

Государственное бюджетное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
«НИЖЕГОРОДСКИЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»
Проектно-сетевой центр образования специалистов
профессиональных образовательных организаций

ТЕХНОЛОГИЯ
ФОРМИРОВАНИЯ
ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЫ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ



Учебно-методический
комплект

Нижний Новгород
Нижегородский институт развития образования
2014

УДК 37.013
ББК 74.044.3
ТЗ8

Авторы - составители

О. В. Тулупова — руководитель Проектно-сетевого центра образования специалистов профессиональных образовательных организаций;

А. Б. Ходжибекова — доцент кафедры теории и практики управления образованием ГБОУ ДПО НИРО

Научный руководитель

Н. Ю. Бармин — ректор ГБОУ ДПО НИРО, канд. эконом. наук

Рецензент

С. А. Максимова — проректор по научно-исследовательской и проектной деятельности ГБОУ ДПО НИРО, докт. филос. наук

**Печатается по решению
научно-методического экспертного совета
ГБОУ ДПО НИРО**

Работа подготовлена в рамках реализации инновационного проекта
«Проектно-сетевой институт инновационного образования»

Федеральной инновационной площадки
Министерства образования и науки РФ

ТЗ8 **Технология** формирования инновационной среды профессиональной образовательной организации: учебно-методический комплект. — Н. Новгород: Нижегородский институт развития образования, 2014. — 142 с.

ISBN 978-5-7565-0596-2

Издание включает программу повышения квалификации руководителей профессиональных образовательных учреждений и учебное пособие с информационно-методическими материалами, предназначенными для подготовки проектных (стратегических) команд развития (модернизации) учреждений системы ПФО, участвующих в разработке и реализации инновационных проектов и программ.

Материалы пособия носят практико-ориентированный характер и с одинаковым успехом могут быть использованы как для проведения курсов повышения квалификации, так и для самостоятельной работы.

**УДК 37.013
ББК 74.044.3**

ISBN 978-5-7565-0596-2

© ГБОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования», 2014

Программа учебного модуля

**ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ
ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЫ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ**



Пояснительная записка

Программа предназначена для формирования у руководителей профессиональных образовательных учреждений профессиональных компетенций, связанных с реализацией управленческих функций в условиях современного социально-экономического развития. Функционирование системы среднего профессионального образования и профессионального обучения в условиях рыночной экономики имеет свою специфику, которая обусловлена макроэкономической нестабильностью, обострением конкурентных отношений на рынке образовательных услуг, спецификой производимых интеллектуальных продуктов.

Предлагаемая программа может быть освоена обучающимися индивидуально в удобном для них режиме, поскольку построена по модульному принципу, где каждый раздел представляет собой содержательно завершённый блок информации, включающий в себя учебную задачу, методические рекомендации, ориентировочную основу действий и средства контроля (самоконтроля) успешности освоения учебного материала.

Актуальность выделенного учебного модуля обусловлена рядом обстоятельств.

1. Динамичное развитие управленческих технологий вызвано усилением конкуренции во многих отраслях и сферах деятельности, включая систему профессионального образования. Применение традиционных подходов в этих условиях уже не может служить гарантией конкурентоспособности образовательного учреждения как производителя образовательных услуг. С внедрением рыночных механизмов функционирования национального хозяйства России и их распространением на сферу образования образовательные учреждения все в большей степени приобретают признаки хозяйствующего субъекта, работающего в условиях смешанной, преимущественно рыночной экономики.

2. Сфера образования представляет собой одну из наиболее инновационных отраслей деятельности человека, во многом определяющую эффективность его инновационной деятельности и в других областях благодаря созданию инновационного климата и повышению конкурентоспособности экономики в целом. Другими словами, характер, скорость и эффективность инновационных процессов в различных отраслях экономики и сферах деятельности человека существенно зависят от характера и эффективности инновационной деятельности в области образования.

3. Развитие производственных инноваций в сфере образования приводит к осуществлению и распространению управленческих инноваций в ней самой. Однако при этом, как правило, наблюдается достаточно значительный организационный лаг, поскольку осуществление производственных инноваций в течение определенного периода происходит в условиях старых управленческих систем и методов, когда наблюдается своего рода запаздывание управленческих инноваций.

4. Организационная структура образовательного учреждения является важнейшей составляющей конструирования инновационного процесса, а также условием достижения необходимой степени инновационной восприимчивости. Выбор вида и направлений модификации организационной структуры образовательного учреждения с целью повышения степени его инновационной го-

товности будет зависеть от таких факторов, как готовность к организационным изменениям, степень восприятия образовательным учреждением элементов внешней среды, а также от быстроты реакции организационного потенциала на изменения во внешней среде; наличия благоприятной среды для возникновения идей и ресурсной базы для их реализации; структуры коммуникационных каналов образовательных учреждений, позволяющих формировать благоприятное восприятие результатов деятельности (в том числе и инноваций) во внешней среде; внутриорганизационной культуры и социального климата, способствующего разрешению внутриорганизационных противоречий и конфликтов.

Условия успешного освоения программы включают понимание обучающимися необходимости проводимых в современной системе образования изменений, наличие навыков пользователя ПК и поиска информации в Интернете, а также готовности принимать новые идеи и реализовать их на практике.

Целью программы является содействие становлению профессиональной компетентности руководителей и педагогов профессиональных образовательных организаций в области основных механизмов создания и внедрения инноваций, управления инновационной деятельностью на основе обновления теоретических знаний, совершенствования умений, расширения опыта работы в условиях ОУ.

Эта цель достигается посредством:

- + изучения теоретических основ управления инновационными процессами в профессиональных образовательных организациях;
- + освоения способов формирования инновационной среды профессиональной образовательной организации;
- + получения практических навыков работы с инструментами инновационного развития профессиональных образовательных организаций.

В результате обучения слушатели, успешно освоившие модуль, смогут:

- + разработать организационно-деятельностный план формирования инновационной среды профессиональной образовательной организации;

- + осуществлять выбор стратегии использования инновационных технологий в образовательном процессе;
- + осуществлять руководство формированием инновационной среды в деятельности профессиональной образовательной организации;
- + оценивать динамику инновационных изменений;
- + организовать командную работу для решения задач развития профессиональной образовательной организации.

Формы организации занятий по программе учебного модуля:

- + *интерактивная лекция* — предполагает интерактивное изложение преподавателем одной из тем курса. Основная цель — актуализация знаний слушателей по теме, постановка и освещение проблемы, достижение понимания слушателями представляемой информации через рефлексивные процедуры, стимулирование интереса к изучаемой теме;
- + *интерактивный семинар* — полилоговая форма закрепления и углубления знаний, предполагающая подготовку его слушателями информации по определенным темам и презентацию ее с использованием приемов и техник интерактивного обучения;
- + *иные формы учебной работы* — групповая и совместная деятельность над проектом, практика деловых игр, анализ критических ситуаций, тренинги практических навыков и т. п.

Программа учебного модуля состоит из введения и трех взаимосвязанных разделов, раскрывающих специфику технологии формирования инновационной среды профессиональной образовательной организации.

Р а з д е л 1. Социально-экономические аспекты развития профессионального образования.

Р а з д е л 2. Инновационный маркетинг профессиональной образовательной организации.

Р а з д е л 3. Инновационный менеджмент профессиональной образовательной организации.

Р а з д е л 4. Инструменты государственно-частного партнерства в профессиональном образовании.

Последовательное освоение обучающимися названных разделов и выполнение соответствующей системы практических зада-

ний позволит им овладеть технологией формирования инновационной среды применительно к созданию проекта системных изменений в собственной профессиональной образовательной организации.

В каждом разделе предлагаются конкретные методы, варианты и задания, ориентирующие обучающихся на овладение различными инструментами инновационного развития профессиональных образовательных организаций. Выполнение таких заданий в качестве самостоятельной работы позволит им в дальнейшем внести необходимые изменения в управленческую и инновационную практику, обеспечить целенаправленную и качественную разработку и реализацию проектов инновационных изменений и их управленческое сопровождение.

Задания могут выполняться как индивидуально, так и в малых группах, представляющих собой проектную (стратегическую) команду конкретной образовательной организации или учебную команду слушателей из разных образовательных организаций. Для выполнения целого ряда заданий используются определенные формы, которые слушателям предлагается заполнить в ходе самостоятельной работы. В некоторых случаях задания сопровождаются дополнительными текстами, которые служат информационной или концептуальной основой для выполнения заданий.

Учебно-тематический план

Ц е л ь: подготовка руководителей и специалистов профессиональных образовательных учреждений к использованию технологии формирования инновационной среды в условиях модернизации образования.

№ п/п	Наименование разделов	Всего часов	Лекции	Семинары, практ. занятия, самост. работа	Форма контроля
1	Установочная лекция	4	2	2	
2	Раздел 1. Социально-экономические аспекты развития профессионального образования	12	6	6	

Продолжение табл.

№ п/п	Наименование разделов	Всего часов	Лекции	Семинары, практ. занятия, самост. работа	Форма контроля
	1.2. Социально-экономическое развитие Нижегородской области и характеристика регионального рынка труда	4	2	2	
	1.3. Инновации в профессиональном образовании	4	2	2	
3.	Раздел 2. Инновационный маркетинг профессиональной образовательной организации	18	9	9	Зачет
	2.1. Формирование и реализация имиджа профессиональной образовательной организации	8	4	4	
	2.2. Брэндинг в деятельности профессиональных образовательных организаций	4	2	2	
	2.3. Организация рекламной (PR) деятельности профессиональной образовательной организации	6	3	3	
4	Раздел 3. Инновационный менеджмент профессиональной образовательной организации	18	9	9	Зачет
	3.1. Стратегическое управление развитием профессиональной образовательной организации	8	4	4	
	3.2. Управление педагогическим коллективом в условиях формирования инновационной среды профессиональной образовательной организации	4	2	2	
	3.3. Формирование корпоративной культуры профессиональной образовательной организации	6	3	3	

Окончание табл.

№ п/п	Наименование разделов	Всего часов	Лекции	Семинары, практ. занятия, самост. работа	Форма контроля
5	Раздел 4. Инструменты государственно-частного партнерства в профессиональном образовании	16	8	8	
	4.1. Государственно-частное партнерство как феномен современного социально-экономического развития	8	4	4	
	4.2. Особенности реализации механизмов ГЧП в сфере профессионального образования	8	4	4	
6	Заключительное занятие	4	2	2	
	Итого	72	36	36	

Содержание программы

Установочная лекция «К проблеме инновационного развития профессиональных образовательных организаций».

Раздел 1. Социально-экономические аспекты развития профессионального образования.

Характеристика современного состояния системы профессионального образования и профессионального обучения в Российской Федерации. Перспективы развития социально-экономической сферы и рынка труда Нижегородской области. Инновации в экономике. Инновации в профессиональном образовании. Инновационная среда профессиональной образовательной организации.

Практические задания

1. Анализ концептуальных документов развития системы образования в Российской Федерации (как действующих, так и уже реализованных).

2. Характеристика основных изменений в социально-экономической сфере за последние десятилетия.

Раздел 2. Инновационный маркетинг профессиональной образовательной организации.

Управление маркетинговой деятельностью профессиональной образовательной организации. Теоретические и практические аспекты формирования имиджа профессиональной образовательной организации. Брендинг профессиональной образовательной организации: понятие и система. Методическая система брендинга в сфере профессионального образования. Бренд профессионального учебного заведения: особенности формирования и продвижения. Организация рекламной (PR) деятельности профессиональной образовательной организации. PR-технологии в социальной сфере и в деятельности некоммерческих организаций. Эволюция концепций Public Relations. Российская специфика развития PR в некоммерческой сфере.

Практические задания

1. Создание плана рекламных мероприятий профессиональной образовательной организации на учебный год.
2. Разработка проекта ребрендинга профессионального образовательного учреждения.
3. Конструирование имиджевых символов профессиональной образовательной организации.

Раздел 3. Инновационный менеджмент профессиональной образовательной организации.

Стратегическое управление развитием профессиональной образовательной организации. Основы стратегического менеджмента. Диагностический анализ образовательной системы профессиональной образовательной организации. Стратегическое планирование. Управление реализацией стратегии. Основы управления персоналом. Расстановка и адаптация персонала. Лидерство в формировании коллектива. Стиль деятельности руководителя. Методы управления. Управленческая культура руководителя профессионального образовательного учреждения. Управление персоналом в условиях формирования инновационной среды.

Формирование корпоративной культуры профессиональной образовательной организации. Понятие о корпоративной культуре образовательной организации. Элементы корпоративной культу-

ры. Использование ресурсов корпоративной культуры в формировании инновационной среды образовательной организации.

Практические задания

1. Создание макет-проекта стратегического развития профессиональной образовательной организации.

2. Описание модели стратегически необходимой корпоративной культуры профессиональной образовательной организации.

Раздел 4. Инструменты государственно-частного партнерства в профессиональном образовании.

Основные подходы к определению понятия «государственно-частное партнерство». Цели, формы и характеристика ГЧП. Проблемы развития ГЧП в Российской Федерации. Особенности реализации механизмов ГЧП в сфере профессионального образования.

Заключительное занятие «Перспективы использования технологий формирования инновационной среды в деятельности профессиональных образовательных организаций».

Информационно-методические материалы

ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



В в е д е н и е

К ПРОБЛЕМЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

Период конца XX и начала XXI века характеризуется нарастанием инновационных изменений во всех сферах деятельности. Образование как один из видов социальной практики всегда особенно зависело от изменений, происходящих в условиях развития общества. И если в наши дни состояние российского общества характеризуется системными изменениями во всех сферах, то это означает, что и в образовании сегодня доминирует тенденция системных преобразований. Вопрос выживания профессиональных учебных заведений в будущем зависит не столько от бюджетного финансирования, сколько от успешной организации социального маркетинга, востребованности каждого субъекта образовательного пространства. Однако выполнение этой задачи осложняется тем, что инвестиционно привлекательную сферу еще нужно создавать, проектируя ее на разные целевые группы.

Включение экономических механизмов в практику поддержки инновационных изменений требует от управленческой команды и педагогического коллектива профессионального учебного заведения освоения и выполнения новых функций, связанных с разработкой и реализацией инвестиционно привлекательных проектов, прогноза и оценки реализуемости проектируемых изменений.

Инновационное развитие любой образовательной модели осуществляется под воздействием как внешних условий, так и внутренних тенденций саморазвития. Если рассматривать образовательную организацию как открытую социальную систему, а под открытостью понимать наличие среды, с которой взаимодействует система, то можно констатировать, что таким системам присущи процессы не только полновесного обмена со средой — функционирования, но и развития. Развитие же систем реализуется посредством инновационной деятельности, определяемой как целенаправленный процесс разработки, внедрения, освоения и присвоения новшеств. При этом внешнее воздействие на систему на сегодняшний момент складывается из государственных инициатив и образовательного заказа ближайшего социального окружения. Связи внутри открытых систем многочисленны и нелинейны, сами же системы предельно инерционны. Их состояния меняются только в результате качественных сдвигов всей внутренней структуры, поэтому всякое несистематическое воздействие поглощается и рассеивается.

Развивающий тип управления образовательной организацией рассматривается как альтернатива функционирующему типу и представляет собой целенаправленную деятельность, инициированную руководителем и поддерживаемую группой единомышленников. Эта деятельность направлена на проведение целесообразных преднамеренных изменений и предполагает создание условий для реализации компетентности, ответственности, активности и в целом личностного потенциала всех участников образовательного процесса.

Преимущества развивающего типа управления состоят в возможности проявления профессионально-личностного творчества педагогов и обучающихся; в реализации свободного выбора путей

освоения образовательного пространства; в поддержке активности и «инициативы снизу», в вовлечении большого количества людей в управленческую деятельность; в создании условий для укрепления и развития способности к социальной адаптации при изменении условий обучения, труда, жизни; в апробировании широкого диапазона социальных ролей, функций и альтернатив поведения; в стимулировании творческой продуктивности и саморазвития субъектов образовательного процесса.

Многочисленными исследованиями доказано, что нет другого способа осуществления такого развития, как инновационный процесс, но его нельзя рассматривать только как процесс освоения новшеств. М. М. Поташник в своей книге «Как подготовить проект на получение гранта» констатирует: «Новшество необходимо найти, придумать на уровне идеи, осмыслить, структурировать, разработать технологию его внедрения и только потом его можно осваивать». Инновационный процесс — это процесс поиска, придумывания (изобретения, рождения) новшества, его исследования, осмысления; приведения к виду (форме), приемлемому для освоения; разработка системы мер (алгоритма действий, методики, технологии) его освоения; создание условий (кадровых, мотивационных, финансово-материальных, временных и др.); само внедрение (освоение) этого новшества при условии, что это освоение также является предметом специального исследования (осуществление мониторинга, определение промежуточных результатов, коррекция процесса и т. д.).

Можно выделить четыре последовательно реализуемых этапа работы образовательной организации, вставшей на путь развития. Эти этапы включают в себя: системный анализ состояния образовательной организации и оценку возможностей ее развития; организационные мероприятия по переходу в режим интенсивного развития; активизацию внутренней групповой коммуникации в инновационной среде; образовательную и консультативную поддержку педагогов и руководителей, начавших процесс осуществления преобразований.

Способность к созданию целевых прообразов и деятельностных программ инновационного развития находит отражение в

формах конструирования (непосредственной практической деятельности по производству новации), моделирования (концептуального замещающего упрощения новации), проектирования (теоретического способа создания новации). Обращение к проектированию как способу, с помощью которого осуществляются инновационные изменения в образовательной организации, связано с высокой эффективностью данного метода. Оно позволяет достичь конкретного результата в четко обозначенные сроки. Проектную технологию можно использовать для поэтапной модернизации образовательной системы, при этом экономно расходуя ресурсы, концентрируя и распределяя их в соответствии с реализуемыми проектами. Эффективное использование проектного подхода при построении системы управления образовательными организациями требует регламентации новой деятельности, что предполагает разработку нормативно-правового, научно-методического, информационного и критериального обеспечения, а также организацию специальной подготовки руководителей и специалистов системы образования. Введение элементов матричной системы управления требует освоения новой культуры отношений всех субъектов инновационной деятельности.

Любое учебное заведение представляет собой социальную организацию, где люди собираются вместе, чтобы делать то, что порознь делать невозможно или нерационально. Они ставят перед собой общие цели, выбирают средства их достижения и получают те или иные результаты. Благодаря управлению совместная деятельность становится не стихийной и хаотичной, а целенаправленной и организованной. В общем виде закономерности и принципы менеджмента пригодны для любой социальной организации, рассматриваемой как структура связей или устойчивая форма многосторонних отношений, возникающих в объединении людей. Существенными признаками организации в сфере образования, как и в сфере социальных отношений, являются структура связей, устойчивая форма, многосторонность отношений, объединение людей. При этом под структурой связей подразумевается устойчиво проявляющаяся закономерность в распределении потоков материальных или информационных ресурсов между элементами данной

системы. В образовании это закономерности организации учебно-воспитательного процесса. Устойчивость формы проявляется в способности элементов организации находиться в динамическом равновесии с окружающей средой, не утрачивая своей сущности. Е. Б. Куркин, С. В. Рогожин подчеркивают, что объединение людей и многосторонность их отношений предполагают наличие общей цели, обретение новых связей и изменение качества отношений.

В динамично меняющейся социальной обстановке управление образовательным процессом должно носить опережающий, превентивный характер. Причем оперативность управленческих решений становится столь большой, что невозможно их осуществление и выработка на уровне высоких административных эшелонов. Все в большей степени оказывается необходима передача управленческих функций, в том числе и стратегических, на уровень администраций, педагогических коллективов и даже на уровень малых творческих групп педагогических работников. Последнее возможно в инновационных образовательных организациях, в которых число участников управления намного больше, чем в стандартном учебном заведении. При этом определенная степень свободы, связанная с административной формой управления, передается самим творческим группам, объединениям или педагогам.

Специфику субъекта инновации в образовании составляют специфические социальные качества, предопределяющие возможности инновационного взаимодействия различных ее субъектов: инновационный тип личности; инновационное образовательное учреждение как коллективный субъект; профессионально-педагогическое сообщество как сетевой субъект инновации.

1. Инновационный тип личности.

Аналитическая модель современной личности (А. Инкелес) в качестве наиболее значимых черт, востребованных прогностическими тенденциями развития общества, определяет:

- + открытость экспериментам, инновациям, изменениям;
- + готовность к плюрализму мнений, признание существования разных точек зрения без опасения изменения собственного видения мира;

- + ориентацию на настоящее и будущее, а не на прошлое;
- + уверенность и способность в преодолении создаваемых жизнью препятствий;
- + планирование будущих действий для достижения целей как в общественной, так и в личной жизни;
- + веру в возможность регулирования и прогнозирования социальной жизни;
- + чувство справедливости, основанное на уверенности в зависимости вознаграждения от вклада и мастерства;
- + высокую ценность образования и обучения;
- + уважение достоинства других вне зависимости от статусной позиции.

Интегральным качеством современной личности является не столько способность адаптивного самоизменения, когда личность вынуждена приспособляться к динамизму социальной жизни, сколько способность к такому смыслопорождению, которое равно устремлено как на изменение условий социальной жизни, так и на самоизменение. Эта типическая особенность творчества определяет совокупность личностных черт и общие характеристики творческого мышления — атрибутивного признака инновационного типа личности.

Ведущими свойствами творческого мышления являются способности:

- + находить множество разных вариантов решения при одних и тех же условиях;
- + находить непротиворечивые решения противоречивым ситуациям.

Сочетание этих способностей с соответствующими личностными особенностями составляет сущность такого интегративного качества, как творчество, являющегося необходимым компонентом инновационности.

По мнению французского социолога М. Крозье, способность людей к инициативе становится в современных условиях более значимым фактором развития, нежели оперирование материальными ресурсами, поэтому конкурентная борьба сосредоточивается не вокруг проблемы обладания материальными ресурсами, а за

способность к быстрому обновлению, способность к нововведению. Среди ведущих качеств личности работника, наряду с компетентностью, знанием дела, столь же значимыми становятся инициативность, готовность к инновационным изменениям.

Российские ученые, характеризуя новое поколение руководителей, склонных к осуществлению инновационного менеджмента, перечисляют следующие критерии: высокий уровень общественного интеллекта; наличие креативности — творческого, нестандартного подхода к делу; эмоциональная устойчивость; высокая мотивация достижений, ориентация на будущее; индивидуализм.

Поскольку инновация выступает как особым образом организованная деятельность, самовоспроизводящая себя, то она предполагает совершенно определенную совокупность характерологических черт личности, среди которых:

- + потребность в переменах, умение уйти от власти традиций, определяя точки развития и адекватные им социальные механизмы;
- + наличие творческой как личностного качества и творческого (креативного) мышления;
- + способность находить идеи и использовать возможности их оптимальной реализации;
- + системный, прогностический подход к отбору и организации нововведений;
- + способность ориентироваться в состоянии неопределенности и определять допустимую степень риска;
- + готовность к преодолению постоянно возникающих препятствий;
- + развитая способность к рефлексии, самоанализу.

Рассмотрим наиболее распространенную классификацию К. Роджерса, в которой представлены идеальные типы субъектов — реализаторов новшеств:

- + новаторы — всегда открытые к новому; постоянно заряженные на освоение новшеств в собственной практике; хорошо ориентированные в коммуникативном пространстве инноваторов; склонные к риску; осуществляющие свой выбор на основе проектирования процесса получения результата — 2,5 %;
- + ранние реализаторы — в буквальном смысле следуют за

новаторами; ориентированы на их достижения, но без риска; не идут смело за каждым нововведением; расчетливы на основании оценки возможностей полученных результатов нововведений — 13,5 %;

+ предварительное большинство — осваивают уже оправдавшие себя в работе новаторов и ранних реализаторов нововведения; достаточно велика дистанция от ознакомления с оправдавшими себя нововведениями и собственным решением; отличаются высокой степенью свободы выбора; ориентированы на разные варианты действий — 34 %;

+ позднее большинство — скептически настроенные по отношению к любому нововведению; к освоению приходят под сильным давлением образовательной среды; в выборе не свободны, поскольку ориентированы только на те нововведения, которые становятся признанными в профессиональной среде; по форме склонны к простому воспроизводству — 34 %;

+ колеблющиеся — жесткая ориентация на традиционные ценности и опыт предыдущих поколений; ограниченное коммуникационное поле, способствующее профессиональной замкнутости этой группы; новаторы не пользуются авторитетом и признанием; нововведение осваивается только тогда, когда становится содержательной и организационной нормой — 16 %.

К. Ангеловски модернизировал предложенную К. Роджерсом типологию, сохраняя содержательную основу классификации и несколько видоизменяя форму ее организации. При этом основным признаком, так же как и в предыдущем случае, выступает не сущностная сторона — инновационность как качество педагога, а временная дистанция включения в освоение новшества. В результате получается следующее распределение:

+ новаторы — считают, что новое хорошо уже потому, что оно новое, — 6,69 %;

+ передовики — полагают, что новшества нужно внедрять, как только они появляются в педагогической действительности, — 44,74 %;

+ умеренные — не стремятся быть первыми, но и не хотят оказаться последними и приступают к освоению нового только

тогда, когда оно уже воспринято значительной частью коллег, — 17,78 %;

+ предпоследние — больше сомневаются, чем верят в новое, и воспринимают его только после того, как общественное мнение подавляющего большинства положительно отнесется к новшеству, — 8,03 %;

+ последние — действуют по принципу «лучше последнее, но нужно убедиться в правильности того, что мы совершаем», — 22,75 %.

Если учесть, что к категории новшеств К. Ангеловски относит такие формы организации работы, как применение технических средств обучения, групповое обучение, использование рабочих тетрадей и т. п., причем именно они составляют наибольшую по удельному весу часть осваиваемых новшеств, то становится вполне объяснимым преобладание групп педагогов с «инновационной направленностью» — 51,43 %.

Недостаток двух выше приведенных классификаций состоит в том, что в них не учитываются в качестве сущностных оснований важнейшие отличительные признаки инновации как системы и как специально организованной деятельности. Теряется разница между инновацией как образом жизни, избираемым в результате личностного самоопределения, и внедрением новшества под давлением обстоятельств. При построении типологии инновационной личности за основу можно взять следующие критериальные параметры инновационности как качества профессионально-педагогической культуры:

+ во-первых, принята ли инновация как личностно значимая ценность;

+ во-вторых, разделяется ли подход к инновации как к необходимому социальному механизму развития системы образования;

+ в-третьих, понимается ли инновация в качестве целостной системы отношений и специфически организованной деятельности;

+ в-четвертых, переведено ли это отношение в организацию собственной профессиональной деятельности;

+ в-пятых, в какой мере в собственной деятельности присвоена специфика ее инновационной организации.

С учетом критериальных параметров типологии инновационности и на основании содержательной сущности инновации как системы отношений и специфики самоорганизующей и самовоспроизводящей деятельности на личностном уровне выделяют (исследовательская группа под руководством члена-корреспондента РАО, профессора Е. В. Бондаревской) следующие типологические группы (с указанием примерного процентного распределения данных типов инновационной личности в педагогическом коллективе):

+ инноватор — инновация принята как личностная ценность и присвоена как качество образа жизни — инновационность; инновация, понимаемая в качестве целостной системы, сознательно используется как механизм развития, опирающийся на специально организованную, продуктивную деятельность; полностью реализуется инновационная способность субъекта; сформирована и проявляет себя как качество профессионально-педагогической культуры инновационная деятельность — 8,5 %;

+ инновационно-ориентированный — инновация принята как личностно значимая ценность и рассматривается в качестве механизма развития системы образования; значительная часть инновационных процессов организуется на уровне нововведений, еще не полностью реализуется представление об инновации как о целостной системе; инновационная способность субъекта используется преимущественно в форме репродуктивной деятельности; сформировано и проявляет себя как качество профессионально-педагогической культуры инновационное поведение — 17,5 %;

+ индифферентный — профессионально значимой ценностью выступает необходимость обновления; представление о механизме развития сформировано преимущественно на уровне снятия «передового педагогического опыта»; новшества и нововведения используются по необходимости, в зависимости от степени и формы стимуляции; инновационная способность проявляется спорадически; сформирована и проявляет себя как качество профессионально-педагогической культуры неопределенность поведения — 48 %;

+ консервативно-охранительный — профессионально значимой ценностью выступает стабильность, упорядоченность; инновация не принимается ни как способ, ни как средство развития; профес-

сиональная работа организуется на основе усвоенного опыта предшествующих поколений с ориентацией на требование руководства; новшество осваивается в форме «внедрения»; инновационная способность не проявлена; сформировано и проявляет себя как качество профессионально-педагогической культуры консервативно-охранительное поведение — 23 %.

2. Коллективный субъект инновации в системе образования.

Наиболее значительным фактором, определяющим структуру типологических групп, является сама образовательная организация с ее живыми образовательным и педагогическим процессами, особым социально-психологическим климатом, традициями, управленческими отношениями и многими другими компонентами социокультурной ситуации, которые и определяют степень высвобождения инновационной способности.

В учебном заведении, отличающемся преимущественно инновационным характером развития, значительно изменяется стандартное соотношение типологических групп педагогов. И если удельный вес инноваторов изменяется не столь значительно — до 12—13 %, то существенно увеличивается, до 47—52 %, доля инновационно-ориентированных педагогов, причем это происходит за счет серьезного уменьшения количества индифферентных — до 26—30 % — и, особенно, педагогов с консервативно-охранительной ориентацией — 3,5—7 %.

Другими словами, здесь образуется некоторая «критическая масса» педагогов, сознательно формирующих иной «социально-педагогический» фон, создающих инновационность как характерную черту образа жизни образовательной организации, при котором само инновационное действие понимается не как внешняя организация и «преобразование поневоле», а как коллективное творчество.

В целом состояние социально-психологического климата образовательной организации — чрезвычайно важный компонент ее образа жизни. От его направленности во многом зависит степень открытости педагогического коллектива к инновационным изменениям. Поскольку инновация как система привносит на первых стадиях процесса неопределенность и дестабилизацию, то у неко-

торой части коллектива в силу социальной инерции, сохраняющей действенность стереотипов и культурных норм, это может вызвать настороженность, отторжение или прямое сопротивление. Вот почему необходимо организационно обеспечить особое состояние социально-психологического климата — инновационный климат. Инновационный климат — это сформированная определенным образом обстановка, в которой человек чувствует себя свободным, полностью мотивированным, готовым к творческой работе.

Типическим признаком, отличающим инновационную образовательную организацию, является именно сформированность инновационного образа жизни. К его компонентам можно отнести: инновационность как качество профессионально-педагогической культуры, инновационную деятельность, инновационный климат и наличие инновационного коллектива, отличающегося своеобразным укладом жизни.

Образ жизни образовательной организации как субъекта инновационной деятельности должен по своему сущностному признаку удерживать ее целостность как социального организма. Этим признаком является системность, точно так же, как в том случае, когда субъектом выступает личность инновационного типа. Однако для личности как субъекта инновации соразмерность системности, то есть оптимальное их взаимодействие, как правило, совпадает с одним или несколькими элементами педагогической системы, вызывая ожидаемое изменение других, то есть ограничивается рамками определенной педагогической системы. В случае, когда субъектом инновации является социальная организация, системность инновационного изменения соразмерна педагогической системе в целом с выходом на основания образовательной системы и инновационными последствиями, значимыми для системы образования на каком-либо из ее уровней (муниципальном, региональном, федеральном). Другими словами, инновационная образовательная организация вызывает социокультурные возмущения в соответствующей системе образования, заставляя ее адекватно, то есть целостно, системно, реагировать на изменяющуюся социально-образовательную ситуацию. Этот эффект далеко не всегда достигается, если субъектом инновации выступает личность.

Системность, охватывающая и удерживающая всю целостность образовательной организации, имеет, как минимум, два измерения. Первое включает в себя философский, психологический и дидактический слои существования образовательной системы, необходимые для сообщения ей свойств целостности различных образовательных систем и их последующего удержания в культуре. Это уровень теоретической рефлексии, позволяющий идентифицировать социокультурную нишу, занимаемую организацией как социальной системой, с сущностными основаниями соответствующей образовательной системы, заданными единством вышеназванных слоев теоретического знания.

Второе представлено взаимосвязанными элементами образовательного пространства, среди которых в качестве признаков инновационности образовательной организации называются:

- + разработка и реализация иного, чем в традиционной практике, содержания;
- + конструирование и реализация на практике иного уклада жизни;
- + поиск и смена средств педагогического труда.

Интегральное понятие «инновационный образ жизни» определяет целостность образовательной организации как социального организма, рассматриваемого системно. В нем, взаимопересекаясь и сущностно дополняя друг друга, представлены следующие компоненты:

- + инновационность как качество профессионально-педагогической культуры, задающее поисково-творческое начало, обеспечивающее стабильное воспроизводство инноваций;
- + инновационная деятельность как метадеятельность (по изменению деятельностей), составляющая сущность социального механизма развития всех компонентов образовательного пространства;
- + инновационный климат — особым образом сформированное коллективно распределенное взаимодействие, в процессе которого оптимально реализуется инновационный потенциал;
- + инновационный коллектив — коллектив, состояние которого на основе коллективно-разделенных ценностей определяет «кри-

тическая масса» инновационного типа личностей, достаточная для того, чтобы удерживать инновационную направленность сознания как социокультурную норму организации жизнедеятельности.

Инновационный образ жизни формирует потребность и создает условия для выращивания принципиально иной профессионально-педагогической культуры, носителем и творцом которой выступает сам педагог в его новой позиции — не техника и исполнителя (высококласного оператора сложных систем), а свободного профессионала и общественного деятеля (И. Фрумин), исследователя и проектировщика, порождающего и оформляющего еще не существующее в культуре новое педагогическое знание (Т. Ковалева).

3. Профессионально-педагогическое сообщество как сетевой субъект инновации. Для того чтобы инновационная образовательная организация сохраняла содержательную сущность коллективного субъекта инновации и являлась реальной движущей силой развития соответствующей системы образования, ей самой необходимо рефлексивное зеркало, интеллектуальная питательная среда. Именно в этом качестве выступает профессионально-педагогическое сообщество, в рамках которого, предъявляя и экспертируя свои проекты, профессиональные учебные заведения имеют возможность в условиях организационно-образовательного пространства, построенного на адекватных их устройству ценностных основаниях и методологических принципах, то есть в едином смысловом поле, объективировать оценку собственного состояния, определять направленность дальнейшего развития.

Коллективное сотрудничество образовательных организаций в форме общественно-педагогического, а затем и собственно инновационного образовательного движения создает возможность опережающего теоретического и практического продвижения по отношению к реальному состоянию образовательной действительности. Это, в свою очередь, позволяет организационно оформленному профессионально-педагогическому сообществу выполнять функции коллективного субъекта инновации, оказывающего влияние на определение образовательной стратегии и образовательной политики. Именно таким образом, соединяя широкую инициативу

«низа» и управленческие возможности «верха», инновационное движение выступает как основной субъект образовательных реформ, становясь той инновационной средой, в которой они возможны и которая обеспечивает их успешность.

Интегральной, сущностной социокультурной функцией организованного инновационного движения по отношению к обществу в целом, и социальному институту образования в частности, является развитие образования путем создания как его новых форм и способов, так и открытия социальных механизмов развития. Рассматривая важнейшие аспекты социально-педагогического значения инновационного движения, Э. Д. Днепров уделяет особое внимание следующим его функциям:

- + моделирование и апробация образовательных институтов будущего гражданского общества;
- + вырабатывание новых культурно-образовательных норм, культурной среды, ее творцов и носителей путем создания профессиональных сообществ;
- + создание социально-технологического механизма саморазвития образования;
- + отработка эффективных, динамичных и результативных форм взаимодействия педагогической науки и образовательной практики;
- + создание оптимальных условий и специфической среды для социальной диффузии инновации.

П. Г. Щедровицкий в качестве инновационных функций профессионально-педагогического сообщества называет:

- + лидерство в развертывании всего движения за обновление школы;
- + внедрение и распространение уже существующих педагогических систем, отдельных методик, учебных предметов, дисциплин, отдельных курсов;
- + разработку новых технологий управления инновациями и техник проектирования, их развитие и распространение;
- + создание (или запуск) элитной (по внутреннему рейтингу педагогического сообщества) и элитарной (по внешнему рейтингу — по отношению к социокультурной среде) образовательной системы.

Важно подчеркнуть тот факт, что ни одна из перечисленных функций не обеспечивает того, что можно было бы назвать воспроизводством инновационности. Из чего прямо следует, что собственно инновационная функция — это и есть воспроизводство инновационности, представляющее собой ту качественную сторону инновационного образа жизни образовательной организации, которая пронизывает и подчиняет себе все функции инновационной системы. Это не инновационная функция, а состояние целой системы, имеющей стабильный социальный механизм самовоспроизводства.

Говоря о составе функций организованного профессионально-педагогического сообщества как субъекта инновации, необходимо выделить следующую совокупность функций, не дублирующих другие уровни субъектности (личность и образовательная организация как коллективный субъект), а выражающих субъектную специфику именно сообщества.

Так, социокультурная идентификация инноваций, их предметно-содержательная экспертиза, безусловно, выходят на уровень профессионально-педагогического сообщества, которое концентрирует интеллектуальный потенциал, создает единое смысловое поле взаимодействия и предоставляет возможность соотнести различные степени инновационного опыта. Отсюда и конкретные функции выращивания новой образовательной культуры, отработки новых форм взаимодействия науки и практики, создания среды социальной диффузии инноваций.

Уточнение совокупности сущностных функций инновационного сообщества возможно на пути осмысления кризисной формы его развития. В чем причины нынешнего кризиса в инновационном движении?

Во-первых, содержательная составляющая кризиса объясняется возрастающим объемом тиражирования инновационного результата по отношению к процессу получения принципиально нового.

Причины этого явления лежат в специфике распространения любой моды, в том числе и педагогической. Динамичное разрастание инновационного сообщества происходит не только за счет

действительного увеличения числа инноваторов и инновационных образовательных учреждений. Следует учитывать и такие явления, как социально-педагогическое подражание (присвоение внешних организационных форм в ущерб сущности), заражение (насаждается в форме административного понуждения при отсутствии концептуальной основы и т. п.), попустительство (сопровождение «того, что возникает», поощрение сиюминутного «нового» без ориентации на прогностический результат) и т. д.

Отсюда ярко обозначившаяся тенденция внутреннего расслоения, обостряющая необходимость усиления экспертной функции инновационного сообщества и нахождения механизмов дифференцированного сопровождения различных по степени инновационности слоев его. Безусловно, она тесно связана с воспроизводством инновационности.

Во-вторых, организационно-управленческая составляющая кризиса, проявляющаяся в том, что не на всех уровнях взаимодействия инновационной общности и системы образования найдены адекватные социальные механизмы, способные взаимообеспечивать развитие и того и другого явления.

Принципиальное отличие профессионально-педагогической общности как сетевого субъекта инновации и системы образования любого уровня заключается, в том, что первая воспроизводит инновации как способ собственного существования, то есть обладает инновационностью, вторая использует инновации в качестве средства развития. В первом случае, инновации в образовании — это содержание деятельности субъекта, во втором — содержанием деятельности выступает управление, которое может быть, а может и не быть инновационным по характеру. Система образования может обрести инновационность как системное качество, если оно имплантирует (преодолевая эффект отторжения) профессионально-педагогическое сообщество как субъект инновации, управленчески удерживая при этом его в качестве саморазвивающегося ядра системы образования. Это возможно лишь в условиях трансформации управленческой культуры на основаниях инновационного управления.

Раздел 1 СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

1.1. Система профессионального образования в Российской Федерации: состояние, проблемы и перспективы

Масштабные преобразования затронули в настоящее время в России практически все области экономического развития. Направлены они на совершенствование различных отраслей промышленности, хозяйства, социальной сферы, приведение их в соответствие с потребностями государства, общества, каждого гражданина нашей страны, а также на формирование активно развивающегося во всем мире рынка инновационных технологий.

В связи с этим основной целью развития и реализации государственной инновационной политики Российской Федерации является перевод научно-промышленного потенциала России на инновационный путь развития, построение экономики, основанной на научных знаниях, так называемой экономики знаний, которая будет способствовать освобождению страны от экспортно-сырьевой зависимости и обеспечению высокой динамики роста в перерабатывающих, интеллектуально ориентированных и наукоемких отраслях.

Сегодня становится для всех очевидным, что на современном этапе развития российского общества необходимы серьезные системные изменения в профессиональной школе страны для обеспечения существенного повышения качества образования выпускников, а главное — приведение полученных ими компетенций в соответствие с реальными запросами работодателей. Таким образом, без повышения качества и эффективности системы профессионального образования, обеспечения ее соответствия текущим и перспективным потребностям рынка труда, тенденциям мирового экономического развития, а также без организации непрерывного повышения квалификации и профессиональной переподготовки каждого действующего специалиста невозможно поступательное движение вперед, инновационное развитие и достижение конкурентоспособности страны.

В кадровой структуре различных отраслей высококвалифицированные рабочие и специалисты среднего звена составляют от 60 до 85 %. Их роль как «человеческого капитала» социально-экономической модернизации страны и дальше будет расти. Поэтому профессиональное образование, которое всегда было одним из факторов экономической мощи государства, будет становиться все более востребованным. Однако и сегодня все еще остро ощущается дефицит квалифицированных исполнителей, способных работать с современными технологиями, о чем свидетельствуют результаты опросов работодателей. С этой проблемой также связан недостаточный масштаб и снижающееся качество подготовки квалифицированных рабочих и служащих, низкий престиж соответствующих образовательных программ.

Происходящие структурные преобразования в экономике и обществе требуют выработки новой политики в сфере профессионального образования и подготовки рабочих кадров и специалистов среднего звена с учетом требований современного рынка труда.

В системе профессионального образования в настоящее время имеется немало проблем, требующих неотложного решения. Состояние действующих государственных профессиональных учебных заведений, дающих базовое профессиональное образование, не в полной мере обеспечивает подготовку квалифицированных кадров, соответствующих требованиям работодателей. Устарела их материально-техническая база. Обострились проблемы организации производственного обучения и производственной практики на предприятиях.

Ликвидация определенной части учебных заведений начального профессионального обучения отразилась на дефиците рабочих кадров для всех отраслей промышленности, а стремление отдельных субъектов к переходу к инновационным моделям развития формирует опережающую потребность в специалистах «новой» формации, отвечающих требованиям профессионализма, мобильности, высокой мотивации на результат, компетентности в вопросах прогнозирования изменений экономической конъюнктуры и внедрения инновационных технологий.

Значительно снижают способность нашей страны противостоять турбулентным процессам в мировой экономике и развиваться в условиях обостряющейся международной конкуренции проблемы низкого участия взрослого населения в дополнительном профессиональном образовании и несформированности системы непрерывного образования в целом.

Внедрение в экономике современных наукоемких технологий диктует повышенные требования к квалификации персонала, его ответственности, готовности осваивать новые подходы к профессиональной деятельности. Надо признать, что такая система в России только складывается и нуждается в поддержке растущего корпоративного сектора.

В 1990 годы в обществе под влиянием различных факторов сформировалось и поддерживается благодаря СМИ мнение, что показателем личной успешности является исключительно высшее образование. На данном этапе важно обеспечить формирование новых подходов к организации и осуществлению современного привлекательного для молодежи невузовского профессионального образования на базе инновационных ресурсных центров, обеспечивающих качественную подготовку высококвалифицированных рабочих и технических кадров, реально востребованных ведущими предприятиями, активно внедряющими инновационные технологии.

Меняется структура приема в учреждения высшего профессионального образования. В 2004 — 2010 годах число бюджетных мест в вузах на специальностях, где имеет место переизбыток специалистов, снижалось в среднем на 4 % в год (на 9 % в 2010 году). При этом у населения сложились устойчивые предпочтения в отношении профиля получаемого профессионального образования. До двух третей семей предпочитают, чтобы их дети получили высшее образование экономиста, менеджера или юриста. Соответствующие предпочтения до последнего времени отражались в том числе в структуре спроса (высокие конкурсы при поступлении) на платное высшее образование. Только в последние два года началось (пока небольшое) увеличение доли выпускников школ, желающих получить техническое образование.

В 2006 — 2010 годах прирост финансирования учреждений профессионального образования из средств консолидированного бюджета Российской Федерации составлял в среднем 17,0 % в год при среднегодовой инфляции в пределах 10,6 %. Наибольшими темпами возрастало бюджетное финансирование высшего образования (на 20,1 % в год), наименьшими — начального профессионального образования (на 7,1 % в год). Тем не менее в условиях снижения контингента удельный рост бюджетных расходов (в расчете на одного обучающегося) в начальном профессиональном образовании превышал уровень инфляции. Свыше 100 млрд рублей было направлено на развитие материально-технической базы ведущих учреждений профобразования в рамках нацпроекта, еще 90 млрд рублей выделено в рамках дополнительной поддержки ведущих университетов.

Вместе с тем недостаточность капитальных вложений, инвестиций в развитие материально-технической базы и хроническое недофинансирование всей сети профессионального образования в предшествующие десятилетия требуют не только внимания, но и реальной работы, существенного роста финансирования уже сегодня.

Стоимость платных услуг профобразования росла, не сопровождаясь адекватным ростом их качества. Официальная стоимость образовательных услуг, предоставляемых государственными образовательными учреждениями (в них учится более 90 % обучающихся), по данным Росстата, увеличивалась в 2000 — 2009 годах в среднем на 15—22 % в год в зависимости от уровня образования. Наименьшими темпами росла реальная стоимость обучения в колледжах и техникумах (в номинальном выражении 13,8 %, в реальном — 1,4 % в год). С 2009 года в рамках реализации пакета антикризисных мер большинством государственных образовательных учреждений было принято решение о фиксировании и неповышении стоимости обучения. Также с 2009 года в рамках эксперимента при государственной поддержке стал доступен льготный образовательный кредит для обучающихся по приоритетным специальностям, востребованным экономикой.

Рост финансирования не сопровождался, однако, адекватным

повышением качества профессионального образования. Так, рост финансирования высшего образования, отмечавшийся в последние годы, обеспечил условия для благоприятного развития профессионального образования, но тем не менее существенного повышения качества профессионального образования и научно-инновационной активности в большей части вузов в последние годы пока не произошло. Доля работодателей, удовлетворенных качеством профессиональной подготовки выпускников *колледжей и вузов*, сегодня составляет около 60 %. Для выпускников учреждений *начального профессионального* образования эта цифра еще меньше — около 35 %.

Характеризуя в целом текущее состояние кадрового ресурса системы профессионального образования и соответствующие основные тенденции последних лет, можно выделить следующие основные аспекты:

- + снижение общего числа преподавателей в учреждениях среднего профессионального образования и увеличение соответствующего показателя в высшей школе;

- + увеличение в структуре преподавательского состава учреждений на всех уровнях профессионального образования количества преподавателей, работающих на условиях штатного совместительства и неполной загрузки; появление скрытой безработицы. При этом низка доля преподавателей, активно ведущих научную деятельность (менее 10 %);

- + некоторое увеличение на всех уровнях профессионального образования доли преподавателей в возрасте до 30 лет и снижение данного показателя для возрастных категорий 40—49 и 50—59 лет.

С 2009 года проводится эксперимент по разработке и реализации программ прикладного бакалавриата, которые в большей степени ориентированы на потребности работодателей и реализуются совместно учреждениями высшего и среднего профессионального образования. Эксперимент дал возможность выработать новые формы и методы организации образовательного процесса, позволяющие готовить квалифицированные технические кадры с современными компетенциями, востребованные на инновационных

высокотехнологичных производствах. При этом приходится констатировать, что сравнение производственной среды современного высокотехнологичного инновационного предприятия и образовательной среды многих вузов и колледжей пока явно не в пользу образовательных учреждений. А ведь очевидно, что образовательные учреждения в этом вопросе просто обязаны опережать реальное производство. И возможности для этого сегодня имеются.

В формировании новой образовательной среды в учреждениях профессионального образования определяющую роль сыграл приоритетный национальный проект «Образование». В рамках проекта было осуществлено кардинальное обновление материально-технической базы ведущих учреждений начального, среднего и высшего профессионального образования, сформировано ядро лидеров, ресурсных центров, которые становятся опорными точками новой современной сети учреждений профобразования, обновления ее структуры и типологии в соответствии с перспективными задачами, стоящими перед системой образования на современном этапе.

В рамках ПНП «Образование» отработаны эффективные организационно-экономические механизмы стимулирования инноваций в образовании, поддержки усилий и инициатив образовательных и общественных организаций, объединений работодателей, органов местного самоуправления, субъектов Российской Федерации по обновлению и совершенствованию образовательного процесса и системы образования в целом в соответствии с задачами инновационной экономики.

За последние годы многие профессиональные образовательные учреждения были переданы на уровень субъектов Федерации. И не все регионы оказались готовы управлять этой системой. Сеть учебных заведений зачастую по-прежнему отражает отжившие свое реалии плановой экономики, когда все учреждения были частью отраслей промышленности и могли не заботиться ни о трудоустройстве студентов, ни о новом оборудовании, ни о местах практики.

Однако опыт таких регионов, как Республика Татарстан, Крас-

ноярский край, Тверская область, Томская область и других, показывает, что есть решения, которые позволяют сделать региональную сеть организаций профессионального образования, включая как вузовский, так и невузовский сектор, более эффективной и активно участвующей в экономическом развитии региона. При этом складывается несколько различных эффективных моделей изменения сети учреждений профобразования. Если в регионе есть группы предприятий с устойчивым заказом на квалифицированные кадры, то оказывается успешным формирование отраслевых кластеров — групп учреждений, реализующих программы среднего профессионального образования (ресурсных центров), ориентированных на эти группы предприятий или одно крупное предприятие.

Как показал приоритетный национальный проект «Образование», создание в регионах таких ресурсных центров способствует привлечению в систему профессионального образования средств работодателей и эффективности их участия в образовательном процессе.

Еще одна перспективная модель — многопрофильные территориальные колледжи, которые создаются там, где нет устойчивого спроса на одну или несколько специальностей. Такого рода решение позволяет приблизить образовательные услуги к населению, что особенно важно в малых городах и сельской местности. Необходимо усилить государственную поддержку профессиональной ориентации, направленную на изменение отношения родителей и детей, молодежи к востребованным рабочим профессиям, техническим направлениям подготовки, к сложным и перспективным наукоемким специальностям. Потенциал ведущих учреждений предлагается использовать для целевой работы со школьниками, проявляющими интерес к научно-техническому творчеству, в том числе с детьми из отдаленных и труднодоступных территорий через создание специализированных школ, включая дистанционные.

К числу проблем профессиональных образовательных учреждений в общегосударственном масштабе относятся:

- + недостаточное государственное финансирование;

- + падение престижности среднего профессионального образования (в сравнении с высшим образованием);
- + низкая оплата труда, старение преподавательского состава, уход высококвалифицированных специалистов в другие сферы деятельности;
- + недостаточный уровень учебно-материальной базы ОУ;
- + неэффективные сроки подготовки специалистов для отраслей материального производства;
- + рост платного обучения по гуманитарно-экономическим специальностям, приведший к потере отраслевой направленности учебных заведений;
- + устранение федеральной власти от решения проблем средних профессиональных учебных заведений.

Активными направлениями развития профессионального образования сегодня выступают:

- + развитие государственно-общественных организационных и экономических механизмов управления системой профессионального образования;
- + обновление содержания профессионального образования на основе профессиональных стандартов, с прямым участием объединений работодателей;
- + формирование системы независимой оценки качества профессионального образования, включая оценку и сертификацию квалификации выпускников;
- + развитие системы переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров профессионального образования для обеспечения высокого потенциала его модернизации;
- + создание и развитие управленческих механизмов, обеспечивающих включение системы профессионального образования в решение кадровых проблем предприятий;
- + создание системы профессиональной ориентации молодежи, направленной на изменение отношения общества к востребованным рабочим профессиям, техническим направлениям подготовки, сложным наукоемким специальностям;
- + усиление участия регионов в комплексной модернизации профессионального образования.

Практическое задание. На основе изучения концептуальных документов развития системы образования в Российской Федерации (как действующих, так и уже реализованных) подготовьте краткое обоснование актуальности инновационных изменений в сфере профессионального образования. Аргументируйте их актуальность цитатами из текста документов.

Документ	Аргументация актуальности инновационных изменений в сфере профессионального образования
Национальная доктрина образования	
Концепция модернизации российского образования	
Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ	
Стратегия инновационного развития РФ до 2020 года	
Государственная программа «Развитие образования в РФ на период 2013—2020 гг.»	
Стратегия развития системы подготовки рабочих кадров и формирования прикладных квалификаций до 2020 года	

1.2. Социально-экономическое развитие Нижегородской области и характеристика регионального рынка труда

Экономическое развитие. Нижегородская область — один из наиболее экономически развитых регионов Российской Федерации. Регион относится к числу крупнейших индустриальных центров России с высокой долей перерабатывающей промышленности в экономике. По объему отгружаемой обрабатывающими предприятиями произведенной продукции область уверенно вхо-

дит в первую десятку российских регионов, занимая 7—8-е место в Российской Федерации. Уникальный научно-технический потенциал оборонно-промышленного комплекса в сочетании с мощной образовательной базой позволяет Нижегородской области занимать четвертое место в России по инновационному потенциалу.

Открытая политика органов власти региона, направленная на поддержку бизнеса, выгодное географическое положение и развитая инфраструктура во многом способствуют активной интеграции области в систему мировых экономических связей. Нижегородская область сегодня поддерживает внешнеторговые связи со 115 странами мира, активно привлекает российских и зарубежных инвесторов. В регионе успешно развивают бизнес такие компании, как Интел, Кнауф, Икеа, ЛУКОЙЛ, Объединенная металлургическая компания, Базовый элемент, Северсталь и др.

Машиностроение и металлообработка, химическое производство, нефтепереработка, лесная, деревообрабатывающая и бумажная промышленность являются основными отраслями промышленности Нижегородской области. Здесь представлены также, хотя и в меньшем объеме, швейное, обувное, пищевое производства, но безусловным лидером считается автомобилестроение. Сегодня АО «ГАЗ» — самое крупное градообразующее предприятие региона. Кроме того, множество предприятий области выпускают комплектующие детали, оборудование для автомобилестроения, продукция ГАЗа торгуют десятки дилеров. Крупными направлениями машиностроения являются также судостроение, производство дизельных двигателей, самолетостроение, станкостроение.

Состояние экономики Нижегородской области на момент принятия в 2006 году «Стратегии развития Нижегородской области до 2020 года» характеризуют следующие данные: наибольшую занятость населения области обеспечивают автомобильная промышленность (93 тыс. чел.), сельское хозяйство (73 тыс. чел.), транспорт и логистика (64 тыс. чел.), а также научно-образовательный комплекс (55 тыс. чел.). Среди поддерживающих секторов по численности занятых лидируют жилищно-коммунальный сектор и строительство (62 и 34 тыс. человек соответственно). Самый высокий уровень оплаты труда в секторе информацион-

ных технологий (более 21 тыс. руб. в месяц), топливной (14,33), химико-фармацевтической (11,4) и стекольной (10,28) промышленности. При этом в них занята незначительная часть трудоспособного населения. Самый высокий уровень оплаты труда среди поддерживающих секторов экономики — в финансовом, телекоммуникационном секторах и электроэнергетике — от 8 до 11 тыс. руб. в месяц. Наиболее высокий уровень производительности труда (выработки на одного сотрудника) в 2004 году был отмечен в стекольной, топливной, пищевой промышленности, черной металлургии и секторе информационных технологий. В последние годы значительный рост производительности был обеспечен в судостроении, стекольной промышленности, черной металлургии и топливной промышленности — с учетом ценовых индексов 2002 — 2004 годов темп роста более 10 %. Электроэнергетика и сектор телекоммуникаций лидируют по уровню производительности среди поддерживающих секторов. По объему отчислений в консолидированный бюджет Российской Федерации в Нижегородской области лидируют автомобилестроение, транспорт, логистика, пищевая промышленность и строительство.

По условиям и стоимости ведения бизнеса область является одной из наиболее привлекательных среди регионов России. Стоимость аренды коммерческой недвижимости и покупки земли в Нижегородской области ниже, чем в Московской, Ленинградской, Калининградской областях и в ряде других регионов европейской части России. К безусловным конкурентным преимуществам региона относятся: значительная доля квалифицированного персонала в общем числе занятых в промышленности, хорошо развитая финансовая и телекоммуникационная инфраструктура, относительно благоприятные условия для ведения предпринимательской деятельности, глубокие технологические традиции как российского центра автомобилестроения, авиастроения, судостроения, приборостроения, ядерной физики, оборонной промышленности и других высокотехнологичных секторов экономики.

Являясь лидером в автомобилестроении, область занимает важное положение на российском рынке. Несколько ведущих международных автопроизводителей разместили на территории области

свои сборочные производства, а за ними последовали десятки производителей автокомпонентов. В результате реструктуризации российские предприятия преобразованы в сборочные производства преимущественно коммерческого транспорта, а также модернизированные производства автокомпонентов, которые они с успехом поставляют как локальным потребителям, так и на экспорт.

Научно-образовательный комплекс является еще одним сектором, обеспечивающим значительный вклад в экономику области, одним из ключевых факторов ее конкурентоспособности благодаря подготовке и выпуску квалифицированных трудовых кадров и поддержанию высокого уровня инновационной активности в промышленности. Достигнутый уровень развития науки и технологий позволил существенно усилить конкурентные позиции таких секторов экономики, как информационные технологии, радиоэлектроника и приборостроение, оборонный комплекс, авиа- и судостроение, медицинская и фармацевтическая промышленность. В области созданы эффективные механизмы коммерциализации научных исследований, как следствие на базе научно-образовательного комплекса ежегодно создаются десятки новых предприятий с высоким потенциалом роста, вызывающих интерес у венчурных инвесторов.

Нижегородская область — одно из наиболее привлекательных в России мест для работы, отдыха и воспитания детей, предоставляющее своим жителям обширные возможности для самореализации и раскрытия творческого потенциала, лучшие карьерные условия для наиболее одаренных, образованных и амбициозных людей. В области сформированы высокие стандарты и благоприятные условия для жизни, включая качество окружающей среды, уровень социального обеспечения, качественное образование и медицинское обслуживание, безопасность, а также развитую жилищно-коммунальную инфраструктуру.

В стратегии развития Нижегородской области до 2020 года выделены три основные группы отраслевых приоритетов:

+ автомобилестроение, научно-образовательный комплекс, новая экономика, информационные технологии, пищевая промышленность, радиоэлектронная промышленность и приборостроение, химико-фармацевтическая промышленность;

+ черная металлургия, топливная промышленность, авиастроение, химическая и нефтехимическая промышленность, стекольная промышленность, туризм;

+ промышленность строительных материалов, медицинская промышленность, лесопромышленный комплекс и целлюлозно-бумажная промышленность, легкая промышленность, судостроение, сельское хозяйство.

На основе анализа структуры занятости в развитых странах и долгосрочного прогноза структуры региональной экономики в области была также спрогнозирована структура трудовых ресурсов, соответствующая перспективным потребностям экономики до 2020 года. В целом по региону имеет место тенденция приближения структуры и объема подготовки кадров в системе профессионального образования к структуре научно-промышленного комплекса и социальной сферы.

Важными условиями появления и развития высокотехнологичных предприятий инновационного пояса, а также таких секторов, как туризм, легкая промышленность, строительство, сельское хозяйство, торговля и другие услуги для населения, являются предпринимательская активность населения и готовность к риску. Развитие малого предпринимательства позволит обеспечить трудоустройство высвобождающихся работников модернизируемых предприятий и занятость населения в районах с ограниченными возможностями для привлечения инвестиций.

Правительство области создает условия для развития малого бизнеса посредством устранения административных барьеров, использования механизмов финансирования предприятий на ранней стадии развития, консультационной поддержки и обучения предпринимателей, активного вовлечения населения в предпринимательскую деятельность, включая формирование благоприятного имиджа предпринимателя.

Одним из показателей социально-экономического развития региона является скорость модернизации действующих предприятий. От результатов ее зависит не только конкурентоспособность региональных предприятий, но и инвестиционная привлекательность области. В этом направлении предполагается решить сле-

дующие задачи: стимулирование стратегического планирования на предприятиях области, включая инициирование; проведение мероприятий, направленных на повышение производительности и эффективности управления предприятиями Нижегородской области; создание оперативной базы данных и мониторинг финансово-экономического состояния крупных градообразующих предприятий частного сектора, а также предприятий с государственной долей собственности, предприятий сельскохозяйственного сектора; разработка и формирование предложений по антикризисному управлению крупными «проблемными» предприятиями, предприятиями с государственной долей собственности, предприятиями сельскохозяйственного сектора или инициирование процедур банкротства на неэффективных предприятиях; содействие повышению квалификации менеджеров предприятий; разработка и реализация механизмов по переобучению и трудоустройству персонала реструктуризуемых или ликвидируемых предприятий в соответствии с требованиями рынка труда.

Трудовые ресурсы. Наиболее важным активом, обеспечивающим конкурентоспособность Нижегородской области в долгосрочной перспективе, выступает человеческий капитал. В этой связи ожидаемый демографический спад является весьма серьезной проблемой, без решения которой область не сможет успешно конкурировать в будущем. Правительство Нижегородской области уделяет особое внимание развитию человеческого ресурса, воспитанию подрастающего поколения жителей области, привлечению на ее территорию новых квалифицированных кадров и созданию условий для удержания на территории области наиболее талантливых и предприимчивых выпускников.

Уровень безработицы в Нижегородской области — один из самых низких по Приволжскому федеральному округу — 0,69 %. В 2012 году при посредничестве областных служб занятости было трудоустроено 8847 человек, 305 человек были направлены на профессиональное обучение, 1404 — на оплачиваемые общественные работы. Коэффициент напряженности на рынке труда Нижегородской области составил 0,2.

Самые востребованные специальности в Нижегородской облас-

ти — рабочие. Сегодня общая потребность региона в подобных сотрудниках равна 40 тысячам. Многие предприятия Нижегородской области, такие как «Русские машины», Арзамасский приборостроительный завод, ГАЗ, Павловский автобусный завод, завод корпусов в Выксе, на данный момент увеличивают объемы производства, поэтому нуждаются как в рабочих кадрах, так и в инженерах.

Что касается сельского хозяйства, то и здесь положение постепенно налаживается: сокращается количество безработных, а установившаяся заработная плата в основном превышает прожиточный минимум. Особое внимание уделяется сфере растениеводства. В области открываются новые элитно-семеноводческие хозяйства. Еще один показатель, важный для развития сельского хозяйства, — увеличение доли произведенных на территории региона товаров на рынках и в магазинах городов, сел и деревень.

В административном центре Нижегородской области, Нижнем Новгороде, уровень безработицы составляет 0,72 %. Это один из самых низких показателей не только по Приволжью, но и по России в целом. Подобная ситуация объясняется тем, что Нижний Новгород является крупным промышленным центром с развитой металлургией, машиностроением и информационными технологиями.

Наиболее *востребованные профессии* в столице Нижегородской области — водитель, продавец, строитель, инженер, специалист по ремонту оборудования. Большим спросом пользуются также профессии врача, учителя, медсестры, воспитателя.

По прогнозу социально-экономического развития области, в ближайшие годы численность экономически активного населения в ней уменьшится на 20 тысяч человек и составит 1790 тысяч человек. Число занятых в экономике области в прогнозном периоде незначительно увеличится, что будет обусловлено созданием новых рабочих мест.

Однако существуют определенные проблемы, характерные для всех регионов страны, в том числе и для Нижегородской области. Более привлекательные возможности и условия оплаты на рынке труда, развитая инфраструктура и условия для жизни за пределами Нижегородской области стимулируют отток наиболее перс-

пективных и талантливых специалистов, особенно молодых людей, в другие регионы России и за рубеж. Такие промышленные центры, как Москва и Санкт-Петербург, сегодня являются лидерами по привлечению инвестиций. В этих городах располагаются штаб-квартиры крупнейших финансово-промышленных групп. И, создавая на своей территории развитый транспортно-логистический центр, Нижегородская область вынуждена конкурировать с такими исторически сложившимися промышленными центрами, как Москва и Санкт-Петербург, через которые сегодня происходит распределение основной массы товаров в центральной части России. И тем не менее уникальное географическое положение Нижегородской области является хорошей предпосылкой для развития на ее территории конкурентоспособной транспортно-логистической инфраструктуры.

Определенные перспективы для профессиональных образовательных учреждений были созданы в ходе реализации областной программы «Содействие занятости населения Нижегородской области на 2011 — 2013 годы». В ней выделяются два главных направления работы в этой сфере:

1. Организация профессионального обучения:

- + оказание содействия в профессиональном обучении безработным гражданам в целях реализации программ подготовки квалифицированных рабочих для экономики Нижегородской области;
- + формирование реестра учебных заведений, осуществляющих профессиональное обучение безработных граждан;
- + обеспечение эффективного использования учебной базы образовательных учреждений всех уровней для организации профессионального обучения безработных граждан;
- + проведение мониторинга обращений выпускников учебных заведений всех уровней профессионального образования в государственном учреждении «Центр занятости населения» (ГУ ЦЗН) по вопросам содействия в трудоустройстве;
- + расширение банка учебных планов и программ, эффективных учебных технологий для обучения безработных граждан;
- + организация обучения безработных граждан основам предпринимательской деятельности.

2. Организация профессиональной ориентации граждан:

+ организация и осуществление профессионального информирования и консультирования граждан в целях выбора сферы деятельности (профессии), трудоустройства, профессионального обучения с учетом их интересов, потребностей, а также состояния и перспектив развития рынка труда;

+ организация и проведение профессиональной диагностики граждан с целью профподбора (профотбора) подходящей сферы их профессиональной подготовки;

+ организация и осуществление психологической поддержки безработных граждан с целью повышения мотивации безработного гражданина к труду, активизации поиска работы, минимизации его сроков, повышения адаптации к существующим условиям путем оптимизации психологического состояния;

+ организация дней профориентации с участием мобильного центра занятости и выездной бригады психологов ежегодно не менее чем в 30 районах и городах области;

+ проведение для молодежи фестивалей «Личность. Карьера. Успех», а также районных и городских конкурсов «Карьера» для старшеклассников;

+ разработка новых и модернизация существующих профориентационных технологий с привлечением интернет-технологий;

+ оказание организационной, методической и информационной помощи социальным партнерам в создании профориентационных уголков (пунктов) по содействию в построении и развитии профессиональной карьеры;

+ обеспечение выпуска и распространения информационно-справочных материалов (буклетов, флаеров, брошюр) по профессиональной ориентации и психологической поддержке для разных целевых групп, по повышению престижа рабочих профессий;

+ создание и ежегодное обновление реестра организаций Нижегородской области, оказывающих профориентационные услуги населению на договорной основе.

Инновационная экономика. В настоящее время Российской Федерацией взят курс на инновационное развитие, в том числе на развитие инновационной экономики. Инновационная экономика —

экономика, основанная на знаниях, — имеет свои парадоксальные законы, отличные от тех, которые работают в рамках экономики индустриального периода цивилизационного развития. Подтверждением тому служат следующие явления инновационного экономического развития.

1. Возникли национальные инновационные системы, венчурное предпринимательство, связанное с высокими технологиями. Появились «технологии создания технологий» — важнейший стратегический ресурс развитых стран.

2. Возросла роль малых фирм и отдельных людей в технологическом процессе. Путь от идеи до результата стал значительно короче и преодолевается эффективнее, чем каких-то 10 лет назад. Многие ключевые инновации стали рождаться в малых фирмах, состоящих менее чем из десятка человек.

3. Появился «технологический занавес» — высокий барьер между развитыми странами, владеющими ключевыми технологиями постиндустриальной эпохи и способами их развития и совершенствования, и развивающимися государствами, которым остается только покупать высокотехнологичную продукцию по монопольно высоким ценам и которые не имеют шансов создать свой сектор высоких технологий.

4. Резко возросла роль организации и самоорганизации в технологическом развитии. Если XX век называли веком *high-tech* — высоких технологий в промышленности, сельском хозяйстве, военном деле, то XXI веку, вероятно, суждено стать веком *high-hume* — высоких гуманитарных технологий, направленных на развитие и эффективное использование возможностей отдельных людей и коллективов.

5. Появление «закрывающих технологий» — способов производства или технологий, делающих ненужными или неэффективными целые отрасли экономики, типы продукции, вооружений.

6. Радикальное изменение роли образования и знаний — случайно инновационную экономику, как уже отмечалось, часто называют «экономикой, основанной на знаниях». Стратегический потенциал развитой страны начал определяться не общим массовым образованием, а творческим потенциалом и уровнем научно-

технической и организационно-политической элиты. Несколько десятилетий назад в промышленности началось формирование «третьей волны» преобразований. От массового, единообразного производства с гигантскими промышленными комплексами начался переход к небольшим промышленным структурам, к росту разнообразия, к гибкому учету пожеланий заказчиков к производимой продукции. Аналогичная волна пришла и в системы образования. «Научить учиться», «научить правильно задавать вопросы и намечать цели» стало важнее, чем передать определенный набор знаний и профессиональных навыков, которые могут очень скоро утратить свое значение. Наступившая эпоха инноваций стала серьезным экзаменом для стран, технологий, образовательных систем и социальных институтов.

Практическое задание. На основе изученного теоретического материала подготовьте краткое изложение основных положений его в табличной форме объемом не более двух страниц.

Вопросы	Краткая характеристика содержания
Назовите основные изменения, происходившие в структуре экономически активного населения с последнего десятилетия XX по первое десятилетие XXI века?	
Какие изменения произошли на рынке трудовых ресурсов в этот же период?	
В чем принципиальные изменения рынка профессиональных образовательных услуг в России с последнего десятилетия XX по первое десятилетие XXI века?	
Назовите сценарии развития образования и критерии для разработки вариантов развития системы образования в ближайшие годы	
Каковы перспективы развития рынка труда и системы профессионального образования на период до 2020 года?	
Каковы перспективы развития регионального рынка труда и системы профессионального образования на период до 2020 года?	

1.3. Инновации в профессиональном образовании

Последнее десятилетие XX века стало временем радикальных перемен в российском образовании. С распадом СССР были сняты многие существовавшие ранее ограничения, сдерживавшие его саморазвитие. В новых условиях требования к образованию определялись задачами созидания в России демократического общества, правового государства, рыночной экономики, преодоления возрастающего отставания страны от мировых тенденций экономического и общественного развития.

1990-е годы XX века и начало нового XXI века стали периодом череды сменяющих друг друга реформ. К основным направлениям их относятся:

- + совершенствование нормативно-правовой базы образования;
- + децентрализация управления системой образования на основе расширения полномочий регионов и образовательных учреждений;
- + расширение прав и полномочий обучающихся, воспитанников и родителей в управлении образовательным процессом, придание управлению образованием государственно-общественного характера;
- + обновление содержания образования;
- + повышение вариативности содержания образования, предоставление возможности выбора программ образования обучающимся, педагогам, родителям;
- + диверсификация сети учреждений, создание новых типов и видов образовательных учреждений, в том числе фермерских школ, лицеев, гимназий, колледжей;
- + разработка государственных образовательных стандартов.

Среди прямых или косвенных факторов, обуславливающих появление инноваций во всех сферах социально-экономической деятельности, одним из определяющих является фактор знаний. В современном мире скорость их распространения, специфика диффузии инноваций таковы, что эффект от применения научных знаний оказывается основой технико-экономического паритета. Это значит, что шансы преуспеть даны тем, кто обладают самыми лучшими идеями, высокой компетентностью, выгодными связями, обес-

печивающими доступ к ограниченным ресурсам. Следовательно, современная система образования должна обладать проактивным отношением к будущему. Образование должно стать стратегически направленным, обеспечивать адаптацию человека к условиям высоко рискованной экономической деятельности на быстрорастущих рынках, при опережающих темпах развития и возрастающих требованиях к мобильности и креативности.

Следует различать понятия «инновация» и «новшество». Новшество — это оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований и экспериментальных разработок в какой-либо сфере деятельности с целью повышения эффективности ее. Новшество — изначальный объект инвестиционных вложений. В системе образования разработанный, но еще не реализованный образовательный подход так и называется — новшеством. В зависимости от стратегических предпочтений новшество может быть использовано как для собственных целей учебного заведения или другого звена системы образования, так и для широкого распространения. На первых этапах использования новшества, то есть на первоначальных стадиях его практического применения, новшество превращается в нововведение.

Инновационный процесс предполагает диффузию, распространение нововведений во внешней среде, передачу технологий. Под диффузией инноваций понимается процесс, посредством которого нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социально-экономической системы во времени. Диффузия — это распространение уже однажды освоенной и использованной инновации в новых условиях или местах применения. Вследствие диффузии возрастает число как самих инноваторов, так и потребителей инноваций, изменяются их качественные характеристики. В зависимости от направления диффузии нововведения могут воплощаться в виде внешних инноваций (созданные и реализованные услуги, технологии и т. д.) или внутренних. К последнему типу относится внедрение мероприятий по созданию (формированию) инновационной среды профессиональной образовательной организации: поддержка процессов создания и внедрения новшеств, совершенствование коммуникаций между раз-

личными структурными подразделениями системы образования, создание комплексных систем мотивации работников образования.

В целом в XXI веке именно качество инновационного процесса будет определять позиции российской системы образования в международном образовательном пространстве.

По мнению Н. А. Пашкуса, систематизация различных традиционных групп инноваций в сфере образования позволяет предложить следующую их классификацию*:

Параметры	Виды инноваций
По источнику возникновения	<p><i>Открытия</i> — направлены на повышение качества образования и усвоения знаний; новые фундаментальные подходы, отраженные в образовательном процессе.</p> <p><i>Изобретения и методологии</i> — применимы в образовательном процессе.</p> <p><i>Ноу-хау</i> — внедряются для оптимизации процессов сопровождения и обслуживания системы образования</p>
По категории (виду) новшества	<p><i>Материально-технические</i> — инновации в сфере материально-технического обеспечения учебного процесса, образовательных технологий, учебных материалов, учебного оборудования.</p> <p><i>Процессные</i> — изменения в процессах образования, оказания образовательных услуг, реализации образовательных технологий и т. д.</p> <p><i>Услуги</i> — изобретение новых оригинальных образовательных услуг.</p> <p><i>Организационно-управленческие</i> — инновации менеджмента (в структуре/иерархии образовательных учреждений, по перепроектированию связей в системе образования, в способах разработки и принятия управленческих решений, в структуре образовательных систем и управленческих процедурах, обеспечивающих их функционирование)</p>

* Пашкус Н. А. Инновации в системе образования: понятие, особенности, подходы к сравнению // <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1417>.

Продолжение табл.

Параметры	Виды инноваций
По способу воплощения	<i>Материализованные</i> — реализованные в виде материальной услуги, сопровождающей процессы функционирования звеньев системы образования. <i>Нематериальные</i> — знания и ноу-хау управленческого характера
По ожидаемому охвату	<i>Локальные</i> — с ориентацией на местные, региональные системы образования. <i>Глобальные</i> — с ориентацией на глобальное распространение
По результативности	<i>Высокая результативность</i> — обеспечивающие эффективный рост уровня и качества итоговых знаний и навыков учащихся и высокую степень интеграции различных подсистем отрасли образования при эффективном вложении общественных ресурсов. <i>Низкая результативность</i> — не обеспечивающие качественных изменений в системе образования
По масштабности и социально-педагогической значимости	<i>Федеральные.</i> <i>Региональные.</i> <i>Местные.</i> <i>Субрегиональные</i> — инновации, предназначенные для образовательных учреждений определенного типа, для конкретных профессионально-типологических групп педагогов
По особенности организации инновационных процессов	<i>Внутриорганизационные</i> — внедренные в отдельном образовательном учреждении. <i>Межорганизационные</i> — внешние, охватывающие связи системы образования с экономикой, бизнесом, социальными структурами; международные связи; внедренные за пределами отдельного образовательного учреждения; охватывающие связи между всеми подразделениями системы образования
По месту возникновения в структуре образовательной организации	<i>Инновации на входе</i> — изменения в отношении к человеческому капиталу; создание новых информационных потоков на «входе». <i>Инновации на выходе</i> — новая качественная/количественная форма итоговых знаний, навыков выпускни-

Продолжение табл.

Параметры	Виды инноваций
	<p>ков; изменение в системе работы с другими звеньями системы образования; новые подходы к управлению потребительским поведением (маркетинг образовательных услуг, приоритетное стратегическое развитие определенных подсистем системы образования); новые способы распространения информации во внешней среде.</p> <p><i>Инновации системной структуры</i> — проблемы иерархии, подчиненности, работы подразделений, координации, взаимодействия.</p> <p><i>Инновации</i> — условия, обеспечивающие эффективный образовательный процесс, новое содержание образования, инновационные образовательные среды, социокультурные условия внедрения инновации и т. п.</p>
По причинам возникновения	<p><i>Реактивные</i> — инновации как ответная реакция на новые перспективные разработки в международной практике и в других образовательных учреждениях или под воздействием финансовой и иной заинтересованности.</p> <p><i>Упреждающие</i> — стратегические инновации, носящие упреждающий характер</p>
По стадии жизненного цикла образовательной услуги	<p><i>Внедряемые на научно-исследовательской стадии</i> — экспериментальные исследовательские проекты по повышению качества образовательных услуг и эффективности образовательного процесса.</p> <p>Внедряемые на стадии:</p> <ul style="list-style-type: none"> † научно-исследовательской; † организационно-технологической подготовки образовательного звена; † при разработке стратегии маркетинга образовательных услуг; † при контакте с конечным потребителем образовательных услуг
По характеру внедрения инноваций	<p><i>Свободные</i> — продвигаемые индивидуумами-новаторами.</p> <p><i>Коллективные</i> — продвигаемые новаторами, объединенными в группы, получившие признание в конкретных структурах системы образования.</p>

Окончание табл.

Параметры	Виды инноваций
	<p><i>Властные</i> — предлагаемые группой управленцев или управленческой структурой, обладающей властными полномочиями, т. е. обязательные.</p> <p><i>Обусловленные</i> — комбинированные инновации</p>
По характеру удовлетворяемых потребностей	<p><i>Направленные на удовлетворение уже существующих потребностей</i> населения, бизнеса и отраслей экономики.</p> <p><i>Направленные на удовлетворение новых, будущих или уже возникших потребностей</i> населения, бизнеса, экономики</p>

Внедрение и использование инноваций в сфере образования имеет социально-экономические границы. Во-первых, образование — область не сразу проявляющихся (но комплексных и долгосрочных) социально-экономических последствий любой политики, в том числе инновационной. Во-вторых, образование — область долгосрочного инвестирования, то есть область значительного количества преимущественно некупаемых в краткосрочном и стоимостном отношении инноваций. В-третьих, в условиях рынка инновационные циклы характеризуются краткосрочностью, образовательные же циклы (циклы воспроизводства знания, человеческих ресурсов) имеют длительный характер. При этом необходимо отметить, что экономические критерии в отношении необходимости и возможности инноваций в сфере образования не должны быть главными, решающими.

Инновационный процесс в образовании — это процесс развития образовательных систем за счет создания, распространения и освоения новшеств. Инновационный процесс осуществляется благодаря инновационной деятельности, которая начинается с выявления необходимости изменений на каких-то участках образовательного процесса. Результатом такой аналитической работы специализированных научных организаций, органов управления образованием, руководителей образовательных учреждений, педагогов становятся новшества. Известно много примеров, когда

творческие педагоги, будучи неудовлетворенными способами своей работы, создавали новшества, которые затем получали широкое распространение в практике образования. Разработка способов решения проблем — проектирование новшеств — может осуществляться как теми, кто выявил проблему, так и теми, кто возьмется за ее решение по собственной инициативе или же по чьему-то заказу.

Распространение новшеств в сфере образования требует постановки специальных задач, включающих издание необходимых учебных средств и дидактических материалов, доведение информации о новшестве до потенциальных потребителей, создание учебных программ для подготовки учителей, оказание консультативной помощи школам. Распространение новшества может идти успешно или, наоборот, не так, как хотелось бы тем, кто его продвигает. Поэтому должны осуществляться анализ хода распространения новшества, выявление факторов, мешающих этому, и предприниматься меры по их устранению.

Следующая стадия инновационного процесса реализуется непосредственно в образовательных организациях. Найденные новшества или новшества, информация о которых поступает из каких-либо источников, должны пройти внутреннюю экспертизу. Далеко не всегда новшества, пригодные в одном учебном заведении, могут быть использованы в другом. Поэтому экспертиза, которая проводится на стадии создания новшества, и экспертиза на стадии его освоения имеют как общее, так и различное содержание. Задача, решаемая на этой стадии, состоит не только в том, чтобы оценить достоинства и недостатки новшества, но и возможность его внедрения. Не все новшества, которые будут оценены положительно, бывают совместимыми, может оказаться недостаточно сил и средств для их одновременного внедрения или открыться другие обстоятельства, которые сделают успех внедрения маловероятным.

С принятием решения о внедрении новшества инновационный процесс переходит в стадию практического осуществления изменений. Этот процесс может быть разделен на два этапа: предварительного (экспериментального) и полного внедрения. По резуль-

татам предварительного внедрения принимается решение о переходе к полному внедрению или же отказу от новшества.

Последняя фаза процесса внедрения новшества — институализация его, то есть переход от режима внедрения в режим постоянного применения.

Инновационный процесс является главным компонентом инновационной системы образовательной организации. Такая система представляет собой совокупность идей улучшения результатов образования, человеческих, материально-технических, информационных, нормативно-правовых и других составляющих, связанных между собой как процесс введения новшеств, направленный на повышение эффективности функционирования образовательной организации.

Инновационная система выполняет пять основных функций:

- + выявление необходимости изменений (проблем) образовательной организации;
- + выявление возможностей развития;
- + разработка нововведений;
- + проектирование и планирование изменений;
- + внедрение новшеств и их институализация.

Чтобы инновационный процесс осуществлялся эффективно, нужна эффективная реализация каждой его стадии.

Стадия создания новшеств. О факторах эффективности этой стадии известно очень мало. Создание каждого новшества — творческий процесс. Исследования, посвященные условиям успешности творческих поисков, в психологии существуют, но, как правило, они относятся к решению единичных творческих задач. Нас же интересуют условия эффективности выполнения функции создания новшеств в образовательных системах в целом. Если, например, в системе создано N новшеств, и все они признаны успешными, то это еще не означает, что успешно выполняется функция создания новшеств. Может оказаться, что все они относятся только к одному сектору образования, а потребности изменений в других секторах не удовлетворяются, или длительность разработки новшеств оказалась значительно большей, чем первоначально планировалось.

Как показывает опыт, эффективность создания новшества зависит от ряда факторов:

- + установок руководителя и стиля его руководства;
- + мотивированности персонала на творчество;
- + уровня педагогической компетентности участников разработок;
- + уровня их исследовательской компетентности;
- + социально-психологического климата в коллективе, его готовности поддерживать инновационную активность своих членов;
- + развитости сети коммуникаций с учеными.

Стадия распространения новшеств. Основные характеристики результативности этой стадии — скорость и масштаб распространения новшеств. Было установлено, что на эти параметры в наибольшей степени влияют:

- + характеристики самих новшеств;
- + восприимчивость организаций к нововведениям;
- + развитость сети коммуникаций между разработчиками новшеств и их потребителями;
- + уровень развития консультационной инфраструктуры.

Чем более радикально новшество, чем оно масштабнее, чем большей степенью новизны оно обладает, чем менее оно апробировано на практике, чем оно более ресурсоемко, тем больше затруднений будет возникать в процессе его распространения.

Уровень восприимчивости организации к новшествам определяют три показателя ее особенностей: психологические характеристики персонала, структурные характеристики организации, характеристики окружения. К наиболее важным психологическим факторам восприимчивости относят:

- + установки руководителя в отношении нововведений;
- + профессионализм руководителя;
- + заинтересованность руководителя в служебном росте;
- + склонность руководителя к риску;
- + информационные контакты в коллективе организации;
- + осведомленность персонала о новшестве;
- + мотивированность персонала на изменения;
- + образовательный уровень персонала;

+ нормы, принятые в коллективе организации.

Среди структурных факторов, влияющих на уровень восприимчивости организаций к новшествам, выделяют:

- + размер организации;
- + величину ее ресурсов;
- + наличие резервных ресурсов;
- + опыт внедрения и использования новшеств;
- + сложность организационной структуры;
- + степень централизации;
- + степень регламентированности работы;
- + развитость коммуникационных каналов;
- + организационный климат.

К факторам окружения, влияющим на восприимчивость организаций, относят:

- + уровень стабильности / неопределенности внешнего окружения;
- + изменения в требованиях к продукту;
- + уровень конкуренции;
- + положение среди конкурентов;
- + межорганизационная кооперация.

Стадия внедрения новшеств. Исследования по инноватике показывают, что довольно часто в инновационной деятельности организаций проявляются и недостатки. Их можно объединить в следующие основные формы.

1. Потенциально эффективные новшества не внедряются или внедряются со значительной задержкой во времени. В результате не используется возможность получить полезный эффект от использования новшества.

2. Внедряется новшество, которое не обладает необходимым инновационным потенциалом (ошибки в оценке его полезности, или же новшество внедряется потому, что оно модно).

3. Внедрение новшества в силу явного или скрытого сопротивления или плохой организации внедрения не дает ожидаемого результата.

4. Внедрение новшества требует значительно больших затрат, чем ожидалось при принятии решения о его внедрении.

5. Сроки внедрения оказываются значительно большими, чем первоначально ожидалось.

Даже если внедрение новшества может быть потенциально полезным, это не значит, что его применение в конкретном учреждении даст полезный результат. Как свидетельствует практика, существуют большие различия в том, насколько эффективным оказывается внедрение одного и того же новшества в разных образовательных учреждениях.

Специальные исследования показывают, что успеху внедрения новшеств способствуют:

- + гибкость организационной структуры, проявляющаяся в способности организации создавать временные структурные единицы (в частности временные рабочие группы), ориентированные на достижение четко поставленных конечных целей;

- + культура организации;
- + стиль руководства;
- + информированность сотрудников о проблеме,
- + информированность сотрудников о достоинствах новшества;
- + вовлечение персонала в процесс планирования внедрения и управления им;

- + наличие четко поставленных целей;
- + поэтапное планирование процесса изменений;
- + наличие поддержки основных влиятельных групп в организации;

- + мотивированность исполнителей (существование адекватных вознаграждений);

- + способность руководства анализировать причины сопротивления персонала и применять адекватные методы для его преодоления;

- + организация обучения персонала;
- + регулярный и эффективный контроль за ходом процесса внедрения;

- + наличие отлаженной системы коммуникаций.

Внедрение новшества в большинстве случаев требует участия не одного человека, а группы. Формирование таких временных рабочих групп — дело не простое, и от того, насколько хорошо оно

будет выполнено, во многом зависит результативность и эффективность внедрения. Именно потому, что в рабочих группах неудачно распределяются обязанности между их членами, что между ними нет взаимопонимания и они не могут скоординировать свои действия без участия руководства, что существуют напряжения в межличностных отношениях, процесс внедрения новшеств нередко протекает с большими трудностями и даже прекращается.

Эффективное внедрение новшеств невозможно без хорошего планирования этого процесса. Необходимо, чтобы все участники внедрения инновации четко знали, какие результаты и к какому сроку они должны получить. Наличие хорошо проработанного плана внедрения, известного всем участникам, облегчает задачу согласования их усилий в ходе достижения конкретных результатов, дает возможность своевременно выявлять проблемные ситуации в совместной работе и находить эффективные способы выхода из них. Наиболее распространенные недостатки планов внедрения новшеств — низкая детальность, неопределенность или неконкретность промежуточных результатов, неполнота состава планируемых действий, их нескоординированность по срокам и результатам.

Практическое задание. Предложите модель инновационного процесса, связанного с внедрением в вашем учреждении нового ФГОС профессионального образования. Для каждой стадии инновационного процесса обозначьте факторы эффективности ее осуществления.

1-я стадия			2-я стадия			3-я стадия		
создание новшества			нововведение			распространение		
этапы			этапы			этапы		
1	2	3	1	2	3	1	2	3
Факторы эффективности осуществления инновационного процесса								

Раздел 2 ИННОВАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Формирование и реализация имиджа профессиональной образовательной организации

С обострением конкурентной борьбы за потребителей все большее значение приобретают нематериальные факторы и инструменты маркетинга, к которым относится, в частности, имидж организации. В конце XX — начале XXI века проблема использования имиджа как особого маркетингового инструмента воздействия на потребителей и общественность актуализировалась для образовательных учреждений, которые, руководствуясь образовательными стандартами, предлагают покупателям практически одинаковые услуги. Поэтому при выборе решения о месте учебы потребители все в большей степени руководствуются репутацией и имиджем образовательного учреждения. Высокий позитивный имидж повышает ценность оказываемых услуг, поэтому рассматривается маркетологами и менеджерами как фактор, влияющий на величину нематериальных активов организации, продвигающий ее услуги на рынок, воздействующий на ценовую политику образовательного учреждения, способный принести дополнительный доход и прибыль.

Отметим, что определение термина *имидж* чаще встречается в экономических словарях, справочниках и энциклопедиях и реже — в научной и учебной литературе. *Имидж* — слово, вошедшее в русский язык из английского (*image*), которым оно, в свою очередь, было заимствовано из латинского (*imago*). Имидж — представление о чем-нибудь внутреннем облике, образе.

Существует множество определений данного понятия. Рассмотрим некоторые из них.

Дефиниция	Элементы дефиниции
<i>Имидж</i> — формирование и поддержание устойчивого положительного впечатления о товаре, услуге или предприятии, изготавливающем или реализующем товар.	Формирование, поддержание, впечатление о товаре, услуге, предприятии, создание образа

Окончание табл.

Дефиниция	Элементы дефиниции
Создание благоприятного образа товара, услуги, предприятия — залог прочного положения на рынке	
<i>Имидж</i> — репутация, общественная оценка деятельности предприятия, фирмы, формируемая у заказчиков, поставщиков и потребителей	Репутация, общественная оценка деятельности учреждения, предприятия
<i>Имидж</i> — образ товара, услуги, предприятия, совокупность ассоциаций и впечатлений о них, которые складываются в сознании людей и связываются с конкретным представлением	Образ, ассоциации, впечатление, представление, создание, реклама

Важно отметить, что в дефинициях понятия *имидж* используются такие понятия, как *авторитет*, *престиж* и *репутация*.

Имидж должен быть:

+ *сильным*, то есть конкурентным, способным активно воздействовать на поведение потребителей, а также сильным во временном аспекте, то есть сила должна способствовать устойчивости образа во времени, в длительной перспективе;

+ *благоприятным* для образовательной организации и для потребителя, для обмена ценностями между этими взаимодействующими сторонами, благоприятным в смысле облегчения транзакций и снижения транзакционных издержек как организации, так и потребителя ее образовательных услуг;

+ *позитивным*, создающим положительную репутацию, впечатление и образ;

+ *уникальным*, обладающим особыми чертами, в том числе лидерскими компетенциями, сильными сторонами, конкурентными преимуществами. Уникальный имидж должен выделять образовательную организацию среди других учебных заведений.

Важно подчеркнуть экономическую цель имиджа — привлечь потребителя и увеличить доходы организации. Следовательно, воз-

никает необходимость говорить не только о трактовках имиджа, но и его функциях:

- + социально-психологической — воздействие на восприятие, отношение людей к организации или человеку, а также на поведение потребителя;

- + экономической, связанной с увеличением доходов организации или личности.

В современных условиях профессиональные образовательные организации все в большей степени вынуждены конкурировать между собой и обращаться к таким новым для них инструментам конкуренции, как имидж. Обостряют конкуренцию преимущественно три фактора: реформа профессиональной школы и связанное с ней уменьшение бюджетного финансирования; демографический кризис, вследствие которого уменьшается численность обучающихся; снижение доходов населения, существенно сокращающее платежеспособный спрос на образовательные услуги.

Формирование имиджа образовательной организации — это одновременно процесс и функции: моделирования и конструирования, построения, сохранения, мониторинга, защиты, коррекции, то есть управления. Это особый комплекс мер, способствующий росту лояльности со стороны клиентов образовательной организации, привлечению новых потребителей представляемых ею услуг, усилению образа ее уникальности.

К объектам управления имиджем образовательной организации могут быть отнесены:

- + руководство и работники ведомства — учредителя образовательной организации;

- + представители федеральной, региональной и местной законодательной и исполнительной власти;

- + будущие студенты и их ближайшее окружение;

- + студенты и их ближайшее окружение;

- + работодатели;

- + спонсоры, члены попечительского и наблюдательного советов и других общественных структур — партнеров организации;

- + научные круги, научные организации, в том числе ассоциации;

- + союзы, общественные академии;
- + инвесторы (реальные и потенциальные), фонды поддержки науки и образования;
- + широкая общественность, дифференцированная по географическому признаку на мировую, национальную, региональную и местную.

Предлагается следующий концептуальный подход к управлению имиджем организации, в том числе образовательной, включающий следующие положения:

- + имидж может быть как позитивным, так и негативным;
- + имидж формируется как целенаправленно, так и хаотично, если управление им отсутствует;
- + негативный имидж подразделения может существенным образом снизить общий имидж организации;
- + обычно организации выстраивают позитивный имидж, который повышает ценность продуктов, предлагаемых потребителю, и формирует потребительские предпочтения;
- + при оценке имиджа образовательной организации, во-первых, целесообразно выделять отдельные виды деятельности и оценивать имидж по этим направлениям, а во-вторых, учитывать, что в управлении имиджем и его оценке может быть использовано правило сложения имиджей отдельных подразделений и работников;
- + имидж формируют люди, становясь информационными источниками сетевых каналов создания, распространения имиджа среди широкой публики, отдельных социальных групп и общества;
- + следует формировать и поддерживать высокий имидж организации, поскольку он влияет на эффективность ее деятельности, укрепляет положение организации на рынке, позитивно отражается на ее конкурентоспособности;
- + целесообразно выстраивать систему управления имиджем организации. Создаваемая имидж-система должна входить в состав подсистемы маркетинга профессиональной образовательной организации и, с одной стороны, создавать имидж с заданными свойствами как цельное и сложное по составу образование, позво-

ляющее осуществлять адресное воздействие на объекты формирования имиджа, а с другой — формировать условия для построения системы управления, совокупности функций и процессов конструирования, моделирования, создания, мониторинга, коррекции имиджа, выполняемых с помощью специально отобранных инструментов как системы управления процессами и людьми, участвующими в формировании и коммерческом использовании имиджа. При этом в максимально возможной степени следует учитывать отраслевую и рыночную специфику управления имиджем.

На формирование положительного имиджа профессиональной образовательной организации оказывают непосредственное влияние следующие факторы:

- + обеспечение качества и доступности образования;
- + расширение участия работодателей в подготовке квалифицированных кадров;
- + увеличение количества реализуемых образовательных программ (услуг), прошедших независимую внешнюю экспертизу;
- + содействие профессиональной и социальной адаптации обучающихся, повышение уровня их академической мобильности.

Практические задания

Задание 1. Выделите сегмент потенциального потребителя образовательной услуги вашей образовательной организации и дайте его краткую характеристику (при сегментировании необходимо учитывать демографический, географический, социографический и другие переменные факторы маркетинга).

Группа	Потребитель	Характеристика потребителя	Особенности потребителя
1			
2			
3			
4			

Задание 2. Выделите наличие следующих компонентов и форм взаимодействия, формирующих имидж вашей образовательной организации.

№ п/п	Компоненты имиджа	Наличие или отсутствие компонента (ответ «Да», «Нет»)	Краткие пояснения
1	Существует ли какая-либо уникальность образовательной организации, в которой вы работаете (присущая только ей особенность)		Да — образовательная организация является единственным поставщиком образовательной услуги, продукта и т. д. в регионе, районе, городе)
2	Образовательная организация имеет партнерские отношения с предприятиями, фирмами, организациями, учреждениями		Укажите предприятия и формы партнерства
3	Образовательная организация имеет достижения в определенных сферах деятельности (участник конкурсов, программ, грантов, рейтинговые оценки и др.)		Краткое описание достижений
4	Инженерно-педагогический корпус составляют высококвалифицированные кадры (преподаватели высшей, первой категорий, кандидаты и доктора наук)		Дать в процентном соотношении
5	Образовательная организация предоставляет дополнительные образовательные услуги		Перечислите какие
6	В образовательной организации действуют социальные объекты		Перечислите, какие объекты и какие преимущества для обучающихся они несут

Окончание табл.

№ п/п	Компоненты имиджа	Наличие или отсутствие компонента (ответ «Да», «Нет»)	Краткие пояснения
7	Взаимодействует ли образовательная организация со СМИ		Формы взаимодействия
8	Образовательная организация имеет корпоративные ценности		Перечислите наиболее важные
9	Достижения выпускников образовательной организации		Знаменитые выпускники ОУ (в пределах района, города, области, региона)
10	Является ли образовательная организация общественно значимым объектом для территориального образования (города, района, области)		Охарактеризуйте, в чем значимость организации? Есть ли перспективы ее роста? Продумайте его пути

Задание 3. Управление имиджем образовательной организации. Сконструируйте имиджевые символы профессиональной образовательной организации:

- + личные визитки сотрудников;
- + форменная одежда с эмблемой и логотипом для обучающихся;
- + корпоративная одежда для сотрудников;
- + другое на ваше усмотрение.

2.2. Брэиндинг в деятельности профессиональных образовательных организаций

Высокая скорость смены образовательных услуг, сложность самого продукта «образовательная услуга» и неуверенность потребителя в преимуществах одних ее видов перед другими делают концепцию брэиндинга особенно привлекательной для системы профессионального образования.

Брендинг весьма активно используется в зарубежных образовательных системах в качестве эффективного механизма формирования и повышения конкурентоспособности учебного заведения, создания прочной репутации его, значительно усиливающей доверие сотрудников и потребителей его услуг. Формирование успешного бренда и эффективное управление им решает ряд актуальных для профессиональных образовательных организаций задач:

- + бренд способствует созданию естественных барьеров для конкурентов;

- + существование бренда позволяет осваивать новые ниши рынка образовательных услуг и облегчает вывод на рынок новых интеллектуальных продуктов;

- + бренд дает образовательной организации дополнительное время для адаптации при появлении рыночных угроз;

- + благодаря бренду образовательная организация дистанцирует свои образовательные программы в глазах покупателей от аналогичных образовательных программ конкурентов.

Для успешного практического использования брендинга в деятельности образовательной организации необходимо прежде всего разобраться в базовых понятиях. В сфере услуг бренд — это репутация провайдера (производителя) услуги, то, что о нем думают и говорят ее потребители и другие аудитории, имеющие к этой деятельности отношение. А репутация, в свою очередь, зависит от уверенности потребителей в провайдере. Задача коммуникаций образовательной организации состоит в том, чтобы убедить покупателя или делового партнера в преимуществах услуги, качество которой невозможно проверить в силу ее специфики. Это означает, что между участниками коммуникации появляется такой промежуточный элемент, как воспринимаемый образ организации, корпоративный имидж, репутация. Рассмотрим взаимосвязь между такими понятиями, как бренд, имидж и репутация.

Под *брендом* следует понимать систему связей между организацией и целевыми аудиториями, позволяющую последним узнавать и выбирать товары и услуги именно данной организации, оставаясь ее лояльным клиентом долгие годы. В основе бренда лежит индивидуализирующий элемент, незарегистрированный в

качестве товарного знака и незапатентованный в качестве промышленного образца, но при этом обладающий свойством сообщать узнаваемость деятельности конкретной организации. *Имидж* — образ организации и/или ее товаров и услуг, который сложился в результате их использования и воздействия коммуникаций. *Репутация* — мнение, комплексная оценка организации относительно собственной системы ценностей потребителя в рамках данного общества. В создании репутации участвуют и бренд и имидж организации.

Каждый бренд обладает определенными атрибутами — способами выражения. Это те функциональные и эмоциональные ассоциации, которые присваивают бренду покупатели и потенциальные клиенты. Атрибуты должны доносить до потребителя причины, по которым он должен приобрести бренд, при этом немаловажно, чтобы они также зрительно и эстетически нравились своей выразительностью и запоминались им.

В каждый конкретный момент любой бренд обладает определенным имиджем — уникальным набором ассоциаций, мнений и чувств, свойственным потребителям образовательных услуг.

Главная задача учебного заведения в процессе построения бренда — это представление комплекса существующих образовательных услуг в виде понятных и важных для потребителя атрибутов. С точки зрения потребителя, каждая профессиональная образовательная организация при предоставлении своих услуг оперирует набором таких атрибутов, как стоимость образования, вероятность трудоустройства выпускников, престижность получаемого диплома, дополнительные образовательные программы и т. д. Поэтому при формировании собственного бренда учебному заведению, прежде всего, необходимо определить степень значимости этих атрибутов для целевого потребителя.

Мероприятия по формированию бренда направлены на позиционирование в двух средах: *на рынке и во внутрикорпоративной среде*. Процесс формирования бренда базируется на системе принципов, которыми руководствуются образовательные организации в своей деятельности при достижении поставленных целей.

Принципы формирования бренда образовательной организации

№ п/п	Принцип	Содержание
1	Непрерывность деятельности по созданию бренда	Систематический сбор и обработка поступающей дополнительной информации об изменении характеристик потребителей, состояния рынка труда, образа бренда образовательной организации и внесение необходимых корректировок в программу формирования бренда
2	Адресность программ формирования бренда	Создание и реализация программ формирования бренда для строго определенной организации
3	Ориентация программ формирования бренда на потребителей	Обеспечение необходимости проведения исследований рынка образовательных услуг, рынка потребителей на предмет изучения характеристик потребителей, заказчиков и их представлений об образе «идеальной профессиональной образовательной организации»
4	Партнерские отношения с клиентами	Создание системы мероприятий информирования, заботы о студентах и потенциальных потребителях образовательных услуг
5	Синергизм	Повышение результативности за счет использования взаимосвязи и взаимоусиления различных мероприятий маркетинговой деятельности
6	Параллельность организации программ формирования бренда	Проведение работ по формированию бренда образовательной организации во внешней и внутренней среде
7	Адаптивность программ формирования бренда	Изучение и использование факторов внешней и внутренней среды объекта как системы. Приспособление методов и параметров бренда организации к различным факторам рынка и к конкретной ситуации

Бренд создается опытом общения с образовательной организацией, а не только с продуктами ее образовательной деятельности. Переход на ФГОС характеризуется тем, что большинство про-

фессиональных образовательных организаций предлагают практически одинаковые образовательные услуги. Но успешная организация учебного процесса, интересной внеучебной и спортивной жизни обучающихся, доброжелательное отношение преподавателей к студентам могут существенно отличать одну образовательную организацию от многих других.

Образовательная организация должна выделить свою главную идею и придерживаться ее в своих коммуникациях со всеми целевыми аудиториями. Эта идея должна служить отражением ее миссии и воплощаться во всем, что представляет данная образовательная организация.

Ключевым элементом бренда являются люди. Образ персонала учебного заведения включает в себе мнение о квалификации и профессиональных качествах преподавателей и сотрудников, их личностных качествах, стиле поведения и внешнем облике. Именно с персоналом учебного заведения контактируют потребители и клиенты, поэтому ценности бренда должны поддерживаться и продвигаться всеми сотрудниками.

Ребрендинг как этап управления брендом. Сделать ребрендинг — значит оживить, обновить, внести свежие эмоции и идеи в бренд, расширить ориентирующуюся на него аудиторию, сделать его актуальным, интересным, а главное — эффективным. Важно знать, что в результате ребрендинга полной ликвидации старого бренда, как правило, не происходит. Но иногда ребрендинг представляет собой создание совершенно нового, свежего и эмоционального бренда с обновленными коммуникацией и оболочкой.

Ребрендинг (*англ. rebranding*) — изменение целостной идеологии бренда, обещания, которое бренд несет потребителю. Это изменение влечет за собой рестайлинг и репозиционирование бренда (смену позиционирования на рынке, смену названия, логотипа и визуального оформления). Это масштабный и многоуровневый процесс. Нередко бывает гораздо проще и менее затратно создать новый образ марки, чем провести ребрендинг.

Ребрендинг необходим, чтобы:

+ усилить бренд (повысить лояльность потребителей);

- + дифференцировать бренд (усилить его уникальность);
- + увеличить целевую аудиторию бренда (привлечь новых потребителей).

Если бренд — это уникальный и привлекательный для целевой аудитории образ торговой марки, опирающийся на определенную личностную ценность, важную для данной целевой аудитории, то ребрендинг является не чем иным, как изменением образа и личностной мотивирующей ценности. И изменение это должно произойти в головах и душах потребителей. Конечно, новый вектор бренда, опирающийся на новую личностную ценность, может оказаться чуждым для некоторых потребителей, однако он привлечет новых, которые до этого не были приверженцами этого бренда.

Ребрендинг не всегда требует изменения атрибутов бренда. Но если атрибуты противоречат или не соответствуют мотивирующей ценности, заложенной в вектор нового бренда, они также подвергаются обновлению (рестайлинг логотипа, редизайн интерьера, пересмотр ассортиментной и ценовой политики, новая рекламная стратегия). В результате ребрендинга бренд выходит на новый уровень своего развития, приобретает новые качества, насыщается новой жизненной силой. Это ведет к росту лояльности и расширению целевой аудитории, усилению уникальности или дифференциации бренда, что, как следствие, делает его более эффективным. Существуют десятки причин и факторов, в результате которых возникает необходимость ребрендинга компании или конкретного продукта:

- + существующий бренд устарел, отстал от времени;
- + бренд перестал выполнять поставленные задачи, или сами эти задачи поменялись;
- + изменилась целевая аудитория, например, расширилась или изменилась ее география;
- + поменялись рыночные условия — например, когда бренд работает в высококонкурентной нише и становится менее привлекательным для потребителя на фоне активизировавшихся конкурентов;
- + изначально бренд был неверно построен.

Последовательность реализации этапов ребрендинга в большой степени зависит от той ситуации, в которой на момент проведения ребрендинга находится сам бренд, и от тех задач, которые ставятся перед обновленным брендом.

Основные этапы проведения ребрендинга

1-й этап — аудит бренда и анализ потенциала его развития.

Анализ бренда может быть очень обширным или охватывать только конкретную область — все зависит от причин и задач ребрендинга. Тем не менее аудит бренда может включать: изучение текущего состояния бренда (определение сильных сторон и конкурентных преимуществ), анализ атрибутов бренда (название, логотип, слоган, фирменный стиль, упаковка, персонажи, символы), лояльности к бренду, знания его, изучение состояния и возможности влияния на потребителя (портрет потребителя, анализ мотивации потребителя, потребительских свойств, востребованности бренда), анализ рынка (перспективы, емкость, конкуренты).

2-й этап — выбор пути, когда на основе проведенных исследований и сделанных из них выводов предлагается наиболее оптимальный и эффективный путь ребрендинга.

3-й этап — создание атрибутов бренда.

Разработка новых атрибутов идентичности бренда, то есть тех признаков, по которым новый бренд будет отличаться от конкурентных брендов, в том числе его визуальных составляющих: логотип, фирменный/корпоративный стиль, корпоративные и рекламные материалы.

4-й этап — тестирование разработанных материалов на фокус-группах.

Таким образом, ребрендинг — это серьезные перемены, а не просто смена дизайна.

Основные задачи ребрендинга профессиональных образовательных организаций:

+ совершенствование методологической базы мониторинга и прогнозирование ситуации на рынках труда и образовательных услуг, формирование сбалансированного государственного заказа системе профессионального образования;

+ оптимизация структуры, обновление содержания и повышение качества программ профессиональной подготовки населения с учетом потребностей экономики, ситуации на рынке труда, запросов работодателей, других заказчиков и непосредственных потребителей образовательных услуг;

+ активизация деятельности по укрупнению профессий и специальностей, формирование интегрированных образовательных программ, интеграция профессиональных учебных заведений в учреждения (комплексы) непрерывного многоуровневого профессионального образования;

+ целенаправленное, систематическое повышение уровня компетентности педагогических работников в области ИКТ на основе внедрения инновационных форм повышения квалификации и профессиональной переподготовки;

+ повышение результативности деятельности профессиональных образовательных организаций на основе совершенствования организации, методического обеспечения и психолого-педагогического сопровождения образовательного процесса;

+ использование методик, обеспечивающих выявление и корректировку ценностных ориентаций участников образовательного процесса, включая мотивацию их учебной, трудовой и иной общественно полезной деятельности.

+ совершенствование системы организационного сопровождения внешней экспертизы деятельности профессиональных образовательных организаций.

Практические задания

Задание 1. Как вы считаете, является ли система профессионального образования города (района, региона, области) брендовой? Перечислите бренды в области профессионального образования Нижегородской области? Каковы барьеры развития профессиональных образовательных организаций как брендовых? Предложите пути выхода из сложившейся ситуации.

Задание 2. Заполните таблицу «Принципы формирования бренда профессиональной образовательной организации».

Принципы формирования бренда профессиональной образовательной организации

Принципы	Реализация принципа
Непрерывность деятельности по созданию бренда	
Адресность программ формирования бренда	
Ориентация программ формирования бренда на потребителей	
Партнерские отношения с клиентами	
Синергизм	
Параллельность организации программ формирования бренда	
Адаптивность программ формирования бренда	

З а д а н и е 3. Разработайте проект ребрендинга профессионального учебного заведения в связи с принятием и реализацией Федерального закона от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

2.3. Организация рекламной деятельности (PR) профессиональной образовательной организации

Реклама является одним из важнейших средств конкурентной борьбы за потребителя. В настоящее время можно констатировать, что система образования не может абстрагироваться от внешнего воздействия рыночных отношений и сама становится участником этих отношений.

Существуют различные средства передачи рекламных сообщений целевой группе: электронные средства (телевидение и радио), печатные издания (газеты, журналы), средства внешней (уличной) рекламы, реклама на транспорте (в метро, троллейбусах, трамваях, автомобилях), прямая реклама (в каждую дверь, адресная рассылка, телемаркетинг); средства рекламы внутри организации (объявления, специальные стенды).

Особенности рекламы образовательных услуг

1. Реклама образовательной услуги характеризуется резким

преобладанием информативности над эмоциональной стороной. Но для многих адресатов рекламы, особенно для молодежи, эмоции в личностном отношении ничуть не менее значимы, чем содержательная информация. Будущему студенту может быть более важно узнать не о перечне программ и курсов обучения, а о людях, которые будут с ним общаться, об атмосфере образовательного учреждения, возможностях проведения досуга. Поэтому необходимо найти оптимальный баланс информативности и эмоциональности в рекламе образовательных услуг профессиональной образовательной организации.

2. Наряду с интернационализацией в современной рекламе все больше учитываются национальные, культурные, религиозные традиции населения и особенно в отношении предлагаемых образовательных услуг.

3. Современная реклама многоадресна. На рынке образовательных услуг ее возможные адресаты — фирмы, образовательные организации, производители товаров и услуг, связанные с образовательными целями или дополняющие возможности их реализации.

4. На рынке образовательных услуг клиенты предпочитают обстоятельную печатную информацию. Современная реклама давно вышла на глобальный уровень, что резко подняло планку требований к качеству печатных рекламных сообщений. Негативный эффект рекламы имеет особенно серьезные последствия на рынке образовательных услуг. Рекламное объявление, выполненное неряшливо, с опечатками, — не только безусловное свидетельство низкого образовательного и культурного уровня рекламодателя, но и весомая причина для отказа приобретать образовательные услуги у него.

5. Остается значимой, даже при самой массовой рекламе, необходимость учета региональных, местных особенностей и проблем. Достаточно серьезно воспринимается лишь такая реклама образовательных услуг, которая убедительна с точки зрения возможностей региональной адаптации, понимания проблем региона, запросов местных властей.

Виды рекламы

Основание для типологии рекламы	Вид рекламы	Характеристика
Стадия жизненного цикла образовательной услуги	Увещевательная	Убеждение в отношении серьезности намерений и потенциала (например, обеспечение высокого качества образовательных услуг). Данный вид рекламы формирует расположение к образовательной организации, к ее образовательным продуктам, убеждает немедленно обратиться за дополнительной информацией или просто воспользоваться предлагаемыми образовательными услугами
	Информативная	Чаще всего ее цель — облегчить выведение на рынок новой модификации образовательных услуг, сопровождение обновленного ассортимента. Реклама такого вида обычно информирует о содержании образовательных программ, технологиях и ожидаемых результатах обучения, об изменениях цены и предлагаемом дополнительном сервисе
	Напоминающая	Используется уже известными на образовательном рынке, признанными образовательными организациями. Она особенно уместна в период абитуриентского межсезонья, напоминая потребителям о том, что предлагаемые услуги могут понадобиться им в самом ближайшем будущем и поэтому важно, не теряя времени, устанавливать контакты
	Поддерживающая	Реализуется непосредственно в образовательной организации, имеет целью убедить студентов в правильности их выбора, открывающихся перед ними перспективах, т. е. предотвратить возможный их отток, отсеб. Одно из средств поддерживающей рекламы — демонстрация успешных, преуспевающих выпускников
Объект рекламирования	Товарная	Решает задачу формирования спроса на товар/услугу и стимулирования сбыта распро-

Продолжение табл.

Основание для типологии рекламы	Вид рекламы	Характеристика
		странения. Пропагандирует конкретную образовательную услугу, содействует ее продаже
	Марочная	Направлена на формирование долгосрочного потребительского предпочтения данной товарной марки среди существующих на рынке конкурирующих товаров/услуг и является важной составляющей процесса создания бренда образовательной организации
	Фирменная	Представляет собой рекламу достоинств образовательной организации, выгодно отличающих ее от конкурентов. Такая реклама направлена на создание положительного имиджа, выигрышного образа организации, который вызвал бы доверие к ней и предоставляем ею комплексу образовательных услуг, создал бы мнение о ней как о надежном партнере
Средства распространения	Реклама в прессе	Рекламные объявления в газетах, журналах общего назначения, специальных отраслевых журналах, фирменных бюллетенях, справочниках
	Печатная	Проспекты, каталоги, буклеты, плакаты, листовки, открытки, справочники
	Телевизионная	Рекламные видеоролики, демонстрируемые по телевидению
	Радиореклама	Реклама, передаваемая по радио
	Прямая почтовая (Direct mail)	Рассылаемые в адрес определенных потребителей или возможных деловых партнеров рекламные сообщения
	Реклама в электрон-	Реклама в Интернете в виде баннеров, электронная почта, специализированные

Окончание табл.

Основание для типологии рекламы	Вид рекламы	Характеристика
	ных средствах коммуникации	рекламные сайты
	Наружная	Крупногабаритные плакаты, электрофицированные панно с неподвижными или бегущими надписями, пространственные конструкции
	Рекламные	Бесплатно раздаваемые недорогие подарки с нанесенным на них логотипом или торговым знаком фирмы. Сувениры могут быть подарены во время различных рекламных мероприятий, на ярмарках, выставках, во время деловых встреч, переговоров
	Выставки и ярмарки	Особый вид рекламы, позволяющий потребителям увидеть образовательную услугу в действии, получить ответ на интересующие вопросы относительно ее качества, доступности и других свойств

Этапы разработки рекламной кампании

+ *Определение целей и задач рекламной кампании.* Данный этап начинается с осмысления профессиональной образовательной организацией своего положения на рынке образовательных услуг и своего имиджа среди потенциальных потребителей. Предварительно проводится анализ информации об образовательной услуге (сильные и слабые стороны) и конъюнктурной ситуации.

Например, у малоизвестного негосударственного профессионального образовательного учреждения целью может быть необходимость познакомить не менее половины выпускников школ города (района, региона) со своим названием, местоположением, профилем подготовки, то есть обеспечить определенный уровень осведомленности возможных клиентов (в процентах от емкости потенциального сегмента) о данном образовательном учреждении. Доля тех, кто захочет получить более подробную информа-

цию, будет значительно меньше: например, она может составить 10 % от общего числа осведомленных или 5 % от числа выпускников. Не исключено, что доля выпускников школ, фактически вступивших в договорные отношения с образовательным учреждением, составит 1 % от величины соответствующего сегмента рынка, а количество успешно окончивших полный курс — еще меньше.

+ *Планирование рекламных мероприятий.* Определяются группы целевого воздействия, осуществляется выбор средств распространения рекламной информации (определение форм захвата аудитории, носителя рекламы, разработка графика рекламных мероприятий), определение бюджета.

+ *Организация исполнения плана рекламных мероприятий.* На этом этапе анализируется рынок рекламных услуг и информации, заключается договор и выдаются заказы, готовятся исходные материалы для организации рекламы, проводятся совместные с исполнителем подготовительные работы, формируется рекламное обращение.

+ *Контроль за своевременным и качественным выполнением заказов по договорам.* Этап предполагает определение контрольных показателей, замеры результатов, анализ информации об исполнении, принятие решений по выявленным отклонениям.

В отношении рекламы практически невозможно дать точную предварительную оценку ее эффективности, так как на потребителя оказывает влияние множество не поддающихся контролю и прогнозированию объективных и субъективных факторов.

Реклама является лишь одним из инструментов, оказывающих воздействие на сбыт товара или услуги. Поэтому оценку эффективности рекламы следует производить с учетом всех факторов, способствующих или препятствующих реализации товара или услуги.

Под эффективностью рекламы понимается оценка действенности рекламного обращения или рекламной кампании, осуществляемая как с позиций достижения целей рекламной кампании, психологии воздействия на целевую аудиторию и повышения осведомленности населения о товаре или услуге, так и с позиций произведенных затрат.

Практические задания

Задание 1. Заполните таблицу.

Средства рекламы	Использование средств рекламы образовательной организацией (да/нет)	Достоинства/Недостатки	Меры по совершенствованию рекламного ресурса образовательной организации
Электронные средства (телевидение и радио)			
Интернет (социальные сети)			
Печатные издания (газеты, журналы)			
Средства внешней (уличной) рекламы			
Реклама на транспорте (в метро, троллейбусах, трамваях, автомобилях)			
Прямая реклама (в каждую дверь, адресная рассылка, телемаркетинг)			
Средства рекламы внутри организации (объявления, специальные стенды)			
Выставки и ярмарки			

Задание 2. Заполните таблицу. Выберите для каждой группы потребителей наиболее эффективное средство рекламы.

Потребитель образовательной услуги	Характеристика потребителя	Средства и виды рекламы	Обоснование выбора
Потребитель 1			
Потребитель 2			
Потребитель 3			

Задание 3. Колледж X, находящийся в пригороде крупного промышленного города Z (15 км), открыл прием абитуриентов по новому для себя направлению Y. Теперь колледж является единственным в своем населенном пункте учреждением, готовящим специалистов по направлению Y. Однако подготовку студентов по аналогичным направлениям осуществляют еще 5 образовательных учреждений крупного промышленного города Z.

Вопросы:

1. Является ли колледж X монополистом в сфере подготовки специалистов по направлению Y?
2. Существуют ли для колледжа X какие-либо конкурентные преимущества на интересующем его сегменте?
3. Какие способы рекламы нового направления подготовки лучше использовать учебному заведению X?
4. Каким образом информация о новой специальности может быть использована для проведения рекламных акций?
5. Когда колледжу X следует начинать рекламу нового направления подготовки специалистов?
6. В какой период потенциальные покупатели образовательной услуги наиболее обеспокоены проблемой выбора места учебы и будущей профессии?
7. Продумайте варианты нетрадиционных средств рекламы нового направления обучения в колледже X.

Задание 4. Разработайте план рекламных мероприятий профессиональной образовательной организации на учебный год.

Образец плана рекламных мероприятий

Наименование мероприятия	Дата	Содержание	Целевая аудитория	Участники
День открытых дверей	25 марта	Презентация деятельности колледжа, ознакомление с руководством, преподавателями, студентами	Выпускники 9—11 классов, другие категории учащихся, родители, население, нуждающиеся в про-	Администрация, преподаватели, студенты колледжа, территориальные органы власти, представители организа-

Окончание табл.

Наименование мероприятия	Дата	Содержание	Целевая аудитория	Участники
		учреждения	фессииональной переподготовке	ций-партнеров, выпускники
Спорт-Лайт	12 мая	Проведение городского (районного) спортивного мероприятия, знакомящего потенциального потребителя образовательной услуги со спортивной жизнью образовательной организации	Обучающиеся других образовательных организаций, все желающие	Администрация, преподаватели, студенты колледжа, территориальные органы власти, представители организаций-партнеров, выпускники, спортивные организации

З а д а н и е 5. Разработка рекламной кампании одного из мероприятий годового плана.

	Этапы разработки рекламной кампании	Мероприятия этапа
1	Определение целей и задач рекламной кампании	
2	Планирование рекламных мероприятий	
3	Организация исполнения плана рекламных мероприятий	
4	Контроль за своевременным и качественным выполнением заказов по договорам	
5	Анализ эффективности проведения рекламных мероприятий	

Раздел 3 ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Стратегическое управление развитием профессиональной образовательной организации

Термин «стратегический менеджмент» был введен в обиход на стыке 60 — 70-х годов XX века для того, чтобы отличать управление, осуществляемое на высшем уровне руководства организацией, от текущего управления производственным (для образовательных организаций — образовательным) процессом.

Рассмотрим основные аспекты стратегического управления организацией.

Анализ среды — очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами, которые заключены в ней.

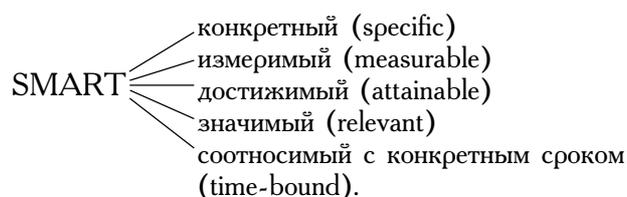
Организация не может функционировать без целевых ориентиров. Целевое начало задается, в первую очередь, тем, что ее деятельность находится под влиянием интересов различных групп людей. Целевое начало в функционировании организации отражает интересы таких групп, как собственники организации, сотрудники организации, потребители продукции, деловые партнеры, местное сообщество и общество в целом.

Выделяются две основные составляющие целевого начала в деятельности организации: миссия и цели. *Миссия* может пониматься в широком смысле как философия, смысл существования организации и в узком — как сформулированное, достаточно детализированное утверждение относительно того, для чего она существует. Хорошо сформулированная миссия включает в себя описание ориентиров, сферы деятельности, философии организации, возможностей и способов осуществления ее деятельности, а также желательного имиджа.

Наряду с понятием «миссия» в специальной литературе по

менеджменту выделяют близкое по смыслу понятие «видение». *Видение* (англ. vision — видение, картина) — это сложившийся в нашем сознании идеальный образ желаемого будущего, достижение которого возможно только при самых благоприятных внутренних и внешних условиях; образ наилучшего, наиболее совершенного состояния организации. Неопределенность видения или его отсутствие, несоответствие реальному положению дел является негативным фактором на пути развития организации. Наличие реального видения основных и дополнительных процессов выступает основой стратегического планирования деятельности профессиональной образовательной организации.

Цели организации описывают конкретное состояние отдельных параметров, которых она желала бы добиться через определенный промежуток времени. Цели бывают долгосрочными и краткосрочными. Различают цели также по сферам жизнедеятельности организации и уровням иерархии. Цели должны отвечать некоторым обязательным требованиям. Они должны быть достижимыми, гибкими, измеримыми, конкретными, совместимыми и приемлемыми. При уточнении целей организации используется так называемая технология SMART. В практике стратегического управления существуют SMART-критерии, которые должны соответствовать целям. SMART — это аббревиатура, образованная первыми буквами английских слов:



Правильная постановка цели означает, что сформулированная цель соответствует всем описанным критериям: является конкретной, измеримой, достижимой, значимой и соотносится с конкретным сроком.

Критерий *конкретности цели* означает, что постановка цели должна сопровождаться ответом на вопрос: «Что вы хотите получить в результате ее выполнения?» Определение результата, по-

лучаемого при реализации цели, часто помогает конкретизировать саму эту цель.

Измеримость цели предполагает наличие критериев (показателей), которые позволили бы определить, достигнута ли поставленная цель и в какой степени. Без показателей сложно определить результаты проделанной работы и объективно контролировать процесс.

Достижимость цели содержит требование соответствие цели возможностям организации. Хорошо проработанная стратегическая цель требует для своего достижения напряжения коллектива, оставаясь в то же время реальной. Формулировка такой цели должна учитывать сильные и слабые стороны организации, опыт и индивидуальные особенности сотрудников. Цель обязана быть достижимой, чтобы служить повышению эффективности деятельности организации.

Значимость цели связана с определением ее места в системе приоритетов организации. Стратегической может быть только крупная, весомая цель. «Калибровка» целей является необходимой процедурой при разработке стратегии.

Конкретный горизонт прогнозирования — еще одна характеристика эффективных целей. Следует точно определить не только, что организация хочет осуществить, но и когда должен быть достигнут результат. Цели устанавливаются на длительные и краткие промежутки времени. Долгосрочная цель имеет горизонт планирования, приблизительно равный пяти годам. Краткосрочная цель в большинстве случаев представляет собой один из планов организации, который следует завершить в пределах года. Среднесрочные цели имеют горизонт планирования от одного до пяти лет. В первую очередь формулируются долгосрочные цели, затем вырабатываются средне- и краткосрочные цели для обеспечения выполнения долгосрочных целей.

Установление целей предполагает прохождение четырех обязательных фаз: 1) выявление и анализ тенденций, наблюдаемых в окружении; 2) установление общих для организации целей; 3) построение иерархии целей и 4) установление индивидуальных целей.

Основными составляющими стратегического управления являются *выбор стратегии* и ее выполнение. Стратегия в стратегическом управлении понимается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, относящееся к таким сторонам ее деятельности, как сфера, средства и форма. Выбор стратегии зависит от ситуации, в которой находится организация. Однако существуют определенные подходы в выборе стратегии и определенные рамки, в которые стратегии вписываются.

Классификация стратегий

1. *Стратегия ограниченного роста.* Эту стратегию применяет большинство организаций в сложившихся отраслях со стабильной технологией. При стратегии ограниченного роста цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются при изменении ситуации. Если руководство в основном удовлетворено положением организации, то очевидно, что в перспективе оно будет придерживаться той же стратегии, так как это самый простой и наименее рискованный путь действий.

2. *Стратегия роста.* Эта стратегия чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Для нее характерно значительное ежегодное превышение уровня развития над уровнем предыдущего года.

3. *Сокращение, или стратегия последнего средства.* Эта стратегия выбирается организацией реже всего. К ней прибегают тогда, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры не могут изменить этой ситуации. Для стратегии характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом.

4. *Комбинированная стратегия* представляет собой любое сочетание рассмотренных альтернатив — ограниченного роста, роста и сокращения.

Оценка выбранной стратегии проводится по следующим направлениям:

- + приводит ли стратегия к достижению целей организации;
- + соответствует ли выбранная стратегия состоянию и требованиям окружения;

+ соответствует ли выбранная стратегия потенциалу и возможностям организации;

+ оправдан ли риск, заложенный в стратегии.

Выполнение стратегии связано с проведением стратегических изменений, которые должны привести к решению трех задач:

+ установление приоритетности административных задач в соответствии с принятой стратегией;

+ установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами;

+ приведение в соответствие с выбранной стратегией стиля лидерства и управления.

Стратегическое планирование представляет собой особый вид управленческой деятельности, состоящий в разработке стратегических решений, предусматривающих выдвижение таких целей и стратегий поведения объектов управления, реализация которых обеспечивает их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды.

В структуре стратегического управления выделяют следующие элементы:

+ анализ текущей деятельности (ориентирующий организацию в выполнении ее базовой функции);

+ описание развития внешней среды (ориентирующее организацию в выборе целей своего развития);

+ желаемая модель развития организации (ориентирующая окружающих в развитии организации).

Выделяют следующие пять компонентов, в той или иной пропорции входящих в любую стратегию. Прежде всего это *план* — руководство, ориентир или направление развития, дорога из настоящего в будущее. Этот компонент позволяет рассматривать стратегию как продолжение прежней логики развития организации. Разработка плана требует объективного анализа существующего состояния организации с объяснением его причин.

Вторым компонентом стратегии называют *принципы поведения* — следование некоей модели поведения. Стратегия позволяет придать деятельности организации предсказуемый для окру-

жающего мира характер. Инновационный стиль поведения организации может трактоваться как осуществляемая стратегия.

Третьим компонентом стратегии выступает *позиция*, которая рассматривается как создание проекта, отражающего желаемое положение организации в окружающем ее социуме и концепцию ее деятельности. Проект согласовывает описание модели деятельности организации, которой в реальности пока еще не существует, но к которой необходимо стремиться.

Четвертый компонент стратегии, который обеспечивает мотивацию деятельности всех субъектов организации, называется *перспективой*. Она выступает основой действия организации и придает ее коллективу уверенность в завтрашнем дне, в своих силах, убежденность в праве на самореализацию. Без этого компонента стратегия воспринимается как чуждая для организации вещь, цели, принципы и оценки которой не совпадают с целями людей, работающих в организации. Главной особенностью перспективы является то, что она способствует формированию чувства сопричастности людей к деятельности организации.

Наконец, пятым компонентом стратегии выступает *совокупность приемов ее реализации*. Реализация любой стратегии на определенном уровне компетентности нами понимается достаточно широко. Это не только совокупность умений и способностей выполнения какого-либо вида деятельности, но определенный способ мировидения проблем и ценностей организации. В ходе реализации стратегии, безусловно, происходит непрерывное повышение квалификации всех сотрудников организации, однако само понимание сути стратегии зависит от исходного уровня компетентности, определяемого количеством и разнообразием приемов, которыми владеют ее субъекты.

Гуманитарный характер стратегического управления в образовательных организациях делает необходимым использование технологии не просто проектирования, а педагогического проектирования, построенного на ценностном подходе. Педагогическое проектирование используется в любых системах, где ведущим фактором развития выступает личностный потенциал людей. Другими словами, главное — это проживание индивидуальных и кон-

венциональных (совместно принятых) ценностей в педагогическом проектировании, и если процесс достижения цели начинает мешать этому, то он теряет свой основной смысл. В этом случае цели должны быть подвергнуты коррекции или вообще принципиально изменены.

Основными принципами проектирования выступают:

- + принцип «проживания» субъектом новых ценностных оснований своей деятельности, норм взаимодействия;
- + принцип саморазвития;
- + социальной ответственности;
- + социальной компетентности;
- + непрерывного образования;
- + согласования целей и баланса интересов субъектов проектирования;
- + открытости будущему;
- + автономности сообщества.

Для разработки исходного (чернового) варианта стратегии необходимо создать рабочую группу из числа наиболее активных педагогов (15 — 20 % от состава педагогического коллектива). Желательно, чтобы группу возглавлял руководитель образовательной организации. В группу входят заместители директора, руководители методических структур, опытные и молодые инициативные педагоги. В результате работы группы должны быть достигнуты следующие результаты:

- + появляется «продукт» — первый вариант стратегии, который в дальнейшей деятельности должен стать ключевым звеном в организации широкого обсуждения перспектив развития образовательной организации педагогическим коллективом, социальными партнерами и учащимися;
- + должно произойти согласование новых ценностей и целей развития организации между членами рабочей группы с последующим объединением различных педагогов в группу единомышленников на основе единых ценностно-целевых установок;
- + отрабатывается и закрепляется алгоритм выдвижения, поддержки и экспертизы частных инициатив педагогов по развитию образовательной организации, что необходимо для использования

специальных форм, обеспечивающих создание творческой атмосферы работы группы.

Стратегия развития профессиональной образовательной организации оформляется в виде проекта инновационных изменений. *Проект* — это ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией.

Современный интерес к проектам в управленческой деятельности обусловлен изменениями во внешней среде, которые во многом определяются внутренними факторами. Основными двигателями развития сферы управления проектами стали растущая глобализация, инновационность и информационность, в соответствии с которыми любая закрытая система является абсолютно неконкурентоспособной.

Обобщение различных определений проекта позволяет выделить его основные характеристики: инновационность, конкретная цель и результат, определенная продолжительность выполнения (начало, конец), ограничения по ресурсам, участие разнообразных специалистов, командная работа (часто независимо от формальной структуры организации).

Структура проекта состоит из трех разделов: желаемый образ системы (организации) в будущем; анализ потенциала развития системы (организации) в соответствии с желаемым образом; инструментарий перевода системы из актуального состояния в желаемое.

В концепции проекта на основе заложенной идеи предлагается единое понимание следующих постулатов его:

- + кто выступает субъектом реализации проекта или кто имеет право пользоваться проектом для организации своей деятельности;
- + что/кто является объектом воздействия со стороны проекта, каковы их особенности и тенденции развития;
- + каковы наличие и возможность использования различных средств или ресурсов для реализации проекта;
- + какие технологии, методы, приемы могут использоваться в проекте;

- + каковы условия или принципы реализации проекта;
- + что является желаемым результатом (целью) проекта и по каким критериям можно его оценить;
- + как происходит координация и управление деятельностью различных субъектов по достижению общей цели;
- + каковы последствия реализации проекта в системе и для окружающей среды.

На основании вышеизложенного можно предложить следующую структуру концепции развития образовательной организации:

1. Актуальность предполагаемых изменений.
2. Теоретико-методологические основания развития образовательной организации.
3. Базовые ценности развития.
4. Основные результаты деятельности образовательной организации.
5. Сценарии развития.
6. Базовые цели развития.
7. Социальная миссия.
8. Образ выпускника.
9. Образ преподавателя.
10. Основные направления развития содержания образовательного процесса.
11. Основные направления развития обеспечивающих подсистем.
12. Изменение в системе управления образовательной организации; краткое описание инфраструктуры развития.
13. Внешние связи.
14. Ресурсное обеспечение реализации концепции.
15. Основные направления (проекты) реализации концепции.

Практические задания

Задание 1. Сформулируйте миссию, цель и стратегию вашей образовательной организации в настоящий период.

Миссия	Цель	Стратегия

Задание 2. На основе классификации стратегий сформулируйте цели образовательной организации при реализации того или иного варианта стратегии, укажите их преимущества и недостатки.

Наименование стратегии	Цели организации	Преимущества стратегии	Недостатки стратегии
Стратегия ограниченного роста			
Стратегия роста			
Стратегия последнего средства			
Комбинированная стратегия			

Задание 3. Определите примерный алгоритм выдвижения, поддержки и экспертизы частных инициатив педагогов по развитию образовательной организации.

Задание 4. Разработайте макет проекта стратегического развития профессиональной образовательной организации.

Структурная единица стратегии	Краткая характеристика
Актуальность концепции	
Теоретико-методологические основы развития образовательной организации	
Базовые ценности развития образовательной организации	
Основные результаты деятельности образовательной организации	
Сценарии развития образовательной организации	
Базовые цели развития образовательной организации	
Социальная миссия образовательной организации	
Образ выпускника	
Образ преподавателя	
Основные направления развития содержания образовательного процесса	

Окончание табл.

Структурная единица стратегии	Краткая характеристика
Основные направления развития обеспечивающих подсистем образовательной организации	
Изменение в системе управления образовательной организации; краткое описание инфраструктуры развития	
Внешние связи образовательной организации	
Ресурсное обеспечение реализации концепции	
Основные направления (проекты) реализации концепции	

3.2. Управление педагогическим коллективом в условиях формирования инновационной среды профессиональной образовательной организации

Стиль управления педагогическим коллективом в образовательной организации определяется:

- + возможностью всех педагогов брать на себя инициативу;
- + доведением руководителями до сведения каждого педагога миссии и цели развития образовательной организации;
- + доверием и уважением педагогического коллектива к руководству (компетентному и человечному) без опоры на символику, указывающую статус руководителя;
- + наличием диалога как основного средства вовлечения всех педагогов в жизнь образовательной организации;
- + отторжением авторитарного стиля управления (приказы, санкции, монологи и пренебрежительное отношение);
- + созданием со стороны руководства условий для профессионального роста педагогов;
- + участием педагогов в обсуждении поиска вариантов достижения поставленных руководством целей.

Формальные и неформальные отношения в педагогическом

коллективе образовательной организации должны соответствовать следующим требованиям:

- + наличие ясной организационной структуры, в которой четко определено, кто и за что отвечает, кто и кому подчинен;
- + наличие у всех подразделений четких целей и ключевых областей деятельности;
- + оптимальность иерархических уровней;
- + гибкость организационной структуры за счет формирования проектных групп и команд из представителей всех уровней и подразделений организации.

Система принятия и реализации управленческих решений в образовательной организации должна учитывать:

- + наличие во всех подразделениях у руководителей и рядовых сотрудников четких, скоординированных целей и ключевых областей, за которые каждый из них несет ответственность;
- + делегирование ответственности за выполнение функций и задач всем подразделениям образовательной организации;
- + понимание делегирования как процесса, предполагающего ответственность того, кто делегирует, и того, кому она делегируется;
- + быстрое принятие решений теми людьми, которые конкретно занимаются проблемой и имеют необходимые знания;
- + использование принципа «управления, основанного на времени», то есть отношение ко времени как к стратегическому фактору.

Кадровая политика в образовательной организации должна ориентироваться на следующие положения:

- + включать установки и правила как из формального мира, так и из мира чувств;
- + главное достояние образовательной организации — человек;
- + развитие организации зависит от развития каждого сотрудника;
- + отношения между сотрудниками по формуле: каков трудовой вклад, такова и отдача;
- + руководство образовательной организации берет на себя определенные обязательства перед теми, кто работает творчески и делает все, что в его силах, чтобы выполнить эти обязательства;

+ в педагогическом коллективе поддерживается культура, направленная на выявление и проявление лучших человеческих качеств; эта культура характеризуется открытостью, честностью, доверием, взаимным уважением, работой с полной отдачей и взаимопомощью;

+ отсутствие бюрократии.

Коллектив (педагогический, ученический) является основной компонентой образовательных организаций. Любая организация предполагает объединение людей в группы, которые могут выступать в качестве управляющей, управляемой или самоуправляемой структуры с различной степенью сплоченности ее членов — от неорганизованной толпы до единого коллектива. Именно коллектив образовательной организации является нравственным регулятором (носителем и пропагандистом нравственных и социальных установок), основной формой организации студенческой и преподавательской жизнедеятельности, стимулятором формирования личности через межличностные отношения и общественное мнение, мощнейшим воспитательным средством.

Элементами коллектива выступают его члены, обладающие определенными личными качествами и особенностями, цели и средства их достижения, механизмы осуществления внутренних и внешних контактов, поддержания сплоченности.

Чтобы считаться коллективом, группа людей должна иметь ряд признаков, которые можно разбить на четыре группы.

Первая группа признаков связана с наличием общей цели у всех ее членов. Цель может формироваться в результате взаимного влияния индивидуальных целей членов коллектива или задаваться извне в соответствии с миссией образовательной организации, но всегда характеризуется как совместная, единая для всех, а не просто одинаковая, схожая.

Вторая группа признаков связана со структурой группы. Сюда входят: определенная структура внешних и внутренних связей и взаимоотношений на основе психологического признания членами группы друг друга и отождествления себя с нею; постоянство взаимодействия на протяжении всего времени существования группы, хотя не обязательно непосредственно всех ее членов со всеми;

гуманизм и свобода во взаимоотношениях членов коллектива; наличие органов самоуправления.

Третья группа признаков объединяет ценностные категории: общепринятые нормы поведения и общие ценностные ориентации; деловое сотрудничество — личное практическое взаимодействие людей в процессе достижения совместной цели; ответственность за совместные действия. В результате потенциал коллектива оказывается существенно большим, чем сумма потенциалов каждого из его членов, становится возможным то, что недоступно одному человеку.

Четвертая группа признаков характеризует атмосферу коллектива: общая атмосфера — интеллектуально-моральная, благоприятный климат, психологическая и социальная защита личности.

Коллективы различаются между собой психологически, и эти различия проявляются в характере внутреннего климата, психологического состояния их членов и степени их сплоченности. Внутренний психологический климат коллектива формируется совокупностью обстоятельств, в рамках которых происходит деятельность людей. Эти обстоятельства порождают определенные установки членов коллектива, проявляющиеся в их внутреннем отношении к окружающим и содержанию своей работы. О важности благоприятного психологического климата можно судить, например, по тому обстоятельству, что плохое настроение хотя бы одного из его членов снижает эффективность работы коллектива примерно в полтора раза. Поскольку обстоятельства во многом поддаются целенаправленному воздействию, психологический климат в определенной мере можно корректировать.

Психологическое состояние коллектива характеризуется степенью удовлетворенности его членов своей деятельностью и ее результатами. На степень удовлетворенности влияют: характер и содержание деятельности, отношение к ней общества, престижность, размеры вознаграждения, перспективы роста, наличие сопутствующих возможностей (решить какие-то собственные проблемы, увидеть мир, познакомиться с интересными или полезными людьми, прославиться и пр.).

Сплоченность коллектива проявляется в силе притяжения к нему его членов, возможности их совместного воздействия на отдельного человека, побуждающего каждого сохранять активность в группе и оставаться в ней. Сплоченность обусловлена тяготением людей друг к другу в поисках помощи или поддержки в достижении тех или иных целей, взаимными эмоциональными предпочтениями, пониманием роли коллективного начала в обеспечении тех или иных гарантий.

Иногда случается, что, коллектив образовательной организации останавливается в своем развитии, о чем судят в первую очередь по невысоким результатам основной деятельности. Наиболее типичными ограничениями, с которыми коллективы сталкиваются, являются:

- + некомпетентность руководителя в способах формирования эффективного коллектива;
- + неконструктивный климат: отсутствие взаимной поддержки или даже открытое противостояние внутри коллектива;
- + нечеткость целей;
- + отсутствие внутри коллектива механизмов признания достижений его члена и их вознаграждения;
- + неприятие критики.

Практические задания

Задание 1. Ситуация «Выбор методов обучения»

Описание ситуации

Задачами проведения организационного обучения персонала являются: приобретение специфических знаний, развитие необходимых навыков и способностей, соответствующего отношения к происходящим изменениям в организационной среде. При проведении обучения персонала используются различные методы, которые направлены на решение ряда задач.

Постановка задачи

Определить, какой из методов, приведенных в таблице, может быть наилучшим для решения каждой из трех задач:

- + приобретение знаний;
- + развитие способностей;
- + изменение отношения.

Методические указания

При заполнении таблицы используйте следующие обозначения:

- + если метод наиболее приемлем для решения данной задачи, ставьте знак «+»;
- + если он может быть использован только «при некоторых обстоятельствах» или в частичном исполнении, поставьте знак «?»;
- + если для решения данной задачи метод вообще не подходит, в соответствующей ячейке используйте знак «-».

Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие способностей	Изменение отношения
Инструктаж			
Наставничество			
Консультирование			
Менторский подход			
Демонстрация приемов работы			
Метод усложняющихся заданий			
Специальный подбор заданий			
«Оставление на произвол судьбы»			
Работа под руководством специалиста			
Ситуационный анализ			
Моделирование ситуаций			
Советы молодых специалистов			
Обзор обратной связи			
Круглые столы			
Дискуссии			
Участие в специальных проектах			
Рабочие группы			
«Мозговая атака»			
Учебные фильмы			

Окончание табл.

Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие способностей	Изменение отношения
Экспериментирование			
Стажировки			
Участие в научно-практических конференциях			
Деловые игры			
Тренинги			
Дистанционное обучение			
Лекции			
Самостоятельное изучение специальной литературы			

За д а н и е 2. Постройте модель служебной карьеры педагогического работника вашей образовательной организации. Укажите, какие качественные характеристики подразумеваются на этапе перехода от одной ступени служебной лестницы к другой и сколько времени может отводиться на каждую ступень и прохождение ее целиком по всем ступеням?



3.3. Формирование корпоративной культуры профессиональной образовательной организации

Среди объектов осмысления корпоративной культуры образовательных организаций можно выделить два основных:

+ статус образовательной организации как типичной корпоративной структуры со всеми ее соответствующими признаками;

+ статус образовательной организации как специфической корпоративной структуры, чье целеполагание не может ограничиваться экономическими соображениями.

Перед современными учебными заведениями стоит необходимость реального выбора: либо копировать бизнес-систему, либо идти своим путем, сочетая лучшие черты академического и предпринимательского подходов. Образовательная организация, осваивая новые образцы корпоративной культуры, должна иметь два разработанных плана своей стратегии: внешний и внутренний. *Внешний* — ориентирован на экономический успех, рентабельность, количественные показатели успешности; *внутренний* — на поддержание и развитие культурного образца деятельности, основанного на гуманистических воспитательно-образовательных ценностях.

В научной литературе приводятся следующие наиболее соответствующие специфике образовательных организаций определения корпоративной культуры:

Определение понятия «корпоративная культура»	Автор
Совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они могут и не быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действия и взаимодействия людей, в значительной мере влияют на ход выполнения работы	Кричевский Р. Л.
Набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и выражаемых в виде заявленных ею ценностей, которые дают ориентиры поведения и действий, передаваемые через символы	Спивак В. А.
Система взаимодействующих и духовных ценностей, присущих организации, отражающих ее индивидуальные свойства и особенности, восприятие ею себя и окружающей среды; сложное, многослойное, динамическое явление, включающее и материальное и духовное в поведении организации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам	Перегудов С. П.

Окончание табл.

Определение понятия «корпоративная культура»	Автор
Свод формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, персональных и групповых интересов, особенностей поведения, ценностей	Пригожин А. И.
Комплекс разделяемых всеми членами организации ценностей, а также поведенческих норм и артефактов, которые она создает по мере преодоления препятствий внутреннего и внешнего характера на пути к успеху и процветанию, предопределяющий совпадение ценностей организации и работника, качественное улучшение их совместной деятельности	Реут Д. В.

Корпоративная культура каждой образовательной организации — это не только синтез ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, норм поведения и ритуалов, выработанных ею, она включает и конкретное социальное окружение, в котором организация самореализуется, вырабатывая стиль отношений и поведения в социуме. Корпоративная культура образовательной организации выступает как фактор, интегрирующий интересы субъектов образования посредством закрепления определенных правил, поведенческих установок, стереотипов, связанных с конкретной деятельностью и соблюдением норм ее выполнения.

Корпоративная культура образовательной организации, с одной стороны, определяет нормативно-ценностную основу поведения своих членов, с другой — сама образовательная организация нуждается в развитой корпоративной культуре для успешного управления своим развитием.

Корпоративная культура образовательной организации строится на основе постоянной работы с членами коллектива, направленной не только на актуализацию их личных и профессионально необходимых способностей, повышение квалификации, но и на гармонизацию внутрикорпоративных и внутригрупповых отношений, улучшение психологического климата, что способствует развитию каждого сотрудника.

Для формирования корпоративной культуры в образовательной организации особенно важно определить не только тип корпоративной культуры организации в целом, но и отдельных ее подразделений. Приведем пример, характеризующий разные типы корпоративной культуры в двух подразделениях профессиональной образовательной организации с контингентом свыше 500 человек, обучающихся по разным специальностям. Так, учебные группы парикмахеров и кулинаров в большей степени взаимодействуют с внешней средой (то есть у них, скорее всего, будет явный приоритет внешнего фокуса профессиональной деятельности над внутренним). Подразделения, осуществляющие данное направление профессиональной подготовки, являются достаточно востребованными в учебном заведении, их сотрудники более молодые, творческие, готовые к нестандартным решениям проблем, самостоятельные, с ярко выраженным преобладанием индивидуалистских качеств, значимости личного успеха и карьеры; они будут стремиться работать в том режиме, в котором им удобно.

Подразделение, отвечающее за подготовку модельеров, фокусирует внимание на внутренних связях, производственных процессах. Здесь заняты в основном люди среднего возраста и старше, с духом коллективизма, старыми традициями, нежеланием брать на себя ответственность и самостоятельно принимать решения, предпочитающие принцип привычной иерархии и работу по распоряжению начальника.

Таким образом, становится понятно, что определение атрибутов корпоративной культуры, присущих профессиональной образовательной организации, которые подразделяются на два вида — *внешние* и *внутренние*, является очень важным делом.

Обычно в качестве внешних атрибутов корпоративной культуры называют следующие объекты культурно-организационной реальности.

1. Организационная мифология, которую составляют история, легенды и герои. Данные элементы формируют представление об основных этапах жизни образовательной организации, знаменательных событиях и выдающихся личностях, которые оказали большое влияние на ее развитие. Организация, не имеющая собствен-

ной истории, не вызывает доверия. История же придает ее имиджу солидность, основательность, надежность. Легенды способствуют персонификации учреждения, делают его деятельность более понятной, облегчают диалог между ним и потребителем его услуг. Ошибочно полагать, что в основе легенд обязательно лежит вымысел. Они вполне могут представлять собой и соответствующим образом осмысленную историю реальных событий. Легенды могут быть связаны с основателем, первым директором или одним из педагогов, с успешными выпускниками, которые принесли организации наибольший успех (герои ситуации), и другими личностями.

2. Язык, на котором общаются сотрудники организации между собой или с потребителями образовательных услуг, целевыми аудиториями, общественностью, конкурентами и т. д. Этот особый язык проявляется в акциях и рекламе, в разного рода формальных приемах, опознавательных знаках фирменного стиля, талисманах, звуковых и визуальных символах, репрезентирующих образовательное учреждение во внешнюю среду.

3. Фирменный стиль, который обнаруживается в оформлении аудиторий, во внешнем виде преподавателей, в деловой документации и т. д. Фирменный стиль придает организации солидность, делает ее узнаваемой на фоне других образовательных организаций, формирует чувство гордости за принадлежность к данной корпоративной культуре.

4. Образцы поведения, или поведенческие практики, прописанные в уставе организации и единых педагогических требованиях, включающие в себя общепринятые способы тех или иных действий в рамках той или иной ситуации, которая может возникнуть в производственной жизни.

5. Обычаи и традиции, сложившиеся в организации, которым при организационном анализе уделяется особое внимание в связи с тем, что данные культурные артефакты более остальных отражают ценностную основу корпоративной культуры. Обычаи и традиции выполняют в организационной жизни ряд важных функций: трансляция культуры и образцов поведения, социальный контроль и социальная интеграция.

Видимыми проявлениями корпоративной культуры являются

ритуалы. Можно выделить три группы ритуалов: *поощрения* — призваны показать одобрение чьего-то достижения или определенного стиля поведения, вписывающегося в рамки корпоративных культурных ценностей; *порицания* — сигнализируют о неодобрении в отношении человека, ведущего себя не в соответствии с нормами данной корпоративной культуры; *интеграция* — те действия руководства, которые собирают сотрудников вместе и помогают им осознавать, что между ними есть общего.

Однако обычаи, традиции, обряды и ритуалы являются лишь внешним выражением ценностей, разделяемых общностью, и сводить сущность корпоративной культуры только к этим сторонам деятельности членов коллектива профессиональной образовательной организации было бы непродуктивно. Основу любой корпоративной культуры составляют ценности, разделяемые большинством членов организации, а также нормы поведения и процедуры, поддерживающие воспроизводство господствующих ценностей ее.

Корпоративная культура профессиональной образовательной организации позволяет создавать у участников образовательного процесса ряд жизненно важных нравственно-психологических установок:

- + на ответственное отношение преподавателей и студентов к выполнению профессиональных обязанностей;
- + на достойное участие в деятельности организации;
- + на ответственное отношение студентов к получению профессиональных и общекультурных знаний, к созданию соответствующих навыков;
- + на уважительное отношение преподавателей и студентов к руководству образовательной организацией;
- + на доброжелательное отношение всех участников образовательного процесса к коллегам или сотрудникам;
- + на доброжелательное и взыскательное отношение преподавателей к студентам;
- + на доброжелательное отношение преподавателей к родителям студентов;
- + на внимательное и настороженное отношение всех участников образовательного процесса к конкурентам;

+ на требовательное и ответственное отношение каждого участника образовательного процесса к самому себе как представителю данной образовательной организации и т. п.

Желаемые элементы корпоративной культуры образовательной организации:

+ открытость инициативам обучающихся как в вопросах, касающихся учебы, так и в организации внеучебной жизни;

+ расширение пространства социального взаимодействия (участие в мероприятиях, проводимых совместно с другими учебными заведениями, контакты с потенциальными работодателями, укрепление связей с выпускниками);

+ информационно-коммуникативные аспекты корпоративности (собственная газета, Интернет-сайт, возможности клубного общения).

Формирование корпоративной культуры образовательной организации включает в себя следующие мероприятия:

+ анализ уровня корпоративной культуры в организации;

+ разработку программы ее формирования;

+ разработку внутренних стандартов корпоративной культуры организации;

+ определение миссии и принципов организации;

+ формирование системы результативного двустороннего общения руководства и педагогического персонала организации;

+ создание корпоративных изданий;

+ организацию внутрикорпоративных мероприятий (выступление руководства, презентации, спортивные и развлекательные мероприятия).

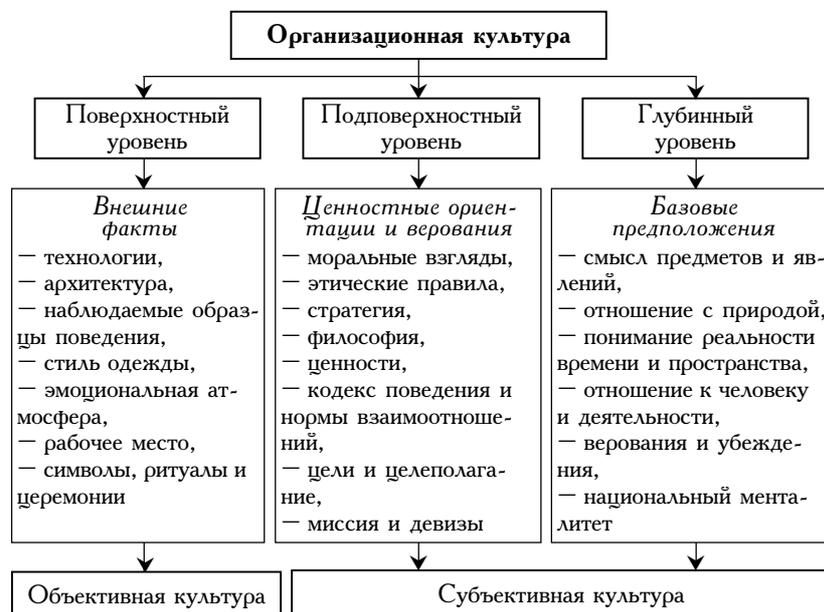
При формировании корпоративной культуры образовательной организации можно ориентироваться на следующие модели, описанные в теории организаций.

1. Модель Э. Шейна (1986 г.)

Осознание организационной культуры, по мнению теоретика и практика менеджмента, основателя научного направления «Организационная психология» Э. Шейна, начинается с «поверхностного», или «символического», уровня. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но их достаточно трудно интерпретировать в терминах организационной культуры без знания других

ее уровней. Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают ее второй, «подповерхностный», уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в ее символах и языке, каким образом они несут в себе смысловое объяснение первого уровня. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Третий, «глубинный», уровень включает базовые (фундаментальные) предположения, которые трудно осознать даже самим членам корпорации без специального сосредоточения на этом вопросе.

Выделение описанных уровней можно считать тем более важным этапом в исследовании организационной культуры ввиду того, что Э. Шейну удалось не только разделить по группам качественно разные элементы, но и установить существующие между выделенными группами отношения, определив их как иерархические. Бесспорным преимуществом данной модели можно считать наличие группы элементов, отнесенных Э. Шейном к «глубинному» уровню организационной культуры.



2. Модель Ф. Харриса и Р. Морана

Ф. Харрис и Р. Моран рассматривают конкретную организационную культуру на основе следующих десяти характеристик.

1. *Осознание себя и своего места в организации.* Одни культуры ценят сокрытие работником своего внутреннего состояния и настроения, другие — поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других — через индивидуализм.

2. *Коммуникационная система и язык общения.* Использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации отличают каждую группу и организацию; жаргон, аббревиатуры, жесты варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности коллектива.

3. *Внешний вид, одежда и представление себя на работе.* Разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей и т. п. подтверждают наличие множества микрокультур.

4. *Что и как едят люди, привычки, традиции в этой области.* Организация питания работников, включая наличие или отсутствие на предприятии специально отведенных для этого мест; сотрудники приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация на питание; периодичность и продолжительность приемов пищи; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно.

5. *Осознание времени, отношение к нему и его использование.* Степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это; монохроническое или полихроническое использование времени.

6. *Взаимоотношения между людьми по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов.*

7. *Ценности* как набор критериев оценки того, что является хорошим, а что плохим и *нормы* как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения; что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т. п.) и как эти ценности сохраняются.

8. *Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то.* Вера в руководство, успех, свои силы, во взаимопомощь, в этическое поведение, в справедливость; отношение к коллегам, клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии; влияние религии и морали.

9. *Процесс развития работника и научение.* Бездумное или осознанное выполнение работы; ставка на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание примата логики в рассуждениях и действиях или отказ от него; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин.

10. *Трудовая этика и мотивирование.* Отношение к работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки в работе; оценка работы и вознаграждение; отношения «человек — машина»; индивидуальная или групповая работа; продвижение по службе.

Основой управления процессом формирования корпоративной культуры профессиональной образовательной организации выступают ее диагностика и оценка. Целью такой диагностики является систематическая интерпретация существующих культурных симптомов с помощью определенных инструментов, а результатом — визуализация существующей корпоративной культуры.

Этапы диагностики:

+ предварительное обсуждение параметров диагностики, разработка программы исследования;

+ сбор информации;

+ визуализация существующей корпоративной культуры.

К инструментам диагностики корпоративной культуры относятся: анализ документов, обход организации, анкетный опрос, наблюдение, интервью, эксперимент.

При анализе документов необходимо уделять внимание:

+ история развития организации, основные факты, ставшие вехами в ее развитии (достижения педагогов и обучающихся, контингент обучающихся, география их трудоустройства и т. п.);

+ стратегические документы образовательной организации (устав, программа развития, планы работы подразделений);

+ организационная структура (организационные диаграммы, примеры должностных инструкций);

+ управление персоналом (кадровая политика, документы по адаптации персонала, программы обучения персонала, показатели персонала — уровень образования, категоричность, стаж, возраст, уровень текучести кадров);

+ системы планирования и контроля (инструменты планирования, годовые планы и отчеты);

+ внутренние и внешние системы коммуникации (внутренние средства информации, корпоративные издания, результаты диагностик (например, социально-психологического климата), примеры выступлений работников).

Существенную помощь при диагностике корпоративной культуры оказывает спонтанный обход учреждения. При этом необходимо обращать внимание на следующие организационные культурные индикаторы: внешний вид здания, где расположена образовательная организация, и прилегающей к нему территории; внутреннее оформление помещений; общение членов организации между собой; поведение педагогов и обучающихся в отношении гостей организации.

Следующим инструментом диагностики корпоративной культуры выступает анкетирование персонала образовательной организации. Главными темами в данном случае являются: миссия организации, стратегия развития, сильные и слабые стороны организации, совместная работа, информация (коммуникации), особенности типичных сотрудников, механизмы карьеры, социально-психологический климат.

Важным инструментом диагностики корпоративной культуры служит также включенное наблюдение, например наблюдение за заседаниями методических цикловых комиссий. При этом желательно сконцентрироваться на следующих основных моментах: содержание разговора, ритуалы и символический менеджмент, действия участников. При анализе ритуалов и символических действий обычно отмечают: положение участников (кто и где сидит по отношению к руководителю), порядок ведения совещания (введение, объявление регламента и содержания встречи), мимика участников, атмосфера совещания, наличие конфликтного поведения, критика, доверие / недоверие между участниками, ролевое поведение.

Значительный вклад в познание корпоративной культуры вносит и такой метод получения информации, как интервью. При определении круга лиц, которых наиболее целесообразно проинтервьюировать, следует обратить внимание на следующие категории работников: лица, которые занимают ключевые посты в организации; типичные «выразители» общественного мнения; самые «старые»/«молодые» сотрудники организации; секретарь директора.

Источниками формирования корпоративной культуры являются взгляды, ценности, представления основателей организации; коллективный опыт, полученный при создании и развитии организации; новые взгляды, ценности и представления, привнесенные новыми членами организации и руководителями. Формирование корпоративной культуры осуществляется посредством внешней адаптации и внутренней интеграции. Процесс внешней адаптации связан с поиском и нахождением образовательной организацией своей ниши на рынке образовательных услуг и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Процесс внутренней интеграции связан с установлением и поддержанием эффективных отношений в работе между членами коллектива организации. В ходе формирования корпоративной культуры следует учитывать проблемы и внешней адаптации и внутренней интеграции.

Проблемы внешней адаптации и выживания
<ul style="list-style-type: none"> ✦ <i>Миссия и стратегия.</i> Определение миссии организации и ее главных задач; выбор стратегии для выполнения этой миссии. ✦ <i>Цели.</i> Установление специфических целей; достижение согласия в целях. ✦ <i>Средства.</i> Методы, используемые для достижения целей; достижение согласия по используемым методам; решения по организационной структуре, системам стимулирования и подчиненности. ✦ <i>Контроль.</i> Установление критериев измерения достигнутых индивидом и группами результатов; создание информационной системы. ✦ <i>Коррекция.</i> Типы действий, требуемых в отношении индивидов и групп, не выполнивших задания
Проблемы внутренней интеграции
<ul style="list-style-type: none"> ✦ <i>Общий язык и концептуальные категории.</i> Выбор методов коммуникации; определение значения используемого языка и концепций. ✦ <i>Границы групп и критерии вхождения и выхода из групп.</i> Установление критериев членства в организации и ее группах.

Окончание табл.

✦ <i>Власть и статус.</i> Установление правил по приобретению, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации.
✦ <i>Личностные отношения.</i> Установление правил, касающихся уровня и характера социальных отношений в организации между группами, выделенными по половому, возрастному и прочим признакам; определение допустимого уровня открытости на работе.
✦ <i>Награждения и наказания.</i> Определение желательного и нежелательного поведения.
✦ <i>Идеология и религия.</i> Определение значения вещей, не поддающихся объяснению и неподвластных контролю со стороны организации; вера как снятие стресса

Практические задания

Задание 1. Приведите примеры легенд вашей образовательной организации.

Задание 2. Приведите примеры ритуалов, происходящих в вашей организации.

Задание 3. Опишите кого-либо из «героев» вашей образовательной организации.

Задание 4. Перечислите функции корпоративной культуры (на примере вашей образовательной организации).

Задание 5. Корпоративная культура и имидж организации: в чем отличие этих понятий?

Задание 6. Обозначьте факторы, влияющие на корпоративную культуру вашей образовательной организации.

Задание 7. Опишите корпоративную культуру вашей образовательной организации по модели Ф. Харриса-Р. Морана.

Осознание себя и своего места в организации	
Коммуникационная система и язык общения	
Внешний вид, одежда и представление себя на работе	
Что и как едят люди, привычки, традиции в этой области	
Осознание времени, отношение к нему и его использование	
Взаимоотношения между людьми	

Окончание табл.

Ценности и нормы	
Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то	
Процесс развития работника и научение	
Трудовая этика и мотивирование	

З а д а н и е 8. Разработайте систему мероприятий по управлению корпоративной культурой в вашей образовательной организации: опишите субъектов управления и их взаимодействия, дайте характеристику содержания мероприятий с учетом существующих особенностей организации и ее корпоративной культуры, а также механизмов внедрения необходимых культурных изменений.

З а д а н и е 9. Сформулируйте основные параметры стратегически необходимой корпоративной культуры вашей организации.

З а д а н и е 10. Найдите в литературе или интернете примеры кодекса профессиональной этики. Разработайте для своей организации кодекс профессиональной этики.

Раздел 4

ИНСТРУМЕНТЫ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

4.1. Государственно-частное партнерство как феномен современного социально-экономического развития

На современном этапе глобализации мировой экономики усиливается тенденция активизации финансовых отношений государственных органов и бизнеса в направлении открытия для частного капитала сферы государственной собственности. Такого рода партнерство позволяет привлечь в общественный сектор дополнительные ресурсы, ослабить остроту бюджетных проблем, объединить потенциал государственного управления и частные принципы хозяйствования, привлечь инвестиции, совершенствовать менеджмент, развить инновации.

Существуют различные подходы к определению государствен-

но-частного партнерства. Сам термин «государственно-частное партнерство» является дословным переводом английского термина *public-private partnership* (PPP) и давно применяется в зарубежных государствах — Франции, Великобритании, США, Канаде, Австрии, Бельгии, Дании, Австралии, Израиле, Ирландии, Финляндии, Испании, Португалии, Греции, Южной Корее, Сингапуре, Чехии.

**Основные подходы к определению термина
«государственно-частное партнерство»**

Всемирный банк	Соглашение между публичной и частной сторонами по поводу производства и оказания инфраструктурных услуг, заключаемое с целью привлечения дополнительных инвестиций
В. Г. Варнавский	Юридически закрепленная форма взаимодействия между государством и частным сектором в отношении объектов государственной и муниципальной собственности, а также услуг, исполняемых и оказываемых государственными и муниципальными органами, учреждениями и предприятиями в целях реализации общественно-значимых проектов, в широком спектре видов экономической деятельности
В. Г. Прудский	Любое взаимодействие государства и бизнеса, направленное на улучшение качества, модернизацию и обновление основных фондов, что, в конечном счете, должно способствовать повышению уровня жизни населения
А. А. Спиридонов	Юридически оформленные отношения органов власти и субъектов предпринимательства в отношении объектов, находящихся в юрисдикции государства, основанные на обязательном разделении рисков, учете интересов и координации усилий сторон и осуществляемые в целях наиболее эффективной реализации проектов, имеющих важное общественно-государственное значение
А. В. Белицкая	Юридически оформленное на определенный срок, основанное на объединении вкладов и распределении рисков сотрудничество публичного и частного партнеров в целях решения государственных и общественно значимых задач, осуществляемое путем реализации инвестиционных проектов в отношении объектов, находящихся в сфере публичного интереса и контроля

Анализ приведенных в таблице определений государственно-частного партнерства позволяет выделить следующие основные характеристики данной формы взаимодействия государства и частного капитала: легитимность взаимоотношений, учет интересов, координация усилий обеих сторон и их равноправие, разделение доходов и рисков на паритетных основаниях, направленность на улучшение качества жизни.

Цель государственно-частного партнерства включает в себя три взаимосвязанных элемента:

- + ускорение темпов социально-экономического развития за счет дополнительных инвестиций, привлекаемых из внебюджетных источников, в объекты инфраструктуры, а также за счет повышения качества услуг публичного сектора;

- + экономия бюджетных средств в краткосрочном периоде за счет распределения финансирования на более длительный период;

- + повышение эффективности использования бюджетных средств за счет привлечения частного сектора.

В зарубежной и отечественной литературе существуют разные классификации форм партнерства государства и бизнеса. Выбор формы партнерства с участием частного капитала зависит от целей, поставленных правительством, муниципалитетом или органом, осуществляющим управление имуществом и выступающим в качестве заказчика при размещении заказа, а также от объема правомочий собственности, передаваемых государством бизнесу. Основными факторами, определяющими форму государственно-частного партнерства в конкретных проектах, являются:

- + особенности национального законодательства;

- + схемы распределения инвестиционных рисков;

- + опыт организации необходимых для партнерства контрактных отношений;

- + отраслевая принадлежность проекта или вида деятельности;

- + определение плательщика за услуги объекта и последствий для него выбранной формы.

В мировой практике используются разные формы государственно-частного партнерства.

1. Контракты на управление и арендные: частная компания

получает в управление или на условиях аренды принадлежащую государству собственность на определенный период времени. Инвестиции осуществляет государство. По контракту на управление государство оплачивает услуги частного партнера и несет операционные риски. По арендному договору государство получает арендную плату с арендатора и операционный риск ложится на частную компанию.

2. Концессия (*Concession*): правительство предоставляет частному сектору правомочия владения и пользования существующим объектом по договору за плату с условием возврата. Государственному сектору принадлежит право собственности на объект (недвижимость), в то время как частный сектор сохраняет за собой права на его расширение и все усовершенствования, проведенные в установленный концессионным соглашением период. Частная компания несет операционные и инвестиционные риски.

3. Проекты, предполагающие новое строительство: частная компания строит и эксплуатирует новые производственные мощности в течение срока, указанного в контракте. Выделяются следующие типы таких контрактов: строительство — аренда — владение, строительство — владение — управление — передача, строительство — владение — управление.

4. Частичная приватизация активов: частная компания приобретает часть пакета акций предприятия, находящегося в государственной/муниципальной собственности. Управление предприятием может переходить к частной компании либо оставаться за государством.

В Российской Федерации используются следующие основные формы государственно-частного партнерства: государственные контракты с инвестиционными обязательствами частного сектора; аренда государственного имущества; участие в капитале; концессии (концессионные соглашения); соглашения о разделе продукции (СРП); контракты, сочетающие в себе различные виды работ и отношений собственности.

Возникновение государственно-частного партнерства обусловлено в нашей стране необходимостью привлечения дополнительного финансирования для развития приоритетных отраслей эко-

номики, в которых частный бизнес отсутствовал или принимал участие в минимальной степени. По сравнению с государственными структурами преимущество бизнеса связано с тем, что бизнес имеет большую мобильность, характеризуется быстротой принятия решений и внедрения инноваций. Государство же берет на себя в таких ситуациях организационную функцию, которая заключается в создании нормативно-правовых и финансово-экономических механизмов.

Основные черты государственно-частного партнерства, отличающие его от других форм отношений государства и частного бизнеса, могут быть сведены к следующему:

- + достаточно длительные сроки соглашений о партнерстве (обычно от 10 до 20 и более лет, в случае концессии до 50 лет). Временная ограниченность четко соблюдается: проекты создаются под конкретный объект, который должен быть завершен к определенному сроку;

- + специфические формы финансирования проектов — за счет частных инвестиций, дополненных государственными финансовыми ресурсами, или же совместное инвестирование со стороны нескольких участников;

- + реализация партнерских отношений в условиях конкурентной среды, когда за каждый контракт или концессию происходит конкурентная борьба между потенциальными участниками;

- + специфические формы распределения ответственности между партнерами — государство определяет цели проекта с позиций интересов общества и регулирует стоимостные и качественные параметры, осуществляет мониторинг хода реализации проектов;

- + частный партнер осуществляет оперативную деятельность на разных стадиях проекта — от разработки, финансирования, строительства и эксплуатации до управления, реализации услуг потребителям;

- + разделение рисков между участниками соглашения на основе соответствующих договоренностей сторон.

Одной из проблем развития государственно-частного партнерства в Российской Федерации является недостаточный уровень разработанности законодательной базы, отсутствие необходимых

законов и подзаконных актов. Федеральное законодательство включает лишь отдельные нормы. В основном взаимоотношения власти и бизнеса регулируются подзаконными нормативными правовыми актами (указами Президента РФ и постановлениями Правительства РФ), когда утверждаются федеральные целевые программы с элементами государственно-частного партнерства. Дефицит процессуальных норм серьезно затрудняет обеспечение нормальной реализации государственно-частного партнерства и защиту интересов его участников. В настоящее время ведется работа над законопроектом о государственно-частном партнерстве, и возможно, что в ближайшей перспективе рассматриваемые проблемы будут решены.

В системе нормативно-правовых актов, определяющих взаимодействие государства и бизнеса, можно выделить:

- + Конституцию РФ, которая является основополагающим политико-правовым актом, закрепляющим недопущение экономической деятельности, направленной на монополизацию и недобросовестную конкуренцию, а также возможность заключения соглашений между органами исполнительной власти федерального и регионального уровней в целях передачи полномочий с одного уровня на другой;

- + административное законодательство, регулирующее деятельность органов власти по реализации государственной политики в области государственно-частного партнерства, определяющее статус и компетенции федеральных органов исполнительной власти или органов исполнительной власти субъектов РФ в отношениях с частным партнером;

- + гражданское законодательство, регулирующее отношения между партнерами при выполнении инвестиционных соглашений;

- + бюджетное законодательство, регулирующее формы и порядок финансового участия бюджетов в проектах государственно-частного партнерства;

- + градостроительное законодательство, устанавливающее требования к порядку осуществления проектирования и строительства (реконструкции) проектного объекта;

- + земельное и иное законодательство, регулирующее порядок

подготовки территории строительства, включая изъятие земельных участков для государственных и муниципальных нужд, изменение категории земельных участков и т. д.;

+ законодательство о государственных закупках, регулирующее порядок размещения государственных заказов на поставку товаров, выполнение работ и оказание услуг для государственных (муниципальных) нужд в случае непосредственного финансового участия органов власти в проекте;

+ налоговое и таможенное законодательство, определяющее порядок налогообложения хозяйственных операций в рамках реализации проекта государственно-частного партнерства (Налоговый кодекс РФ) и порядок внешнеторговых операций с инвестиционными товарами (Таможенный кодекс РФ);

+ законодательство о тарифах;

+ нормативные правовые акты, регулирующие инвестиционную деятельность и порядок деятельности инвестиционных институтов.

Развитие форм, моделей, механизмов и институтов государственно-частного партнерства, практическая организация их работы требуют формирования специальной законодательной базы. Непременными условиями успешной реализации планов государственно-частного партнерства являются институциональные факторы: разработка соответствующего законодательства, обеспечение прозрачности деятельности частных компаний на объектах государственной и муниципальной собственности, выработка четких рекомендаций и инструкций, строгое следование государства постулатам объявленной политики и принципам государственно-частного партнерства, стабильность общей политической обстановки.

Особую роль в вопросах взаимодействия государства и бизнеса в странах с недостаточно совершенной институциональной средой рыночной экономики и гражданского общества играют внешние факторы, в том числе психологическое давление, связанное с успехами передовых стран, побуждающее иногда к копированию зарубежных моделей государственно-частного партнерства без подготовки соответствующей институциональной, правовой и финансовой основы. Такая политика может привести к результа-

там, прямо противоположным тому, что ожидалось, и на долгие годы создать негативный имидж государственно-частного партнерства.

4.2. Особенности реализации механизмов государственно-частного партнерства в сфере профессионального образования

Современный отечественный и мировой опыт показывает, что в последнее время активно развивается государственно-частное партнерство в сфере образования. Это в очередной раз доказывает, что государство и бизнес заинтересованы в активном взаимодействии в отношении масштабных задач, направленных на решение актуальных социально-экономических проблем.

Государственно-частное партнерство (ГЧП) в сфере образования можно представить как взаимодействие государственных образовательных учреждений и структур бизнеса на основе взаимных интересов для достижения общих целей. Также можно сказать, что это партнерство представляет собой альянс между государством и бизнесом в целях реализации образовательных проектов на основе законодательных актов и специальных соглашений.

Данный вид партнерства характеризуется:

- + средне- и долгосрочным характером отношений (на срок свыше одного года) по осуществлению деятельности в сфере профессионального образования;
- + представительством сторон государственного и частного секторов экономики;
- + фиксацией отношений, прежде всего правовой (контрактной) или же в форме соглашений о сотрудничестве, не связанных с возникновением гражданско-правовых обязательств;
- + совместным объединением ресурсов для осуществления деятельности;
- + распределением рисков, расходов и результатов между сторонами (государственным и частным сектором) в соответствии с объемами их участия в реализации проектов.

Бизнес сегодня не просто призван, но и активно способствует

развитию социальных инвестиций в области образования. Основным содержанием социальной ответственности компаний в наше время является взаимодействие с образовательными организациями, их структурными подразделениями, учебными и научными коллективами, расширение присутствия компаний как в самом образовательном процессе, так и в управляющих органах, включая наблюдательные, попечительские и иные виды советов. Причем если раньше частный сектор ограничивался лишь благотворительной помощью, спонсорством или просто пожертвованиями в отношении образовательных учреждений, то сегодня он ориентирован на активное участие в жизни учебного заведения, его развитие, совершенствование его материальной базы, вовлечение за свой счет уникальных специалистов в систему подготовки кадров, привлечение своих специалистов в процесс модернизации учебных заведений на территории своего присутствия, привлечение средств других благотворителей, а также бюджетов различных уровней для реализации совместных образовательных проектов в рамках и на основе государственно-частного партнерства.

В сфере профессионального образования сегодня выделяют следующие области использования механизмов государственно-частного партнерства:

- + взаимодействие в вопросах разработки образовательной программы образовательной организации (определение видов профессиональной деятельности, востребованных на региональном рынке труда для их освоения за счет времени, отводимого на вариативную составляющую профессиональной образовательной программы, совместное обновление содержания образования (экспертиза работодателями существующих рабочих программ, учебников и пособий), разработка контрольно-измерительных материалов для текущей аттестации и аттестации по модулям и т. д.);
- + организация производственного обучения и практики обучающихся;
- + стажировка и повышение квалификации педагогических работников;
- + участие представителей предприятий в аттестационных процедурах, оценке качества образования, сертификации квалификаций;
- + переподготовка и обучение работников предприятий;

- + совместная профориентационная работа со школьниками;
- + совместная коммерческая деятельность и реализация проектов;
- + совместное участие в конкурсах, ярмарках, выставках;
- + оказание информационных и консалтинговых услуг;
- + оказание маркетинговых услуг;
- + выполнение работ по договорам подряда;
- + совместное участие в международных проектах;
- + проведение научно-исследовательских и технологических работ;
- + оказание взаимной финансовой помощи и поддержки;
- + трудоустройство выпускников.

Нормативные механизмы формирования партнерских отношений между государством и бизнесом в сфере профессионального образования можно разделить на договорные (контрактные формы) и институциональные (организационные) и механизмы общественного участия. К контрактным механизмам государственно-частного партнерства без образования юридического лица относятся:

- + договор простого товарищества (глава 55 Гражданского кодекса Российской Федерации (часть 2) от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ) с закреплением существенных условий договора, прав и обязанностей участников ГЧП;

- + концессионное соглашение (ст. 4 Федерального закона от 6 июля 2005 г. № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях»), по которому объекты сферы образования могут быть переданы от концедента концессионеру для строительства нового или модернизации существующего имущества;

- + иные формы договоров в соответствии с действующим гражданским законодательством, в соответствии с которым стороны объединяют свои усилия для достижения конкретного проекта в сфере образования:

- договор аренды (глава 34 Гражданского кодекса Российской Федерации (часть 2) от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ);
- договор подряда (глава 37 Гражданского кодекса Российской Федерации (часть 2) от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ);

— договор займа или кредита (глава 42 Гражданского кодекса Российской Федерации (часть 2) от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ);

— договор доверительного управления имуществом (глава 53 Гражданского кодекса Российской Федерации (часть 2) от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ) — передача в доверительное управление имущества, находящегося в собственности государственного образовательного учреждения, профессиональному управляющему;

— договор поручения (глава 49 Гражданского кодекса Российской Федерации (часть 2) от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ);

— договор комиссии (глава 51 Гражданского кодекса Российской Федерации (часть 2) от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ);

— договор агентирования (глава 52 Гражданского кодекса Российской Федерации (часть 2) от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ);

— инвестиционный договор (Приложение 6 к Постановлению правительства Москвы от 27 апреля 2004 г. № 255-ПП);

— соглашение о сотрудничестве, либо протокол о намерениях по осуществлению совместных действий в сфере образования (без наступления гражданско-правовых обязательств).

Существующая практика взаимодействия профессиональных учебных заведений и субъектов частного сектора экономики в рамках механизмов контрактной формы представлена:

+ совместными проектами по проведению исследований и опытных разработок;

+ поддержкой и модернизацией образовательной инфраструктуры в рамках проектов: поддержка материально-технической базы, проведение реставрационных и ремонтно-восстановительных работ;

+ строительством новых объектов имущества для учебных заведений путем заключения инвестиционных контрактов с органами государственной власти;

+ совместным финансированием образовательных организаций государством и субъектами частного сектора;

+ грантовой и стипендиальной поддержкой студентов и преподавателей государственных учебных заведений со стороны бизнеса;

+ льготным кредитованием и образовательными кредитами;

+ участием представителей субъектов частного сектора в разработке учебно-методического обеспечения и в образовательном процессе;

+ проведением конференций и семинаров;

+ организацией практики для студентов и стажировки для преподавателей на производстве компании-партнера.

Институциональные механизмы государственно-частного партнерства в сфере профессионального образования связаны с созданием новой институциональной конструкции или образованием нового юридического лица, а именно:

+ коммерческой организации, в которой участники партнерства будут распределять доходы, риски и расходы пропорционально принадлежащим им долям в форме полного или командитного товарищества, акционерного общества, а также общества с ограниченной или дополнительной ответственностью (глава 4 § 2 Гражданского кодекса Российской Федерации (часть 1) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ);

+ некоммерческой организации на основе взносов участников партнерства в форме фондов, учреждений, некоммерческого партнерства или автономной некоммерческой организации (Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»);

+ управляющей компании в целях обеспечения эффективного управления образовательной организацией, включая движимое и недвижимое имущество, кадровое обеспечение, логистику управления и т. д. в сфере образования, с фиксацией приоритетных целей и задач исходя из интересов общества и государства, представленных в виде государственного задания (глава 53 Гражданского кодекса Российской Федерации (часть 2) от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ);

+ института общественного взаимодействия на основании решений органов государственного управления в форме экспертных советов, рабочих групп и др.;

+ фонда целевого капитала с передачей его в доверительное управление в целях использования дохода на развитие образовательной деятельности и инфраструктуры (на основе Федерально-

го закона «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» от 30 декабря 2006 г. № 235-ФЗ).

Механизмы общественного взаимодействия предполагают формирование органов общественного управления — попечительских или управляющих советов для образовательных организаций, в которых участвуют представители субъектов частного сектора.

Данные институты общественного участия позволяют подключать к развитию системы образования, материальной, интеллектуальной и научной базы учебного заведения как представителей самого учебного заведения, так и представителей государства, частного бизнеса, науки, широкой общественности, обучающихся. Своим участием каждый из таких представителей призван вносить свой вклад в развитие учебного заведения. Это может быть привлечение финансирования, разработка стратегии, предоставление грантов на обучение, помощь в трудоустройстве выпускников, лоббирование интересов в органах власти, доведение информации об учебном заведении до общественности и средств массовой информации и другие формы участия.

Как правило, таким общественным структурам предоставляются широкие полномочия, что обуславливает особое значение вопроса об их составе. В число участников этих структур входят (или могут входить) члены правительства, депутаты различного уровня, руководители федеральных, региональных и муниципальных органов власти и управления, главы администраций субъектов Российской Федерации, представители деловых кругов, общественные деятели, руководители предприятий (в том числе государственных компаний и корпораций), руководители благотворительных фондов.

Сегодня сохраняются следующие ограничения, препятствующие развитию государственно-частного партнерства между профессиональными учебными заведениями и работодателями, которые следует учитывать при определении областей взаимодействия образовательной организации со своими частными партнерами:

+ ограниченность прогнозирования кадровой политики, определения потребностей, связанных с развивающейся экономикой региона;

- + отсутствие инициативы предприятий в установлении диалога с профессиональными учебными заведениями;
- + отсутствие эффективной взаимосвязи между министерствами и ведомствами на региональном уровне по проблемам профессионального образования;
- + неразработанность вопросов социального и государственно-частного партнерства в региональном законодательстве;
- + недостаточная материальная оснащенность профессиональных учебных заведений для реализации требований партнеров в условиях инновационных преобразований.

Следует выделить также риски развития социального и государственно-частного партнерства в профессиональном образовании, которые требуют принятия мер по их минимизации:

- + существование традиционных ценностных ориентаций у руководителей предприятий-работодателей, ограничивающих их участие в партнерстве в основном вопросами уплаты налогов в бюджет, и отсутствие потребностей в социальном и деловом диалоге с руководителями профессионального учебного заведения;
- + недостаточные управленческие навыки практически у всех категорий руководящего состава учебного заведения для развития партнерства с работодателями.

К наиболее значимым проблемам развития государственно-частного партнерства в сфере профессионального образования следует отнести:

- + дефицитность действующей системы финансирования деятельности учебных заведений для обеспечения повышения качества и инвестиционной привлекательности сферы профессионального образования;
- + низкая эффективность использования финансовых ресурсов, поступающих в систему профессионального образования, и управления имуществом организаций профессионального образования, обусловленная несовершенством действующих организационно-экономических механизмов в сфере профобразования;
- + отсутствие современной учебно-лабораторной и материально-технической базы;
- + низкий уровень развития научно-исследовательской деятельности в сфере профессионального образования;

+ несоответствие уровня подготовки выпускников профессионального образования требованиям, предъявляемым рынком труда к профессиональной квалификации;

+ отсутствие устойчивых связей между образовательными организациями и потенциальными работодателями, что приводит к возникновению дефицита кадров определенных специальностей, с одной стороны, и сложностям при трудоустройстве значительного числа выпускников профессионального образования — с другой;

+ отсутствие нормативно-правовой базы, позволяющей привлекать субъектов частного сектора для финансирования деятельности профессиональных образовательных организаций и активного участия в образовательном процессе на условиях, позволяющих обеспечить соблюдение интересов обеих сторон.

Основными направлениями развития государственно-частного партнерства в сфере профессионального образования в РФ должны стать:

+ разработка механизмов и методик прогностического анализа рынка труда по отраслям и регионам (вертикальная и горизонтальная составляющие) для совместного принятия решений относительно профиля и количества требуемых специалистов и обеспечения оптимизации ресурсов для реализации принятых решений;

+ разработка и осуществление на постоянной основе мониторинга рынка труда, демографической структуры и моделей занятости для сокращения разрыва между потребностью и реально возможной профессиональной подготовкой будущих работников;

+ участие работодателей в определении квалификационных требований, разработке стандартов профессионального образования и признании квалификации;

+ разработка механизмов финансирования профессиональной подготовки кадров в соответствии с нуждами предприятия; создание фондов профессионального обучения, профессионального образования и участие в управлении ими;

+ повышение активности участия работодателей и профессиональных союзов в профессиональной ориентации и профориентационных программах для школьных учреждений, предусматривающих прямой диалог со школьниками;

+ восстановление связи между предприятиями и учебными за-

ведениями профессионального образования в рамках двустороннего сотрудничества.

Каждый регион имеет различный социально-экономический потенциал развития. Поэтому актуальна потребность в создании территориальных моделей государственно-частного партнерства с целью исключения унифицированности при развитии систем профессионального образования.

Основными принципами создания и функционирования территориальной системы партнерства являются:

- + комплексный и непредвзятый анализ ситуации;
- + приоритетность соблюдения интересов учащихся;
- + удовлетворение интересов территории;
- + инвестиционный характер вложений;
- + доступность и открытость;
- + адресность;
- + направленность на долгосрочную стратегию развития территории;
- + долевое финансирование;
- + создание системы преференций;
- + максимизация социально-экономической эффективности деятельности в рамках партнерства;
- + согласование действий с общественностью территории.

В России проекты государственно-частного партнерства в образовании традиционно направлены на повышение эффективности управления материальными и нематериальными активами учебных заведений в рыночных условиях с учетом выполняемых ими социальных функций. Существующее российское законодательство ограничивает возможности использования образовательными организациями современных рыночных подходов, механизмов и инструментов управления имуществом. В первую очередь, речь идет об ограничении самостоятельности в сфере управления финансами и имуществом государственных образовательных организаций. Уровень самостоятельности учебного заведения определяется его организационно-правовой формой, собственником (учредителем), источниками финансирования его деятельности. Так, к факторам, ограничивающим хозяйственную самостоятельность образовательной организации, относится бюджетное финанси-

ние, зависящее от статуса организации и количества учащихся на бюджетных местах, не позволяющее учебным заведениям свободно пользоваться своими доходами от аренды недвижимости и неиспользуемого оборудования и т. д.

Указанное ограничение обосновывается необходимостью контроля деятельности образовательной организации со стороны государства (учредителя) в целях снижения рисков нерационального использования и потери (порчи, отчуждения и т. д.) государственного имущества из-за отсутствия у бюджетных образовательных организаций опыта применения рыночных механизмов управления имуществом.

Относительно подробно в действующем российском законодательстве проработаны такие механизмы государственно-частного партнерства, как соинвестирование, в рамках которого частный бизнес может арендовать и использовать имущество образовательных учреждений на выгодных для всех заинтересованных сторон условиях.

Определенное продвижение в сторону повышения самостоятельности образовательных организаций обеспечено распространением автономных учреждений, которые обладают большей свободой в отношении переданного им имущества и в осуществлении поставленных перед ними целей в отличие от государственных и муниципальных учреждений. В то же время большая самостоятельность порождает и проблемы, связанные с отсутствием у большинства из них необходимого опыта использования рыночных механизмов управления, навыков работы в конкурентной среде, современных инструментов стратегического и финансового управления. Государственно-частное партнерство позволит значительно легче решать указанную проблему в рамках тесного взаимодействия образовательных организаций с частным бизнесом.

В «Стратегии развития системы подготовки рабочих кадров и формирования прикладных квалификаций в Российской Федерации на период до 2020 года» предусмотрены следующие формы государственно-частного партнерства:

- + создание структурных подразделений профессиональных образовательных организаций на предприятиях (в организациях);
- + заключение образовательными организациями концессион-

ных соглашений для размещения оборудования предприятиями на отдельных площадях образовательных организаций;

+ субсидирование процентных ставок субъектам, инвестирующим заемные средства в развитие инфраструктуры подготовки рабочих кадров (в том числе создание многофункциональных центров прикладных квалификаций) и социальной инфраструктуры (общежитий, пищеблоков, стадионов);

+ развитие практики целевой подготовки обучающихся в профессиональных образовательных организациях (в том числе с заключением договоров, предусматривающих меры социальной поддержки обучающихся и педагогических работников);

+ создание региональных (отраслевых) фондов целевого капитала профессионального образования (в том числе для подготовки и профессионального обучения кадров для малого и среднего бизнеса);

+ реализация схемы финансирования подготовки кадров на основе индивидуальных образовательных сертификатов;

+ развитие механизмов и инструментов профессионально-общественной аккредитации и пр.

К условиям, обеспечивающим действенную реализацию в практике отечественного профессионального образования данных форм государственно-частного партнерства, относятся:

+ соблюдение приоритетов социально-экономической политики государства в сфере профессионального образования, а именно обеспечение качественного образования и его равной доступности для всех граждан РФ, сохранение и выполнение всего объема социальных задач, стоящих перед профессиональными образовательными организациями, своевременное и адекватное удовлетворение потребностей общества и экономики в высококвалифицированных трудовых ресурсах;

+ рассмотрение каждого механизма государственно-частного партнерства в качестве целостного проекта, в котором должны быть определены и зафиксированы:

— цели и задачи механизма ГЧП;

— порядок формирования и управления партнерской деятельностью;

— урегулирование конфликтов интересов, система внутреннего контроля и управления рисками ГЧП;

- порядок использования доходов и порядок распределения расходов, полученных в результате реализации ГЧП;
- права и обязанности сторон партнерства;
- требования к каждой из сторон партнерства;
- условия и порядок предоставления отчетности и раскрытия информации о процессе реализации партнерской деятельности;
- условия и порядок прекращения (расформирования) партнерства.

Практические задания

Задание 1. Дайте характеристику роли государства и частного сектора в разных формах государственно-частного партнерства: контрактной и институциональной.

Направления ГЧП	Государство	Частный сектор
Контрактная форма ГЧП		
Права собственности на используемые в партнерстве активы		
Использование полученных результатов		
Институциональная форма ГЧП		
Права собственности на используемые в партнерстве активы		
Использование полученных результатов		

Задание 2. Опишите функции государства, управляющей компании и образовательной организации под управлением управляющей компании в проекте государственно-частного партнерства.

Требования к содержанию итоговой работы

Итоговая работа представляет собой разработку организационно-деятельностного плана по формированию инновационной среды профессиональной образовательной организации.

Организационно-деятельностный план — это часть проекта инновационного развития образовательной организации, в котором

описывается структура, с помощью которой организация будет добиваться поставленных целей развития. План представляет собой описание принятой концепции, формы и структуры управления реализацией инновационного проекта. В плане отражаются также основные условия и требования, связанные с разработкой и внедрением новшеств в запланированные для этого сроки.

Организационно-деятельностный план формирования инновационной среды профессиональной образовательной организации включает следующие структурные элементы:

1. Пояснительная записка (актуальность, цели и задачи проекта формирования инновационной среды профессиональной образовательной организации).

2. Краткое социально-экономическое обоснование роли образовательной организации в процессе подготовки кадров для удовлетворения нужд рынка труда определенной территории.

3. Концептуальная модель инновационной среды профессиональной образовательной организации (совокупность условий, способствующих реализации и активизации инновационной деятельности профессиональной образовательной организации).

4. План мероприятий по формированию инновационной среды профессиональной образовательной организации. Мероприятия структурируются по следующим направлениям: маркетинг (рекламные мероприятия), мероприятия по созданию бренда (либо ребрендинга) организации; конструирование (реконструкция) имиджевых символов организации; менеджмент (мероприятия по разработке миссии, целей, стратегии развития, формированию корпоративной культуры); государственно-частное партнерство.

Направление формирования инновационной среды профессиональной образовательной организации	Мероприятия по формированию инновационной среды	Сроки выполнения мероприятий	Ответственный	Результаты выполнения мероприятий

6. Прогнозируемые результаты изменений качественных и количественных показателей деятельности профессиональной образовательной организации.

ГЛОССАРИЙ

Социально-экономические аспекты развития профессионального образования

Безработица — социально-экономическая ситуация, при которой часть активного, трудоспособного населения не может найти работу, посильную для исполнения им. — <http://slovari.yandex.ru>.

Лаг — запаздывание, сдвиг во времени. Экономический показатель, характеризующий временной интервал между двумя взаимосвязанными экономическими явлениями, одно из которых служит причиной, а второе — следствием. — <http://slovari.yandex.ru>.

Предпринимательская способность — набор качеств, умений, способностей человека, позволяющих ему находить и использовать лучшее сочетание ресурсов для производства, продажи товаров, принимать разумные последовательные решения. — <http://slovari.yandex.ru>.

Региональные целевые программы — комплексные программы решения крупных, настоятельных социально-экономических проблем региона; представляют часть федеральных программ или являются самостоятельными. — <http://slovari.yandex.ru>.

Рынок труда — сфера формирования спроса и предложения на рабочую силу. Рынок труда возможен только при условии, что рабочий является собственником своей способности к труду. — <http://slovari.yandex.ru>.

Инновационный маркетинг профессиональной образовательной организации

Аудит бренда — регулярный мониторинг положения бренда на рынке, отношения к нему потребителей, поведения конкурентов и прочих аспектов жизни бренда. — Большая экономическая энциклопедия. — М.: Эксмо, 2007.

Бренд — совокупность представлений, ассоциаций, образов, идей и обещаний, которые складываются в умах людей о конкретном продукте или компании. — Большая экономическая энциклопедия. — М.: Эксмо, 2007.

Брендинг — процесс построения и развития бренда или имиджа образовательного учреждения. — Большая экономическая энциклопедия. — М.: Эксмо, 2007.

Бизнес-портфель — набор видов деятельности и продукции, которыми занимается компания. — Большая экономическая энциклопедия. — М.: Эксмо, 2007.

Доля рынка — процентная доля продажи продукта определенной компании в общем объеме продаж этого продукта. — Большая экономическая энциклопедия. — М.: Эксмо, 2007.

Инновации — нововведения в области техники, технологии, организации труда и управления, основанные на использовании достижений науки и передового опыта, а также использование этих новшеств в самых разных областях и сферах деятельности. — <http://slovari.yandex.ru>.

Инновационная среда организации — сложившаяся социально-экономическая, организационно-правовая и политическая среда, обеспечивающая развитие инновационной деятельности; делится на внешнюю среду — совокупность хозяйствующих объектов и движущих сил, оказывающих влияние на инновационную деятельность через элементы макросреды, и внутреннюю среду — совокупность активных субъектов и сил, действующих на возможности организации осуществлять успешную инновационную деятельность. — <http://management-study.ru>

Лефлетинг — раздача листовок с рекламным обращением в местах скопления целевой аудитории. — Большая экономическая энциклопедия. — М.: Эксмо, 2007.

Макросреда — экономическая, природная, социально-культурная, политическая среда, в условиях которой функционирует фирма, которая окружает фирму. — <http://slovari.yandex.ru>.

Маркетинг — деятельность, способствующая получению прибыли за счет лучшего, чем у конкурентов, удовлетворения потребностей потребителей. — Большая экономическая энциклопедия. — М.: Эксмо, 2007.

Медиапланирование — комплекс мероприятий, связанных с налаживанием, актуализацией и реализацией связей с медиаструктурами: рекламными компаниями, СМИ. — Большая экономическая энциклопедия. — М.: Эксмо, 2007.

Микросреда — экономическая среда, связанная с самой фирмой, обслуживанием ее клиентуры и взаимодействием со смежниками, включая поставщиков, покупателей, потребителей услуг и контакт-

ные группы, проявляющие интерес к фирме. — <http://slovari.yandex.ru>.

Нейминг (разработка имени) — создание имиджевого, брендового названия (логотип, имиджевый символ). — Большая экономическая энциклопедия. — М.: Эксмо, 2007.

Образовательный бренд (бренд образовательного учреждения) — сильный образ, напоминающий не только про данный вид услуг, но и про организацию, предоставляющую их. — Бухарова, Г. Д. Маркетинг в образовании: учеб. пособие для студентов вузов. — М.: Академия, 2010.

Пресс-релиз — средство публичных отношений, информационный бюллетень, предназначенный для газет, журналов, радио и телепередач, из которых они могут получить интересующую их информацию. Особенностью является бесплатная публикация ввиду новостного характера сообщения. — Бухарова, Г. Д. Маркетинг в образовании: учеб. пособие для студентов вузов. — М.: Академия, 2010.

Ребрендинг (перепозиционирование) — полное или частичное изменение идентичности бренда, его обновление и адаптация к изменившимся условиям. — Бухарова, Г. Д. Маркетинг в образовании: учеб. пособие для студентов вузов. — М.: Академия, 2010.

Реклама — открытое оповещение фирмой потенциальных покупателей, потребителей товаров и услуг о качестве, достоинствах, преимуществах, а также заслугах самой фирмы. — <http://slovari.yandex.ru>.

Рекламная кампания — комплекс рекламных мероприятий, осуществляемых в соответствии с единой целью и концепцией. — Большая экономическая энциклопедия. — М.: Эксмо, 2007.

Сегментирование рынка — разделение рынка на четкие группы потребителей, которые предъявляют разные требования к товару или услуге и по-разному реагируют на маркетинговые усилия учреждения. — Большая экономическая энциклопедия. — М.: Эксмо, 2007.

Инновационный менеджмент профессиональной образовательной организации

Имидж — целенаправленно формируемый образ (какого-либо лица, явления, предмета), призванный оказать эмоционально-психологическое воздействие в целях популяризации, рекламы. — <http://slovari.yandex.ru>.

Имиджевый символ — зрительный символ бренда: логотип, название, эмблема. — Большая экономическая энциклопедия. — М.: Эксмо, 2007.

Инновационный менеджмент — процесс управления инновациями для удовлетворения перспективных потребностей рынка, охватывающий проектную, технологическую, материальную, организационную и кадровую подготовку производства, внедрение нововведений, анализ полученных результатов и внесение корректив в эти виды деятельности. — <http://slovari.yandex.ru>.

Корпоративная культура — совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации. Компонентами корпоративной культуры являются принятая система лидерства, стили разрешения конфликтов, действующая система коммуникации, положение индивида в организации, принятая символика — лозунги, организационные табу, ритуалы. — <http://slovari.yandex.ru>.

Стратегический менеджмент — новая управленческая парадигма, объединяющая стратегическое планирование и методы внедрения его в жизнь организации; конкретные действия, обеспечивающие эффективное реагирование организации на долговременные изменения внешней среды. — <http://www.vocable.ru/dictionary/994/word/menedzhment-strategicheskii>.

Стратегическое планирование — набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для достижения целей организации. — <http://vocabulary.ru/dictionary/822/word/strategicheskoe-planirovanie>.

Инструменты государственно-частного партнерства в профессиональном образовании

Аутсорсинг — деятельность внешних исполнителей (подрядчиков, поставщиков), осуществляющих на основании гражданско-правовых договоров функции обеспечения и управления ресурсами образовательных учреждений: руководство по масштабному внедрению частно-государственного партнерства в образовании. — М.: МАКС Пресс, 2010.

Грант (*the grant*) — 1) денежные и иные средства, передаваемые безвозмездно и безвозвратно гражданами и юридическими лицами на проведение конкретных научных исследований на условиях, предусмотренных грантодателями; 2) оплачиваемый, субсидируемый государственный заказ на выполнение научных исследований и разработок; 3) денежные средства, выделяемые в порядке благотворительности для финансовой поддержки научных исследований, ученых, авторов произведений литературы и искусства. — Цукерман В. А. Промышленная, инвестиционная и инновационная политика: энциклопедический словарь — М.: Апатиты, 2009.

Концессия — договор о передаче в эксплуатацию на определенный срок принадлежащих государству или муниципалитетам природных богатств, предприятий и других хозяйственных объектов. — Большая экономическая энциклопедия. — М.: Эксмо, 2007.

Управляющая компания в образовании — юридическое лицо или группа компаний (вне зависимости от форм собственности или организационно-правовой формы), наделенные государством или иным собственником образовательных учреждений правом выполнения функций государства или иного собственника по управлению образовательными учреждениями и принявшие под эти права имеющиеся финансовые и административные ресурсы, переданные в целях качественной реализации поставленной государством или иным собственником задачи в виде сформулированного государственного (муниципального) задания. — Руководство по масштабному внедрению частногосударственного партнерства в образовании. — М.: МАКС Пресс, 2010.

Частный партнер — юридическое лицо, индивидуальный предприниматель либо действующие без образования юридического лица по договору простого товарищества (договору о совместной деятельности) два и более юридических лица, индивидуальные предприниматели, осуществляющие деятельность на основании соглашения. — <http://www.pppi.ru/>.

ЛИТЕРАТУРА

Нормативные документы

1. Конституция РФ // <http://www.constitution.ru>.
2. Гражданский кодекс РФ // <http://www.consultant.ru>.
3. Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». — М.: УЦ Перспектива, 2013.
4. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года // <http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicPlaning/concept/doc1193835322297>.
5. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года // http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/innovations/doc20120210_04.
6. Национальный доклад Российской Федерации в рамках Туринского процесса «О состоянии и перспективах развития профессионального образования в России» (проект) // <http://www.firo.ru/wp-content/uploads/2010/09/doklad1511.doc>.
7. Стратегия развития системы подготовки рабочих кадров и формирования прикладных квалификаций в Российской Федерации на период до 2020 года // <http://минобрнауки.рф/media/events/files/41d4701a6bfda8ac356e.pdf>.
8. Стратегия социально-экономического развития Приволжского федерального округа на период до 2020 г. // <http://www.rg.ru/2011/02/22/privoljye-site-dok.html>.
9. Закон Нижегородской области от 14 февраля 2006 года № 4-З «О государственной поддержке инновационной деятельности в Нижегородской области» // <http://www.rg.ru/2012/01/18/nizhobl-zakon4-3-reg-dok.html>.
10. Закон Нижегородской области от 11 марта 2010 г. №40-З «Об участии Нижегородской области в государственно-частном партнерстве» // <http://mininvest.ru/activities/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo>.
11. Информация о ходе реализации Стратегии развития Нижегородской области до 2020 г. за 2006 — 2011 годы // <http://minec.government-nnov.ru/?id=9768>.
12. Комплексная программа развития малого и среднего предпринимательства в Нижегородской области на 2011 — 2015 годы // <http://www.rcsme.ru/libArt.asp?id=7452>.

13. Стратегия развития Нижегородской области до 2020 г. // <http://www.government-nnov.ru/?id=26955>.

Учебно-методическая литература

1. Барьеры развития механизма ГЧП в России. — М.: НПФ «Экспертный институт», 2010. — 32 с.
2. Белицкая, А. В. Правовое регулирование государственно-частного партнерства: монография / А. В. Белицкая. — М.: Статут, 2012. — 191 с.
3. Бухарова, Г. Д. Маркетинг в образовании: учеб. пособие для студентов вузов / Г. Д. Бухарова, Л. Д. Старикова. — М.: Академия, 2010. — 208 с.
4. Бухарова, Г. Д. Системы образования: учебное пособие / Г. Д. Бухарова, О. Н. Арефьев, Л. Д. Старикова. — Ростов н/Д: Феникс, 2008. — 475 с.
5. Герасимов, Г. И. Инновации в образовании: сущность и социальные механизмы / Г. И. Герасимов, Л. В. Илюхина. — Ростов н/Д: НМД «Логос», 1999. — 136 с.
6. Государственно-частное партнерство: теория и практика / В. Г. Варнавский [и др.] — М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2010. — 288 с.
7. Дандон, Элейн. Инновации: как определять тенденции и извлекать выгоду / пер. с англ. С. Б. Ильина; под общ. ред. М. Б. Шифрина. — М.: Вершина, 2006.
8. Звездочкин, Ю. Ю. Имидж система университета / Ю. Ю. Звездочкин, Б. Ю. Сербиновский. — Новочеркасск: ЮРГТУ (НПИ), 2009. — 266 с.
9. Ильичева, И. В. Маркетинговые технологии: учебно-методическое пособие / И. В. Ильичева. — Ульяновск: УЛГТУ, 2012. — 158 с.
10. Ильченко, Л. В. Инноватика в российском образовании: коммуникативно-диалогический аспект / Л. В. Ильченко, М. Р. Радовель. — Ростов н/Д: АПСН СКНЦ ВШ, 2005. — 116 с.
11. Игнатьева, Г. А. Инновационный менеджмент в управлении школой: рабочая тетрадь / Г. А. Игнатьева, С. А. Максимова, Е. Г. Калинкина, О. В. Тулупова, В. В. Целикова. — Н. Новгород: НИРО, 2010. — 118 с.

12. Капустин, Н. К. Педагогические технологии адаптивной школы / Н. К. Капустин. — М.: Академия, 2001. — 267 с.
13. Корпоративная культура образовательных учреждений: материалы 4-й Всероссийской научно-практической конференции, Екатеринбург, 9 — 10 февраля 2012 г. — Екатеринбург: ФГАОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогический университет», 2012 г. — 200 с.
14. Корпоративная культура: учебно-методическое пособие / авт.-сост. Т. А. Лапина. — Омск: Издательство ОмГУ, 2005. — 96 с.
15. Крылов, Д. А. Образование и наука в современном мире: учебное пособие / Д. А. Крылов — М.: Школьная пресса, 2011. — 384 с.
16. Менеджмент образования: учебное пособие / под ред. А. П. Егоршина. — М.: Логос, 2009. — 308 с.
17. Муртазалиева, Т. В. Маркетинг-практикум: задачи, кейсы, тесты: учебное пособие / Т. В. Муртазалиева, Р. К. Цахаев. — М.: Экзамен, 2008. — 287 с.
18. Основы маркетинга и консалтинга в сфере образования: учебное пособие / М. А. Гончаров. — М.: КНОРУС, 2010. — 336 с.
19. Пашкус, Н. А. Маркетинг образовательных услуг / Н. А. Пашкус. — СПб: Книжный дом, 2007. — 112 с.
20. Соловьев, Б. А. Маркетинг: учебник / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. — М.: Инфра-М, 2009. — 336 с.
21. Соложнин, А. Об идеях и инновациях в образовании / А. Соложнин // Народное образование. — 2009. — № 1. — С. 134 — 137.
22. Хэмел, Г. Во главе революции: как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни / Г. Хэмел. — BestBusiness Books, 2007. — 368 с.
23. Цукерман, В. А. Промышленная, инвестиционная и инновационная политика: энциклопедический словарь / В. А. Цукерман. — М.: Апатиты, 2009. — 242 с.
24. Щербаков, А. В. Имидж образовательного учреждения / А. В. Щербаков // Справочник руководителя образовательного учреждения. — 2008. — № 9. — С. 39 — 46.

Интернет-ресурсы

1. Бармин, Н. Ю. Проектно-сетевое управление постдипломным образованием специалистов системы профессионального образования / Н. Ю. Бармин, О. В. Тулупова // <http://journal-s.org/index.php/sisp/article/view/9201336>.
2. Варнавский, В. Государственно-частное партнерство в России: проблемы становления // <http://www.strana-oz.ru/2004/6/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo-v-rossii-problemy-stanovleniya>
3. Герасимова, Г. В. Корпоративная культура — важная составляющая эффективного функционирования образовательного учреждения // <http://lifelong-education.ru>.
4. Инновации и эксперимент в образовании // <http://in-exp.ru/content/view/89/16/>.
5. Общее состояние рынка труда в регионе // <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=861>.
6. Пащукс, Н. А. Инновации в системе образования: понятие, особенности, подходы к сравнению // <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1417>.
7. Программа «Содействие занятости населения Нижегородской области на 2011 — 2013 годы» // <http://szn.nnov.ru/main/301/314/>.
8. Специализированный образовательный портал «Инновации в образовании» // <http://sinpcom.ru/>.
9. Специализированный портал «ГЧП — ИНФО» Инфраструктура и государственно-частное партнерство в России // <http://www.pppi.ru/>.
10. Спиридонов, А. А. Государственно-частное партнерство: понятие и перспективы совершенствования законодательного регулирования: актуальные проблемы социально-экономического развития России // <http://pppcenter.ru/ru/press-center/smi-o-centre/19032010>.
11. Хуторской, А. В. Педагогическая инноватика — рычаг образования // <http://eidos.ru/journal/2005/0910-19.htm>.
12. Центр развития инноваций Институт гуманитарного образования // <http://www.innovatika.ru/bibl/st2.html>.

СОДЕРЖАНИЕ



ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ. Программа учебного модуля	3
ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ. Инновационно-методические материалы	12
Введение. К проблеме инновационного развития профессиональных образовательных учреждений	12
Р а з д е л 1. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	
1.1. Система профессионального образования в Российской Федерации: состояние, проблемы и перспективы	29
1.2. Социально-экономическое развитие Нижегородской области и характеристика регионального рынка труда ...	37
1.3. Инновации в профессиональном образовании	48
Р а з д е л 2. ИННОВАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
2.1. Формирование и реализация имиджа профессиональной образовательной организации	60
2.2. Брэндинг в деятельности профессиональных образовательных организаций	66
2.3. Организация рекламной деятельности (PR) профессиональной образовательной организации	74
Р а з д е л 3. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
3.1. Стратегическое управление развитием профессиональной образовательной организации	83

3.2 Управление педагогическим коллективом в условиях формирования инновационной среды профессиональной образовательной организации	93
3.3. Формирование корпоративной культуры профессиональной образовательной организации	99
Р а з д е л 4. ИНСТРУМЕНТЫ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ	
4.1. Государственно-частное партнерство как феномен современного социально-экономического развития	112
4.2. Особенности реализации механизмов государственно-частного партнерства в сфере профессионального образования	119
Г л о с с а р и й	132
Л и т е р а т у р а	137

В оформлении обложки использована
репродукция гравюры М. К. Эшера
«Сферические спирали»

**ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ
ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЫ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ**



Учебно-методический комплект

Редактор *Э. С. Колодина*
Корректор *О. В. Панова*
Компьютерная верстка *Л. И. Половинкиной*

Оригинал-макет подписан в печать 30.04.2014 г.
Формат $60 \times 84 \frac{1}{16}$. Бумага офсетная. Гарнитура «Academy».
Печать офсетная. Усл.-печ. л. 8,50. Тираж 100 экз.
Заказ 2159.

Нижегородский институт развития образования,
603122, Н. Новгород, ул. Ванеева, 203.
www.niro.nnov.ru

Отпечатано в издательском центре учебной
и учебно-методической литературы ГБОУ ДПО НИРО.