данных - основные принципы и приложения”** ориентирована на освоение анализа данных и понимание того, как данные используются при принятии решений (**data-driven decisions**). Занятия представляют собой практические семинары с применением инструментов Microsoft Excel. Отдельное внимание уделяется потенциальным возможностям

применения и внедрения аналитики данных в конкретных государственных институтах. **Продолжительность курса составляет 20 часов, они разбиты на 5 модулей и 2,5 учебных дня. Стоимость курса - \$1209 с предусмотренными скидками для некоторых министерств и государственных комитетов.**

Тематические онлайн-курсы **включают** в себя различные направления работы с данными: **визуализация** и передача данных в Excel, **HR** и **бизнес** аналитика, работа с **электронными таблицами** и **интерактивными моделями данных**. Некоторые курсы дополняют друг друга, например, для того, чтобы выбрать **“Работа с электронными таблицами”**, необходимо предварительно пройти курс **“Начало работы с моделированием электронных таблиц и бизнес-аналитикой”**. Это значит, что курсы предусмотрены как для не имеющих цифровых знаний госслужащих, так и для сотрудников с навыками работы с данными. **Продолжительность онлайн-курсов варьируется от 10 до 18 часов, а стоимость от \$450 до \$600. Все курсы являются добровольными и доступными для всех госслужащих.**

Среди уже прошедших в январе-марте 2021 года курсов также встречаются программы по анализу данных. Например, курс **“Визуализация данных для эффективной коммуникации”** посвящен важности визуализации статистических данных и их роли в эффективной коммуникации; применению принципов визуализации данных к диаграммам и графикам; определению и выбору диаграмм/графиков, которые наиболее эффективно передают данные.

Помимо образовательных курсов сингапурский Колледж гражданской службы предоставляет экспертные публикации по различным темам, в том числе по темам цифрового государства, повышения качества услуг, анализа данных. Имеются статьи об **использовании больших данных** для улучшения работы правительства (их **внедрения** в **“самое сердце цифрового правительства”**), о наступившей **эпохе** больших данных и о **науке о данных** в публичной политике.



АВСТРАЛИЯ

В Австралии образовательные программы доступны для всех госслужащих, при этом они дифференцированы на программы для ИТ-специалистов и не ИТ-специалистов. Обучение добровольное и преимущественно бесплатное (также, имеются платные длительные образовательные программы, например, курсы, входящие в образовательную серию “Женщины в цифровых технологиях”). Используются разные формы обучения: онлайн-курсы, групповые онлайн- и оффлайн-занятия, индивидуальные занятия, имеются программы наставничества.

Правительство Австралии уделяет большое внимание вопросам цифрового образования. В 2008 году премьер-министром Австралии К. Раддом была запущена [программа Революции Цифрового Образования \(DER\)](#). Основная цель программы DER - подготовка каждого австралийского студента “к жизни и работе в цифровом мире”. В дальнейшем массовый подход по развитию навыков цифровой грамотности [распространился](#) на все сферы общественной жизни, включая государственную службу.

Агентство цифровой трансформации

Агентство цифровой трансформации (DTA) - это профильный институт Правительства Австралии, занимающийся повышением доступности государственных услуг в Интернете. Для повышения уровня цифровизации Агентство помогает Правительству “трансформировать услуги так, чтобы они были простыми, понятными и

быстрыми”. К основным “приоритетам” деятельности Агентства на 2020-2021гг. [относятся](#):

1. Руководство общегосударственной политикой в области цифровых технологий и ИКТ;
2. Координация управления различными платформами, технологиями и услугами, которые улучшают цифровую деятельность австралийского Правительства;
3. Обучение специалистов для повышения возможностей в области цифровых технологий и ИКТ на госслужбе;
4. Сотрудничество с профильными организациями на национальном и международном уровнях в целях ускорения цифровой трансформации государственных услуг.

Для реализации цифровой модернизации всех государственных институтов и их представителей Агентство разработало [Стандарты](#) цифровой службы. Стандарты включают в себя 13 критериев, которые помогают государственным учреждениям разрабатывать и предоставлять доступные цифровые услуги, среди которых [гибкий и ориентированный на пользователя процесс](#); [поощрение использования госслужащими цифровых сервисов](#) и, как следствие, постепенный отказ от существующих альтернативных каналов; [безопасные цифровые услуги](#); их [доступность](#) и [ориентированность](#) на пользователей.

Образовательные программы Агентства дифференцированы в зависимости от того, на кого они направлены: ИТ и не ИТ-специалистов. Агентство ввело специальную должность цифровых специалистов для обозначения профильных сотрудников на государственной службе. Для чиновников, которые заинтересованы в повышении собственной цифровой грамотности и получении базовых цифровых навыков, предусмотрены различные программы стажировок, воркшопы, онлайн-лекции и иные образовательные мероприятия.

Цифровые специалисты

Цифровая профессия (Digital Profession) - сотрудники австралийской государственной службы, занимающиеся внедрением цифровых технологий в госуправление. Основная задача цифровых специалистов заключается в цифровизации австралийской государственной службы и отдельных ее институтов для *“реализации цифрового потенциала в государстве”*. Предполагается, что цифровая профессия станет *“образцом для подражания”* для ИТ-специалистов на государственной службе. **К представителям цифровой профессии относятся:**

- специалисты в области ИКТ и кибербезопасности;
- представители цифрового управления (digital managers);
- сотрудники, отвечающие за разработку и реализацию цифровых услуг, цифровую трансформацию и agile-методологию (создание гибкой культуры и применение ее инструментов и практик).

Для формирования отдельной категории цифровых специалистов Агентство **занимается** привлечением и

развитием персонала со специальными цифровыми навыками, повышением цифровой грамотности всех руководителей высшего звена, а также обеспечением доступа сотрудников к инструментам и ресурсам, необходимым для предоставления цифровых услуг. Агентство также **работает** с австралийскими политическими институтами для повышения общего уровня цифровизации государственной службы.

Цифровое лидерство

Австралийская система обучения госслужащих цифровым навыкам включает в себя направление по цифровому лидерству. Набор профильных курсов способствует оценке вызовов и возможностей управления в цифровую эпоху *“для удовлетворения ожиданий граждан, бизнеса и других пользователей государственных услуг”*. В эту тематическую группу также выделяются образовательные программы для женщин, работающих на руководящих должностях в государственных органах.

Образовательный курс **“Управление в цифровую эру”** знакомит управленцев с цифровыми практиками и технологиями, необходимыми для эффективной работы и управления в государственном секторе. В рамках курса акцент делается на следующих аспектах: активное продвижение идеи цифровой трансформации; формирование концепта общественной ценности посредством цифровых способов работы; создание среды для успешной цифровой трансформации; применение подхода гибкой разработки (agile-методология); мобилизация сотрудников для обеспечения общей цифровой трансформации; содействие в создании дорожной карты цифрового будущего. Программа включает

в себя самостоятельное обучение и онлайн-занятия. Для зачисления на программу необходимо подготовиться к выполнению определенных требований: посещение всех онлайн-занятий и выполнение индивидуальных заданий, прохождение онлайн-опросов по теме.

Гендерные образовательные программы

Образовательная серия “Женщины в цифровых технологиях” является частью инициативы Правительства Австралии в области цифровых профессий. Программы “[Коучинг для женщин в цифровой программе](#)” и “[Женщины в цифровом руководящем наставничестве \(WITEM\)](#)” направлены на увеличение числа женщин на руководящих должностях и уменьшении гендерных барьеров для карьерного роста. Программа “Женщины в цифровом руководящем наставничестве” (WITEM) предназначена для менеджеров среднего звена (EL2), которые работают в различных государственных областях, связанных с цифровыми технологиями. WITEM представляет собой 12-месячный учебный курс с ежемесячными очными занятиями. “Женщины в цифровом руководящем наставничестве” - добровольная и общедоступная программа как для наставников, так и для учеников. Для последних стоимость образовательного курса составляет \$2750. Программа реализуется при поддержке и спонсорстве корпорации Dell. Суть программы заключается в том, что у каждой обучающейся появляется руководитель-наставник более высокого уровня для развития лидерского потенциала в области цифровых технологий. В рамках образовательного курса обучающиеся получают индивидуальные рекомендации по развитию карьеры на госслужбе, изучают новые направления в области цифровых

технологий и государственного управления, а также развивают профессиональные коммуникации со своими наставниками и руководством. Для наставников преимущества программы заключаются в следующем: развитие своего потенциала наставника и лидерских качеств; развитие новых каналов коммуникации с женщинами-политиками; взаимодействие с молодыми талантами для развития потенциального сотрудничества и их дальнейшего трудоустройства.

Программа “Коучинг для женщин в цифровой программе” фокусируется на общем развитии карьеры женщины-политика в цифровую эпоху. Аналогично WITEM, программа предназначена для менеджеров среднего звена (EL1), работающих в области цифровых технологий. Коучинг для женщин представляет собой 10-месячный образовательный курс, включающий в себя виртуальные групповые сессии, онлайн-занятия и очные встречи. Стоимость программы составляет \$7000 на одного участника и оплачивается участвующим государственным учреждением/департаментом. Программа реализуется в партнерстве с консалтинговой компанией Accenture. Участники программы распределяются по небольшим группам, в которых работают на протяжении всего учебного курса. В рамках курса затрагиваются различные тематические направления, среди которых карьера в цифровую эпоху, баланс между работой и личной жизнью, психологическая резилентность, развитие необходимых навыков.

Работа с Microsoft

Агентство цифровой трансформации активно [сотрудничает](#) с корпорацией Microsoft для проведения ряда тренингов для государственных служащих. Тематические учебные курсы проводятся под руководством инструкторов из команды Microsoft. Все учебные курсы проводятся дистанционно в Microsoft Teams. Заявку на участие в курсе можно отправить на специальную электронную почту. Курсы являются добровольными и доступными как для ИТ-специалистов, так и для госслужащих из других сфер. Профильные курсы, предназначенные ИТ-специалистов, [представлены](#) следующими образовательными программами: [“Администратор безопасности Microsoft 365”](#), [“Основы Microsoft 365”](#), [“Обмен сообщениями Microsoft 365”](#), [“Управление современными десктопами \(Microsoft MD-101T00\)”](#), а также [облачным тренингом](#) для ИТ-администраторов - серией курсов Microsoft Azure. [Курсы](#) для не ИТ-специалистов фокусируются на различных инструментах Microsoft:

1. **Microsoft Teams – введение:** часовой онлайн-курс, посвященный работе в Microsoft Teams, а также интеграции платформы с другими продуктами Microsoft 365;
2. **Microsoft Teams – продвинутый уровень:** курс дает более подробное представление о работе в Microsoft Teams и вспомогательных инструментах Microsoft (например онлайн-доска Microsoft Whiteboard, приложение для планирования Microsoft Planner);

3. **Microsoft OneNote:** вводный курс для работы с программой OneNote, в том числе с использованием дополнительных инструментов (Ink to Text, Ink to Math, Draw Your Thoughts);
4. **Microsoft Power BI:** курс направлен на понимание того, как можно легко подключаться к информационным источникам, визуализировать важные данные и делиться ими с коллегами;
5. **Microsoft Power Automate:** образовательная программа помогает автоматизировать повседневные задачи, а именно выполнение повторяющихся и безбумажных процессов.

Также Агентство цифровой трансформации [разработало](#) бесплатные и общедоступные онлайн-курсы, посвященные разным аспектам цифровой деятельности. В рамках онлайн-курсов рассматривается широкий спектр тем, например: [“Что такое цифровизация? Дизайн языка цифровых технологий”](#), [“Google Analytics для государственных органов”](#), [“Как цифровые общегосударственные механизмы экономят время, усилия и деньги”](#), [“Стандарт цифрового обслуживания: чему мы научились и куда движемся дальше”](#), [“Понимание подходов к рынку цифровых возможностей”](#). **Всего онлайн-курсы насчитывают более 200 образовательных программ по цифровым компетенциям.**



ПОЛЬША

В Польше образовательные программы добровольны, некоторые программы доступны не только для госслужащих, но и для представителей бизнеса или академического сообщества. Обучение практически полностью платное: в среднем, его стоимость составляет 420-1100 PLN (8000-21000 RUB). Используются разнообразные форматы обучения: групповые онлайн- и оффлайн-занятия, онлайн-тренинги, индивидуальные онлайн-занятия, закрытое обучение (курсы по запросу).

Власти Польши уделяют особое внимание образовательным программам для сотрудников государственного сектора. Ежегодно в Польше **разрабатывается** **Центральный план обучения на государственной службе**. В плане определяются ключевые темы обучения чиновников, соответствующие актуальным вызовам. Так, в **плане на 2021 год выделяются** следующие темы: **управление проектами; эффективный дистанционный подбор персонала; проведение дистанционного обучения; поиск информации**. Помимо общедоступных программ документ также включает в себя **образовательные направления для руководителей: этика на государственной службе; медиация и разрешение трудовых конфликтов; доступный язык; мотивация и оценка сотрудников; внедрение стандартов управления персоналом**.

Национальная Школа государственного управления

Реализация образовательных программ в рамках Центрального плана осуществляется Национальной Школой государственного управления. Она была основана в 1991 году правительством Т.Мазовецкого для обучения госслужащих. Школа стала первым подобным институтом на постсоветском пространстве. Курсы доступны для всех государственных служащих Польши вне зависимости от их уровня.

Школа обеспечивает профессиональное очное и непрерывное образование, реализует многочисленные проекты. Организация активно сотрудничает с органами власти, университетами, научными центрами, частными компаниями, а также с профильными зарубежными институтами. На сегодняшний день в Школе существует 6 видов обучения:

1. **Открытое обучение:** очные занятия в классе, доступные как для сотрудников государственных органов, так и людей, не связанных с ними (представителей бизнеса, образовательных учреждений). Расписание открытых курсов определяется на календарный учебный год. Курсы формируются по мере заполняемости в свободном порядке; регистрация заканчивается за неделю до даты курса. В случае особой популярности того или иного курса, может быть объявлен дополнительный набор. Все занятия проходят в здании Школы;
2. **Онлайн-тренинги:** “живое онлайн-обучение”, которое проводится через программу LiveWebinar. Участник

получает ссылку по электронной почте не позднее, чем за день до начала курса. Аналогично программам открытого обучения, курсы доступны для всех желающих вне зависимости от принадлежности к органам власти;

3. **Закрытое обучение:** образовательное направление, которое открывается по запросу той или иной организации: государственных органов власти, частных компаний, агентств. Образовательные мероприятия разрабатываются с учетом пожеланий заказчика. Занятия могут быть организованы в штаб-квартире Школы, в офисе заказывающей стороны, арендованных конференц-залах или учебных центрах;
4. **Продолжительные курсы:** углубленное обучение по определенным тематическим направлениям на протяжении нескольких дней. Например, защита персональных данных для государственных инспекторов (продолжительность обучения - 6 дней), государственный аудит (15 дней);
5. **Языковые курсы**
6. **Электронное обучение:** электронные тренинги и курсы, которые обеспечивают доступ к знаниям по наиболее важным вопросам, необходимым в работе государственного служащего. Все онлайн-курсы доступны на Электронной Обучающей Платформе.

Занятия проводятся в онлайн- и оффлайн- форматах (во время пандемии COVID-19 все курсы проходят в режиме онлайн). Как правило, занятия включают в себя мини-лекции, дискуссии, групповые воркшопы, практические и индивидуальные задания. Периодичность курсов различная: некоторые курсы проводятся ежемесячно, другие - разово.

Расписание занятий в Школе [формируется](#) на несколько месяцев вперед, чтобы у госслужащих была возможность заранее выбрать удобный по времени учебный курс.

Помимо дифференциации по форме обучения, курсы также [делятся по тематике](#). В каждой группе выделяются конкретные тематические направления, например, получение и использование информации, государственные финансы, развитие персональных компетенций, этика, безопасность информации и данных, управление проектами.

Получение и использование информации

К направлению “Получение и использование информации” относится большое количество уже прошедших и **планируемых курсов**. Они ориентированы как на специалистов с продвинутым уровнем информационной грамотности, так и на госслужащих с базовыми профильными знаниями. **Все курсы являются добровольными, платными (в среднем, от 420 до 1200 PLN) и открытыми**. Зарегистрироваться на обучение можно двумя способами: самостоятельно, заполнив специальную онлайн-форму, и посредством поданной отделом кадров заявки через регистрационную интернет-систему обучения (ISRNS). В отдельную группу могут быть выделены курсы, которые посвящены различным аспектам поиска информации в Интернете:

1. **“Получение информации на основе открытых источников”** - практические занятия для освоения **методов поиска информации в Интернете**. Подробно рассматриваются следующие аспекты: построение расширенных запросов в различных поисковых системах; освоение методов OSINT (поиск, выбор, сбор и анализ информации на основе открытых источников); получение информации из нетекстовых источников (фото, видео); работа с профильными программами (например, утилиты FOCA); работа с инструментами верификации и картирования информации;
2. **“Расширенный поиск информации”** - **14-часовой образовательный курс, направленный на повышение эффективности поиска информации, ускорение времени выполнения мониторинга, а также создание**

собственной базы данных источников для **облегчения повседневной работы**. В рамках курса чиновники изучают соответствующие поисковые запросы и методы поиска в Google, Bing, Яндексe и занимаются верификацией полученной информации;

3. **“Получение статистических данных для административных целей”** - обучающая программа для понимания роли статистических данных в **государственном направлении**. Дается общее представление о способах получения статистических данных, а также их анализа для административных целей;
4. **“Профилирование людей - получение информации о людях из открытых источников”** - демонстрация возможности получения информации о гражданах с использованием инструментов онлайн-поиска. Этот курс посвящен тому, как найти и при необходимости получить контактную и/или личную информацию человека. Также есть продвинутый курс **“Расширенный поиск информации о людях”**;
5. **“Поиск информации в странах Восточной Европы”** - основная цель данного курса заключается в **повышении эффективности распространения информации в восточноевропейских странах**. Подробно исследуются и анализируются 1) источники информации о странах; 2) специфика и архитектура информационных ресурсов в странах Восточной Европы; 3) поиск в интернет-источниках данных о странах СНГ и Прибалтики.

Также в данном направлении присутствуют курсы, которые посвящены конкретным особенностям работы с информацией. Например, курсы [“Социальные сети как источник информации”](#) и [“Сознательное и правомерное использование социальных сетей”](#) объясняют желающим аспекты функционирования различных социальных сетей, таких как Facebook, Twitter, “ВКонтакте”, YouTube. Присутствуют образовательные курсы, направленные на [работу с дезинформацией и фейковыми новостями: “Анализ и верификация информации. Дезинформация, фейковые новости”, “Фейковые новости в Интернете - способы определения и верификации ложного контента”](#). Основная идея данных курсов заключается в рассмотрении предмета и содержания ложной информации в Интернете, а также в ознакомлении с наиболее важными методами выявления и проверки такого контента.

Безопасность в Интернете

Отдельное внимание Школа государственного управления уделяет безопасной работе с информацией, в том числе в Интернете. К тематическому направлению “Безопасность информации и личных данных” [относятся](#) 8 курсов, доступных в настоящее время. Преимущественно курсы сосредоточены на общем регламенте по защите данных (GDPR) - [постановлении ЕС о защите персональных данных: “Использование внешних сервисов и GDPR”, “GDPR и доступ к общественной информации”, “GDPR в HR. Как эффективно нанимать сотрудников с учетом GDPR?” “Практические аспекты GDPR”](#). В целом, курсы посвящены реализации государственной деятельности в соответствии с применяемыми положениями о персональных данных.

[Также встречаются курсы по кибербезопасности: “Исследование информационной безопасности и кибербезопасности”, “Кибербезопасность для не ИТ-специалистов”, “Безопасная работа в киберпространстве - формирование осведомленности о киберугрозах и обучение эффективным методам противодействия”](#).

ИТ-инструменты

В Школе государственного управления одним из основных направлений повышения цифровой грамотности считается блок “ИТ-инструменты для поддержки работы”. Набор курсов затрагивает всевозможные инструменты, необходимые для работы в цифровой среде: графики, таблицы, презентации. Основной акцент делается на программе Microsoft Excel. Воркшопы и онлайн-курсы “MS Excel - формулы, функции, аналитические и вычислительные механизмы”, “MS Excel – анализ данных с использованием сводных таблиц”, “MS Excel - графики и другие формы графического представления данных”, “Excel-автоматизация и повышение эффективности работы с формами и макросами (VBA)”, “MS Excel - сводные таблицы в анализе данных” затрагивают различные аспекты работы в Excel, необходимые польским госслужащим.

Также направление “ИТ-инструменты для поддержки работы” рассматривает мультимедийные технологии: “Графический и мультимедийный дизайн на каждый день”, “Профессиональные мультимедийные презентации: инструменты, методы и техники”. В рамках курсов изучаются теоретические и практические основы графического и мультимедийного дизайна для создания и обработки документов, презентаций с использованием общедоступных онлайн-приложений и сервисов. Встречаются курсы по другим информационным инструментам, например, работе в Prezi, Word, разработке онлайн-опросов. Все курсы являются добровольными и доступными для всех госслужащих Польши в зависимости от уровня их цифровой грамотности. Стоимость курсов варьируется от 420 до 1100 PLN.



ЭСТОНИЯ

Practus

В Эстонии к повышению квалификации госслужащих активно привлекаются частные организации. Наиболее известная из них - компания Practus, предлагающая различные образовательные программы как для эстонских, так и иностранных чиновников. Используются как оффлайн-, так и онлайн-форматы обучения, имеются лекционные и практические занятия.

Организация [Practus](#) занимается *“развитием эстонского государственного управления посредством практического обучения и консультаций без отрыва от работы”*. Также подразделение Practus - [Центр цифрового управления](#) - предлагает учебные курсы для иностранных чиновников. Основная идея обучения иностранцев заключается в ознакомлении с опытом Эстонии в области цифрового управления и оказании помощи в реализации государственных программ цифровизации. **Все образовательные программы Practus ориентированы на приобретение знаний и навыков через практические задания; наглядный методический материал и открытое общение с преподавателями и сокурсниками.**

Practus занимается несколькими образовательными направлениями, в числе которых цифровые решения, управление данными и защита информации. Образовательный курс [“Вовлечение жителей городов и сельских образований через социальные сети”](#) посвящен использованию социальных сетей как коммуникационного инструмента для осуществления местного самоуправления. **8-часовой тренинг состоит из лекции, практических упражнений и последующих дискуссий в командах. В рамках лекционной части курса обучающиеся изучают технические и содержательные особенности разных социальных сетей, их структуру и дополнительные инструменты. Практические занятия включают в себя создание контента на каналах социальных сетей и стратегии работы в соцсетях. Целевая аудитория данного курса - сотрудники органов местного самоуправления, которые заинтересованы в привлечении граждан в процессы принятия политических решений. По окончании курса участнику выдается цифровой сертификат о его прохождении. Образовательные курсы также фокусируются на иных аспектах государственной деятельности (например, [вопросах](#) защиты персональных данных).**

ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

В Великобритании образовательные программы для государственных служащих добровольные, общедоступные и полностью бесплатные (на обучение сотрудников выделяется часть бюджета ведомств, также собственный бюджет имеется у “Курсов гражданской службы”). Используются различные форматы обучения: групповые оффлайн- и онлайн-занятия, индивидуальные оффлайн- и онлайн-занятия.

“Образование на государственной службе”

Великобритания уделяет значительное внимание непрерывному повышению квалификации государственных служащих. Одним из направлений по модернизации государственной службы является [сервис](#) “Образование на государственной службе” (Civil Service Learning - CSL), обеспечивающий *“обучение и развитие всех государственных служащих”*. CSL предоставляет широкий спектр образовательных программ, который способствует предоставлению *“отличных”* государственных услуг. “Образование на государственной службе” подчиняется британскому Кабинету министров.

Курсы CSL представляют собой систему комплексных обучающих программ, направленных на развитие цифровой грамотности у государственных служащих, а также цифрового лидерства у государственных управленцев. Особенностью курсов является их добровольность и доступность для всех государственных чиновников. Все курсы проводятся на регулярной основе преимущественно 4-6 раз в год. Чтобы зарегистрироваться на курсы, требуется связаться с представителями CSL и оставить заявку. Также любой желающий [может подписаться](#) на рассылку об открытых учебных курсах. Обучение проходит в разных режимах: занятия в режиме онлайн, очные групповые занятия, персональные занятия с возможностью приглашения преподавателя домой или в офис, самостоятельные занятия, предполагающие решение различных заданий в режиме онлайн.

Образовательные курсы затрагивают различные цифровые аспекты государственной службы:

1. [“Искусственный интеллект на государственной службе”](#): курс предназначен для всех заинтересованных в понимании искусственного интеллекта и его использовании в государственных целях. Отмечается, что к концу курса обучающиеся будут иметь представление о том, как устроен ИИ с точки зрения машинного обучения, как его применять на государственной службе с учетом этических и транспарентных аспектов. Длительность курса - 3 часа.

Курс проводится в формате очных занятий в офисах в Лондоне и Лидсе;

2. **“Курс цифровой и гибкой (agile) грамотности”**: образовательная программа посвящена изучению agile-методологии. В рамках курса желающие изучают цифровые инструменты в государственных органах; цифровую командную культуру (ориентация на гибкие и мультидисциплинарные командные подходы, человеко-ориентированный дизайн). Курс проводится в формате очных занятий;
3. **“Цифровое лидерство”**: курс рассчитан на старших государственных служащих, которым необходимо *“поддерживать цифровую трансформацию и контролировать службы, отвечающие потребностям пользователей”*. Курс, состоящий из интерактивных сессий, **направлен на интеграцию не ИТ-специалистов в вопросы, связанные с цифровизацией государственной службы**. Заявлены следующие цели: повышение осведомленности о ключевых приоритетах цифровых технологий в государстве до 2030 года; изучение ответственности управленцев в области цифровых технологий; изучение гибких способов работы (agile методов); формирование грамотного подхода к проектированию цифровых сервисов, ориентированных на пользователей; ознакомление с мерами по улучшению цифрового лидерства. **Занятия проводятся в очном формате, однако при отсутствии возможности посещения занятий обучающийся может попросить преподавателя провести занятие на дому или в ином удобном месте.**

Также CSL **разработала** специальный онлайн-курс для содействия онлайн-обучению чиновников. Суть образовательной программы заключается в общем ознакомлении с концепциями и методами обучения в онлайн-среде. Те чиновники, у которых нет опыта онлайн-обучения, изучат основные аспекты обучения в онлайн-пространстве. К концу курса учащиеся будут иметь сведения о различных программах, которые поддерживают интерактивное онлайн-обучение.

Всего в рамках CSL **происходит обучение** по более, чем 28 различным специальностям для государственных служащих разных уровней. Отмечается достаточно “свободная” система обучения, основной упор делается не на лекции, а на практические занятия, главным образом, в форме семинаров, на которых разбираются различные кейсы. **Также достаточно большое внимание уделяется работе с персональными менторами**: чаще всего с ними работают высокопоставленные госслужащие, которым обучение необходимо для карьерного повышения. Необходимо также отметить значительную автономность и разветвленность системы обучения государственных служащих в Великобритании, что зафиксировано в документах организации. **У каждого министерства существует свой собственный бюджет, заложенный на обучение служащих, он формируется соответственно размерам министерства, его текущим задачам и планам. Непосредственно с обучающихся какая-либо плата не взимается, сотрудник может записаться на подобные курсы самостоятельно, или может быть направлен из своего ведомства для повышения необходимых на его работе навыков.**

Колледж государственной службы

Обучение чиновников Великобритании также осуществляется [Колледжем государственной службы](#). Колледж был основан в 2012 году после закрытия Национальной школы государственного управления. На сегодняшний день в Колледже [существует 9](#) различных образовательных направлений, на каждом из которых имеется несколько программ (их число варьируется от направления и в отдельных случаях достигает 30). Некоторые программы посвящены вопросам, связанным с дигитализацией.

Информация, цифровизация и управление данными

В направлении “Информация, цифровизация и управления данными” внимание [уделяется](#) широкому спектру деятельности в рамках информационного пространства, начиная от развития навыков коммуникации, заканчивая созданием и продвижением образа в социальных медиа и работой со СМИ. Колледж предлагает ряд курсов, предназначенных для оснащения чиновников наиболее эффективными цифровыми инструментами. **Все курсы являются добровольными и доступными абсолютно для всех госслужащих.** В Колледже насчитывается 10 тематических образовательных курсов. Обучение проходит в нескольких режимах: очные занятия в классе и тренинги в формате виртуальных классов.

- [Data Analysis & Insight Skills](#) - курс, в рамках которого упор делается на освоении новых онлайн-инструментов, позволяющих корректно работать с большими объемами данных;
- [Data Visual Storytelling](#) - курс, который учит основам визуального повествования, от создания сложных презентаций, способных заинтересовать аудиторию, заканчивая изучением малоизвестных инструментов, помогающим визуальному повествованию;
- [Developing A Digital Ethos & Innovative Strategies](#) - курс, направленный на работу с персоналом, отвечающим за цифровую трансформацию различных государственных организаций, предполагает глубокое изучение существующих цифровых трендов, отдельно затрагивается улучшение работы государственных структур в социальных медиа;
- [Digital Transformation For Leaders](#) - курс, предназначенный для высокопоставленных государственных служащих, сфокусированный на цифровой трансформации государственных структур и использовании в управлении искусственного интеллекта и машинного обучения;
- [Effective Communication Skills](#) - курс, полностью сосредоточенный на улучшении коммуникативных навыков государственных служащих в медиaprостранстве. Курс заостряет свое внимание на наиболее эффективных стратегиях передачи информации для разных аудиторий и на разных уровнях. В рамках курса чиновники изучают правила эффективной

коммуникации, ее планирование и структурирование, наилучшие практики коммуникации;

- **[Effective Presentation Skills For The Media](#)** - курс, в центре внимания которого находится изучение работы коммуникации с различными медиа, как СМИ, так и социальными сетями. Подробно рассматриваются следующие аспекты: основы медиа-мира и важность работы с социальными сетями; грамотное написание пресс-релизов; навыки и методы презентации, собеседований и пресс-конференций;
- **[Essential Skills For Disinformation, Misinformation And Fake News](#)** - курс, обучающий сотрудников государственных органов работе с медиа-рисками, распознаванию и умению корректно опровергать фейковые новости, а также противостоять полноценной медиа-кампании по дезинформации. Программа затрагивает различные тематические аспекты: разница между дезинформацией и ложной информацией; методы дезинформирования и иного информационного воздействия (например, доксинг (поиск и опубликование персональной или конфиденциальной информации о человеке без его согласия) и газлайтинг (форма психологического воздействия, которая направлена на убеждение человека в своей психической неадекватности)); контексты, в которых используются инструменты дезинформирования (например, вмешательство в выборы, долгосрочная социальная дестабилизация);

примеры реальных кампаний по дезинформации. Госслужащие изучают способы оценки рисков (онлайн-аудит рисков) и принципы контрдезинформационного реагирования: выявление угроз и ключевых акторов; координация ответных мер по противодействию дезинформации; практические аспекты реагирования на дезинформацию;

- **[Media Relations: How To Run A Press Office](#)** - курс, предназначенный для высокопоставленных сотрудников пресс-служб, в рамках которого изучается управление информационными структурами внутри ведомств, особенности выстраивания отношений с разными типами медиа и создания благоприятного образа организации в целом. Отмечается, что в рамках курса слушатели узнают больше об особенностях “внутреннего” устройства пресс-служб не только на позитивных, но и на негативных примерах;
- **[Social Media Presence](#)** - курс, полностью сосредоточенный на проблеме продвижения образа государственного ведомства в социальных медиа. В рамках данного курса рассматриваются особенности работы различных социальных сетей, типы релевантного для них контента.

Сайт, на котором размещаются курсы, [отличается](#) удобством. В частности, имеется удобная система тестирования, которая очень хорошо подходит для самостоятельной работы государственных служащих.

ПРОФИЛЬ ЧИНОВНИКА В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ

В открытом доступе в разных странах имеется разная информация о чиновниках. Для возможности сопоставления в исследование были включены данные по половозрастному составу, так как соответствующие сведения были представлены практически во всех рассмотренных странах.

Профиль чиновника в Канаде

В 2018 году женщины составляли 55,3% сотрудников федеральной государственной службы. Средний возраст федеральных государственных служащих в Канаде - 44,6 года (2018).

Профиль чиновника в США

Гендерный состав: 56,6% мужчин и 43,4% женщин.

Возрастной состав: средний возраст - 42 года.

Профиль чиновника в Сингапуре

Последние десятилетие - абсолютный гендерный паритет: по 50% мужчин и женщин. По возрасту преобладают служащие 30-34 лет (16%), 35-39 лет (14,7%) и 40-44 лет (14,5%).

Профиль чиновника в Австралии

Гендерный состав: 58,7% женщин и 40% мужчин. Возрастной состав: Средний возраст государственного служащего - 43 года.

До 30 лет: 10,6% 50+: 32,2%

Профиль чиновника в Польше

Женщины составляют 61% от всех государственных служащих. В руководящем составе ситуация иная: женщины составляют 19,5%. Среди чиновников преобладают лица возраста 51-59 лет (33%) и 41-49 лет (27,5 лет).

Профиль чиновника в Великобритании

По состоянию на 2020 году среди британских чиновников преобладают женщины: 53,8% против 46,2% мужчин. Средний возраст чиновников в Соединенном Королевстве - 46 лет, при этом продолжается значительный рост числа более молодых государственных служащих.

Профиль чиновника в Эстонии

Эстонские государственные служащие относительно молоды (55% - в возрасте до 40 лет и 25% - в возрасте до 30 лет); женщины преобладают во всех группах государственных служащих (54,6 %).



ВЫВОДЫ

1. Требование постоянного повышения квалификации госслужащих зафиксировано в России на законодательном уровне (ФЗ “О государственной гражданской службе Российской Федерации”). Однако **единая система повышения квалификации для госслужащих в России фактически отсутствует**. Нет профильного органа (наподобие сингапурского Отдела государственной службы при кабинете премьер-министра или Канадской школы государственной службы), который предлагал бы унифицированный подход к обучению госслужащих, регулировал бы его и определял приоритетные направления образовательных программ. Также можно констатировать, что **связанной с цифровизацией проблематике в контексте повышения квалификации госслужащих в России уделяется крайне незначительное внимание** (в ходе изучения имеющихся на рынке предложений было выявлено лишь 4 программы, прямо или косвенно связанные с цифровизацией, от НИУ ВШЭ и РАНХиГС), что контрастирует с зарубежным подходом, предполагающим значительное количество разнообразных тематических программ, как закладывающих базовые цифровые компетенции, так и предоставляющих госслужащим узко профильные цифровые навыки;
2. **Все программы повышения квалификации в рассмотренных странах являются добровольными**. При этом **встречаются практики косвенного принуждения служащих к прохождению курсов**: так, в Сингапуре чиновнику настоятельно рекомендуется пройти курс, если он набрал мало баллов на тестировании “Базовые цифровые навыки”; в других странах (например, в Великобритании или США) прохождение курса значительно повышает шансы госслужащего на получения повышения;
3. **В странах, рассмотренных в данном исследовании, преобладают бесплатные курсы**. В некоторых государствах курсы полностью бесплатные для обучающегося (например, Великобритания); в других странах (например, в Канаде и Австралии) имеются как бесплатные, так и платные программы. В США некоторые образовательные программы предполагают возможность комбинированной оплаты: часть суммы вносит обучающийся, другую - ведомство, в котором он работает. Примерами государств, где все образовательные программы для госслужащих платные, являются Польша и Сингапур;
4. **В разных странах используются различные подходы к дифференциации образовательных программ**. Так, в Австралии курсы разделены для ИТ-специалистов и не

ИТ-специалистов, также имеются отдельные программы для женщин; в Польше некоторые курсы доступны не только для госслужащих, но и для представителей академического сообщества или бизнеса; в Сингапуре курсы разделены в зависимости от должности обучающегося; в Канаде все курсы общедоступны;

5. В отношении форм обучения в большинстве стран преобладает комплексный подход: сочетаются групповые оффлайн-занятия, групповые онлайн-занятия (виртуальные классы) и индивидуальные онлайн-занятия (в условиях ограничений, связанных с пандемией коронавируса, отмечается расширение использования дистанционных форматов обучения). В некоторых странах (например, в Польше) заказчик сам выбирает удобную для себя форму обучения. Также встречаются более специфические образовательные форматы: например, в Великобритании чиновники могут работать с персональными менторами, которых можно вызвать на дом или в офис; в Австралии некоторые курсы (в частности, связанные с гендерной тематикой) предполагают наличие у каждого обучающегося своего персонального наставника;

6. В ряде стран (например, в Канаде или Сингапуре) госслужащим предоставляются не только образовательные программы различной тематики, но и “малый” образовательный контент: аналитические публикации, тематические блоги; подкасты; видеоматериалы;

7. В некоторых странах существуют специализированные онлайн-платформы, направленные на предоставление образовательных услуг для госслужащих: в Канаде запущена платформа микрообучения Busrides, предоставляющая короткий и доступный учебный контент; в США имеется портал USALearning, на котором содержится большое количество разнообразных программ, как формирующих у госслужащих базовые навыки цифровой грамотности, так и обучающих их работе со специфическим программным обеспечением; в Бразилии имеется портал Виртуальная школа управления (EV.G), унифицирующий дистанционное образование в сфере госуправления. Последний портал отличается тем, что предоставляет подробную статистику половозрастного и профессионального состава госслужащих, прошедших повышение квалификации;

8. В качестве наиболее приоритетных тем, на которых при обучении госслужащих в зарубежных странах делается акцент, выделяются: базовые цифровые компетенции (например, сингапурская программа “Базовые цифровые навыки”); **работа с технологией big data** (например, канадская программа Discover Data; американские программы Big Data Strategic Planning и Big Data Corporate Leadership Perspective); **работа с базами данных** (например, сингапурская программа “Аналитика данных - основные принципы и приложения”; британская программа “Data Analysis & Insight Skills”; американские программы Generic Database Fundamentals: Relation

Algebra, SQL, and Concurrency Concepts); **работа с облачными вычислениями** (например, канадская программа Discover Cloud); **работа с искусственным интеллектом** (например, сингапурская программа “Применение искусственного интеллекта на госслужбе”; британская программа “Искусственный интеллект на государственной службе”; бразильский курс “Искусственный интеллект в контексте госуправления”); **кибербезопасность** (например, канадская программа Discover Cyber Security; польские программы “Исследование информационной безопасности и кибербезопасности” и “Кибербезопасность для не ИТ-специалистов”). В многих странах значительное внимание уделяется обучению госслужащих основам **гибкой (agile) методологии управления и разработки** (например, канадская программа Discover Agile; британская программа “Курс цифровой и гибкой (agile) грамотности”; американские программы PMI Agile Certified Practitioner, Project Stakeholders). В ряде государств имеются **профильные образовательные программы, посвященные формированию лидерских компетенций** (например, канадская программа Discover Digital for Leaders; британская программа Digital Transformation For Leaders). Отдельно стоит отметить **образовательные программы, посвященные коммуникации в социальных сетях, риск-менеджменту и OSINT-методологии** (например, польские курсы “Социальные сети как источник информации,” “Сознательное и правомерное использование социальных сетей,” “Профилирование людей - получение информации о людях из открытых

источников”; британские программы Effective Communication Skills и Essential Skills For Disinformation, Misinformation And Fake News, Social Media Presence; американская программа Managing Your Corporate Reputation Online).

9. В некоторых странах образовательные программы для государственных служащих предоставляются в сотрудничестве с крупными ИТ-корпорациями: например, австралийская программа “Женщины в цифровом руководящем наставничестве” осуществляется при поддержке Dell;

10. Стремление к цифровизации и оптимизации государственных услуг не всегда сопровождается приоритезацией цифровой грамотности госслужащих. Так, например, в Дании, стране-лидере в сфере цифрового правительства, отсутствует специальная программа обучения госслужащих цифровым компетенциям, однако [имеется](#) развитая система обучения цифровой грамотности на общенациональном уровне.