

Государственное бюджетное образовательное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«НИЖЕГОРОДСКИЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»  
Проектно-сетевой центр образования специалистов  
учреждений НиСПО

---

# **ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОТКРЫТОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ**



**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ  
КОМПЛЕКТ**

---

Нижний Новгород  
Нижегородский институт развития образования  
2013

УДК 377  
ББК 74.56  
П79

Работа подготовлена в рамках реализации инновационного проекта «Проектно-сетевой институт инновационного образования» Федеральной инновационной площадки Министерства образования и науки РФ

Рекомендовано к изданию  
научно-методическим экспертным советом ГБОУ ДПО НИРО

#### **Автор-составитель**

*О. В. Тулупова*, руководитель проектно-сетевого центра образования специалистов учреждений НиСПО ГБОУ ДПО НИРО,  
канд. пед. наук, доцент

#### **Научные руководители**

*Н. Ю. Бармин*, ректор ГБОУ ДПО НИРО, канд. экон. наук, доцент;  
*Г. А. Игнатьева*, зав. кафедрой педагогики и андрагогики  
ГБОУ ДПО НИРО, д-р пед. наук, профессор

#### **Рецензенты**

*С. А. Максимова*, проректор по научно-исследовательской и проектной деятельности ГБОУ ДПО НИРО, д-р филос. наук;  
*С. А. Варакса*, директор ГБОУ СПО «Нижегородский  
индустриальный колледж», канд. пед. наук

**Проектирование** профессиональной образовательной организации как открытой образовательной системы: учебно-методический комплект / авт.-сост. О. В. Тулупова. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2013. — 151 с.

ISBN 978-5-7565-0530-6

Учебно-методический комплект, включающий программу учебного модуля и информационно-методические материалы, предназначен для подготовки и создания проектных (стратегических) команд профессиональных образовательных организаций. Материалы пособия могут быть использованы как при проведении курсов повышения квалификации, так и в самостоятельной работе. Издание представляет интерес для руководителей профессиональных образовательных организаций, специалистов органов управления образованием и системы дополнительного профессионального образования педагогических кадров.

УДК 377  
ББК 74.56

ISBN 978-5-7565-0530-6

© ГБОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования», 2013

## **РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОТКРЫТОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ**

---

### **ПРОГРАММА УЧЕБНОГО МОДУЛЯ**

#### **Пояснительная записка**

Программа учебного модуля предназначена для формирования у руководителей профессиональных образовательных организаций профессиональной компетенции, связанной с построением проекта развития учреждения, и соответствующей подготовки проектных (стратегических) команд развития (модернизации) образовательных учреждений через освоение в деятельностном режиме программно-целевого метода как ведущего инструмента осуществления системных изменений в образовании.

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

Программой предусматривается также проведение групповых консультаций, в процессе которых совместно с обучающимися рассматриваются вопросы проектирования отдельных блоков программы развития образовательной организации.

Актуальность включения данного учебного модуля в программу научно-методического сопровождения профессиональных образовательных организаций — участников регионального сете-

вого экспериментального образовательного проекта «Модель учреждения НиСПО как открытой образовательной системы» обусловлена рядом обстоятельств.

1. Развитие системы профессионального образования все в большей степени носит «догоняющий» характер по отношению к потребностям развивающейся экономики на фоне ее качественного изменения, связанного с возрастанием роли нематериальных активов, с тем, что управление знаниями и информацией становится основной компетенцией.

2. Затраты на образование в мире продолжают расти, что вызывает необходимость при планировании бюджетных расходов на профессиональное образование не только перераспределять все сэкономленные внутри системы ресурсы на поддержку наиболее эффективных, передовых и обладающих наивысшим потенциалом образовательных учреждений, но и продолжать инвестировать в развитие всей образовательной сети. Решение этих задач возможно только при повышении эффективности используемых ресурсов и активном привлечении внебюджетных источников и, следовательно, требует целенаправленной работы по усилению инвестиционной привлекательности и прозрачности финансирования системы профессионального образования, повышению ее гибкости и эффективности, открытости к внешним запросам. Действенным механизмом достижения этих целей является программа развития учреждения профессионального образования.

3. В современных условиях возрастает необходимость стимулировать образовательные учреждения к совершенствованию образовательных программ с участием работодателей, к внедрению механизмов государственно-общественного управления образовательными учреждениями. Активное участие работодателей в формировании содержания профобразования будет способствовать и более эффективному решению важнейшей задачи — трудоустройству выпускников по полученной профессии и специальности.

4. Важную роль в формировании новой образовательной среды в учреждениях профессионального образования играет реализация приоритетного национального проекта «Образование». Она способствует кардинальному обновлению материально-технической базы ведущих учреждений профессионального образования и формированию ядра лидеров, ресурсных цент-

ров, которые становятся опорными точками развития новой современной сети учреждений профобразования, обновления ее структуры и типологии в соответствии с задачами, стоящими перед системой образования на современном этапе. В рамках ПНП «Образование» отработаны эффективные организационно-экономические механизмы стимулирования инноваций в образовании, инструменты развития, которые позволят решать сложные и масштабные задачи. На данной основе и при активном ответственном участии и поддержке лидеров отрасли предполагается осуществить масштабную модернизацию всей системы профессионального образования, необходимую для решения задач кадрового и научно-технологического обеспечения модернизации экономики.

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.

**Цель программы:** освоение инновационной практики применения программно-целевого метода к проектированию системных изменений профессиональной образовательной организации в условиях модернизации образования. Данная цель достигается посредством:

- актуализации управленческого и проектного опыта слушателей;
- активного включения обучающихся в позитивный проблемный анализ собственного опыта и современной ситуации в системе начального и среднего профессионального образования;
- нацеленности слушателей на продуктивность освоения программы модуля и использования образовательных результатов в практической деятельности;
- увеличения доли самостоятельной работы обучающихся, ориентированной на включение освоенного с помощью УМК методического инструментария в реальную практику для решения конкретных проблем в своих учреждениях.

Процесс освоения программы фиксируется в портфолио обучающегося, который одновременно является формой аутентичного оценивания хода и результатов работы с учебным содержанием.

В результате обучения слушатели, успешно освоившие модуль, смогут:

- разработать программу развития образовательного учреждения с учетом современных требований;
- определить систему показателей и индикаторов перехода профессиональной образовательной организации в режим инновационной деятельности;
- использовать программно-целевой метод при осуществлении системных изменений в образовательной организации;
- проводить предпроектный проблемный анализ для обоснования стратегии инновационных изменений образовательной системы;
- оценивать проектные риски и находить пути их минимизации или компенсации;
- планировать управление финансовыми и иными ресурсами инновационного проекта;
- организовать систему управления, мониторинга и оценки социально-экономической эффективности инновационных изменений.

В результате освоения модуля методический портфолио слушателя будет включать:

- описание модели профессиональной образовательной организации как открытой образовательной системы (компьютерная презентация);
- паспорт программы развития образовательного учреждения;
- описание миссии образовательного учреждения;
- методики анализа социального заказа;
- методики анализа внешней и внутренней среды образовательной системы;
- методики расчета целевых показателей и индикаторов реализации программы развития;
- проект стратегии программы развития образовательного учреждения;
- методику расчета социально-экономического эффекта программы развития.

**Формы организации занятий** по программе учебного модуля:

*Интерактивная лекция* — форма занятия, предполагающая 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, при которой слушатели заранее готовят информацию по определенным темам и презентуют ее с использованием приемов и техник интерактивного обучения.

*Индивидуальные консультации по портфолио* — внеаудиторная форма работы преподавателя с отдельным слушателем, включающая обсуждение тех разделов портфолио, которые либо вызывают трудности у слушателя, либо связаны с углубленным интересом слушателя к определенной проблеме.

*Мастерская* — форма интерактивного занятия, имеющего прикладной характер. Предусматривает освоение разнообразного методического инструментария для выполнения индивидуальных проектов.

*Иные формы учебной работы* — групповая и совместная работа над проектом, практика деловых игр, анализ критических ситуаций, тренинги практических навыков и т. п.

Программа учебного модуля состоит из введения и четырех взаимосвязанных разделов, выстроенных в логике разработки программы развития:

Раздел 1. Паспорт программы развития.

Раздел 2. Аналитико-прогностический этап разработки программы развития.

Раздел 3. Разработка стратегии программы развития.

Раздел 4. Эффективность программы развития.

Последовательное освоение обучающимися данных разделов и выполнение соответствующей системы практических заданий позволит им овладеть программно-целевым методом применительно к созданию проекта системных изменений в собственном образовательном учреждении.

В каждом разделе предлагаются конкретные методы, варианты и задания, ориентирующие на выполнение основных шагов по разработке программы развития. Выполнение обучающимися заданий для самостоятельной работы позволит им внести необходимые реальные 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. Группы могут представлять собой как проектную (стратегическую) команду конкретного образовательного учреждения, так и учебную команду, образованную слушателями, представляющими разные образовательные учреждения. 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

**Цель:** подготовка руководителей и проектных команд из числа специалистов учреждений начального и среднего профессионального образования к проектированию системных изменений профессиональной образовательной организации в условиях модернизации образования с использованием программно-целевого метода.

| № п/п | Наименование разделов  | Всего часов | Лекции | Семинары, практ. занятия, самост. работа | Форма контроля |
|-------|--|-------------|--------|--|----------------|
| 1     | Установочная лекция  | 4           | 4      | —  |                |
| 2     | Раздел 1. Паспорт программы развития   | 8           | —      | 8  | Зачет          |
| 3     | Раздел 2. Аналитико-прогностический этап разработки программы развития   | 28          | 6      | 22                                       | Зачет          |
| 3.1   | Позиция профессиональной образовательной организации в региональной системе образования и ее миссия  | 8           | 2      | 6  |                |
| 3.2   | Характеристика проблемы, на решение которой направлена программа развития  | 10          | 2      | 8  |                |
| 3.3   | Основные цели и задачи программы развития, сроки и этапы ее реализации, перечень целевых индикаторов и показателей, отражающих ход ее выполнения | 10          | 2      | 8  |                |

Окончание табл.

| № п/п | Наименование разделов   | Всего часов | Лекции | Семинары, практ. занятия, самост. работа | Форма контроля |
|-------|---|-------------|--------|--|----------------|
| 4     | Раздел 3. Разработка стратегии программы развития                 | 18          | 4      | 14                                       | Зачет          |
| 4.1   | Реализация программно-целевого метода                             | 6           | 1      | 5  |                |
| 4.2   | Обоснование ресурсного обеспечения программы развития             | 4           | 1      | 3  |                |
| 4.3   | Механизм управления программой развития                           | 8           | 2      | 6  |                |
| 5     | Раздел 4. Эффективность программы развития                        | 12          | 2      | 10                                       | Зачет          |
| 5.1   | Оценка социально-экономической эффективности программы развития   | 6           | 1      | 5  |                |
| 5.2   | Прогнозируемые риски проекта развития образовательного учреждения | 6           | 1      | 5  |                |
| 6     | Заключительное занятие  | 2           | —      | 2  |                |
| Итого |   | 72          | 16     | 54                                       |                |

### Содержание программы

*Установочная лекция.*

Общее описание образовательной системы профессиональных образовательных организаций как открытой системы. Характеристика главных «выходов» образовательной системы профессиональных образовательных организаций. Общая характеристика основных процессов и подсистем образовательной системы профессиональных образовательных организаций. Основные режимы жизнедеятельности профессиональных образовательных организаций. Характеристика «входов» образовательной системы профессиональной образовательной организации.

*Раздел 1. Паспорт программы развития.*

Паспорт программы развития как ее визитная карточка: структура и содержание структурных компонентов.

Практические задания:

1. Сформулировать задачи программы развития, пользуясь технологией постановки целей SMART.

2. Разработать макет паспорта программы развития образовательного учреждения.

*Раздел 2. Аналитико-прогностический этап разработки программы развития.*

Позиция профессиональных образовательных организаций в региональной системе образования; миссия и ценности образования как ориентационное поле развития; видение-образ желаемого будущего, социальный заказ образованию.

Характеристика проблемы, на решение которой направлена программа развития: анализ широкой и ближней внешней среды; определение проблемного поля развития; выбор приоритетных направлений развития.

Основные цели и задачи программы развития, сроки и этапы ее реализации, перечень целевых индикаторов и показателей, отражающих ход ее выполнения.

Практические задания:

1. Охарактеризовать позицию образовательного учреждения в региональной системе образования.

2. Исходя из анализа социального заказа сформулировать миссию своей профессиональной образовательной организации и проанализировать ее на соответствие принципам образовательной политики региона и требованиям соответствующего сегмента рынка труда.

3. Провести анализ внешних факторов (широкой социальной среды), определяющих необходимость инновационных изменений в системе начального и среднего профессионального образования.

4. Провести анализ ближней социальной среды своей профессиональной образовательной организации.

5. Осуществить проблемно-ориентированный анализ и представить его результаты в виде согласованной структуры: противоречия между сложившейся в учреждении образовательной практикой и требованиями развития, диктуемыми широкой и ближней внешней средой, — конкретные проблемы — причины этих проблем.

6. Расчет значения целевых индикаторов программы развития, определение перечня целевых показателей и их значений.

*Раздел 3. Разработка стратегии программы развития.*

Программно-целевой метод как инструмент достижения конкретных целей и решения задач инновационного развития образовательного учреждения.

Программа развития как инструмент инвестиционной привлекательности образовательного учреждения; расчет необходимого ресурсного обеспечения и выявления источников получения ресурсов.

Механизм управления реализацией программы развития; организация государственно-общественного управленческого сопровождения.

Практические задания:

1. Оформить проект стратегии программы развития своего образовательного учреждения.

2. Разработать проект финансового обеспечения реализации программы развития.

3. Описать механизм управления деятельностью непосредственных исполнителей программы развития.

4. Разработать проект механизма государственно-общественного управления реализацией программы развития своего образовательного учреждения.

*Раздел 4. Эффективность программы развития.*

Социально-экономический эффект от реализации программы развития и способы его расчета.

Прогнозируемые риски проекта развития образовательного учреждения, способы их расчета, минимизации и компенсации.

Практические задания:

1. Охарактеризовать основные ожидаемые результаты и компоненты социально-экономического эффекта реализации программы развития своего образовательного учреждения.

2. Рассчитать возможные риски.

*Заключительное занятие.*

Техники рефлексивного анализа собственной деятельности по разработке программы развития. Методический портфолио руководителя как форма аутентичного оценивания результатов. Перспективы использования освоенного методического инструментария в реальной инновационной практике.

### **В в е д е н и е. Модель профессиональной образовательной организации как открытой образовательной системы**

**О**сновным фактором, определяющим направленность программы развития профессиональной образовательной организации, является открытость ее образовательной системы, ее связь и взаимодействие с внешней средой, активность и целеустремленность. Важно понимать, что открытость является объективным свойством любой образовательной системы. При построении модели профессиональной образовательной организации как открытой образовательной системы мы исходим из следующих ее объективных характеристик:

- открытая система имеет свою внешнюю среду (для образовательных систем это социальная и природная среда);
- открытые системы всегда имеют так называемые входы, то есть то, что должно быть в этой системе для того, чтобы она (как целеустремленная и выполняющая определенные функции) могла работать, функционировать. При этом «входы» могут появляться из внешней среды, но могут создаваться и внутри самой системы (что делает ее менее зависимой от внешнего окружения, но может потребовать много сил и времени). Ко «входам» образовательной системы обычно относят, с одной стороны, внешние социальные требования к ней (то, что принято у нас называть «социальным заказом на образование»), а с другой — ресурсы, необходимые для их успешного выполнения;

- в центре представлений об открытой системе находится собственно сама эта система, все то, что в результате протекающих в ней процессов производит различные «выходы». Этот ключевой компонент открытой системы можно также рассматривать как своего рода процессор или операционную систему, которая производит потребные «выходы» определенного качества, в определенном количестве, с определенной эффективностью и т. д.;

- на первом месте в описаниях открытой системы находятся «выходы», все то, что система порождает в процессах своей жизнедеятельности. При этом далеко не все «выходы» в буквальном смысле этого слова покидают систему. Напротив, многие из них остаются в ней и служат наращиванию ее ресурсов, функциональных возможностей, потенциала или, наоборот, накоплению отрицательных стереотипов.

Эффективная профессиональная образовательная организация — это организация, достигающая высоких результатов в области образования выпускников, обеспечивающая развитие потенциала своих работников и достойный уровень качества жизни образовательного сообщества, а также вносящая позитивный вклад в развитие социума.

**Группировка «выходов» образовательной системы профессиональной образовательной организации** включает:

- главные социально и личностно значимые результаты деятельности образовательного учреждения;
- «внутренние выходы», сознательно или неосознанно производимые в ходе жизнедеятельности учреждения и влияющие на продолжение этой жизнедеятельности, а также на главные результаты.

Под главными результатами образовательной деятельности профессиональной образовательной организации понимаются:

*Продукты образовательной деятельности.* К ним относятся выпускники, обладающие определенной совокупностью профессиональных компетенций, представляющих собой уникальные для каждой профессии способы деятельности, обеспечивающие решение конкретных профессиональных задач в рамках профессиональных функций, составляющих данный вид профессиональной деятельности, и общих компетенций, к которым относятся универсальные способы деятельности, общие для всех (большинства) профессий и специальностей, направ-

ленные на решение профессионально-трудовых задач и являющиеся фактором интеграции выпускника в социально-трудовые отношения на рынке труда.

Суммарные «выходы», предполагающие количественное выражение результатов жизнедеятельности образовательной системы. В качестве форм количественного выражения результатов используются индикаторы, обозначающие уровень достижения того или иного результата, и показатели, отражающие в цифровом выражении его отдельные параметры.

Индикаторы и показатели, характеризующие некоторые суммарные «выходы» профессиональной образовательной организации как открытой образовательной системы, представлены в таблице 1.

Таблица 1

| Индикаторы   | Показатели   |
|--|--|
| Уровень качества образования, предоставляемого образовательным учреждением в соответствии с ФГОС начального и среднего профессионального образования | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Доля выпускников дневной (очной) формы обучения, трудоустроившихся по полученной профессии (специальности) в первый год после окончания образовательного учреждения, в общей численности выпускников;</li> <li>— доля выпускников, продолживших обучение в профильных вузах в первый год после окончания образовательного учреждения, в общей численности выпускников;</li> <li>— доля выпускников дневной (очной) формы обучения, получивших диплом с отличием, в общей численности выпускников образовательного учреждения;</li> <li>— доля обучающихся — участников/призеров региональных и всероссийских предметных олимпиад, конкурсов, конференций в общей численности обучающихся;</li> <li>— доля специалистов, использующих в образовательном процессе электронные образовательные ресурсы, электронные формы контроля, формы дистанционного обучения, в общей численности специалистов учреждения;</li> <li>— доля абитуриентов, участвовавших в разработанных и реализуемых учреждением программах допрофессиональной подготовки, программах (мероприятиях) по профориентации, в общей численности абитуриентов</li> </ul> |

| Индикаторы  | Показатели   |
|---|--|
| Степень участия государства (субъектов, его представляющих), субъектов частного сектора экономики, представителей общественности в создании на уровне образовательного учреждения эффективной системы профессионального образования, способной обеспечить потребности инновационного развития соответствующей территории и сектора экономики необходимыми кадрами | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Доля специалистов, прошедших обучение по новым адресным моделям повышения квалификации в ресурсных центрах профессионального образования и на предприятиях-партнерах, в общей численности специалистов учреждения;</li> <li>— количество направлений профессиональной подготовки, обеспеченных профессиональными образовательными программами, в разработке и реализации которых принимают участие представители работодателей;</li> <li>— доля финансовой поддержки социальных партнеров в общем объеме финансирования образовательного учреждения;</li> <li>— доля обучающихся, получивших оценку своих достижений (в том числе с использованием информационно-коммуникационных технологий) через добровольные и обязательные процедуры оценивания для построения на основе этого индивидуальной образовательной траектории, способствующей социализации личности, в общей численности обучающихся</li> </ul> |

*Социальные вклады, итоги, последствия жизнедеятельности профессиональной образовательной организации, включающие отсроченные результаты и последствия того, что организация делает для своего социального окружения и что обеспечивает ей такие важные достижения, как позитивный имидж, хорошая репутация.*

При оценке реальных выходов и достижений предлагается руководствоваться следующими укрупненными критериями.

1. Критерий результативности (результативность образования в данном случае понимается как степень соответствия его реальных результатов тем результатам, которые от него ожидаются; последние могут формулироваться на основе образовательных стандартов, параметров модели выпускника, данных психолого-педагогического обследования контингента обучающихся и ставиться в форме измеримых целей).



2. Критерий качества, который также предполагает оценку результатов образования, но не всех и не любых, а самых важных, то есть тех существенных свойств образованности, совокупность которых делает выпускника данного учреждения особенно востребованным в современных условиях. С этой точки зрения уровень качества образования понимается как отношение существенных свойств реального результата к существенным свойствам требуемого результата или к качественно заданному стандарту образования.

Данному критерию соответствует группа региональных/корпоративных требований к дополнительным образовательным результатам в рамках вариативной составляющей основных профессиональных образовательных программ по профессиям НПО и специальностям СПО, включающих в себя:

- дополнительные умения и знания выпускников, освоение которых позволит им организовать предпринимательскую деятельность по профилю своей профессии, специальности;

- дополнительную общую компетенцию выпускников — способность «осуществлять эффективное трудоустройство и планировать профессиональную карьеру», необходимую для эффективного поведения на региональном рынке труда;

- дополнительные профессиональные компетенции выпускников, связанные с уникальными производственными технологиями, предметами, средствами труда, особенностями организации труда на передовых предприятиях региона (в соответствии с профессией, специальностью).

Необходимость овладения дополнительными умениями и знаниями в сфере малого предпринимательства (по профилю профессиональной деятельности) обусловлена: 1) особенностями областного рынка труда; 2) приоритетом развития сферы малого и среднего предпринимательства в стратегии социально-экономического развития региона; 3) задачей повышения конкурентоспособности выпускников системы довузовского профессионального образования через освоение умений и навыков построения профессиональной карьеры по модели «самозанятости».

Актуальность дополнительной общей компетенции будущих рабочих и специалистов среднего звена «осуществлять эффективное трудоустройство и планировать профессиональную карьеру» связана с формированием персонального ресурса личности для эффективного поведения на региональном рынке труда.

Необходимость в дополнительных профессиональных компетенциях в сфере владения регионально-значимыми профессиональными (производственными) технологиями и способами деятельности, не отраженными в обязательной части ОПОП НПО/СПО, обусловлена требованием сокращения сроков профессионально-трудовой адаптации выпускников системы довузовского профессионального образования. Разработка данных компетенций по конкретным профессиям и специальностям входит в сферу ответственности профессиональных образовательных организаций.

3. Критерий экономичности, эффективности (речь идет об отношении реальных результатов образования к затратам времени, усилий, которые были приложены для их получения).

4. Критерий продуктивной мотивации, хорошего самочувствия представителей образовательного сообщества, прежде всего обучающихся и педагогических работников.

**Образовательная подсистема профессиональной образовательной организации** включает в себя основные и дополнительные процессы. Главным процессом профессиональной образовательной организации является профессиональная подготовка. Это процесс обучения навыкам, необходимым для выполнения определенной работы, группы работ, включающий теоретическое и производственное обучение, а также производственную практику. Именно этот процесс порождает главные результаты деятельности организации, именно его интересы определяют общее строение профессиональной образовательной организации, ее структуру. Все остальные процессы жизнедеятельности призваны создавать наиболее благоприятные условия для эффективной профессиональной подготовки. Вторым по значимости процессом в профессиональной образовательной организации является общеобразовательная подготовка.

Образовательная подсистема включает в себя также внеучебную воспитательную работу как по учебной дисциплине (разнообразные формы внеаудиторных занятий, работа кружков, клубов, секций, углубляющих и развивающих способности студентов по дисциплине, осуществляемая всеми преподавателями), так и по организации досуга (организация досуга студентов через проведение досуговых мероприятий в самом учреждении силами образовательного сообщества и за стенами учреждения — посещение театров, музеев, выставок, экскурсионные поездки и т. д.).

Направления модернизации внеучебной воспитательной работы предполагают, во-первых, поддержку молодежных организаций обучающихся, ученического самоуправления, волонтерского движения и, во-вторых, переход к технологии социального проектирования как основной технологии воспитательной работы. При этом под социальным проектированием понимается процесс конструирования системы социальных действий, направленных на преодоление существующих социальных проблем, на позитивные изменения в окружающей социальной среде, на развитие социальной ситуации, в ходе которого субъекты проектной деятельности познают социальную действительность и приобретают опыт социального взаимодействия.

К дополнительным процессам образовательной подсистемы профессиональной образовательной организации относятся:

- допрофессиональная подготовка — общетрудовая подготовка учащихся общеобразовательных школ, носящая политехнический и профориентационный характер, — базовый компонент последующего профессионального обучения;

- дополнительное профессиональное образование в форме обучения дополнительной профессии (специальности) или на повышение разряда, а также подготовки, переподготовки и повышения квалификации взрослых из числа незанятого населения и высвобождающихся работников.

*Обеспечивающая подсистема профессиональной образовательной организации* так же, как и образовательная, имеет достаточно сложную структуру и включает в себя множество подпроцессов. Обеспечивающие процессы можно условно разделить на две большие группы — процессы, обеспечивающие собственно образовательную деятельность (процессы концептуального, программно-методического, исследовательского, большая часть кадрового, информационного обеспечения), и процессы, связанные с общим жизнеобеспечением учреждения (инфраструктура, финансовое, техническое, инженерное обеспечение, питание, медицинское обслуживание и часть других видов ресурсного обеспечения).

При комплексном развитии организации как целостной системы изменения в результатах, как правило, влекут за собой изменения в обеих группах обеспечивающих процессов. Поэтому в качестве методологического основания процессов, обеспечивающих образовательную деятельность, выступает *модель выпускника профессиональной образовательной организации*.

Основными составляющими модели выпускника являются:

- базовые профессиональные и общие компетенции, обозначенные в Федеральных государственных образовательных стандартах;

- дополнительные профессиональные знания и умения;
- дополнительные профессиональные и общие компетенции, определяемые исходя из анализа социального и индивидуального заказа и модели качества человека.

«Модель качества человека» как основание целеполагания в государственной политике в области качества образования, в том числе образования профессионального, является итогом всей истории развития человека в пространстве российской цивилизации, российской культуры и российской истории. В данную модель качества включаются ключевые социально-культурные и духовно-нравственные характеристики, определяющие направленность воспитательных воздействий в пространстве российской профессиональной школы:

- примат духовного над материальным;
- соборность, общинность, коллективизм;
- ответственность, в том числе космопланетарная, за будущее природы, России, человечества, за обеспечение реализации экологического императива;
- государственничество, патриотизм, чувство исторического достоинства и ответственности перед прошлыми поколениями за будущее российского государства;
- социальная справедливость;
- культ семьи, понимание функции семьи как основы здоровья нации, сохранения репродуктивного потенциала российской нации;
- забота о стариках и детях;
- высокий профессионализм, синтез слова и дела, культ мастерства;
- примат долгосрочных интересов над краткосрочными;
- культ женщины — супруги, матери, поклонение женщине;
- культ материнства и отцовства;
- священные чувства любви, дружбы, товарищества;
- культ правды;
- для мужчин — постоянная готовность к защите Отечества с оружием в руках;

■ ценность труда; ценность общего дела, которым является становление ноосферы как формы социоприродной гармонии, обеспечиваемой человеком, обществом;

■ ценность единства личности, государства и общества, гармония государственного и частного интересов, ценность служения обществу и народу.

Ценностно-мировоззренческий блок формируется под воздействием качества знаний и качества культуры в образовательных процессах, в социальном пространстве профессиональной школы России. На современном этапе в этом блоке модели качества человека в России приоритетными направлениями являются возвращение чувства исторического достоинства русскому народу как одной из главных «скреп» в единстве российского общества, возвращение «русскости» русскому человеку, обеспечение преемственности с ценностями и идеалами русской культуры и русской философии; преодоление ценностных деформаций в мировоззрении российского студенчества, возникающих вследствие роста преступности, наркомании, культа наслаждений, героизации в СМИ бандитизма, насилия, появления технологий манипуляции сознанием, «черного пиара» и других негативных явлений, включая социальную дифференциацию студенчества.

Психолого-мотивационный блок модели качества человека отражает процессы становления психологического здоровья обучающихся, профилактики психических расстройств и заболеваний, обеспечения становления психологической устойчивости в экстремальных ситуациях, развития профессиональной мотивации и мотивации к учебе, к самореализации и самоактуализации учащихся в период обучения.

Чувственно-эмоциональный блок играет важнейшую роль в модели качества человека. Познание, обучение, воспитание всегда носят чувственный характер. На передний план выходит проблема воспитания культуры чувств, чувства красоты и гармонии, «культуры радости» как культуры творчества. В этом направлении играет большую роль внутренняя культура, или «корпоративная культура», профессиональной образовательной организации, создание в ней атмосферы поисковой активности и творчества.

Блок системно-социальных качеств объединяет остальные блоки модели качества человека. Он акцентирует внимание

в контексте воспитания и образования на развитии личности обучающегося, его социальных, гражданственных позиций, социальной ответственности.

Блок духовно-нравственный играет особую роль в становлении личности. Перед профессиональной школой России встает задача развития духовно-нравственных качеств личности обучающихся, отражающих не только духовно-нравственный потенциал поисков русской культуры, православия, но и духовно-нравственные императивы, обращенные в будущее, связанные с императивом устойчивого развития человечества и России в форме управляемой социоприродной эволюции на базе общественного интеллекта и образовательной идеологии.

Указанные блоки находят свое отражение в содержании общеобразовательной и профессиональной подготовки; при этом основные приоритеты в реализации модели качества человека принадлежат воспитательной системе профессиональных образовательных организаций.

*Подсистема образовательной системы профессиональной образовательной организации, обеспечивающая образовательную деятельность*, представлена подходами к построению содержания образования и используемыми образовательными технологиями.

Содержание образования в профессиональной образовательной организации регламентируется основной профессиональной образовательной программой по профессии начального профессионального образования/специальности среднего профессионального образования, определяемой как совокупность учебно-методической документации, включающей в себя учебный план, рабочие программы учебных курсов, предметов, дисциплин (модулей) и другие материалы, обеспечивающие воспитание и качество подготовки обучающихся, а также программы учебной практики (производственного обучения) и производственной практики, календарный учебный график и методические материалы, обеспечивающие реализацию соответствующих образовательных технологий.

Модернизация содержания образования предполагает:

1. Разработку и внедрение вариативных составляющих основных профессиональных образовательных программ по профессиям НПО, специальностям СПО (относится к компетен-

ции ОУ), призванных учитывать региональные и/или корпоративные потребности в подготовке кадров. Вариативная составляющая основных образовательных программ НПО/СПО — это такая составляющая нормы образования, относительно характера, содержания и направленности которой достигнут консенсус между социальными партнерами региональной системы профессионального образования и которая служит целям интеграции выпускников образовательных учреждений региона в его экономику и социум.

## 2. Интеграцию образовательных программ:

- общего и начального профессионального образования, предполагающую создание интегрированных программ для ступени старшей школы, обеспечивающих профессиональное обучение школьников для выполнения определенного вида трудовой деятельности (профессии) в сфере технического и обслуживающего труда (в тех предметных областях, которые имеют продолжение в соответствующих дисциплинах профессионального обучения);

- начального и среднего профессионального образования, выражающуюся в интегрированной основной профессиональной образовательной программе, являющейся по своей сути основной профессиональной образовательной программой среднего профессионального образования, включающей в себя основную профессиональную образовательную программу начального профессионального образования соответствующего профиля (интеграция содержания НПО и СПО осуществляется на уровне дидактических единиц, предметов и дисциплин, производственного обучения (НПО) и производственных практик (СПО); при этом соотношение теоретического и практического обучения увеличивается в сторону практики, а практико-ориентированное обучение стимулирует формирование профессиональных компетенций, следовательно, квалификация выпускника (уровень квалификации по рабочей профессии) повышается).

Технологическая составляющая образовательного процесса включает в себя общую образовательную технологию и совокупность частных педагогических технологий. Общая образовательная технология рассматривается в широком контексте и определяется как система, включающая: проектирование измеримых результатов обучения, воспитания и развития учащихся; организацию образовательного взаимодействия, управление им

и оценку качества образовательных услуг; эффективную организацию целостного образовательного процесса, содействующего рефлексивному освоению субъектами образовательного процесса социального и индивидуального опыта; модели обучения, обеспечивающие достижение заданного государственным образовательным стандартом результата. В рамках модернизации системы начального и среднего профессионального образования в качестве основной принята модульно-компетентностная образовательная технология.

Модульно-компетентностный подход в качестве итога образования рассматривает способность человека продуктивно действовать в профессиональных и жизненных ситуациях, а главными результатами профессионального образования определяет компетенции специалиста. Компетенция предьявляется, в первую очередь, работодателями и обществом в виде некоторых специфических ожиданий, связанных с профессиональной деятельностью выпускника. Более того, именно уровень соответствия индивидуальных показателей (результатов обучения) ожиданиям работодателя и общества и полагается в качестве основного показателя компетентности.

Модульная структура организации образовательного процесса состоит из взаимосвязанных системных элементов, имеет «входы-выходы» в надсистемы и подсистемы. В содержании профессионального образования именно модуль как новая структурная единица занимает центральное место, поскольку требования к результатам обучения формулируются как перечень видов профессиональной деятельности и соответствующих профессиональных компетенций. Выпускник в ходе обучения должен, прежде всего, приобрести практический опыт, который опирается на комплексно осваиваемые умения и знания. Каждый модуль может осваиваться независимо, а их совокупность позволяет достичь итоговой компетентности в профессиональной сфере.

В рамках модулей осуществляется комплексное, синхронизированное изучение теоретических и практических аспектов каждого вида профессиональной деятельности. При этом происходит не столько сокращение избыточных теоретических дисциплин, сколько пересмотр их содержания, своего рода «отсеивание» излишней теории и перераспределение объема в пользу действительно необходимых теоретических знаний, которые позволяют осваивать компетенции, упорядочивая и системати-

зируя их, что, в конечном счете, приводит к повышению мотивации обучающихся.

Перестройка учебного процесса на принципах модульности предполагает:

- предварительное глубокое междисциплинарное исследование содержания существующих образовательных программ с целью исключения дублирующих фрагментов из учебных дисциплин;

- установление возможных образовательных траекторий в рамках профессионального модуля;

- разработку системы реализации профессиональных модулей, которая потребует качественного обновления материально-технической, информационно-библиотечной баз учебного заведения;

- повышение квалификации педагогического коллектива в вопросах реализации модульного подхода к обучению;

- ведение административно-управленческой деятельности на новых принципах, отвечающих современной перестройке учебного процесса, и др.

Ориентация Федеральных государственных стандартов на модульно-компетентностный подход предполагает кардинальные изменения в организации образовательного процесса. Анализ требований стандарта к результатам, структуре и условиям реализации образовательной программы позволил выделить следующие направления необходимых изменений:

- ориентация на опыт деятельности, как профессиональной (предметной), так и универсальной (метапредметной);

- субъектная позиция обучающегося (инициатива, самостоятельность, свобода и ответственность), умеющего адаптироваться к любым изменениям и способного работать более чем в одной профессиональной позиции;

- осмысленность деятельности (в индивидуальном, социальном планах), рассматриваемая как высшая степень ее целенаправленности, как единство «могу» и «хочу» в решении профессиональных, социальных, личных задач;

- перспективность, как отражение идеи непрерывного образования, может реализоваться в различных целевых траекториях выпускника, включая профессиональную мобильность. Последняя предполагает осознание необходимости систематического повышения квалификации, а также возможность сме-

ны рода деятельности, получения нового профессионального образования, открытия нового дела (предпринимательство);

- социальное партнерство, суть которого выражается в вовлечении в образовательный процесс множества разнообразных внешних ресурсов (кадровых, научно-методических, информационных, производственных и т. д.).

Ключевым принципом модульно-компетентностного подхода выступает ориентация на цели, значимые для сферы труда. Такой подход к построению содержания образования позволяет оптимально сочетать теоретическую и практическую составляющие обучения, интегрируя их; производить оценку образовательных результатов независимо по каждому модулю; оперативно обновлять или заменять конкретные модули при изменении требований к специалисту вследствие изменений в технологиях и организации труда, обеспечивая качество подготовки специалистов на конкурентоспособном уровне.

В более узком смысле педагогическая технология профессионального образования рассматривается как конкретный инструментарий преподавателя, объект дидактических исследований и прикладных разработок, позволяющий оптимизировать деятельность всех субъектов учебного процесса и достигать поставленных целей в отдельных компонентах управления качеством образования, организации учебно-воспитательного процесса, формировании ключевых и профессиональных компетенций и качеств учащихся.

Структурные компоненты образовательной технологии начального и среднего профессионального образования представлены в таблице 2.

Таблица 2

| Этап             | Задачи   | Основные педагогические технологии, реализующие задачи этапа   |
|------------------|--|--|
| Подготовительный | Разработка содержания образовательного процесса на основе модульно-компетентностного подхода (рабочие программы и учебные материалы) | 1. Технологии дидактического реконструирования и моделирования содержания образования.<br>2. Технологии целеполагания на основе таксономического подхода в когнитивной и аффективной области.<br>3. Технологии конструирования КИМов |

Продолжение табл. 2

| Этап  | Задачи  | Основные педагогические технологии, реализующие задачи этапа   |
|---|---|--|
| Адаптационно-коррекционный (преобладают групповые формы обучения, учебно-производственная деятельность отсутствует)   | — Адаптация учащихся к образовательному процессу;<br>— формирование готовности учащихся к освоению профессии и программы общего образования;<br>— профессиональное доопределение учащихся в рамках профессии и мотивация к освоению профессии | 1. Технологии обучения в сотрудничестве.<br>2. Технология уровневой дифференциации.<br>3. Игровые технологии.<br>4. Активные методы обучения.<br>5. Технология ситуационного анализа (кейс-технология).<br>6. Проблемное обучение.<br>7. Метод проектов.<br>8. Технология проектирования учебных занятий на основе системно-деятельностного подхода.<br>9. Рейтинговые технологии оценивания.<br>10. Технология рефлексивного управления учебной деятельностью.<br>11. Технологии «портфолио».<br>12. Здоровьесберегающие технологии |
| Базовое профессиональное образование (групповые формы обучения применяются наравне с индивидуальной учебной деятельностью, с постепенным ее увеличением, доля времени на учебно-производственную деятельность равна в среднем 50 %) | — Формирование профессиональных и общих компетенций;<br>— освоение содержания базового компонента ФГОС;<br>— освоение содержания общего среднего образования;<br>— формирование готовности к обучению в течение всей жизни                    | 1. Технология уровневой дифференциации.<br>2. Технология укрупненных дидактических единиц и сжатия учебной информации.<br>3. Технология проблемно-модульного обучения.<br>4. Технология обучения по индивидуальным образовательным маршрутам.<br>5. Технологии самообразования и самоорганизации своей образовательной деятельности.<br>6. Технология коллективной мыследеятельности.<br>7. Технология педагогических мастерских.<br>8. Игровые технологии.<br>9. Активные методы обучения.  |

Продолжение табл. 2

| Этап  | Задачи   | Основные педагогические технологии, реализующие задачи этапа   |
|---|--|--|
|   |  | 10. Технология ситуационного анализа (кейс-технология).<br>11. Технологии учебно-производственной деятельности.<br>12. Технологии проектного обучения.<br>13. Технологии обучения предпринимательству.<br>14. Здоровьесберегающие технологии.<br>15. Рейтинговые технологии оценивания.<br>16. Качественные технологии <sup>1</sup>  |
| Формирование повышенной квалификации или специализации (индивидуальная форма учебной деятельности преобладает над групповыми формами обучения, доля времени на учебно-производственную деятельность | — Формирование профессиональных компетенций повышенного уровня;<br>— формирование потребности в продолжении образования в профессиональной плоскости | 1. Технология уровневой дифференциации.<br>2. Технология укрупненных дидактических единиц и сжатия учебной информации.<br>3. Технологии самообразования и самоорганизации своей образовательной деятельности.<br>4. Технология педагогических мастерских.<br>5. Технологии учебно-производственной деятельности<br>6. Технологии проектного обучения.<br>7. Технологии обучения предпринимательству. |

<sup>1</sup> Включают: а) таксономическую модель обучения фасетного типа, соотношенную с требованиями обязательного минимума содержания образования по учебному предмету, целями диагностики; б) структурированный учебный тезаурус дисциплины; в) алгоритм процесса диагностики обученности учащихся, предусматривающий конструирование тестовых измерителей на основе метода групповых экспертных оценок для диагностики уровня обученности и корректировку технологий обучения на основе математической обработки результатов тестирования.

Окончание табл. 2

| Этап               | Задачи  | Основные педагогические технологии, реализующие задачи этапа   |
|--------------------|---|--|
| максимальна)       |   | 8. Здоровьесберегающие технологии.<br>9. Рейтинговые технологии оценивания.<br>10. Квалитативные технологии  |
| Аналитический этап | — Оценка качества образования;<br>— разработка рекомендаций по коррекции образовательной программы и образовательной технологии | 1. Квалитативные технологии.<br>2. Технологии оценки качества образования.<br>3. Диагностические технологии.<br>4. Информационно-аналитические технологии (мониторинг) |

Информационно-коммуникационные технологии используются в обязательном порядке на каждом из этапов.

*Организационная составляющая подсистемы образовательной системы, обеспечивающей образовательную деятельность*, представлена методической работой. Методическая работа в профессиональном учебном заведении охватывает следующие виды деятельности: педагогическую, собственно методическую, управленческую, научную, экспертную. Методическая служба профессиональной образовательной организации принимает непосредственное участие в реализации требований государственного стандарта и его научно-методического обеспечения: разработке регионального компонента содержания профессионального образования, рабочей учебно-программной документации, аппарата контроля результатов качества профессионального образования и т. д.

Научно-методическое обеспечение образовательных стандартов — это разработка и создание оптимальной системы учебно-методической документации, учебной и научно-методической литературы и других средств обучения, необходимых для полного и качественного обучения предметам (профессиям) в рамках времени, отведенного на их освоение в соответствии с моделью учебного плана.

Одним из основных направлений деятельности методической службы является выбор технологий и средств обучения — как теоретического, так и производственного, а также педагогический контроль качества результатов профессионального образования. Технологическая деятельность при этом включает анализ на диагностической основе педагогической деятельности инженерно-педагогических работников, феноменологическое и нормативное описание педагогического труда преподавателей и мастеров производственного обучения, доведение педагогического опыта до уровня педагогической технологии. Технологическая деятельность методической службы направлена на осознание педагогическими работниками необходимости перехода на новые педагогические технологии, позволяющие формировать в соответствии с требованиями образовательных стандартов и рынка труда качественно иного выпускника.

Важным направлением является также работа по повышению психолого-педагогической компетентности руководителей и преподавателей, связанная с организацией внутрикорпоративного обучения и выявлением, изучением, обобщением и трансляцией инновационного и передового педагогического опыта.

На этапе модернизации профессионального образования возникает необходимость дополнения традиционной организации методической работы созданием методических объединений по отраслевому профилю (предметные цикловые методические комиссии) и методических объединений преподавателей общеобразовательных дисциплин на основе осваиваемой педагогической технологии вне зависимости от содержания преподаваемого предмета. Это позволяет сплотить педагогический коллектив, разработать стратегию реализации целей и миссии образовательного учреждения, реализовать деятельностный подход в организации методической работы и организовать поэтапную подготовку педагогического коллектива к реализации новых ФГОС.

Кардинальное изменение структуры методической службы по сравнению с традиционной — это требование, вызванное необходимостью совершенствования методической работы, переходом ее из сферы обеспечения образовательного процесса в сферу разработки и реализации образовательной политики, в сферу координации всех направлений учебно-методической,

творческой, экспериментальной, инновационной деятельности профессионального учебного заведения.

В новой структуре методической службы появляются такие элементы, как научно-методический совет; научно-методический центр (учебно-методический центр); совет по информационным технологиям; лаборатория новых педагогических технологий; инновационно-методическая лаборатория; лаборатории профессиональной и общеобразовательной подготовки; лаборатория лицензирования, аттестации и аккредитации; творческие (проблемные) группы и др.

Особое место в структуре методической службы профессиональной образовательной организации занимает методический совет, реализующий организационную и управленческую функции. Помимо традиционных функций по утверждению тем и планов методической работы, организации повышения квалификации инженерно-педагогических кадров, определения наиболее актуальных направлений методической работы — по номенклатуре учебно-производственных работ, по порядку аттестации инженерно-педагогических работников, по совершенствованию и развитию обучения и воспитания учащихся и др., — в новых социально-педагогических условиях методический совет профессионального учебного заведения получает дополнительные функции: анализ потребностей педагогов и управленцев; проектирование концепции и программы функционирования и развития методической службы образовательного учреждения; анализ эффективности деятельности методической службы и др.

В связи с внедрением государственных образовательных стандартов в сфере начального и среднего профессионального образования появилось понятие «научно-методический совет». Придание научной направленности деятельности методического совета связано с необходимостью стимулирования педагогов на разработку учебно-методической документации нового поколения, приобщения педагогов и студентов к участию в научно-исследовательской и творческой работе, создания контрольно-измерительных материалов для проведения как итоговой аттестации выпускников, так и промежуточной аттестации.

К основным направлениям работы научно-методического совета относятся: обсуждение и утверждение программы развития образовательного учреждения в новых социально-экономи-

ческих условиях и инновационной деятельности, обсуждение результатов мониторинга введения государственных стандартов в практику работы образовательных учреждений, рассмотрение и обобщение результатов опытно-экспериментальной работы, проводимой в образовательном учреждении и др.

Неотъемлемым элементом методической службы профессионального учебного заведения является методический кабинет. Работа кабинета наделена следующими методическими функциями: проведение коллективных мероприятий по повышению квалификации педагогических работников, обеспечение мастеров, преподавателей и воспитателей учебной и методической литературой, организация выставок по соответствующим разделам методики обучения, оказание помощи мастерам и преподавателям в повышении их общеметодического уровня и педагогического мастерства, в овладении новейшими достижениями науки и техники, передовым опытом.

Принято выделять следующие основные типы педагогических (методических) кабинетов учреждений системы профессионального образования: 1) инновационные педагогические кабинеты; 2) педагогические кабинеты, основным направлением деятельности которых является методическое обеспечение опытно-экспериментальной работы по проблемам повышения качества профессионального образования; 3) кабинеты, деятельность которых направлена на совершенствование учебно-воспитательного процесса и развитие педагогического творчества.

В рамках современной модели методической службы в профессиональных образовательных организациях могут действовать проблемные группы. Это своеобразные творческие лаборатории, создаваемые для решения той или иной проблемы, актуальной для отдельных педагогов или для педагогического коллектива в целом, — объединения преподавателей и мастеров производственного обучения, выполняющие научную и технологическую функции методической службы. Они анализируют индивидуальные методические затруднения педагогов, совместно исследуют состояние возникшей или предложенной им проблемы, выбирают способы ее решения. Цель создания проблемных групп — профессиональное сближение педагогов, мастеров производственного обучения, выработка позиций, объединяющих единомышленников в педагогическом коллективе.



Важным структурным компонентом модели методической службы нового типа являются экспериментальные или инновационные лаборатории. Такая лаборатория представляет собой проектно-исследовательскую структуру в рамках методической службы, с помощью которой создаются, апробируются и внедряются образцы новой практики. Основные функции лаборатории следующие: проектирование концепции образовательного учреждения; разработка программы его опытно-экспериментальной деятельности; обеспечение данного направления деятельности нормативными и учебно-методическими средствами; диагностика хода экспериментальной работы; запуск и научно-методическое обеспечение экспериментальных процессов; научное консультирование педагогов и работников управления, имеющих затруднения в опытно-экспериментальной деятельности; описание и оформление ее результатов.

Организационные формы методической работы в профессиональной образовательной организации традиционно подразделяются на коллективные (массовые) и индивидуальные. К массовым формам методической работы относятся: совет учреждения, педсовет (методический совет), цикловые комиссии, педагогические чтения, школа передового опыта, школа молодого педагога, конференции. К индивидуальным формам: рекомендации, методические разработки, рецензирование методических разработок, пособий, доклады, сообщения, реализация инновационных методов, систематизация дидактического материала, беседы, самообразование, проведение открытых занятий, взаимопосещение занятий.

*Информационная составляющая подсистемы образовательной системы профессиональной образовательной организации, обеспечивающей образовательную деятельность*, представляет информационное обеспечение образовательного процесса. Реализация основных профессиональных образовательных программ должна обеспечиваться доступом каждого обучающегося к базам данных и библиотечным фондам, формируемым по полному перечню дисциплин (модулей) основной профессиональной образовательной программы. Во время самостоятельной подготовки обучающиеся должны быть обеспечены доступом к сети Интернет.

Каждый обучающийся должен быть обеспечен также не менее чем одним учебным печатным и/или электронным изданием по каждой дисциплине профессионального цикла и одним

учебно-методическим печатным и/или электронным изданием по каждому междисциплинарному курсу (включая электронные базы периодических изданий). Библиотечный фонд должен быть укомплектован печатными и/или электронными изданиями основной и дополнительной учебной литературы по дисциплинам всех циклов, изданными за последние 5 лет.

Библиотечный фонд, помимо учебной литературы, должен включать официальные, справочно-библиографические и периодические издания в расчете 1—2 экземпляра на 100 обучающихся. Каждому обучающемуся должен быть обеспечен доступ к комплектам библиотечного фонда, состоящего не менее чем из трех — пяти наименований отечественных журналов.

Для обучающихся должны быть обеспечены возможность оперативного обмена информацией с отечественными образовательными учреждениями, предприятиями и организациями, доступ к современным профессиональным базам данных, информационным справочным и поисковым системам (поисковые системы Интернета, информационные базы «Гарант», «Консультант плюс» и др.).

Структурами, реализующими информационное обеспечение, являются библиотека, медиатека, компьютерные классы (в том числе мобильные), локальная сеть, сайт учреждения. В рамках модернизации целесообразно создание в учреждении специальных структур, таких как информационно-вычислительный центр, центр дистанционного образования, редакционно-издательский отдел, и других административно-управленческих подразделений.

Информационно-вычислительный центр является организатором информатизации учебного и управленческого процессов учреждения, создания условий рационального использования новых информационных и коммуникационных технологий и компьютерной техники, создания собственных и использования готовых электронных средств обучения и прикладных программ для повышения эффективности обучения, информационной грамотности студентов и сотрудников, организации работы студентов и сотрудников в сети Интернет.

Центр дистанционного образования осуществляет сопровождение создания и реализации дистанционных образовательных программ по допрофессиональной подготовке, профессиональной подготовке (для людей с ограниченными возможностями

здоровья) или дополнительному профессиональному образованию, ведет сайт учреждения в сети Интернет. Редакционно-издательский отдел осуществляет публикацию периодических изданий учреждения, учебно-методических материалов, тиражирование цифровых образовательных ресурсов, разрабатываемых педагогическими работниками учреждения.

*Управляющая подсистема профессиональной образовательной организации* выполняет специальные управленческие действия — анализ, планирование, организация, руководство, контроль. Управляющая подсистема осуществляет свои функции через организационную структуру учреждения, его организационную культуру, уклад жизни.

*Организационная структура образовательного учреждения* определяется законодательством Российской Федерации, соответствующими типовыми положениями, договором с учредителем и уставом учреждения. Управление образовательным учреждением строится на сочетании принципов единоначалия и самоуправления. Непосредственное управление деятельностью учреждения осуществляет директор. Управление отдельными подразделениями образовательной системы осуществляется заместителями директора: по учебно-производственной деятельности, общеобразовательной деятельности (учреждения НПО), учебно-воспитательной работе, научно-методической работе, по общим вопросам.

Общее собрание (конференция) работников и представителей обучающихся является органом самоуправления и проводится для принятия устава, внесения изменений и дополнений к нему, избрания совета учреждения, утверждения правил внутреннего распорядка, решения других вопросов, выносимых на собрание советом учреждения или директором. Порядок организации и подготовки общего собрания определяется положением об общем собрании (конференции) работников и представителей обучающихся, принимаемым советом учреждения и утверждаемым директором.

Совет учреждения является выборным представительным органом, осуществляющим общее руководство учреждением. В состав совета входят директор, представители различных категорий работников и обучающихся, а также представители заинтересованных предприятий, учреждений и организаций. Председателем совета является директор. Другие члены совета избираются общим собранием (конференцией).

В целях совершенствования качества обучения и воспитания обучающихся, методической работы, повышения педагогического мастерства преподавателей в учреждениях создаются педагогический совет, методический совет председателей предметных цикловых комиссий. Основные задачи, функции и порядок работы этих органов определяются соответствующими положениями, утвержденными директором учреждения.

В условиях модернизации в организационную структуру учреждений могут включаться новые элементы, оформляемые в необходимом нормативно-правовом порядке: центр допрофессиональной подготовки (отвечающий за организацию профориентационной работы на принципах партнерства с общеобразовательными учреждениями); центр дистанционного обучения (отвечает за организацию дистанционной профессиональной подготовки и дополнительного профессионального образования, на его базе может проходить дистанционное повышение квалификации педагогов учреждения, а также аттестационные процедуры в форме компьютерного тестирования); центр дополнительного образования; молодежный центр технического творчества и дизайна и др.

Структура образовательной организации не является чем-то неизменным, раз навсегда данным, она может и должна изменяться вслед за изменением задач и содержания ее деятельности (или даже опережая их), с учетом особенностей развития сообщества. Именно в наши дни наблюдается интенсивный поиск путей развития организационной структуры образовательных организаций и ее механизмов, которые пока не успевают за изменениями в содержании и технологиях образования.

Современная организационная структура профессиональной образовательной организации должна носить модульный характер, строиться как совокупность взаимосвязанных, но относительно самостоятельных и отчасти автономно управляемых модулей (в менеджменте такая организация называется дивизиональной). В условиях проектно-программного подхода приветствуется практика создания временных подразделений целевого и проектного характера для выполнения определенной проектной задачи, после чего они либо заканчивают свою деятельность, либо переходят в статус постоянного компонента организационной структуры.

Важным компонентом управляющей подсистемы профес-

сиональной образовательной организации становятся органы государственно-общественного управления, действующие в соответствии с принципами государственно-частного партнерства, которое понимается как система долгосрочных отношений между государством (субъектами, его представляющими) и субъектами частного сектора экономики по реализации проектов в сфере профессионального образования на основе объединения ресурсов и распределения доходов или неимущественных выгод, расходов и рисков.

К направлениям партнерской деятельности относятся:

1. Управление имуществом государственных образовательных учреждений в пределах прав и с учетом ограничений, закрепленных российским законодательством, в том числе:

- осуществление фактических и юридических действий с имуществом, закрепленным за учреждением, в его интересах и на основе гражданско-правовых отношений между ним и лицом, осуществляющим управление;

- эксплуатация и модернизация существующих объектов имущества;

- сдача объектов имущества в аренду;

- вклад имущества для осуществления партнерских проектов.

тов.

2. Осуществление партнерских инвестиционных проектов, преследующих коммерческие цели и направленных на расширение внебюджетных источников финансирования образовательной деятельности:

- строительство зданий и сооружений, приобретение, установка и запуск оборудования и технологических комплексов, девелоперское освоение земельных участков, ведение хозяйственной деятельности (производство товаров, выполнение работ, предоставление услуг и др.) на контрактной основе;

- учредительская деятельность в этой области.

3. Управление содержательным компонентом образования:

- реализация совместных образовательных программ силами сотрудников государственных, муниципальных и негосударственных образовательных учреждений, специалистов компаний, разработка учебно-методического обеспечения;

- проведение партнерских конференций, круглых столов, семинаров, презентаций, стажировок для повышения квалификации преподавательского состава, а также для более тесно-

го сотрудничества между представителями практической деятельности и получателями образовательных программ;

- издательская деятельность, нацеленная на популяризацию идей и практических решений, на основе которых осуществляется реализация различных образовательных программ;

- создание образовательных центров или иных корпоративных институтов, направленных на осуществление программ в области подготовки или переподготовки собственных, а также сторонних кадров.

4. Экономическая поддержка образования:

- финансирование капитальных и текущих затрат образовательных учреждений;

- организация и финансирование стипендиальных программ для студентов;

- организация и финансирование грантовых программ как для преподавателей, так и для студентов;

- внедрение образовательных кредитов и различных видов льготного кредитования для людей, занятых в сфере образования;

- организация негосударственного пенсионного обеспечения сотрудников образовательного учреждения.

*Организационная культура* представляет собой совокупность реально действующих, бытующих в данной организации ценностей, традиций, обычаев, ритуалов, поведенческих привычек, правил общения и взаимодействия. К организационной культуре относятся также особый язык, на котором изъясняются члены организации (включая профессиональные жаргоны, сленги), организационный фольклор, легенды и мифы, которые передаются в организации «из поколения в поколение». Предполагается, что своя организационная культура есть у каждой организации, независимо от того, старается ли она ее создавать и развивать, и даже независимо от того, осознает ли сообщество особенности своей организационной культуры (очень часто не осознает). Безусловно, разные организационные культуры по-разному способствуют достижению целей организаций.

Значение организационной культуры в том, что она регулирует неформальные отношения между членами организации, их профессиональное поведение, причем часто существенно более успешно, чем писанные нормы и правила. Сила организационной культуры в том, что она воспринимается членами орга-

низации как естественный порядок вещей, как нечто «само собой разумеющееся», это сила привычки, традиции.

*Уклад жизни* представляет собой обобщенную характеристику жизнедеятельности образовательного учреждения, отражающую относительно устойчивые и постоянно поддерживаемые особенности и частные характеристики, наиболее значимые для содержания и качества жизни обучающихся и обучающихся. Уклад жизни рассматривается прежде всего через призму условий бытия членов сообщества, видов их деятельности, действующих в коллективе норм и правил поведения, реальных возможностей каждого из его членов (включая возможности свободы выбора поведения и учебных предметов). Наряду с социально-психологическими для уклада жизни значимы материальные, социально-бытовые, организационно-педагогические условия жизнедеятельности, режимные моменты.

Сила влияния уклада жизни учреждения на развитие сообщества и его образовательного влияния на учащихся связана с тем, что это влияние осуществляется постоянно, непрерывно, незаметно и потому наиболее естественно. Если провозглашаемые учреждением ценности и цели противоречат реальным основаниям уклада жизни, эти ценности и цели, скорее всего, окажутся чисто декларативными, нереализованными. В последнее время качественное обновление, создание новых типов уклада жизни рассматривается как важный критерий инновационности образовательных организаций.

**Инновационный процесс в профессиональной образовательной организации.** Типичным признаком, отличающим инновационное образовательное учреждение, является сформированность его инновационного образа жизни, который представлен инновационностью как качеством профессионально-педагогической культуры, инновационной деятельностью, инновационным климатом и наличием собственно инновационного коллектива, отличающегося своеобразным укладом жизни.

Необходимо учитывать 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, на основании содержательной сущности инновации как системы отношений и специфики самоорганизующей и самовоспроизводящей деятельности на личностном уровне выделяют следующие типологические группы педагогов:

■ 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;

■ 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;

■ 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;

■ консервативно-охранительный — профессионально зна-

чимой ценностью выступает стабильность, упорядоченность; инновация не принимается ни как способ, ни как средство развития; профессиональная работа организуется на основе усвоенного опыта предшествующих поколений с ориентацией на требования руководства; новшество осваивается в форме «внедрения»; инновационная способность не проявлена; сформировано и проявляет себя как качество профессионально-педагогической культуры консервативно-охранительное поведение.

В образовательной организации, отличающейся преимущественно инновационным характером развития, резко изменяется соотношение данных 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 образовательного учреждения, создающих инновационность как характерную черту его образа жизни, при котором само инновационное действие понимается не как внешняя организация и преобразование, а как совместное движение к некоторой цели, жизнь в этом движении, как коллективное творчество.

В целом состояние социально-психологического климата образовательной организации — чрезвычайно важный компонент уклада жизни. От его направленности во многом зависит степень открытости педагогического коллектива к инновационным изменениям. Особое состояние социально-психологического климата представляет собой инновационный климат. Инновационный климат — это сформированная определенным образом обстановка, в которой человек чувствует себя свободным, полностью мотивированным, готовым к творческой работе.

Интегральное понятие «инновационный уклад жизни» воплощает целостность профессиональной образовательной организации как социального организма, схваченную 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 (деятельность по изменению деятельности), 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, состояние которого на основе коллективно-разделенных ценностей определяет «критическая масса» инновационного типа личностей, достаточная для того, чтобы удерживать инновационную направленность сознания как социокультурную норму организации жизнедеятельности.

*Режимы жизнедеятельности профессиональной образовательной организации* отличаются по характеру доминирующих задач и видов деятельности, по мере его стабильности как организации, по достигаемым результатам. *Режим функционирования* связан со стабильностью в работе учебного заведения. Результативность же при этом может быть весьма различной. При высокой и устойчивой результативности данный режим может существовать достаточно долго. Другое дело, если достигаемые результаты перестают удовлетворять и учреждение, и его заказчиков. Тогда образовательное сообщество вынуждено думать о переходе на другой качественный уровень функционирования (именно качественный, так как определенные незначительные усовершенствования в рамках прежнего уровня работы могут осуществляться и в режиме стабильного функционирования).

В этом случае правомерно говорить о переходе учреждения в *режим развития* (качественных планомерных изменений, инноваций). Для этого режима характерен рост внутренних напряжений в жизни сообщества: уменьшается стабильность существования связей, отношений, усиливается неопределенность, возникают тревоги и сопротивление нововведениям. И лишь при успешном преодолении этих трудностей учреждение может выйти на новый уровень своего развития. После успешного завершения цикла нововведений и перехода в новое качественное состояние возможно возвращение в режим стабильного функ-

ционирования (до нового кризиса результативности и нового витка инноваций).

Режим стабильного функционирования важен и необходим потому, что именно он призван обеспечить основные результаты образовательного процесса и деятельности учебного заведения в целом. Он предполагает взаимосвязанное осуществление основных процессов жизнедеятельности учреждения — образовательных, обеспечивающих, управленческих, работу всех подсистем и функциональных областей в определенных заданных рамках, на определенном качественном уровне, без существенных изменений.

В ходе стабильного функционирования профессиональная образовательная организация не создает существенно нового потенциала, а скорее использует (более или менее полно и успешно) ранее созданные возможности, устраняя нежелательные отклонения от намеченной нормы. Другими словами, режим функционирования предполагает устойчивое воспроизведение определенного варианта работы организации.

Режим развития, или инновационный режим, важен и необходим потому, что без него нельзя качественно изменить сложившийся и ставший тормозом характер функционирования, обновить жизнедеятельность учебного заведения, привести ситуацию в соответствие с растущими потребностями времени, запросами заказчиков. Режим развития предполагает осуществление поиска, разработки, освоения и использования нововведений, которые должны охватить все функционирование учреждения, образовательное сообщество, образовательные, обеспечивающие и управленческие процессы и подсистемы, все функциональные области образовательного организма.

Таким образом, над процессами функционирования как бы надстраивается еще один — инновационный процесс, а над основными процессными подсистемами — инновационная подсистема.

Режим развития означает, прежде всего, расширение, обогащение, умножение функциональных возможностей, рост потенциала профессиональной образовательной организации, а также существенное улучшение его использования, повышение «коэффициента полезного действия». Под развитием образовательной организации предлагается понимать осуществление качественных, планомерных, целеустремленных, направ-

ленных и управляемых изменений, приводящих к существенному улучшению общего положения дел в организации, к получению качественно новых прогрессивных результатов ее деятельности. Способом и средством практического осуществления управляемого развития является инновационный процесс — процесс осуществления нововведений, в рамках которого выделяются составляющие его взаимосвязанные подпроцессы поиска, разработки, освоения и использования нововведений.

При этом новшества должны войти в конкретную сферу образовательной системы, ее функциональную область. Участок образовательной системы, на котором целенаправленно вводятся новшества, можно назвать сферой обновления или предметом обновления. Процесс введения единичного новшества в соответствующую сферу обновления называется отдельным нововведением или отдельным инновационным процессом (рассмотрение нововведения и инновации как синонимов вполне оправданно — происходя от латинского *in* — «в, внутрь» и *novatio* — «обновление», слово «инновация» является, по сути дела, полным синонимом русского слова «нововведение»).

Каждое новшество и нововведение имеют определенный жизненный цикл. Новшество должно быть открыто, разработано, экспериментально проверено, включено в конкретное нововведение, освоено, результативно использовано и затем, после потери его новизны и продуктивности, выведено из использования. Если новшество не стало содержанием реальных нововведений, оно может долгое время оказываться невостребованным. Нововведение также должно быть разработано, проверено, освоено и использовано.

Как и любая другая деятельность, инновационная деятельность имеет свои устремления и цели (а значит, и критерии оценки их достижения), средства достижения этих целей (методы, технологии, организационные формы осуществления нововведений), условия (прежде всего, наличие благоприятной инновационной обстановки в сообществе) и результаты. Как и всякая управляемая работа, она должна стать объектом планирования, организации, руководства и контроля.

Каждое нововведение, осуществляемое в учреждении, в организационном и управленческом плане может быть выделено в отдельный инновационный проект, предполагающий создание соответствующей программы, выделение команды реа-

лизаторов, организацию управления. С этой точки зрения развитие образовательной организации может пониматься как осуществление серии взаимосвязанных инновационных проектов. Если таких проектов становится много и они начинают затрагивать изменение главных оснований функционирования образовательной системы, возникает потребность их координации в рамках такого стратегического документа, как программа развития.

Результатами инновационных процессов являются те реальные изменения, которые происходят под воздействием инноваций в различных участках и подсистемах образовательной системы, и изменения общих результатов и качества деятельности учреждения. Развитие профессиональной образовательной организации как целостной системы предполагает, прежде всего, радикальное обновление целей (как образов нового результата ее деятельности), поиск и/или создание, внедрение таких новшеств в области «выходов» образовательной системы, реализация которых потребует нововведений во всех основных подсистемах учреждения и связях между ними и тем самым приведет не к частным модификациям в какой-либо одной области, а к системным изменениям.

Направления инновационного развития профессиональной образовательной организации можно разделить на следующие типологические группы внедряемых новшеств:

1. По виду кооперации с другими организациями:

- центр открытого непрерывного профессионального образования на основе интеграции учреждений НПО, СПО, с выходом в высшую школу по профильным специальностям; профильные школы, объединенные в составе общешкольного профильного профориентационного объединения;

- модель интеграционного учебного заведения среднего профессионального образования, создаваемого на базе учреждений начального профессионального образования и среднего профессионального образования, на условиях социального партнерства с работодателями;

- модель кооперации учреждений начального профессионального образования со старшей ступенью общеобразовательных учреждений.

2. По виду модернизации образовательной подсистемы:

- новшества в содержании образования: разработка и внед-

рение вариативных образовательных программ, ориентированных на формирование определенного типа дополнительных компетенций обучающихся; разработка и внедрение интегрированных программ;

- новшества в технологической составляющей образовательного процесса: разработка и внедрение образовательной технологии НПО/СПО в конкретном учреждении, основанной на модульно-компетентностном подходе; внедрение современных педагогических технологий (здоровьесберегающих, качественных, проектного обучения и т. п.);

- новшества в воспитательной работе: разработка и внедрение программ воспитания и социализации, ориентированных на формирование качеств личности выпускника, соответствующего национальному идеалу гражданина и патриота России.

3. По виду модернизации подсистемы, обеспечивающей образовательные процессы учреждения НиСПО:

- новшества в организации методической работы в учреждении: внедрение современных технологий методической работы, создание новых структурно-содержательных элементов методической службы учреждения НиСПО;

- новшества в системе информационного обеспечения образовательной деятельности.

4. По виду модернизации управленческой подсистемы образовательной системы учреждения НиСПО:

- новшества во внутренней управляющей системе: внедрение современных механизмов управления образовательной организацией (проектное, рефлексивное и др.);

- новшества во внешнем контуре управления: внедрение механизма государственно-частного партнерства; переход в статус автономного учреждения;

- новшества в организационной структуре: создание новых подразделений в составе учреждения, ориентирующих его на новые цели (например, создание центра дистанционного образования для профессиональной подготовки людей с ограниченными возможностями здоровья).

«Выходы» образовательной системы профессиональной образовательной организации подразделяются на социальный заказ и совокупность ресурсов.

Под *социальным заказом* на образование следует понимать всю совокупность образовательных (и сопутствующих им) по-

требностей, запросов, ожиданий, требований, которые предъявляются или могут быть предъявлены образовательной системе любыми социальными субъектами в самых различных формах и с самой разной степенью требовательности. В социальный заказ входят потребности, интересы, ожидания государства, его ведомств и органов (государственный заказ), общества с его гражданскими, общественными объединениями (общественный заказ) и отдельных индивидов, личностей (индивидуальный заказ).

Государственный заказ представляет собой задание на производство определенных услуг, исходящее от государства и адресованное экономическим субъектам хозяйствования. Общественный заказ — это запрос (или задание), исходящий от тех, кто наряду с государством предоставляет ресурсы сфере образования, то есть родителей, работодателей, общественных организаций и т. д. Рассмотрим наиболее многочисленные группы социальных заказчиков и их основные ожидания относительно образовательной системы профессионального образования.

Государство, как социальный заказчик, в значительной степени влияет на определение целей и направлений стратегического развития системы образования в целом. Сущность государственного уровня социального заказа выражается в федеральных документах. Основные ожидания государства в отношении результатов образования, по сути, обозначают основные цели его функционирования: развивающемуся обществу нужны современно образованные, нравственные, предприимчивые люди, которые могут самостоятельно принимать решения в ситуации выбора, прогнозируя их возможные последствия, способны к сотрудничеству, отличаются мобильностью, динамизмом, конструктивностью, готовы к межкультурному взаимодействию, обладают чувством ответственности за судьбу страны, за ее процветание. Система образования должна готовить людей, умеющих не только жить в гражданском обществе и правовом государстве, но и создавать их. Государственный заказ на уровне конкретного региона трансформируется в требования к профессионально-квалификационной структуре кадров.

Другим заказчиком в отношении системы образования является общество. Как известно, образование участвует в формировании типа личности, в котором заинтересовано общество на конкретном этапе своего развития. Сегодняшнее общество полисубъектно, и интересы национальных групп, конфессио-

нальных общин, городских властей, общественных движений, высших учебных заведений, родителей и т. д., связанные с образованием, весьма различны. Социальной группой, оказывающей наиболее сильное влияние на систему начального и среднего профессионального образования, являются объединения и советы работодателей. Большинство бизнесменов и работодателей нуждаются в людях, которые умеют учиться самостоятельно. Наравне с государством они принимают участие в формировании требований к профессионально-квалификационной структуре кадров.

По мнению работодателей, в первую очередь должны решаться следующие задачи: достижение соответствия качества подготовки специалистов требованиям Федеральных государственных образовательных стандартов; достижение соответствия качества подготовки специалистов текущим запросам работодателей; достижение опережающего уровня качества подготовки специалистов, соответствующего потенциальным запросам работодателей; обеспечение регионального рынка труда кадрами, подготовленными по профессиональным программам в сокращенные сроки; достижение оптимального соотношения «затраты — качество»; удовлетворение внутренних потребностей образовательного учреждения в саморазвитии и самосовершенствовании.

Отдельной группой заказчиков являются производители оборудования и технологий, которые выдвигают систему требований по реализации производимого ими оборудования и технологий в образовательных целях и документационному обеспечению производственных процессов. Профессиональные союзы также выступают одной из групп общественных заказчиков системе профессионального образования, выдвигая систему требований (норм) использования трудовых ресурсов. Общественные организации, как заказчики профессионального образования, определяют не столько конкретные образовательные результаты, сколько желаемые личностные качества выпускников, такие как самостоятельность, активность, ответственность и т. п.

Особой социальной группой, имеющей свои ожидания от системы образования, остаются педагогические работники. Профессионально участвуя в образовательном процессе, они должны реализовать в нем государственный заказ образованию,



а значит, в значительной степени принимать те цели, которые обозначены в государственных документах. В то же время они имеют свое видение результатов образовательной деятельности.

Позиции учащихся и их родителей в основном сходны: основную задачу профессиональной образовательной организации они видят в развитии определенных личностных качеств. Значительная часть родителей считает первоочередной задачей «формирование системных знаний, необходимых для вхождения в систему непрерывного образования» (от четверти до трети родителей в разных регионах). Значительная часть обучающихся исходит из того, что их необходимо в первую очередь готовить к самостоятельному решению различных жизненных проблем, способствуя развитию уважения к себе, формируя определенные личностные качества, развивая познавательные потребности и возможности, обеспечивая подготовку к будущей трудовой деятельности.

Таким образом, социальный заказ на образование — это отражение интересов тех сторон, чьи потребности удовлетворяются в процессе деятельности образовательного учреждения:

- требования государства определяются нормативными документами, в первую очередь государственным образовательным стандартом;
- потребности обучающихся выявляются в ходе устных опросов, анкетирования, диагностики и экспертных оценок педагогов;
- ожидания обучающихся и их родителей выявляются в ходе бесед, микросоциологических исследований, опросов, анкетирования и т. п.;
- профессиональные потребности педагогов устанавливаются в ходе бесед, анкетирования, опросов, публичного обсуждения образовательных проблем;
- требования и ожидания работодателей, производителей оборудования и технологий, профессиональных союзов определяются при заключении договоров, в ходе анализа отзывов на выпускников;
- требования социума и общественности населенных пунктов, городов и районов, региона в целом определяются требованиями рынка труда и в соответствии с этим связаны с такими качествами личности выпускников, как ответственность и

добросовестность, трудолюбие и творческое отношение к делу, заинтересованность в результатах труда и т. д.; выявляются в ходе опросов, бесед, социологических исследований и т. п.

*Ресурсы, необходимые профессиональной образовательной организации.* Изучение и анализ актуального и потенциального заказа на образование позволяет определить задачи, стоящие перед образовательной системой — то, «что требуется доказать». Однако не менее важен вопрос о том, «что дано», — то есть вопрос о ресурсах, необходимых образованию, как и любой социальной системе, для эффективного выполнения полученного заказа. Это особенно актуально в ситуациях, когда профессиональные образовательные организации вынуждены во многом самостоятельно обеспечивать себя ресурсами и прежние цепочки снабжения ими оказываются разорванными и (или) неэффективными.

Наличие, качество, разнообразие и рациональная взаимосвязь ресурсов являются главными условиями жизнедеятельности образовательной организации. Развитие образования, как правило, связано с изменениями его ресурсного обеспечения, как внутреннего (идеи, которые рождаются в педагогическом коллективе, разработанные педагогами программы и т. д.), так и приходящего извне.

Главным ресурсом образовательной организации, как организации человекоориентированной, являются люди — контингент учащихся и кадры, персонал организации (педагогический, вспомогательный, административный). Ресурс в виде контингента обучающихся определяется контрольными цифрами приема обучающихся. Требования к кадровым ресурсам профессиональных образовательных организаций обозначены в квалификационных характеристиках должностей работников: преподаватель общеобразовательных предметов, преподаватель спецдисциплин, мастер производственного обучения, которые представлены в разделе «Квалификационные характеристики должностей работников образования» Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, утвержденного приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (Минздравсоцразвития России) от 26.08.2010 № 761н.

Разумеется, любое учебное заведение не может обойтись без здания и соответствующей инфраструктуры (коммуника-

ций, аудиторного фонда и т. д.), материально-технических ресурсов. Профессиональные образовательные организации должны размещаться в специально предназначенных зданиях и помещениях, доступных для потребителей оказываемых ими услуг. Помещения должны быть обеспечены всеми средствами коммунально-бытового обслуживания, оснащены телефонной связью, средствами противопожарной сигнализации. По размерам и состоянию помещения должны отвечать требованиям санитарно-гигиенических норм и правил, пожарной безопасности, безопасности труда. Студенты, нуждающиеся в жилой площади, обеспечиваются местами в общежитии. Требования к студенческим общежитиям установлены Санитарно-эпидемиологическими требованиями к устройству, оборудованию и содержанию общежитий для обучающихся образовательных учреждений, утвержденными постановлением Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 23.03.2011 № 23.

Учебное заведение должно располагать материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов лабораторных работ и практических занятий, дисциплинарной, междисциплинарной и модульной подготовки, учебной практики, предусмотренных учебным планом. Материально-техническая база должна соответствовать действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам, включая использование оборудования на основе заключения договоров с предприятиями, ресурсными центрами и т. д.

Реализация основной профессиональной образовательной программы должна обеспечивать выполнение обучающимся лабораторных работ и практических занятий, включая как обязательный компонент практические задания с использованием персональных компьютеров; освоение обучающимся профессиональных модулей в условиях созданной соответствующей образовательной среды в образовательном учреждении или в организациях (предприятиях) в зависимости от специфики вида профессиональной деятельности.

При использовании электронных изданий каждого обучающегося необходимо обеспечить рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин.

Учебное заведение должно быть обеспечено необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения.

Поставка, монтаж, обслуживание и ремонт всех необходимых устройств требует от организации расширения связей с различными структурами, занимающимися производством, материально-техническим снабжением, обслуживанием и ремонтом (производителями оборудования и технологий).

Поскольку профессиональная образовательная организация призвана транслировать новым поколениям достижения человеческой культуры, она нуждается в информационных ресурсах. Значение информации в деятельности образовательной организации так велико, что есть смысл разделить потребные ей информационные ресурсы на несколько групп: информация о внешней среде и социальном заказе; информация в форме идей, концепций, теорий — потенциальных оснований работы организации (концептуальные ресурсы); информация в форме учебных планов, программ, учебников, пособий, технологических разработок для обучения и воспитания (программно-методические ресурсы); прочие информационные ресурсы, необходимые для нормального функционирования и развития организации.

В условиях концептуального, программного и методического плюрализма в современном образовании для учебного заведения и его руководителей становится актуальным выход на прямые контакты с производителями и поставщиками таких ресурсов.

Нормативно-правовое обеспечение учреждения представлено следующим комплексом ресурсов:

1. Основные нормативные документы:
  - Конституция Российской Федерации;
  - Трудовой кодекс Российской Федерации;
  - Закон Российской Федерации от 10.07.1992 № 3266-1 «Об образовании»;
  - постановление Правительства Российской Федерации от 18.07.2008 № 543 «Об утверждении типового положения об образовательном учреждении среднего профессионального образования (среднем специальном учебном заведении)»;
  - региональные законы и постановления в области начального и среднего профессионального образования;
  - приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 24.03.2010 № 209 «О порядке аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений»;

— распоряжение Министерства образования Российской Федерации от 08.01.2003 № 6-24 «О штатах профессорско-преподавательского состава учреждений высшего и среднего профессионального образования»;

— нормы Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования», утвержденного приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26.08.2010 № 761н.

2. Порядок информирования потенциальных потребителей государственной услуги.

3. Основные процедуры оказания государственных услуг.

4. Перечень реализуемых в учреждении образовательных программ начального и среднего профессионального образования, соответствующий приказу Министерства образования и науки Российской Федерации от 18.05.2006 № 117 «О внесении изменений в Перечень специальностей среднего профессионального образования, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.04.2005 № 112», а также лицензии на право ведения образовательной деятельности, выданной региональным органом управления образованием.

5. Положение о промежуточной аттестации.

6. Иные локальные акты и распорядительные документы.

## Раздел 1. Паспорт программы развития

В данном разделе приводится форма заполнения паспорта программы развития профессиональной образовательной организации. Воспользуйтесь данной формой для создания паспорта программы развития своего учебного заведения, заполняя пустые пространства таблицы и вставляя свою информацию в места, отмеченные курсивом.

|   |  |
|---|--|
| Наименование Программы                        | Программа развития <i>ГБОУ НПО/СПО ... на период</i> |
| Дата принятия решения о разработке Программы, |  |

|   |   |
|---|---|
| дата ее утверждения (наименование и номер соответствующего нормативного акта)<br>Государственный заказчик Программы | Министерство образования Нижегородской области  |
| Общественный заказчик Программы   | <i>Работодатели, учащиеся и их родители</i>   |
| Основные разработчики Программы   |   |
| Цель и задачи Программы   | Целью Программы является создание и внедрение модели профессиональной образовательной организации как открытой образовательной системы, соответствующей требованиям инновационного социально ориентированного развития Российской Федерации.<br><i>Задачами Программы являются:</i>   |
| Важнейшие целевые индикаторы и показатели Программы   | Целевыми индикаторами Программы являются:<br>— уровень качества образования, предоставляемого профессиональной образовательной организацией;<br>— уровень соответствия образования современным стандартам НПО/СПО;<br>— степень участия государства (субъектов, его представляющих), субъектов частного сектора экономики, представителей общественности в создании эффективной системы профессионального образования, способной обеспечить потребности инновационного развития <i>соответствующей территории и сектора экономики Нижегородской области</i> необходимыми кадрами. |

Продолжение табл.

|  |  |
|--|--|
|  | <p>Основные показатели Программы, отражающие ход ее реализации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— доля выпускников дневной (очной) формы обучения, трудоустроившихся по полученной профессии (специальности) в первый год после окончания учебного заведения, в общей численности выпускников (в динамике по годам реализации Программы);</li> <li>— доля выпускников, продолживших обучение в профильных вузах в первый год после окончания учебного заведения, в общей численности выпускников (в динамике по годам реализации Программы);</li> <li>— доля обучающихся — участников/призеров региональных и всероссийских предметных олимпиад, конкурсов, конференций, в общей численности обучающихся (в динамике по годам реализации Программы);</li> <li>— доля педагогических работников, прошедших обучение по новым адресным моделям повышения квалификации в ресурсных центрах профессионального образования и на предприятиях-партнерах, в общей численности педагогических работников;</li> <li>— количество направлений профессиональной подготовки, обеспеченных профессиональными образовательными программами, в разработке и реализации которых принимают участие представители работодателей;</li> <li>— доля лиц с ограниченными возможностями здоровья, получающих на базе учебного заведения профессиональное образование или подготовку, перспективные с точки зрения последующего трудоустройства, в общей численности обучающихся;</li> <li>— доля педагогических работников, использующих в образовательном процессе электронные образовательные ресурсы, электронные формы контроля, формы дистанционного обучения, в общей численности педагогических работников;</li> <li>— доля абитуриентов, участвовавших в разработанных и реализуемых учебным заведением программам допрофессиональной подготовки,</li> </ul> |
|--|--|

Продолжение табл.

|  |   |
|--|---|
|  | <p>программах (мероприятиях) по профориентации, в общей численности абитуриентов (в динамике по годам реализации Программы);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— количество профессий (специальностей), по которым осуществляется предоставление дополнительных образовательных услуг для обучающихся, желающих получить дополнительную профессию или повысить разряд, а также для взрослых из числа незанятого населения и высвобождающихся работников;</li> <li>— доля обучающихся, получивших оценку своих достижений (в том числе с использованием информационно-коммуникационных технологий) через добровольные и обязательные процедуры оценивания для построения на основе этого индивидуальной образовательной траектории, способствующей социализации личности, в общей численности обучающихся;</li> <li>— количество мероприятий регионального и федерального уровня (в том числе в сети Интернет), где учебное заведение открыто демонстрирует публичную информацию о ходе и результатах инновационной деятельности</li> </ul> |
| <p><i>Сроки и этапы реализации Программы</i></p> | <p>I этап (2012/2013 уч.г.) связан с разработкой концептуальной модели профессиональной образовательной организации как открытой образовательной системы, проведением аналитико-диагностических работ, определением основных направлений методического, кадрового и информационно-обеспечения Программы.</p> <p>II этап (2013—2015 уч.г.) предполагает реализацию стратегических направлений Программы; анализ промежуточных результатов; коррекцию содержания и сроков реализации Программы в соответствии с целевыми индикаторами ее реализации.</p> <p>III этап (2015—2016 уч.г.) связан с анализом и обобщением полученных результатов реализации Программы; описанием основных эффектов реализации Программы; определением основных направлений развития на следующем шаге</p>   |

Продолжение табл.

|   |  |
|---|--|
| <p><i>Объемы и источники финансирования Программы</i></p> | <p>Объем финансирования мероприятий Программы составит:<br/>общий объем — ... млн. рублей,<br/>в том числе:<br/>за счет средств федерального бюджета — ...<br/>из них субсидии — ...<br/>за счет средств бюджета субъекта Российской Федерации — ...<br/>за счет внебюджетных источников — ...</p>   |
| <p>Ожидаемые конечные результаты реализации Программы</p> | <p>Осуществлен переход профессиональной образовательной организации в устойчивый режим реализации Федеральных государственных образовательных стандартов нового поколения. Созданы организационно-управленческие и нормативно-правовые механизмы взаимодействия предприятий-работодателей, образовательных организаций — партнеров с <i>ГБОУ НПО/СПО</i> ... по организации и управлению образовательным процессом.</p> <p>Внедрены и эффективно используются новые информационные сервисы, системы и технологии обучения, электронные образовательные ресурсы нового поколения.</p> <p>В организации создана и эффективно используется современная технологическая и учебно-производственная база профессиональной подготовки.</p> <p>Обеспечены конкурентоспособность и гарантированное на ... % трудоустройство выпускников образовательной организации на региональном рынке труда.</p> <p>Созданы и эффективно используются ресурсы для реализации механизмов социально-профессиональной адаптации социально незащищенных групп населения и лиц с ограниченными возможностями здоровья.</p> <p>Разработан и внедрен управленческий механизм, обеспечивающий включение <i>ГБОУ НПО/СПО</i> ... в решение кадровых проблем предприятий-работодателей.</p> |

Окончание табл.

|  |   |
|--|---|
|  | <p>Создана эффективная система профессиональной ориентации, направленная на повышение престижа профессий (специальностей) по направлениям профессиональной подготовки образовательной организации среди выпускников общеобразовательных учреждений. Налажены устойчивые двусторонние связи образовательной организации с внешней средой по трудоустройству выпускников и поддержанию процессов непрерывного образования для сотрудников предприятий.</p> <p>Увеличена до ... % доля финансирования образовательной организации за счет финансовой поддержки партнеров, различных форм хозяйственной самостоятельности в общем объеме финансирования</p> |
|--|---|

**Практическое задание:**

Пользуясь технологией постановки целей SMART, сформулируйте задачи программы развития профессиональной образовательной организации.

*Формула постановки целей SMART:*

**S** (Specific) — цель должна быть конкретной, то есть она должна четко описывать, что нужно сделать и зачем, иметь однозначную трактовку и быть представленной как четкий, конкретный результат.

**M** (Measurable) — цель должна быть измеримой с помощью конкретных индикаторов и стандартных процедур измерения.

**A** (Achievable) — цель должна быть реалистичной, то есть в принципе достижимой с точки зрения внешних факторов и внутренних ресурсов. Вы должны чувствовать, что можете ее достичь в оговоренный срок.

**R** (Relevant) — цель должна быть неслучайной, обоснованной, соотноситься с другими более общими и стратегическими целями, работать на их достижение и не нарушать баланс с другими целями и приоритетами.

**T** (Timebound) — цель должна быть четко определена во времени, должны быть указаны конкретные сроки (и контрольные точки) ее достижения.

## Раздел 2. Аналитико-прогностический этап разработки программы развития

### 2.1. Позиция профессиональной образовательной организации в региональной системе образования и ее миссия

Миссию образовательной организации можно определить как совокупность целей и связанных с ними убеждений, отношений и направлений деятельности. Миссию называют также «образовательным видением», «ядром ценностей» или «концепцией образования».

Причины создания миссии можно условно разделить на внешние и внутренние (Карстанье П. Миссия школы: концепция, функции, разработка / Управление в образовании. СПб, 1996.) К внешним причинам относится необходимость формирования имиджа образовательной организации в условиях усиления конкуренции.

Внутренние причины формулирования миссии связаны с необходимостью:

- определения поля поиска решения проблем;
- внутренних изменений в организации;
- определения общего приоритетного направления деятельности;
- повышения уровня взаимопонимания и сотрудничества в организации.

Миссия — это итог общеколлективного решения членов педагогического сообщества, решения, учитывающего требования социального заказа и реальные возможности и потребности коллектива. Поэтому, если мы говорим о миссии, важно, чтобы она:

- выражала общие ценности и взгляды всех членов коллектива, то есть была связана с культурой организации;
- поддерживалась большинством сотрудников образовательной организации;
- направляла процесс принятия решений, оказывая определенное влияние на организацию и стиль деятельности;
- формулировалась таким образом, чтобы можно было оценить, в какой степени деятельность соответствует общим ценностям организации.

В основе формулировки миссии профессиональной образовательной организации лежит анализ социального заказа, для чего необходимо:

- составить перечень заказчиков;
- для каждого заказчика определить:
  - специфику его заказа на результаты образования (что видится как основные образовательные результаты и каковы ожидания от их уровня);
  - специфику его заказа на номенклатуру образовательных услуг (востребованные виды профессий (специальностей), по которым осуществляется профессиональная подготовка, ожидаемые услуги дополнительного образования, услуги по профориентации, услуги, связанные с направлениями воспитания и социализации, организацией досуга);
  - специфику его заказа на качество условий реализации образовательных программ (кадровых, информационных, учебно-методических, материально-технических, финансовых).

**Практическое задание:** Опишите позицию вашего учебного заведения в региональной системе образования, придерживаясь следующей структуры:

- краткая (полстраницы) историческая справка;
- краткая (полстраницы) характеристика ближайшего социального окружения;
- информация о профессиях (специальностях), по которым осуществляется профессиональная подготовка;
- информация о социальных партнерах учреждения и работодателях;
- миссия профессиональной образовательной организации (выводится исходя из анализа социального заказа: государственного, общественного и индивидуального).

### 2.2. Характеристика проблемы, на решение которой направлена программа развития

«Для современного российского образования характерно несогласование номенклатуры предоставляемых образовательных услуг и требований к качеству и содержанию образования со стороны рынка труда. Наиболее явно это выражено в профессиональном и непрерывном образовании. Начальное профессиональное образование продолжает оставаться наиболее проблемным. Попытки реформирования начального профессионального образования, нацеленные на усиление его социаль-

ной направленности, не дают пока должного эффекта. Для средней профессиональной школы характерен ряд проблем, без преодоления которых будет серьезным образом затруднено ее инновационное развитие. Одной из проблем является противоречие между ростом потребности в специалистах и отсутствием ее объективного прогноза по отраслям экономики, нерациональным использованием специалистов со средним профессиональным образованием, низкой ценой труда молодого специалиста» (ФЦПРО на 2011—2015 гг.).

#### **Система образования и внешняя среда**

Важным атрибутом всякой системы образования как открытой системы является наличие внешнего окружения и многоплановых связей с ним. Внешняя среда может быть как союзником образовательного учреждения в его стремлении к развитию, так и фактором, ограничивающим его.

Разработка и реализация основных направлений развития образовательной системы требует от руководителей упорядочения собственного восприятия окружающей среды и различения ее главных факторов и их качественных характеристик.

В обществе и природе есть факторы среды, оказывающие на образовательную систему прямое (непосредственное) или косвенное (опосредованное) воздействие; есть факторы, которые можно отнести к отдаленной и к ближайшей среде конкретного учреждения как системы.

Рассмотрим кратко содержание факторов *широкой социальной среды* и характер их влияний на образовательное учреждение.

*Экономические факторы*, состояние экономики страны, ее финансовой системы влияют на состояние образовательных потребностей граждан (рост или отсутствие роста, усложнение потребностей), на финансирование бюджетной образовательной сферы (что увеличивает или уменьшает ее возможности), на развитие секторов экономики, специально ориентированных на обслуживание и обеспечение сферы образования.

Кризисные ситуации в экономике ставят образовательные системы перед задачей выживания. В таких случаях развитие иногда становится важнейшим условием выживания. Вступление страны в рыночную экономику определяет возможность привлечения и зарабатывания внебюджетных средств, оказания платных образовательных услуг, что требует от руководите-

лей новой квалификации, увеличивает объем их работы и степень ее напряженности.

*Социальные факторы*, общий уровень социальной стабильности, состояние занятости населения, сложившаяся социальная структура и социальное расслоение, характер национально-этнических проблем и взаимоотношений создают общий фон (благоприятный или неблагоприятный) жизнедеятельности образовательной системы, определяют характер дифференциации образовательных запросов разных социальных групп населения.

*Политические факторы*, курс внутренней и внешней политики страны, конкретные политические действия и ситуации также образуют общий фон деятельности образовательной системы, для которой крайне желательна спокойная, конструктивная, созидательная социально-политическая обстановка в обществе.

*Правовые факторы*, характер действующих законодательных актов и правовых норм задают рамки, границы правового поля жизнедеятельности образовательных учреждений. Рассогласование основных положений разных нормативных документов в сфере образования, несвоевременная разработка или замена устаревших документов новыми, более адекватными реальной образовательной ситуации, затрудняет деятельность не только по развитию, но и по обеспечению функционирования образовательных учреждений, требует повышения правовой компетентности руководителей образовательных учреждений, более внимательного отношения к законодательству о труде, о налогах, отдельным разделам гражданского законодательства. Особенно это касается разработки локальных актов, обеспечивающих инновационную деятельность образовательных учреждений.

*Экологические факторы*, состояние окружающей природной среды оказывают существенное влияние на состояние здоровья участников образовательных процессов, что значительно усиливает требования к профилактической и оздоровительной направленности деятельности образовательных учреждений. Географическая и историческая среда также имеет очень большое значение как образовательный фактор. Образовательная система, в свою очередь, может внести определенный встречный вклад в улучшение экологической ситуации, если она осуще-

ствяет экологическое образование и воспитание, активно участвует в природоохранной деятельности, готовит учащихся к здоровому образу жизни.

*Демографические факторы*, характер рождаемости, миграция населения, типичный состав семей способны повлиять на судьбу образовательной системы, ее организационную структуру, изменение образовательных технологий.

*Культурные, духовно-идеологические факторы*, уровень духовного здоровья и культурных запросов населения является фоном для проявления образовательной активности людей, ее направленности. Снижение культурного уровня общества, обеднение культурной жизни, широкое распространение массовой культуры объективно существенно затрудняет решение воспитательно-образовательных задач.

*Социально-психологические и этические факторы*, общий морально-психологический климат в обществе, образ и стиль жизни разных слоев населения, реально действующие моральные нормы и правила как важные факторы социальной ситуации развития подрастающего поколения требуют от образовательной системы быстрой и взвешенной реакции, способности реально предлагать обучающимся такие нормы и образцы деятельности, поведения, отношений, человеческого общения, которые помогли бы им сохранить свободу, чувство собственного достоинства, доверие и открытость к миру, людям и в то же время противостоять аморализму и бесчеловечности.

*Отраслевые факторы*, состояние и тенденции изменений системы образования в стране и мире, новые идеи, концепции, образцы лучшего образовательного опыта способны повлиять на отдельно взятое образовательное учреждение, предлагая определенные варианты для выбора собственной траектории движения. Наличие продуманной федеральной, региональной образовательной политики, общее состояние всех необходимых ресурсов и источников их поступления — важнейшие факторы, определяющие возможности и ограничения деятельности образовательного учреждения, выбор стратегии его развития. В рамках отрасли уже возникает конкуренция между образовательными учреждениями, что требует от каждого учреждения адекватной реакции: поиска своей собственной ниши на рынке образовательных услуг, готовности к созданию конкурентных преимуществ.

*Институциональные факторы*, наличие разветвленной сети специализированных социальных институтов, организаций, с которыми бы могло сотрудничать образовательное учреждение в решении своих задач — еще один элемент значимой широкой социальной среды. Способность к установлению продуктивных и взаимовыгодных контактов с разными институтами, отношений социального партнерства с ними существенно повышает ее общий потенциал, способствует росту престижа, репутации, улучшению имиджа.

Для обоснования концепции развития профессиональной образовательной организации большое значение имеет верное описание среды, в которой она находится. Внешняя среда образовательной организации конкретна, специфична и имеет бесконечное множество характеристик, поэтому следует в первую очередь учитывать и анализировать те из них, которые наиболее значимы для нее.

Для успешной и активной адаптации организации к внешнему окружению необходим, прежде всего, учет таких свойств среды, как стабильность/нестабильность, скорость изменений, предсказуемость/непредсказуемость изменений, уровень сложности, уровень взаимосвязанности действующих факторов.

Ситуация кардинально меняется, когда:

- внешняя среда теряет свои привычные «очертания», становится нестабильной, неустойчивой; ее изменения столь стремительны, что к ним трудно приспособиться;
- прежняя опека со стороны государства сменяется необходимостью действовать самостоятельно;
- требования к образовательной системе существенно возрастают, ее функции расширяются, приходится одновременно думать и о выживании, и о поддержке функционирования, и о развитии;
- положение с ресурсным обеспечением заметно ухудшается, привычные связи и ресурсные потоки оказываются нарушенными;
- положение во внешней среде крайне трудно предсказать на сколько-нибудь значительное время;
- внешняя среда становится более сложной, в ней появляются новые процессы, явления, субъекты (например, предпринимательские структуры, добровольные ассоциации граждан);



■ влияние разных факторов и субъектов среды на образовательную систему несогласованно и противоречиво.

Подобная ситуация (за исключением некоторых специфически кризисных характеристик) распространена для всего современного развития организаций. В быстрой смене ситуации вокруг образовательной системы руководители должны научиться видеть не только источник новых вызовов и опасностей, но и источник новых благоприятных возможностей.

У руководителя образовательной организации совершенно разные возможности повлиять на изменения и воздействия широкой внешней среды. Но у него всегда есть возможность анализировать и прогнозировать эти изменения и их предполагаемое влияние на образовательную систему с тем, чтобы заранее хотя бы морально, а иногда и материально подготовиться к ним. Такой анализ позволяет определить дальнейшую судьбу системы и организации, принципиальные направления их функционирования и развития, возможности, ограничения и риски.

Для изучения широкой внешней среды можно использовать достаточно простую методику. Она предполагает выполнение всего нескольких шагов.

На первом шаге участники анализа (директор и группа ведущих педагогов-аналитиков) определяют и указывают на бумаге временной отрезок, на который рассчитан анализ, выделяют и записывают на доске или большом листе бумаги наиболее крупные факторы широкой внешней среды.

В мировом опыте обычно говорят о четырех таких блоках, социальном, технологическом, экономическом и политическом (политико-правовом), поэтому один из известных вариантов этого метода имеет название STEP-анализ или PEST-анализ от английского сокращения первых букв в словах, обозначающих перечисленные факторы.

На втором шаге по каждому из выделенных крупных факторов определяются и записываются те явления и события, которые: а) особенно сильно влияют и б) могут особенно значимо повлиять в будущем на образовательную систему.

Важно, чтобы в результате работы (которую руководитель может проделать сам или вместе с группой специалистов) в списках оказались факторы, которые могут особенно сильно повлиять на образовательную систему, и факторы, которые проявятся с наибольшей вероятностью.

На следующем шаге эти влияния можно разделить на положительные для образовательной системы или отрицательные, создающие для нее новые ограничения и угрозы.

На четвертом шаге рекомендуется задать ряд вопросов, сформулировать и затем зафиксировать письменно ответы на них:

■ какие полезные для образовательной системы последствия может дать этот фактор (этот вопрос будет касаться каждого из факторов, которые мы отнесли к положительно влияющим)?

■ как мы сможем использовать новые возможности?

■ можно ли увеличить полезное влияние этого фактора на нашу образовательную систему?

■ если да, что именно мы должны для этого сделать и как?

На пятом шаге задаются похожие, но несколько отличающиеся вопросы по факторам, которые могут оказать отрицательное влияние:

■ какие неприятности, угрозы, ограничения для образовательной системы несет с собой данный фактор (явление, событие)?

■ можем ли мы своими силами (или с внешней помощью) противодействовать этому событию, уменьшить его влияние или компенсировать его отрицательное воздействие другими, позитивными действиями?

■ если да, что для этого надо сделать?

■ если нет, как подготовиться к предстоящим неприятностям, чтобы они оказались как можно менее неожиданными?

**Практическое задание:** Проведите анализ внешних факторов (широкой социальной среды), определяющих необходимость инновационных изменений в системе начального и среднего профессионального образования, и напишите краткий аналитический отчет в виде таблицы:

| Фактор широкой внешней среды | Возможности для развития, которые предоставляет данный фактор | Ограничения, угрозы для развития, обусловленные данным фактором |
|------------------------------|---|---|
| Социальный                   |   |   |
| Технологический              |   |   |
| Экономический                |   |   |
| Политико-правовой            |   |   |

Ближайшую социальную среду образовательной организации, как правило, составляют:

- семьи учащихся;
- активные слои местного населения;
- местные администрации и их органы управления образованием;
- производственные структуры разных форм собственности (потенциальные спонсоры, работодатели для выпускников учреждений профессионального образования и т. д.);
- учреждения здравоохранения;
- другие образовательные организации;
- культурно-просветительные организации;
- правоохранительные учреждения;
- местные средства массовой информации;
- различные организации и ассоциации, создаваемые местным населением;
- религиозные общины различных конфессий.

Ближайшая среда образовательной системы оказывает на нее сложное влияние, выступая и «ретранслятором» влияний более широкой социальной среды, и источником собственных специфических влияний. Образовательная система может оказать достаточно заметное встречное влияние на ситуацию в своей ближайшей среде и ее составляющих.

Еще один известный метод анализа среды (по преимуществу — ближней) в рамках стратегического планирования называется SWOT-анализом (по-русски — ССВУ), где первое «С» означает сильные стороны организации (системы) по отношению к какому-то вопросу или задаче, второе «С» означает ее слабые стороны, «В» — те благоприятные для нашей системы или организации возможности, которые создает внешняя среда, и ее ожидаемые изменения, а «У» — угрозы, опасности, риски для системы и организации, которые несет с собой эта среда.

Для наглядного отображения хода и результатов анализа на доске или большом листе бумаги вычерчиваются оси координат, и каждой из полученных четвертей (или каждому из квадрантов) соответствует одна из четырех указанных выше позиций — внешние возможности и угрозы и сильные и слабые стороны самой организации (системы).

При работе с этим методом целесообразно соблюдать последовательность действий: сначала выявлять возможности и угро-

зы со стороны внешней ближней среды по отношению к организации (системе), а затем сильные и слабые стороны самой организации с учетом выявленных возможностей и угроз. Если проводится групповая работа, то в матрицу целесообразно заносить те результаты, с которыми согласно большинство в группе.

Содержание и масштаб анализа в данном случае очень зависят от масштаба задачи, по отношению к которой он проводится. Приведем пример SWOT-анализа, проведенного для задачи, связанной с прогнозированием направления системных изменений образовательного учреждения.

| <b>Возможности</b>   | <b>Сильные стороны</b>   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>— Есть возможность получить квалифицированную научно-методическую помощь благодаря близости к областному центру;</li> <li>— идею необходимости изменений в ОУ поддерживает большинство активных слоев местного населения;</li> <li>— в результатах изменений в ОУ заинтересованы местные предприятия, которые поэтому готовы оказать необходимую помощь</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Неудовлетворенность коллектива состоянием дел в ОУ и высокий уровень мотивации его изменения;</li> <li>— сплоченность и работоспособность коллектива;</li> <li>— наличие группы творчески работающих педагогов;</li> <li>— высокий авторитет директора в коллективе</li> </ul>  |
| <b>Угрозы</b>  | <b>Слабые стороны</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>— Мотивация инновационной деятельности может быть существенно снижена при сохранении размера заработной платы;</li> <li>— разница в оплате и условиях труда может привести к оттоку части наиболее квалифицированных педагогов;</li> <li>— формальные требования руководителей, форсирующих введение новшеств без учета потребностей и реальных возможностей ОУ;</li> <li>— отсутствие поддержки со стороны местной администрации из-за несложившихся отношений с директором ОУ по субъективным причинам</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Отсутствие необходимого опыта инновационной деятельности;</li> <li>— несогласованность образовательного будущего ОУ у разных педагогов;</li> <li>— преобладание в коллективе традиционных и устаревших подходов к образовательному процессу;</li> <li>— низкая мотивация учебной деятельности обучающихся и слабая сформированность ключевых умений и навыков учебного труда</li> </ul> |

После того, как получены первые итоги анализа, с ними можно провести дальнейшую работу, стремясь определить:

- какие имеющиеся сильные стороны могут быть усилены еще больше, и что для этого необходимо сделать;
- какие слабые стороны можно преодолеть, не допустить в дальнейшем, компенсировать, уменьшить их влияние и как именно;
- что нужно сделать для усиления благоприятных возможностей внешнего влияния и как научиться вовремя распознавать и использовать их в интересах устойчивого развития ОУ;
- как противостоять внешним опасностям, угрозам и рискам.

**Практическое задание:** Проведите анализ ближней социальной среды вашего учебного заведения и представьте краткий аналитический отчет в виде таблицы:

|                                      |                 |
|--------------------------------------|-----------------|
| Возможности ближней социальной среды | Сильные стороны |
|                                      |                 |
| Угрозы ближней социальной среды      | Слабые стороны  |
|                                      |                 |

#### Существенные признаки проблемы

«Решаемая проблема представляет собой комплекс проблем, сохраняющихся пока на различных уровнях образования. К этим проблемам следует отнести:

- невключенность значительной части образовательных учреждений в процессы инновационного развития, а также в информационное пространство российского общества;
- недостаточное использование современных образовательных технологий;
- низкую динамику кадрового обновления в системе образования;
- крайне неоднородный охват граждан дошкольным, дополнительным и непрерывным образованием в различных субъектах Российской Федерации;
- отсутствие действенных механизмов продвижения отечественного образования за рубежом;

- отсутствие конкурентных механизмов и обратной связи между производителями и потребителями образовательных услуг, обеспечивающих эффективное функционирование системы оценки качества образования.

Таким образом, проблема требует комплексного решения. Это решение может быть обеспечено применением программно-целевого метода (метода целевых программ)» (ФЦПРО на 2011—2015 гг.).

Наличие объективно существующего разрыва между требуемыми в обозримом будущем результатами системы (организации) и ее реальными, нынешними результатами — это первый и наиболее существенный признак проблемы (в рамках метода анализа проблем). Это утверждение порождает дополнительные практически важные комментарии:

1. Анализ проблем, как метод, ориентированный на развитие образовательных систем и учреждений, всегда связан с формулированием требуемых результатов не из прошлого и настоящего (хотя и с их обязательным учетом), а из прогнозируемого и проектируемого обозримого будущего. При этом фундаментальная и принципиальная невозможность точного определения будущего (того, которое действительно наступит, или того, которое мы хотели бы иметь) не отрицается, а рассматривается как объективное ограничение наших возможностей, которое мы осознаем и стремимся преодолеть, расширяя поле прогнозирования.

2. Полная и наиболее корректная формулировка проблемы всегда предполагает сопоставление, соотнесение двух составляющих — требуемого в будущем и реального в результатах жизнедеятельности системы. Разрыв между ними, выступающий как потребность, нужда системы в лучших, чем сегодня, результатах, и есть проблема.

Например, фиксируя как проблему недостаточный уровень воспитанности обучающихся в системе образования, но не определив ни желаемого уровня, ни конкретных претензий к нынешнему результату, мы на самом деле не получаем конкретной, операциональной формулировки проблемы (потребности), такой формулировки, которая бы задавала направление, вектор для улучшающих изменений в системе. Всем кажется, что проблема выявлена, но это не так — все участники образовательного процесса вольны иметь в виду самые разные оттен-

ки недостаточной воспитанности обучающихся (от «отсутствия убежденности» до «неразвитости способности отстаивать свои гражданские права и свободы»), а значит и абсолютно разные и даже диаметрально противоположные пути их устранения.

3. Трудность выявления проблем связана с обеими составляющими всякой проблемы, то есть с требуемым и реальным, точнее с наличием или отсутствием у аналитиков богатых и информационно обеспеченных представлений о них. Если наши представления о требуемом сегодня (и тем более — завтра) достаточно ограничены и строятся «от достигнутого», мы не сможем увидеть их существенного отличия от того, что есть теперь. Но как тогда рассчитывать на системные изменения? Приходится признать, что в целом ряде областей развития образования действующие лица сегодня не обладают ясными образами потребного будущего, не очень точно знают, чего хотят. Если дела обстоят таким образом, это сильно затруднит анализ и выявление проблем.

Поэтому так важно качественно и всесторонне изучать и определять все составляющие «требуемого» — то есть и достигнутые результаты, и существующие нормы и стандарты, и социальный заказ на образование вчера-сегодня-завтра, и ценности и идеалы (существующие как вне системы, так и внутри ее), и мировой опыт, и высшие культурные образцы и т. д. Когда аналитики сами ограничивают рассмотрение требуемого имеющимися представлениями и не выходят за рамки собственной системы в ее широкое окружение, они существенно ограничивают возможности корректной и продвигающей вперед постановки проблем, пытаются идти вперед, с головой, повернутой назад.

С другой стороны, часто выявление проблем упирается в незнание реального состояния дел, реальных результатов нашей системы (что, конечно, можно объяснить огромной размерностью и объективной сложностью образовательной системы). Не зная реального состояния дел, нельзя сформулировать проблемы системы!

4. Если мы хотим, чтобы не только мы, но и все, кто работает вместе с нами, увидели проблему как можно рельефнее, необходимо сделать все для того, чтобы максимально ясно и реалистично сформулировать, что представляет собой результат, требуемый в обозримом будущем, и каков результат реаль-

ный, имеющийся сегодня, достигнутый. В этом случае фиксация проблемы становится более выполнимой задачей, и проблема формулируется как бы сама собой. Если в выявлении проблем возникают затруднения, важно проверить себя, в чем они — в понимании требуемого или в знании реальностей.

Второй существенный признак проблемы (в контексте метода анализа проблем) — ее привязанность к конкретной ситуации, существование в конкретном месте и времени. Проблемы всегда существуют в конкретной ситуации, «здесь и теперь». Действия участников нашей системы и внешних заинтересованных групп меняют ситуацию и создают новые проблемы. Решить все проблемы окончательно практически невозможно. Поэтому речь идет о том, чтобы наши стратегии помогали в решении конкретных проблем таким образом, чтобы создаваемые при этом новые проблемы не оказались существенно более сложными.

Констатация данного признака проблемы также требует выявления следствий и формулирования важных комментариев.

1. Говоря о том, что проблема всегда существует в конкретном месте, мы имеем в виду, что проблемы могут фиксироваться, в принципе, для любых систем и для любых уровней в больших образовательных системах.

Поэтому элементарным и обязательным требованием к аналитикам будет являться четкое обозначение предмета и масштаба анализа проблем — проблемы региональной образовательной системы, проблемы муниципальной образовательной системы, проблемы образовательного учреждения, проблемы системы повышения квалификации, проблемы системы материально-технического обеспечения региональной образовательной системы, проблемы системы управления системой или учреждением и т. п.

На практике достаточно часто необходим многоэтапный, многошаговый анализ, когда после выявления общих проблем большой системы и их причин углубленно изучаются проблемы отдельных подсистем, звеньев/подразделений (точно так же, как после выбора генеральной стратегии развития образовательной системы необходимо наметить стратегии развития ее основных подсистем).

Третий существенный признак проблемы — она имеет конкретных хозяев, «постановщиков» и «решателей». В реальной

практике необходимо четко определять тот круг действующих лиц (акторов, как принято говорить в социологии), который ставит проблемы и участвует в их решении. Никто не может гарантировать их истинность, разные субъекты видят их по-разному. Поэтому столь важно указывать не только предмет анализа проблем, но и четко обозначать состав и позицию действующих лиц.

В противном случае неизбежны так называемые позиционные ошибки анализа, когда кто-то пытается определять проблемы за других, а не для собственной деятельности. Иногда встречаются представления о том, что анализ проблем, рассчитанный на проведение преимущественно силами «аутсайдеров» (то есть внешних по отношению к анализируемой системе экспертов), не продуктивен с позиции организации стратегического планирования: анализ проблем должны проводить в основном «инсайдеры» — «местные» люди, внутренние субъекты системы, если есть возможность — с участием квалифицированных внешних специалистов.

Четвертый существенный признак проблемы — субъективное осмысление, признание разрыва между требуемыми и реальными результатами самими действующими лицами. Если нечто не осознается как такой разрыв, человек спокойно говорит: «Для меня это — не проблема!», или «Это — не моя проблема!», или «Мне бы ваши заботы!». Для него разрыв желаемого и реального либо не существует, либо не имеет значения. В этом случае нет никаких оснований ожидать, что этот человек будет прилагать усилия для преодоления проблемы.

Отсюда вытекает трудная задача любого управляющего — помочь людям почувствовать и осознать наличие и масштаб проблемы, увидеть ее там, где ее, казалось бы, нет (что, заметим, у нас принято называть проблематизацией).

Пятый существенный признак проблемы в рамках практики стратегического планирования — проблема это то, что ставится затем и потому, чтобы реально изменить существующее положение дел, то, что ставится для решения и исходя из гипотезы, что такое решение и необходимо, и возможно. Может показаться, что это аксиома, сама собой разумеющаяся вещь, о которой не надо говорить. Но это не так. Если, выделяя проблемы образования, педагоги говорят о «проблеме финансов», решить которую они, естественно, никак не могут и не планируют (так

как это проблема государства и общества в целом), то здесь постановка «проблемы» имеет существенно иную функцию. Люди по вполне понятным причинам пытаются привлечь внимание общества к тяжелейшему положению образования, в какой-то мере оправдать результаты, которые не удовлетворяют ни общество, ни выпускников, ни самих педагогов. Но, согласимся, вряд ли эти мотивы ставят педагога в конструктивную позицию, которая является существенной для анализа проблем. Ведь ставить или не ставить их, заниматься или не заниматься изменениями в системе образования — дело, вообще говоря, добровольное: нельзя заставить людей сформулировать проблемы, которые невозможно решить. Но, как показывает практика, очень часто люди все-таки формулируют такие проблемы. Поэтому очень важно еще раз задуматься над данным существенным признаком практической проблемы.

Шестой существенный признак проблемы как необходимого стимула и условия развития — неудовлетворенность действующих лиц выявленным положением вещей, причем доходящая до стремления предпринять конкретные действия и усилия по изменению этого положения (мало признать проблему, надо хотеть ее решить). Если люди в системе и вокруг нее считают, что вполне можно обойтись без системных изменений, задача менеджеров, нацеленных на развитие, становится чрезвычайно тяжелой: инновации невозможны без инноваторов.

Речь идет, таким образом, об особой, конструктивно направленной неудовлетворенности (а не об «оплакивании ситуации», поиске виновных во внешней среде и т. п.). Для успеха в развитии нужна не просто неудовлетворенность сущим, но и воля к изменениям! Тем, кто предпринимает анализ проблем своей образовательной системы, не имея такой воли и решимости, вряд ли удастся добиться желаемого результата.

Седьмой признак проблемы в контексте стратегического планирования — наличие принципиальной возможности ее решения данным действующим лицом, данной системой (организацией). Никто не сказал, что все проблемы, которые мы можем сформулировать, мы можем решить, тем более сейчас и только своими силами. Поэтому крайне полезно различать проблемы системы (организации) как то, что она должна и может решить в основном своими силами (то, что входит в ее компетенцию и юрисдикцию) и данности или ограничения системы,

образовательного учреждения, которые возникают из-за того, что другие системы не решают их собственных проблем, или делают это плохо, или к тому же переваливают их на нас. Из того, что образовательные учреждения вынуждены брать на себя решение множества социальных, а не собственно образовательных проблем, не следует, что это — проблемы только образовательной системы, и образование должно за них отвечать. В процессе анализа то, что является внешними ограничениями, очень разумно показать в ходе анализа состояния и прогноза тенденций изменения внешней среды системы и ее влияний на образование, то есть задолго до выявления собственных проблем образования.

Итак, просуммируем, как понимается проблема в рамках проблемного анализа, каковы ее существенные признаки как разрыва реального и желаемого на уровне результатов системы:

- существующий (выявленный) в конкретной ситуации, в конкретном времени и месте;
- с позиции конкретных действующих лиц, планирующих определенные преобразования будущего;
- осознаваемый действующими лицами именно как разрыв, как проблема;
- формулируемый ими для того, чтобы изменить положение дел;
- вызывающий у них неудовлетворение этим положением (или другие сильные эмоции, например, предощущение возможного бурного развития, большого шага вперед на основе новых идей, ценностей, технологий), вплоть до сильного желания изменить ситуацию к лучшему, которая при этом является в достаточной степени контролируемой этими действующими лицами, входящей в их компетенцию (иначе это не проблема, а ограничение данной системы) и соответствующей их компетентности, реальным возможностям.

Проблемы образовательных систем и организаций не следует путать:

- с ограничениями (или, как не совсем точно говорят, внешними проблемами);
- с областями существования проблем (проблема — это конкретный разрыв требуемого и реального, а область ее существования — разные категории результатов системы: продукты,

суммарные результаты, социальные вклады и последствия. Сказать, что нас не устраивает качество подготовки выпускника, значит определить скорее область существования проблемы (продукты образования), чем конкретную проблему (в этом случае надо сказать, чего именно не хватает нашим выпускникам до требуемого в обозримом будущем уровня);

- с их причинами и областями существования этих причин, которые всегда лежат в процессах образовательной системы, в ее ресурсах, условиях, «входах», в качестве управления и которые правильно обозначать в терминах недостатков, дефектов, упущений, изъянов и т. п. Пример области существования причин проблем — финансы (финансовые ресурсы), а пример конкретной причины из этой области — для достижения требуемых результатов образования необходим такой-то объем финансирования этой системы, в реальности имеется объем финансирования на столько-то процентов или во столько-то раз меньший. По причине такого недостатка финансовых ресурсов мы не можем получить определенных улучшений в образовательных процессах и не можем добиться желаемых результатов (зная настоящие проблемы системы, мы будем знать, каких именно результатов);
- с трудностями, препятствиями, барьерами;
- с социальным заказом на образование;
- с теми задачами и действиями, которые нужно решить (совершить) для успешного преодоления проблемы.

Кроме того:

- практические проблемы не следует путать с познавательными проблемами;
- проблемы образовательной системы не следует путать с личностными проблемами или переживанием затруднений в профессиональной или учебной деятельности.

Исследователи, занимающиеся анализом проблем в контексте стратегических системных изменений в образовании и других областях, полагают, что проблемы должны формулироваться с учетом следующих требований:

1. Конкретность (операциональность) и конструктивность формулирования проблем. При правильной формулировке результатов анализа в зафиксированных проблемах просматриваются и идеи конкретных путей их возможного решения, то есть обеспечивается переход от проблем к идеям, образующим ос-

новы стратегии изменений системы. Конкретность формулирования проблемы достаточна, если становится ясно хотя бы общее направление стратегических действий по ее решению. Понятно, что когда называют проблемой «низкое качество образования» — это слишком широко и глобально для определения конкретных действий. Это не проблема, а широкая область существования множества конкретных проблем, которые и надо сформулировать.

Конкретность постановки проблемы может быть понята и как возможность достижения однозначного понимания всеми действующими лицами сути разрыва между требуемыми и реальными результатами, когда все участники работы видят и готовятся решать одну и ту же проблему.

Итак, проблема может быть оценена как конкретно сформулированная, если она обозначена ясно, и на этой основе можно увидеть основные пути ее решения. Для того, чтобы получить такие конкретные проблемы, необходимо переходить от широких областей существования проблем к конкретным проблемам, декомпозировать сложные и крупные проблемы, доводя их формулировки до более удобного и ясного уровня.

Если в формулировке проблемы можно увидеть ее масштаб, степень остроты, величину разрыва между требуемым и действительным, то проблема определена достаточно операционально. Для этого необходимо иметь соответствующие индикаторы для оценки и сопоставления результатов.

2. Прогностичность при постановке проблем, акцент на формулировании завтрашних проблем. Это требование можно считать выполненным, если анализ проводится «от будущего», то есть требуемое, с которым соотносится нынешнее положение дел, это завтрашнее требуемое, опирающееся на прогнозирование тенденций изменения системы и ее окружения, изменения требований к системе, а также на учет и прогнозирование новых возможностей. В противном случае мы будем вынуждены решать вчерашние проблемы, всегда отставая от ситуации. Кроме того, решая вчерашние проблемы и не видя завтрашних требований и новых возможностей, мы обрекаем себя на латанье дыр вместо реального развития, которое всегда связано с видением новых возникающих возможностей.

3. Наличие причинного объяснения проблемы. Выявленные проблемы должны не просто констатироваться, но получать

объяснение, позволяющее понять (а затем и устранить) их причины, прогнозировать, что может произойти, если проблема не будет устранена в обозримом будущем. В работах отечественных и зарубежных авторов проблема понимается как система, в которой требуемые результаты, а также требуемые процессы и требуемые ресурсы и условия последовательно соотносятся с реально существующими и выявляемые при этом разрывы рассматриваются как проблемы и их причины.

**Практическое задание:** Сформулируйте противоречия между сложившейся в вашем учебном заведении образовательной практикой и требованиями развития, диктуемыми широкой и ближней внешней средой (области существования проблем), выделите в них конкретные проблемы и обозначьте причины этих проблем (как правило, связанные с отсутствием или недостаточностью тех или иных ресурсов). Оформите результаты вашей аналитической работы в таблицу.

| Противоречия между сложившейся практикой и требованиями развития | Проблемы развития | Причины проблем |
|--|-------------------|-----------------|
|  |                   |                 |
|  |                   |                 |
|  |                   |                 |
|  |                   |                 |

### 2.3. Основные цели и задачи Программы, сроки и этапы ее реализации, перечень целевых индикаторов и показателей, отражающих ход ее выполнения

Реализация инновационных изменений образовательной системы предполагает разработку и использование набора показателей и целевых индикаторов, позволяющих отследить как состояние системы, так и происходящие изменения, оценить результативность и эффективность мероприятий программы развития.

Набор показателей разрабатывается таким образом, чтобы как можно более полно отразить фактическую ситуацию реализации программы развития; целевые индикаторы задают уровень, который должен быть достигнут. Выбор целевых индикаторов определяется следующими критериями:

■ адекватность — уровень соответствия создаваемой системы целевых индикаторов реальному процессу инновационных изменений;

■ достаточность — показатель деятельности, выражаемый отношением числа разработанных целевых индикаторов к суммарному числу возможных целевых индикаторов;

■ актуальность — важность, значительность целевых индикаторов в настоящее время.

Прилагательное «целевой» придает индикатору нацеленность на достижение превосходящего результата управленческого воздействия — цели. Под целевым индикатором понимается метод фиксации хода изменений объекта наблюдения. В программе развития профессиональной образовательной организации используются целевые индикаторы и показатели, которые можно разделить на следующие три класса.

1. Показатели, значения которых вычисляются в виде долей (удельных весов) в процентах от фиксированных значений, закрепленных нормативными документами, по представляемым фактическим сведениям (данным), например доля выпускников дневной (очной) формы обучения, трудоустроившихся по полученной профессии (специальности) в первый год после окончания образовательного учреждения, в общей численности выпускников (в динамике продолживших обучение в профильных вузах в первый год после окончания образовательного учреждения, в общей численности выпускников) в динамике по годам реализации программы.

2. Показатели, значения которых вычисляются в виде долей (удельных весов) в процентах от базовых значений показателей (значений в базовом периоде), например доля специалистов учреждения, использующих в образовательном процессе электронные образовательные ресурсы, электронные формы контроля, формы дистанционного обучения, в общей численности специалистов учреждения, или доля специалистов учреждения, прошедших обучение по новым адресным моделям повышения квалификации в ресурсных центрах профессионального образования и на предприятиях-партнерах, в общей численности специалистов учреждения.

3. Показатели, значения которых вычисляются на основе данных различных исследований, например, количество направлений профессиональной подготовки, обеспеченных профес-

сиональными образовательными программами, в разработке и реализации которых принимают участие представители работодателей, или количество профессий (специальностей), по которым осуществляется предоставление дополнительных образовательных услуг для обучающихся, желающих получить дополнительную профессию или повысить разряд, а также для взрослых из числа незанятого населения и высвобождающихся работников.

Сбалансированная система показателей (ССП) (англ. — Balanced Scorecard (BSC)) позволяет осуществлять адекватный перенос и декомпозицию стратегических целей и задач для планирования операционной деятельности и контроль их достижения. По сути, ССП — это механизм взаимосвязи стратегических замыслов и решений с ежедневными задачами, способ направить деятельность субъектов образовательной системы на их достижение. Преимущество ССП состоит в том, что она позволяет получить «систему координат» действий в соответствии со стратегией развития на любых уровнях управления и связывает различные области открытой образовательной системы.

| Целевые индикаторы   | Методические подходы к расчетам  |
|--|--|
| Уровень качества образования, предоставляемого профессиональной образовательной организацией | Качество профессиональной образовательной организации — это набор таких ее характеристик, которые обуславливают способность организации удовлетворять выявленные и предполагаемые, актуальные и потенциальные потребности личности, общества, государства, образовательного сообщества, всех его заинтересованных групп и партнеров в услугах, которые учреждение предоставляет. С этой точки зрения при оценке и самооценке деятельности образовательной организации можно использовать все те показатели, которые применяются при оценке деятельности социальных организаций, оказывающих услуги, а именно:<br>1. Ассортимент предлагаемых услуг, его разнообразие и соответствие потребностям клиентов.<br>2. Качество услуг.<br>3. Доступность услуг, реальная возможность пользоваться ими.<br>4. Качество обслуживания (связанное, прежде всего, с качеством образовательного взаимодей- |



| Целевые индикаторы   | Методические подходы к расчетам   |
|--|---|
|  | <p>ствия педагогов и учащихся, качеством общения и отношений, наличием благоприятной образовательной среды). Их определение производится путем проведения пилотных обследований и экспертных оценок, экстраполирующих результаты для расчета целевых значений.<br/>Для расчета применяется следующая формула:</p> $K = \frac{\sum \left( \sum_n \left( k_i \times K_{i,n} \right) \right)}{n},$ <p>где:<br/> <math>k_i</math> — коэффициент сложности обеспечения качества образования по соответствующему направлению профессиональной подготовки; для <math>i</math> устанавливается диапазон значений, соответствующих количеству направлений профессиональной подготовки (профессий, специальностей); коэффициент сложности устанавливается методом экспертных оценок в диапазоне от 0 до 1.<br/> <math>K_{i,n}</math> — качество образования соответствующего направления (<math>i</math>) профессиональной подготовки, где <math>n</math> соответствует общему количеству направлений профессиональной подготовки (профессий, специальностей)</p> |
| <p>Уровень соответствия образования современным стандартам НПО/СПО</p> | <p>Целевой индикатор рассчитывается на основании вычисления ряда показателей, учитывающих соответствие требованиям:<br/>                     — к структуре основных профессиональных образовательных программ;<br/>                     — к условиям реализации основных профессиональных образовательных программ — кадровым, финансовым, материально-техническим и др.;<br/>                     — к результатам освоения основных профессиональных образовательных программ.<br/>                     Расчет производится следующим образом:<br/> <math>S = k_{стр.} * \sum (I_i \times S_{стр.i}) + k_{усл.} \times \sum (I_i \times S_{усл.i}) + k_{рез.} \times \sum (I_i \times S_{рез.i}),</math></p>   |

| Целевые индикаторы   | Методические подходы к расчетам   |
|--|---|
|  | <p>где:<br/>                     для <math>i</math> устанавливается диапазон значений, соответствующих количеству направлений профессиональной подготовки (профессий, специальностей); <math>k_{стр.}</math>, <math>k_{усл.}</math>, <math>k_{рез.}</math> — коэффициенты сложности установления соответствия требованиям к структуре, условиям реализации и результатам освоения основных профессиональных образовательных программ; <math>I_i</math> — коэффициент сложности обеспечения данных видов соответствия по каждому направлению профессиональной подготовки; оба коэффициента сложности устанавливаются методом экспертных оценок в диапазоне от 0 до 1.<br/> <math>S_{усл.i}</math> и <math>S_{рез.i}</math> рассчитываются для каждого направления профессиональной подготовки по формуле, где:<br/> <math>g_n</math> — коэффициент сложности обеспечения соответствия требованиям ФГОС по каждому условию (результату); для <math>n</math> устанавливается диапазон значений, соответствующих количеству условий (результатов); коэффициент сложности устанавливается методом экспертных оценок в диапазоне от 0 до 1.<br/> <math>S_{усл.i,m}</math> и <math>S_{рез.i,m}</math> — интегрированные показатели соответствия условий реализации основной профессиональной образовательной программы (результатов ее освоения) по конкретному направлению профессиональной подготовки (<math>i</math>), где <math>m</math> соответствует общему количеству условий (результатов)</p> |
| <p>Степень участия государства (субъектов, его представляющих), субъектов частного сектора экономики, представителей общественности в создании</p> | <p>Целевой индикатор рассчитывается на основании вычисления ряда показателей, позволяющих учесть влияние на создание на уровне учебного заведения эффективной системы профессионального образования следующих групп взаимодействующих с учреждением субъектов:<br/>                     — государства (субъектов, его представляющих),<br/>                     — субъектов частного сектора экономики,<br/>                     — представителей общественности</p>  |

Окончание табл.

| Целевые индикаторы  | Методические подходы к расчетам   |
|---|---|
| на уровне образовательной организации эффективной системы профессионального образования | <p>Расчет производится по формуле:</p> $U = k_{\text{гос.}} * \sum (I_i \times U_{\text{гос.}i}) + k_{\text{экон.}} \times \sum (I_n \times U_{\text{экон.}i}) + k_{\text{общ.}} \times \sum (I_m \times U_{\text{общ.}i}),$ <p>где:</p> <p><math>k_{\text{гос.}}</math>, <math>k_{\text{экон.}}</math>, <math>k_{\text{общ.}}</math> — коэффициенты сложности организации участия в создании на уровне учебного заведения эффективной системы профессионального образования для каждой из групп взаимодействующих субъектов;</p> <p><math>I_i</math>, <math>I_n</math>, <math>I_m</math> — коэффициенты сложности организации участия для каждой из форм взаимодействия с государством, субъектами частного сектора экономики и общественностью, где <math>i</math>, <math>n</math>, <math>m</math> принимают значения в диапазоне числа форм участия обозначенных групп взаимодействующих субъектов в развитии образовательной организации; оба коэффициента сложности устанавливаются методом экспертных оценок в диапазоне от 0 до 1;</p> <p><math>U_{\text{гос.}}</math>, <math>U_{\text{экон.}}</math>, <math>U_{\text{общ.}}</math> — степень участия в развитии образовательной организации государства, субъектов частного сектора экономики, общественности</p> |

**Практическое задание:**

1. Рассчитайте значение целевых индикаторов Программы развития.

2. По каждой из задач Программы развития определите перечень целевых показателей и установите их значения.

Задача \_\_\_\_\_

| Целевой показатель | Единица измерения | Базовое значение (2011 год) | 2012 год | 2013 год | 2014 год | 2015 год | Конечное значение (2016 год) |
|--------------------|-------------------|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|------------------------------|
|                    |                   |                             |          |          |          |          |                              |
|                    |                   |                             |          |          |          |          |                              |
|                    |                   |                             |          |          |          |          |                              |
|                    |                   |                             |          |          |          |          |                              |

**2.4. В методический портфолио руководителя**

**1. Анкета для работодателей**

1. Контактная информация:

Предприятие \_\_\_\_\_

Контактное лицо \_\_\_\_\_

Адрес \_\_\_\_\_

Тел/факс \_\_\_\_\_

2. Общее кол-во работников на предприятии \_\_\_\_\_

3. Как они представлены на разных уровнях:  
менеджеры \_\_\_\_\_

администрация \_\_\_\_\_

старшие мастера \_\_\_\_\_

рабочие \_\_\_\_\_

обслуживающий персонал \_\_\_\_\_

иные, какие \_\_\_\_\_

4. Сколько рабочих Вы нанимаете ежегодно?

в прошлом году было нанято \_\_\_\_\_ (кол. чел.)

в этом году нам необходимо нанять \_\_\_\_\_ (кол. чел.)

5. Наем по каким специальностям представляется наиболее проблематичным?

Начните с самой проблематичной и продолжайте по степени убывания сложности:

а) \_\_\_\_\_

б) \_\_\_\_\_

в) \_\_\_\_\_

6. Объясните причины \_\_\_\_\_

7. В специалистах каких рабочих профессий нуждается Ваше предприятие? \_\_\_\_\_

укажите профессию (специальность), тарифно-квалификационный разряд, кол-во чел. \_\_\_\_\_

8. Каковы наиболее важные критерии при приеме на работу? \_\_\_\_\_

9. Готово ли Ваше предприятие принимать участие в планировании содержания образования вместе с нашим учебным заведением?

Нет \_\_\_\_\_ Возможно \_\_\_\_\_

Да, конечно \_\_\_\_\_

10. Какие из следующих форм сотрудничества существуют либо могли бы возникнуть между Вашим предприятием и нашим учебным заведением?

практика учащихся на предприятии \_\_\_\_\_

краткосрочные курсы для работников предприятия \_\_\_\_\_

чтение лекций специалистам с предприятия \_\_\_\_\_  
обучение новым специальностям \_\_\_\_\_  
экскурсия на предприятие \_\_\_\_\_  
оказание учебным заведением услуг предприятию \_\_\_\_\_

11. Какие другие формы сотрудничества возможны? \_\_\_\_\_

12. Какие недостатки Вы видите в качестве подготовки кадров по рабочим профессиям и специальностям?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. Если наше учебное заведение будет проводить специальный учебный курс для работников предприятий, будете ли Вы в этом заинтересованы?

Да \_\_\_\_\_, какой именно курс Вас интересует?

Нет \_\_\_\_\_

## 2. Выдержки из проекта Национального доклада Российской Федерации в рамках Туринского процесса

«О состоянии и перспективах развития профессионального образования в России»

(Министерство образования и науки РФ,

Федеральный институт развития образования, 2010)

*1. Современное состояние системы профессионального образования в России.*

1.1. Какова официальная позиция (современное видение и понимание) в стране относительно профессионального образования и обучения?

Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 17.11.2008 № 1662-р) и Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2012 года (утверждены распоряжением Правительства Российской Федерации от 17.11.2008 № 1663-р) определяют дефицит человеческого капитала, квалифицированных инженерных и рабочих кадров как одну из ключевых проблем, способных замедлить темпы модернизации экономики страны.

31 августа 2010 года состоялось заседание Государственного совета Российской Федерации и Комиссии при Президенте Российской Федерации по модернизации и технологическому развитию экономики России. Оно было посвящено приорите-

там развития профессионального образования в России. На заседании как одна из основных проблем была отмечена чрезмерная популярность среди граждан высшего профессионального образования по сравнению с начальным профессиональным и средним профессиональным образованием. В связи с этим поставлена задача повысить престиж начального профессионального и среднего профессионального образования.

Система профессионального образования, созданная для индустриального периода экстенсивного развития в неконкурентной среде, должна быть принципиально изменена.

Ключевыми условиями развития системы профессионального образования являются:

- обеспечение более тесной связи системы профессионального образования с экономикой и ее реальными потребностями;
- объединение усилий государства, работодателей и общества;

- взаимодействие всех ветвей и уровней власти;
- повышение мотивации граждан к получению качественного профессионального образования на протяжении всей жизни;
- создание стимулов для образовательных учреждений к повышению качества профессионального образования с учетом критериев его оценки, принятых как на национальном, так и на международном уровнях.

Наиболее актуальными являются следующие направления работы:

- 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 квалификаций выпускников;

- развитие системы переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров профессионального образования для создания человеческого 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.

1.2. Какие конкретные действия предпринимаются для реализации образовательной политики в области профессионального образования?

Государственная политика в сфере профессионального образования осуществляется в рамках текущей деятельности Министерства образования и науки Российской Федерации, его научных институтов, федеральных и ведомственных целевых программ и приоритетного национального проекта «Образование». В настоящее время из федерального бюджета финансируются следующие крупные проекты:

- Разработка стратегии и программ модернизации профессионального образования в целях реализации проекта «Стратегии социально-экономического развития регионов Российской Федерации»;

- Модернизация образовательных программ в сфере сервиса;

- Развитие системы опережающего профессионального обучения с учетом перспектив технологического развития экономики и повышения производительности труда;

- Разработка системы независимой оценки качества образовательной и научной деятельности в приоритетных отраслях экономики для обеспечения объективности и прозрачности результатов оценки для широкой общественности.

В рамках приоритетного национального проекта «Образование» в субъектах Федерации были созданы около 300 инновационных ресурсных центров для реализации программы начального и среднего профобразования, обновлена материально-техническая база ведущих учреждений начального, среднего и высшего профессионального образования. Не менее значимым результатом стало определение учреждений-лидеров, своеобразных «точек роста», которые способны поддержать формирование территориально-отраслевых экономических кластеров и модернизацию региональных систем профессионального образования. В рамках нацпроекта изучены вопросы 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.

Предстоит работа по развитию эффективной сети учреждений профессионального образования, способных стать центрами социально-экономического развития региона, созданию интегрированных профессиональных образовательных комплексов, объединяющих профессиональные образовательные учреждения различных уровней.

Расширяется спектр образовательных программ профессионального образования на основе дифференциации их целей и направленности (например, в экспериментальном режиме реализуются программы прикладного бакалавриата).

Отрабатываются механизмы обеспечения непрерывности профессионального образования на основе преемственных образовательных программ профессионального образования.

В настоящее время завершается подготовка и утверждение новых Федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС), основанных на модульно-компетентностном подходе.

С 2011 года вводятся новые ФГОС для 567 специальностей и профессий, по которым ведется подготовка в учреждениях начального и среднего профессионального образования. В новых образовательных стандартах для описания требований к результатам освоения основной профессиональной образовательной программы использовались дескрипторы квалификационных уровней Национальной рамки квалификаций РФ (НРК РФ), разработанной в соответствии с соглашением между Минобрнауки России и Российским союзом промышленников и предпринимателей.

Созданы нормативно-правовые условия для внедрения новых организационных форм функционирования образовательных учреждений, призванных повысить уровень их финансовой самостоятельности и расширить возможности привлечения в систему образования дополнительных внебюджетных средств.

Модернизационные процессы развития профессионально-

го образования России требуют изменений в законодательной и нормативно-правовой базе образования. В связи с этим подготовлен проект нового Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», который в настоящее время опубликован на сайте Минобрнауки России и проходит широкое общественное обсуждение.

### 1.3. Каковы приоритеты на данный момент?

Приоритет следующего десятилетия — создание инновационной экономики — главный вызов для системы профессионального образования. В связи с этим, основными направлениями работы по модернизации системы профессионального образования являются:

- приведение системы профессионального образования в соответствие с требованиями развивающихся рынков труда и задачами социально-экономического развития страны;
- дальнейшее развитие децентрализации управления системой ПО при одновременном усилении роли федерального центра в области регулирования рынка и обеспечения качества образовательных услуг;
- формирование целостной федерально-региональной сети учреждений профессионального образования, связанных общими задачами;
- интеграция усилий Российской Федерации и ее субъектов по развитию профессионального образования;
- модернизация системы профессиональной ориентации, создание системы сопровождения профессионального выбора в образовательных учреждениях;
- развитие кадрового потенциала системы профессионального образования;
- создание внешней независимой системы оценки качества профессионального образования;
- развитие международной интеграции профессионального образования, в том числе и для обеспечения роста экспорта российских образовательных услуг.

1.4. В чем заключаются основные трудности? Какие наиболее актуальные вопросы обсуждаются на данном этапе?

В модернизационные процессы вовлечена далеко не вся система образования страны. Продвижение вперед группы лидеров еще больше подчеркивает недостаточный уровень основной массы образовательных учреждений.

Развитие системы профессионального образования пока отстает от потребностей развивающейся экономики.

Сложившаяся сеть учреждений профобразования и структура оказываемых ими услуг не успевает реагировать на демографические изменения в стране, ведущие к дефициту квалифицированной рабочей силы и привлечению в Россию мигрантов из стран СНГ и дальнего зарубежья.

Формирование негосударственных, в т. ч. корпоративных образовательных и исследовательских организаций ведет к развитию конкуренции на рынке профессионального образования.

Усугубляет проблему и такой фактор, как истощение ресурсной базы сложившейся системы профессионального образования, включая ее кадровый состав. Для значительной части преподавательских кадров характерны недостаточная готовность и слабая мотивация к инновациям.

В масштабах всей системы отечественного профессионального образования большего внимания требуют вопросы интеграции в мировую систему образования, международной сопоставимости условий и результатов обучения, развития академической мобильности студентов, преподавателей и исследователей.

Существенной проблемой является сложность признания результатов неформального и спонтанного обучения.

*2. Внешняя эффективность (результативность) системы профессионального образования.*

2.1. Какие три основные экономические проблемы определяют потребность в тех или иных навыках и умениях?

- экономическая реструктуризация, модернизация страны, преодоление сырьевого характера экономики;
- ускоренное развитие наукоемких секторов экономики, создание инфраструктуры для капитализации научных результатов и новых технологий;
- необходимость существенного повышения производительности труда в условиях демографического кризиса.

2.2. Насколько успешно данные проблемы решались посредством системы профессионального образования?

Решение перечисленных в п. 1 проблем связано с разработкой и внедрением механизмов социально-экономического характера и лишь в комплексе с ними — с повышением качества образования, развитием вариативности образовательных услуг.

Система профессионального образования прежде всего решает задачу кадрового обеспечения модернизации экономики и технологического развития страны. В связи с этим можно выделить ряд конкретных мер, реализация которых имеет значение и для решения обозначенных проблем:

- создание современной сети ведущих вузов;
- создание региональной сети организаций профессионального образования, включая как вузовский, так и невузовский сектор;
- прямое участие объединений работодателей в независимой оценке качества профессионального образования;
- эксперимент по разработке и реализации программ прикладного бакалавриата;
- развитие частно-государственного партнерства в профессиональном образовании, поддержка и распространение опыта стратегического партнерства вузов и предприятий;
- поддержка реализации программ непрерывного образования со стороны бизнеса;
- создание нормативно-правовых условий для внедрения новых организационных форм функционирования образовательных учреждений, обеспечивающих расширение их финансовой самостоятельности и повышение ответственности за конечные результаты деятельности, а также сохранение социальной ответственности государства за те сектора, где действие рыночных механизмов нецелесообразно;
- участие объединений работодателей в создании и общественно-профессиональной экспертизе ФГОС НПО, СПО, ВПО нового поколения и разработке на их основе новых модульных образовательных программ;
- развитие системы обучения взрослых, в т. ч. разработка и реализация программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки (опережающего обучения) как форма содействия переподготовке работников в условиях экономического кризиса.

Идет создание инфраструктуры доступа к непрерывному профессиональному образованию в течение всего периода профессиональной деятельности. Основными элементами этой инфраструктуры являются:

- программы профессиональной подготовки и переподготовки кадров, построенные на принципах модульности, а так-

же реализующие их организации и учреждения различных форм собственности;

- единая система зачетных единиц (кредитов), построенная на основе современной информационной структуры учета, хранения и накопления данных о результатах образования;
- независимая от организаций, реализующих образовательные программы, общероссийская система оценки качества образования, в т. ч. сертификации квалификаций.

2.3. Насколько предприятия вовлечены в процесс реализации политики в области профессионального образования и обучения?

Следует констатировать недостаточную вовлеченность предприятий в процесс реализации политики в области профессионального образования и обучения, но определенные совместные шаги государства, бизнеса и системы образования в этом направлении предприняты, и движение к сотрудничеству продолжается.

Важнейшим элементом образовательного процесса является организация практики. В настоящее время работодатели далеко не всегда идут навстречу образовательным учреждениям в этом вопросе. Причиной является формальный подход в организации практики некоторыми образовательными учреждениями и, как следствие, выражение недоверия предприятия к тому качеству обучения, которое обеспечивает образовательное учреждение.

В последние годы были апробированы механизмы «институционализации» требований ведущих работодателей к образованию через разработку и утверждение профессиональных стандартов.

В рамках реализации двустороннего соглашения РСПП и Минобрнауки России разработали модель Национальной рамки квалификаций РФ (НРК РФ); совместно ведут работу по формированию системы независимой оценки качества профессионального образования, созданию эффективных механизмов и процедур оценки и сертификации квалификаций выпускников образовательных учреждений профессионального образования, других категорий граждан, прошедших профессиональное обучение в различных формах.

Активно формируется независимая система оценки квалификаций выпускников учреждений профессионального образования на основе профессиональных стандартов. Эта деятель-

ность регулируется базовыми документами, совместно принятыми Минобрнауки России и РСПП.

Разработка Федеральных государственных образовательных стандартов высшего, среднего и начального профессионального образования нового поколения впервые проводилась с привлечением экспертов — представителей объединений работодателей и профессиональных общественных организаций, а также на основе профессиональных стандартов. Эксперты со стороны работодателей участвуют также в разработке профессиональных образовательных программ и программ профессиональной подготовки, в мониторинге и прогнозировании потребностей экономики в квалифицированных кадрах.

2.4. Какие факторы не позволяют системе профессионального образования и обучения в ее современном состоянии лучше реагировать на изменение экономических потребностей и обеспечивать их?

- истощение ресурсной базы сложившейся системы профессионального образования, включая ее кадровый состав;
- недостаточная мотивация образовательных организаций и преподавательских кадров к инновациям, старение кадров;
- слабое развитие механизмов привлечения общественных институтов к решению вопросов формирования и реализации образовательной политики;
- преимущественно информационный (не деятельностный) подход к образованию и оценке его результатов;
- негибкие многолетние основные программы профессионального образования;
- отсутствие эффективной системы профориентационной работы;
- отсутствие налаженной системы прогнозирования количественных и качественных потребностей рынка труда в кадрах;
- медленное формирование механизмов влияния рынка труда на программы и качество подготовки специалистов;
- отсутствие правовых условий для гибкого взаимодействия образовательных организаций различного уровня между собой для реализации интегрированных программ.

В целом уровень развития инновационной инфраструктуры образовательной сети продолжает оставаться крайне недостаточным для решения задач развития экономики знаний и повышения конкурентоспособности России на мировом рынке в силу:

- обособленности и изолированности элементов инновационной инфраструктуры и слабой связи вузов с экономикой и социальной сферой регионов;

- недостаточного числа бизнес-инкубаторов и технопарков, ограниченного числа совместных с бизнесом центров исследований и разработок, центров коллективного пользования высокотехнологичным дорогостоящим оборудованием;

- низкого уровня создания и юридического закрепления объектов интеллектуальной собственности, особенно на международном рынке.

Одним из направлений развития инновационной составляющей образования должно стать проведение мероприятий по эффективной интеграции инновационной инфраструктуры образовательной сети в федеральную инновационную систему и расширение сетевых взаимодействий на международном уровне.

2.5. Какие действия были предприняты для снятия барьеров между сферами профессионального образования и бизнеса для решения данных проблем?

За последние 5—6 лет были предприняты существенные действия в области нормативно-правовой сферы. Министерство образования и науки РФ совместно с Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП) разработало ряд документов, позволяющих объединениям работодателей участвовать в оценке качества образования:

- приказ Минобрнауки России от 17.10.2006 № 256 «Об обеспечении выполнения Комплекса межведомственных мероприятий по развитию начального и среднего профессионального образования»;

- Федеральный закон от 01.12.2007 № 307-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в целях предоставления объединениям работодателей права участвовать в разработке и реализации государственной политики в области профессионального образования»;

- постановление правительства РФ от 24.12.2008 № 1015 «Об утверждении правил участия работодателей в разработке и реализации государственной политики в области профессионального образования»;

- Соглашение о взаимодействии между Министерством образования и науки Российской Федерации и Российским союзом промышленников и предпринимателей от 25.06.2007;

■ Положение о формировании системы независимой оценки качества профессионального образования (утверждено Минобрнауки России и РСПП 31.07.2009 № АФ-318/03);

■ Положение об оценке и сертификации квалификаций выпускников образовательных учреждений профессионального образования, других категорий граждан, прошедших профессиональное обучение в различных формах (утверждено Минобрнауки России и РСПП 31.07.2009 № АФ-318/03) и др.

Приняты также федеральные законы: от 03.11.2006 № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» и от 08.05.2010 № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений».

Совокупность этих и других законов, а также нормативно-правовых актов создает условия и стимулы для развития частно-государственного партнерства в профессиональном образовании.

### *3. Внешняя эффективность (результативность) системы профессионального образования.*

3.1. Какие три основные социальные проблемы определяют потребность в тех или иных навыках и умениях?

■ отсутствие условий для профессиональной мобильности населения, патерналистские настроения;

■ стихийность процесса социальной и профессиональной (трудовой) адаптации мигрантов на фоне недостаточной толерантности части социума;

■ дефицит трудовых ресурсов, дисбаланс спроса и предложения на рынке труда.

3.2. Насколько успешно данные проблемы решаются посредством системы профессионального образования и обучения?

В целом роль профессионального образования в решении указанных социальных проблем пока явно недостаточна.

Косвенно решению указанных проблем способствуют следующие шаги.

Начиная с августа 2008 года ведется работа в рамках мероприятий по реализации Концепции формирования и функционирования системы содействия трудоустройству выпускников учреждений профессионального образования. В настоящее время в структуре учреждений СПО 763 службы, а также 123 региональных центра. Эти центры и службы имеют информацион-

ную базу, содержащую данные о спросе и предложениях на региональном рынке труда в разрезе направлений подготовки, которые реализуют учебные заведения. В настоящее время речь идет о создании с привлечением ресурсов киноиндустрии, СМИ, Интернета системы профессиональной ориентации молодежи, направленной на повышение престижности востребованных рабочих профессий, технических направлений подготовки, сложных и перспективных наукоёмких специальностей.

В течение последних нескольких лет осуществляется поддержка учреждений профессионального образования в рамках реализации приоритетного национального проекта «Образование». Реализуются меры по реструктуризации системы учреждений начального и среднего профессионального образования, в частности:

■ создаются условия для взаимодействия предприятий и образовательных учреждений по организации и управлению учебным процессом, построенным на современной технологической базе (развитие социального и частно-государственного партнерства);

■ разграничиваются механизмы социальной поддержки обучающихся и получения ими образования или профессиональной подготовки;

■ создаются организационные и правовые условия для развития интеграции образовательных программ начального профессионального и среднего профессионального образования и включения их в систему непрерывного профессионального образования;

■ сокращается число федеральных образовательных учреждений профессионального образования посредством их передачи на региональный уровень.

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.

Расширяются образовательные услуги в сфере дополнительного профессионального образования (в том числе, развивается система обучения взрослых). Пока в недостаточной степени,



но разрабатываются специализированные программы для организации профессиональной подготовки и дополнительного образования, а также трудоустройства мигрантов.

3.3. Какие меры были предприняты с целью повышения привлекательности профессионального образования и обучения?

Согласно новым стандартам, образовательные учреждения могут отводить до половины общего объема подготовки (НПО — СПО — ВПО (20 %—30 %—50 % — соответственно, а на уровне магистратуры — до 70 %) на изучение вопросов, связанных с региональными производственными и технологическими процессами. Это позволяет образовательному учреждению во взаимодействии с заинтересованными предприятиями постоянно обновлять содержание и технологии образования:

- стимулировать конкуренцию учреждений профессионального образования с использованием экономических рычагов (например, подушевое финансирование);

- обеспечивать доступность и прозрачность информации о перспективных направлениях социально-экономического развития Российской Федерации и ее субъектов, видах трудовой деятельности, востребованных на рынке труда, качестве образования, трудоустройстве и карьерном росте выпускников;

- осуществлять публикацию в открытом доступе, в т. ч. в сети Интернет, рейтингов образовательных учреждений профессионального образования и реализуемых ими образовательных программ, данных социологических опросов, развивать систему общественно-профессиональной аккредитации образовательных программ и т. д.;

- организовывать мероприятия по расширению возможностей перехода с одной ступени профессионального образования на другую, в том числе за счет интегрированных программ СПО/ВПО, обеспечению условий для развития системы непрерывного образования;

- проводить работу по созданию общенациональной системы оценки качества образования, независимой от организаций, реализующих образовательные программы.

3.4. Насколько успешно система профессионального образования и обучения справляется с предоставлением образовательных возможностей для всех граждан (включая наиболее уязвимых) для совершенствования навыков и умений, обеспе-

чения продуктивной занятости, личностного развития и формирования активной гражданской позиции, для стимулирования равных возможностей всех граждан, всех слоев населения на рынке труда?

Введение с 2008 года обязательного для всех единого государственного экзамена для выпускников средней общеобразовательной школы и соответствующее изменение правил приема в образовательные учреждения профессионального образования серьезно повлияли на обеспечение доступности профессионального образования, формирование условий для территориальной, социальной и академической мобильности молодежи.

В то же время стоимость платных услуг профобразования росла, не сопровождаясь адекватным ростом качества. Официальная стоимость образовательных услуг, предоставляемых государственными образовательными учреждениями (в них более 90 % обучающихся), по данным Росстата, увеличивалась в 2000—2009 гг. 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 учетом инфляции). 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. К сожалению, несмотря на серьезную государственную поддержку эксперимента, только четыре банка приняли решение об участии в эксперименте.

3.5. Что предусмотрено в будущем для решения данных проблем?

В процессе реализации реформ системы профессионального образования принимаемые меры и вносимые в законодательство и нормативные документы изменения не всегда носили строгий системный характер. Поэтому в настоящее время идет процесс осмысления всех изменений, произошедших в системе образования, выявления несоответствий и противоречий. Результаты этой работы должны найти свое воплощение в проекте нового интегрированного по всем уровням образования Фе-

дерального закона «Об образовании в Российской Федерации».

Демографическая ситуация сделала неизбежным более активное включение всех стран в международные миграционные потоки и, в частности, привлечение в Россию мигрантов из стран СНГ и дальнего зарубежья. По отношению к этим группам трудящихся, наряду с необходимой квалификационной подготовкой в рамках развития системы непрерывного образования, требуются адаптационные и социализирующие программы.

Получение профессионального образования лицами с ограниченными возможностями здоровья требует ряда дополнительных мер. Так, планируется следующее:

- формирование примерного перечня (с возможностью изменения и дополнения) наиболее востребованных на современном рынке труда профессий, рекомендуемых для обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья, перспективных с точки зрения последующего трудоустройства;

- развитие механизмов взаимодействия органов и учреждений службы занятости, социальной защиты населения, медико-социальной экспертизы, образования, общественных организаций, объединений работодателей в обеспечении трудоустройства лиц с ограниченными возможностями здоровья, получивших профессиональное образование или подготовку;

- проекты в рамках Федеральной целевой программы развития образования на 2011—2015 годы, направленные на создание условий в образовательных учреждениях различных типов для организации профессионального образования лиц с ограниченными возможностями здоровья; повышение квалификации педагогических кадров; методическую поддержку деятельности органов управления образованием всех уровней, внедрение повышенных нормативов финансирования обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных учреждениях всех уровней образования.

По направлению «Образование как институт социализации лиц с ограниченными возможностями здоровья в современном обществе» (Ф-178 «Экспертно-аналитическое обеспечение реализации стратегических проектов стратегического направления СН 7 «Образование как институт социализации лиц с ограниченными возможностями здоровья в современном обществе» в

рамках ФЦПРО в 2009—2010 годах») проводятся мероприятия, направленные на решение следующих задач:

- совершенствование системы учета лиц с ограниченными возможностями здоровья и мониторинг соблюдения их права на образование;

- развитие системы психолого-педагогического сопровождения обучающихся с ограниченными возможностями здоровья в образовательных учреждениях общего и профессионального образования;

- совершенствование содержания и технологий профессионального образования лиц с ограниченными возможностями здоровья, в т. ч. дистанционных образовательных технологий и ресурсов;

- создание региональных ресурсных центров по обучению детей с ограниченными возможностями здоровья.

Развитие нормативно-правовой базы и условий для получения профессионального образования лицами с ограниченными возможностями здоровья, военнослужащими, сиротами включает:

- разработку специальных программ профессионального образования для лиц с ограниченными возможностями;

- льготные условия поступления в образовательные учреждения высшего образования для лиц с ограниченными возможностями, военнослужащих-контрактников, сирот.

*4. Внутренняя эффективность (результативность) системы профессионального образования.*

4.1. Какие три основные внутренние проблемы существуют в системе профессионального образования и обучения?

Несмотря на существенные изменения, произошедшие за последнее время, по-прежнему приходится называть среди наиболее существенных проблем:

- низкое качество подготовки выпускников и слабость внешнего контроля качества образования, независимого от образовательных учреждений и системы профессионального образования;

- сохранение преимущественно государственного формата управления профессиональным образованием и незначительное влияние бизнеса;

- отсутствие целостной системы профориентации, низкие показатели трудоустройства выпускников по специальности.

4.2. Как оценивается коэффициент полезного действия системы профессионального образования и обучения в целом и как определяется, обеспечивается и измеряется качество профессионального образования на уровне отдельного преподавателя, на уровне образовательного учреждения, на государственном уровне?

Коэффициент полезного действия системы профессионального образования оценивается:

- На уровне конкретного преподавателя через:
  - рейтинг преподавателя, включающий показатели результативности научно-исследовательской и учебно-методической деятельности; расчет на основании рейтинга коэффициента эффективности труда, использование результатов рейтинга как индикаторов для решения назревших проблем в кадровой политике образовательного учреждения и как основания для поощрения преподавателей, обеспечивающих высокое качество обучения;

- новую систему оплаты труда, согласно которой заработная плата складывается из трех частей: оклада, компенсационных и стимулирующих выплат; стимулирующая часть устанавливает зависимость оплаты труда преподавателей от результативности их деятельности, обеспечивает повышение качества преподавания за счет уменьшения избыточной численности и роста производительности труда работников образования.

- На уровне образовательного учреждения через:
  - внутренний аудит качества, самооценку образовательного учреждения как часть процедуры государственной аккредитации;

- ежегодный публичный доклад руководителей образовательных учреждений профессионального образования;

- создание и сертификацию систем менеджмента качества ОУ.

- На государственном уровне посредством:
  - Федеральных государственных образовательных стандартов;

- государственной институциональной аккредитации;
- формирующейся общероссийской системы оценки качества образования (ОСОКО).

Опыт общественной независимой оценки включает:

- отдельные примеры общественной аккредитации образо-

вательных программ (Ассоциация контроля качества образования и развития карьеры, Ассоциация инженерного образования);

- формирование нормативной базы системы сертификации квалификаций (Положение о формировании системы независимой оценки качества профессионального образования (утверждено Минобрнауки России и РСПП 31.07.2009 № АФ-318/03); Положение об оценке и сертификации квалификаций выпускников образовательных учреждений профессионального образования, других категорий граждан, прошедших профессиональное обучение в различных формах (утверждено Минобрнауки России и РСПП 31.07.2009 № АФ-318/03)) и др.

Пока эти процедуры существуют автономно, хотя проводится работа по формированию целостной системы оценки качества профессионального образования на основе интеграции государственной и общественной аккредитации.

4.3. Какие механизмы управления и финансирования уже действуют и/или предусматриваются в ближайшем будущем в целях повышения эффективности и качества профессионального образования?

В настоящее время в управлении системой профессионального образования осуществляется децентрализация, происходит перераспределение полномочий между федеральным и региональным уровнями.

В соответствии с Федеральным законом от 08.05.2010 № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» образовательные организации будут существовать в одной из трех организационно-правовых форм: казенные, бюджетные (новые бюджетные) и автономные. Закон вступает в силу с 1 января 2011 года. При этом устанавливается переходный период до 1 июля 2012 года.

Автономные учреждения — это некоммерческие организации. Они могут создаваться Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта. Автономные учреждения, по сравнению с бюджетными, получают новые права: привлекать заемные средства, открывать счета в кредитных орга-

низациях, самостоятельно распоряжаться отдельными видами имущества.

Бюджетные организации действуют в сфере науки, образования, здравоохранения, культуры и в других сферах, казенные — в области национальной обороны, обеспечения безопасности государства, психиатрической помощи населению. Бюджетные организации, в отличие от казенных, имеют право заниматься коммерческой деятельностью.

Нормативно-подушевое финансирование — один из инструментов, позволяющих обеспечивать прозрачность распределения бюджетных мест, привязывать объем финансирования непосредственно к потребителю образовательной услуги по принципу «деньги следуют за учащимся».

Еще одним инструментом бюджетного финансирования в период 2006—2010 гг. стало финансирование системы образования на основе среднесрочных программ. В рамках указанных программ в первую очередь финансируется создание современных образовательных инфраструктур, среди которых можно выделить образовательные компьютерные сети, электронные библиотеки образовательных программ и учебно-методических ресурсов, системы оценивания качества знаний и системы аккредитации образовательных программ, программные комплексы управления системой образования, создание и развитие в системе образования ресурсных центров коллективного пользования.

Отдельным направлением целевого финансирования профессиональных образовательных учреждений стал приоритетный национальный проект «Образование», в ходе реализации которого с 2007 года целевые средства на выполнение крупных проектов развития учебно-инновационной деятельности получили сотни образовательных учреждений всех уровней образования.

Был осуществлен переход к финансированию учреждений начального и среднего профессионального образования на основе нормативов бюджетного финансирования, дифференцированных в соответствии с профилем профессиональной подготовки. При передаче государственных профессиональных образовательных организаций на региональный уровень предусмотрено выделение субсидий бюджетам субъектов Российской Федерации.

4.4. Насколько эффективны реформы профессионального образования и обучения, связанные с привлечением основных заинтересованных сторон в разработку политики профессионального образования и обучения и управление ее реализацией? Насколько развит потенциал данных реформ?

В целях повышения инвестиционной привлекательности системы образования:

- обеспечено разнообразие организационно-правовых форм деятельности образовательных учреждений;

- созданы условия для привлечения работодателей к участию в финансировании профессиональных образовательных организаций.

4.5. Какие составляющие профессионального образования и обучения имеют первостепенное значение для повышения его эффективности и качества?

Для повышения эффективности и качества профессионального образования первостепенное значение имеют несколько факторов.

Во-первых, развитие системы повышения квалификации и подготовки педагогических кадров.

Сегодня обязательное прохождение программ повышения квалификации педагогов профессионального образования предусмотрено не реже одного раза в 5 лет. В большинстве случаев продолжительность таких курсов не превышает 72 часов, их актуальность и результативность отслеживается только самими поставщиками образовательных услуг, внешняя оценка, как правило, не проводится. В то же время, опыт ведущих предприятий, особенно активно внедряющих инновационные разработки, показывает, что для эффективной работы в постоянно развивающейся конкурентной среде работники проходят повышение квалификации один-два раза в год по модульным образовательным программам. Для этого организацию повышения квалификации необходимо перевести на модульно-кредитные принципы и персонифицированные финансовые механизмы. Новые модели повышения квалификации отрабатываются в настоящий момент в рамках Федеральной целевой программы развития образования (проект «Проведение эксперимента по персонифицированному финансированию системы повышения квалификации»).

Одним из эффективных инструментов стимулирования пре-

подавателей к профессиональному развитию станет совершенствование аттестационных требований к учреждениям профобразования в части профессиональной квалификации преподавателей, эффективности не только образовательной, но и научной и инновационной деятельности.

Во-вторых, реализация модульных программ, ориентированных на результат.

Модульные программы позволяют оперативно вводить новые образовательные модули по актуальным и перспективным вопросам и направлениям развития технологий и тем самым обеспечивают опережающий характер профессионального образования и гибкий диапазон возможностей для профессионального роста, адаптацию к изменяющимся условиям и переобучение в случае устаревания каких-либо профессий или специальностей.

Динамика изменений рынка труда, индивидуализация образовательных траекторий требует различных по уровню и направленности образовательных программ, увеличения возможности выбора, формирования открытого рынка образовательных программ и модулей вместо заранее установленного набора дисциплин.

С учетом этого требования 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 позволит выработать новые формы и методы организации образовательного процесса, позволяющие готовить квалифицированные технические кадры с современными компетенциями, востребованные на инновационных высокотехнологичных производствах.

Внедрение модульных программ предполагает разработку индикаторов, характеризующих учебные модули, составляющие образовательные программы, и разработку на базе индикаторов стандартов образовательных программ, по результатам освоения которых присваивается квалификация определенного уровня.

В-третьих, формирование и дальнейшее развитие независимой общественно-государственной системы оценки и мониторинга качества образования, в основу которой положено един-

ство процедур оценивания, призванное обеспечить защиту всех потребителей на рынке образовательных услуг. Государство уже не может и не должно единолично контролировать качество образовательных программ.

Компетентностный подход требует соответствующего обновления системы оценки результатов освоения и качества реализации образовательных программ. Направления развития такой системы:

- совершенствование объективных процедур единого государственного экзамена по результатам законченного общего образования (ЕГЭ) и распространение аналогов на некоторые другие уровни образования;

- стимулирование качественной общественно-профессиональной оценки результатов образования, аккредитации программ, аттестации и сертификации выпускников, ее признание и учет в рамках государственных процедур оценки качества;

- расширение участия России в современных международных сопоставительных исследованиях качества образования;

- развитие системы государственно-общественного управления учреждениями профобразования, совершенствование состава и расширение полномочий их управляющих органов, внедрение эффективных процедур их осуществления.

В-четвертых, развитие и внедрение Национальной рамки квалификаций, принципы устройства и функционирования которой должны отвечать общеевропейским договоренностям.

В-пятых, такие поддерживающие инструменты, как российская система учета и накопления зачетных единиц, адаптированная к национальной системе образования и совместимая с аналогичными европейскими системами ECTS и ECVET, а также национальная система сертификации квалификаций.

В-шестых, разработка единой для всех уровней образования российской системы классификации образовательных программ как условие обеспечения подлинных академических свобод образовательных учреждений и функционирования национальной системы образовательной статистики, позволяющей анализировать спрос и предложение на рынках труда и образовательных услуг.

В-седьмых, на всех уровнях образовательной системы долж-

на быть обеспечена инновационная образовательная среда, доступ к образовательным ресурсам, прежде всего, в форме общедоступных национальных библиотек, электронных образовательных ресурсов на основе отечественных разработок и локализации лучших образовательных ресурсов со всего мира. Соответствующие проекты по развитию современных систем электронных образовательных ресурсов и адекватной подготовке преподавателей реализуются в рамках Федеральной целевой программы развития образования, входят в число проектов, одобренных и реализуемых в рамках деятельности Комиссии при Президенте Российской Федерации по модернизации и технологическому развитию. Необходимые изменения в части информационной и профессиональной компетентности внесены в обновленные квалификационные характеристики должностей работников образования и положены в основу обновления системы повышения квалификации, аттестации педагогических кадров, а также образовательных стандартов педагогического образования.

4.6. Какие меры предусмотрены в будущем для решения задач в области обеспечения эффективности и качества системы профессионального образования и обучения? В частности, какие действия предусматриваются в целях усиления и совершенствования институциональных механизмов по реализации политики в области профессионального образования и управления им?

Среди задач, направленных на повышение эффективности и качества профессионального образования, в ближайшем будущем планируется:

1. Повысить качество кадрового состава системы образования. Предполагается дальнейшее совершенствование отраслевой системы оплаты труда педагогических работников. Важным элементом улучшения качества кадрового корпуса должна стать модернизация системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников образования. Создаются условия для развития менеджерского слоя в системе образования, повышения квалификации и переподготовки действующего управленческого персонала среднего звена.

Учреждениям ПО предстоит на основе имеющегося опыта внедрения новых условий планомерно совершенствовать собственные системы оплаты труда, повышая их стимулирующий и мотивирующий характер в соответствии с задачами иннова-

ционного развития, в том числе через пересмотр критериев и процедур распределения стимулирующих выплат, формирования стимулирующего фонда.

2. Распространить практику использования таких форм общественного участия в управлении образованием, как попечительские и наблюдательные советы, что позволит усилить контроль за расходованием бюджетных средств и таким образом способствовать снижению инвестиционных рисков при инвестировании в образовательную сферу.

3. Создать условия для обеспечения большей прозрачности процессов финансово-хозяйственного управления образовательными учреждениями. Разработать и ввести в действие механизмы и формы публичной отчетности о работе учебных заведений всех уровней образования, развивать независимые формы контроля (аудита) их деятельности.

4. Создать современную систему мониторинга и статистики образования в соответствии с международными стандартами.

5. Развивать студенческое самоуправление как особую форму инициативной, инновационной, самостоятельной и ответственной деятельности учащихся и студентов, направленной на решение важнейших вопросов жизнедеятельности учащейся молодежи, развитие ее социальной активности, поддержку социальных инициатив.

*5. Основные направления модернизации системы профессионального образования и перспективы ее развития.*

5.1. Каковы основные направления модернизации в области развития социального партнерства, сетевого взаимодействия и развития системы непрерывного образования?

Модернизация (развитие) системы профессионального образования в части развития социального партнерства, сетевого взаимодействия и системы непрерывного образования включает, в первую очередь, распространение опыта образовательных учреждений-лидеров, определившихся в ходе реализации приоритетного национального проекта «Образование» и других федерально-региональных программ, в частности:

- развитие и совершенствование договорных и организационных форм социального партнерства;
- разработку/внедрение новых методов взаимодействия образовательных учреждений и социальных партнеров (внедрение

модели взаимодействия (партнерства) учреждений профессионального образования (ВПО, СПО, НПО), органов власти субъекта Российской Федерации и работодателей субъектов Российской Федерации в целях обеспечения нужд субъектов Российской Федерации);

- дальнейшее развитие моделей и методов сетевого взаимодействия учреждений профессионального образования (широкое распространение сетевого взаимодействия учреждений профессионального образования разного уровня подчиненности на региональном и межрегиональном уровнях в целях эффективного использования ресурсов и повышения качества профессионального образования);

- развитие методической базы непрерывного образования (в т. ч. формирование федерального банка программ опережающего профессионального обучения и переподготовки рабочих кадров).

Особого внимания заслуживает формирование консорциумов организаций профессионального образования и науки, создания сетей и интеграции вузов и образовательных учреждений начального и среднего профессионального образования.

Дальнейшее развитие и внедрение Национальной рамки квалификаций, принципы устройства и функционирования которой должны отвечать общеевропейским договоренностям; опираться на такие поддерживающие инструменты как российская система учета и накопления зачетных единиц, адаптированная к национальной системе образования и совместимая с аналогичными европейскими системами ECTS и ECVET, национальная система сертификации квалификаций, — один из ключевых факторов развития системы профессионального образования.

5.2. Были ли данные направления поддержаны какими-либо международными и национальными проектами, а также какими-либо действиями в сфере государственной политики в области профессионального образования?

Перечисленные направления модернизации системы профессионального образования получили значимую поддержку в рамках реализации Приоритетного национального проекта «Образование», Федеральной целевой программы развития образования на 2006—2010 гг., Федерального эксперимента по созданию образовательных округов (был запущен в 2003 году Пра-

вительством России), эксперимента по созданию прикладного бакалавриата в образовательных учреждениях среднего профессионального и высшего профессионального образования и др.

В то же время следует отметить фактически свертывание международных проектов, направленных на поддержку реформ российской системы профессионального образования.

5.3. Какие препятствия существуют для масштабного внедрения данных модернизационных процессов?

В качестве препятствий, стоящих на пути масштабного внедрения данных модернизационных процессов, можно назвать следующие:

- «конфликт интересов» бизнеса и образования (в частности, стремление образовательных организаций сохранить автономное от рынка труда функционирование при возрастании доли государственных расходов на образование; одновременно бизнес стремится минимизировать финансовое участие в развитии профессионального образования в условиях его слабой управляемости и непрозрачности результатов);

- догоняющий характер развития системы профессионального образования по отношению к потребностям развивающейся экономики, что связано с доминированием государственного участия в управлении профессиональным образованием;

- сложившаяся в прошлом (для экономики советского периода) сеть учреждений профобразования, незаинтересованных в принципиальных изменениях;

- нехватка современных управленческих кадров, способных обеспечить эффективное развитие профессионального образования;

- замедление экономического роста в связи с внутренним и мировым кризисом.

5.4. Какие меры предусматриваются для содействия модернизационным процессам в профессиональном образовании и обучении?

Меры, обеспечивающие деятельность по трем основным направлениям модернизации профессионального образования:

- внедрение модели государственно-общественного управления системой профессионального образования в целях реализации стратегий социально-экономического развития;

- формирование государственно-общественной системы

управления содержанием и результатами профессионального образования;

- развитие системы переподготовки и повышения квалификации кадров для создания человеческого потенциала модернизации профессионального образования.

Среди конкретных мер можно назвать следующие:

- разработаны и апробированы методики прогнозирования кадровых потребностей с учетом предложений работодателей;

- утвержден порядок экспертизы образовательных стандартов со стороны бизнеса;

- подготовлены методики финансовой поддержки переподготовки работников системы образования на основе гибкого выбора программ потребителями;

- разработана концепция Общероссийской системы оценки качества образования (ОСОКО) и осуществляется ее реализация;

- разработана Программа антикризисных мер правительства Российской Федерации на 2009, на 2010 гг.;

- подготовлен Совместный проект Национального агентства развития квалификаций и Национального фонда подготовки кадров «Разработка и реализация моделей сетевого взаимодействия образовательных учреждений в рамках программы модернизации профессионального образования в субъектах РФ».

Основные документы, регламентирующие реализацию мер:

- Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года;

- Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2012 года;

- Федеральный закон Российской Федерации от 10.07.1992 «Об образовании» (ред. от 17.06.2010);

- Федеральный закон Российской Федерации от 01.12.2007 № 307-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в целях предоставления объединениям работодателей права участвовать в разработке и реализации государственной политики в области профессионального образования» закрепил, как необходимое условие, учет требований работодателей при разработке федеральных государственных образовательных стандартов профессионального образования (ФГОС ПО) нового поколения;

- Федеральный закон Российской Федерации от 03.11.2006 № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» (принят Государственной Думой 11.10.2006; одобрен Советом Федерации 27.10.2006);

- Федеральный закон Российской Федерации от 08.05.2010 № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» (принят Государственной Думой 22.04.2010, одобрен Советом Федерации 28.04.2010);

- Федеральный закон Российской Федерации от 19.04.1991 № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации»;

- Федеральный закон Российской Федерации от 25.12.2008 № 287-ФЗ «О внесении изменений в Закон Российской Федерации “О занятости населения в Российской Федерации”»;

- Концепция действий на рынке труда (одобрена распоряжением Правительства Российской Федерации от 15.08.2008, № 1193-р).

## Раздел 3. Разработка стратегии программы развития

### 3.1. Реализация программно-целевого метода

В настоящее время общепризнанным является мнение, что программно-целевой метод служит важнейшим инструментом осуществления государственной социальной и экономической политики развития образовательных систем разного уровня наряду с методами прогнозирования и индикативного планирования.

Под программой в макроэкономическом стратегическом планировании понимают научное предвидение состояния какого-то локального объекта управления в определенный срок (через 5, 15 и более лет), основанное на четком определении цели и системы мероприятий, обеспечивающих достижение этой цели, согласованных между собой по ресурсам, срокам исполнения и исполнителям. Программы, разрабатываемые на любом уровне управленческой иерархии, должны содержать: а) перечень основных решаемых задач; б) совокупность и последовательность мероприятий, с помощью которых она реализуется; в) расчет прямых и косвенных (сопряженных) затрат всех



основных видов используемых при осуществлении этих мероприятий ресурсов; г) распределение заданий по срокам и исполнителям.

Особый интерес с точки зрения инновационного развития образовательных систем представляют целевые (стратегические) комплексные программы. Такая программа представляет собой адресный, различной степени директивности документ, содержащий систему согласованных по срокам, ресурсам и исполнителям мероприятий, обеспечивающих достижение поставленной цели, решение задач наиболее эффективными путями и в установленные сроки. В качестве стержня целевой комплексной программы выступает цель, вокруг которой группируется комплекс разнообразных мероприятий, составляющих основное содержание программы. Единая цель программы развертывается в совокупность задач, решение которых осуществляется с помощью системы мероприятий, реализуемых конкретными исполнителями при определенном ресурсном обеспечении.

Программа развития, разработанная на основе программно-целевого метода, представляет собой комплекс различных мероприятий, обеспечивающих достижение конкретных целей и решение задач инновационного развития образовательного учреждения. Мероприятия программы развития носят комплексный характер, обеспечивают общие подходы и взаимосвязь целей и задач; согласованы по срокам и ресурсам, необходимым для их осуществления, а также определяются исходя из приоритетов долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации, очередности их реализации с учетом ресурсных возможностей на уровне образовательного учреждения.

Процедура стратегического программирования предполагает в качестве важнейшей составляющей стратегическое планирование, состоящее в разработке стратегических решений (в форме прогнозов, проектов программ и планов), предусматривающих выдвижение таких целей и стратегий поведения соответствующих объектов управления, реализация которых обеспечивает их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды.

Стратегическому планированию присущи следующие характерные черты:

- устремленность в среднесрочную и долгосрочную перспективу (на период более одного года);
- ориентация на решение ключевых, определяющих для рассматриваемой системы целей, от достижения которых зависит ее выживание, социально-экономический прогресс;
- органическая увязка намеченных целей с объемом и структурой ресурсов, требующихся для их достижения, причем как наличных, так и тех, которые будут созданы в планируемой перспективе;
- учет воздействия на планируемый объект многочисленных внешних факторов, оказывающих на него позитивное или негативное влияние, и разработка мероприятий, в максимальной степени ослабляющих их негативное влияние либо нейтрализующих их действие, либо использующих позитивное влияние этих факторов для успешного решения стратегических задач;
- адаптивный характер, то есть способность предвидеть изменения внешней и внутренней сред планируемого объекта и приспособить к ним его функционирование.

Стратегия программы развития профессиональной образовательной организации фиксирует программные мероприятия реализации основных нововведений с одновременным прогнозом качественно нового состояния различных областей образовательной системы, подвергающихся целенаправленным изменениям.

**Практическое задание:** Разработайте стратегию программы развития и оформите ее в виде таблицы.

| Мероприятия | Перечень новых образовательных практик — продуктов инновационной деятельности |
|-------------|---|
| Задача 1    |   |
|             |   |
|             |   |
| Задача 2    |   |
|             |   |
|             |   |

### 3.2. Обоснование ресурсного обеспечения программы развития

Понятие «ресурс» в методологии управления проектами трактуется широко. Все, чем располагает проект, — в том числе трудовые, финансовые и материально-технические ресурсы, команда проекта, время (продолжительность, сроки, ограничения), информация, знания и технологии — является взаимосвязанными ресурсами проекта. И основная задача управления ресурсами — обеспечить их оптимальное использование для достижения конечной цели управления проектом — формирования результата проекта с запланированными показателями.

Ресурсы проекта можно разделить на невозпроизводимые, складываемые, накапливаемые и воспроизводимые, нескладываемые, ненакапливаемые. Первые в процессе выполнения работ расходуются полностью, не допуская повторного использования. Не задействованные в данный отрезок времени, они могут использоваться в дальнейшем. Иными словами, такие ресурсы можно накапливать с последующим расходом запасов. Поэтому их часто называют ресурсами типа «энергия». Примеры: топливо, предметы труда, средства труда однократного применения, а также финансовые средства.

Вторые в ходе работы сохраняют свою натурально-вещественную форму и, по мере высвобождения, могут задействоваться на других работах. Если эти ресурсы простаивают, то их неиспользованная способность к функционированию в данный отрезок времени не компенсируется в будущем, то есть они не накапливаются. Поэтому ресурсы второго типа называют еще ресурсами типа «мощности». Примеры: люди и средства труда многократного использования (машины, механизмы, станки и т. п.).

Понятие ресурсов взаимосвязано с понятием «работа», поскольку ресурсы соотносятся не с проектом в целом, а с определенными работами, выполняемыми в запланированной последовательности, соответствующей календарному плану работ по проекту. В рамках календарного планирования работ по проекту описываются потребности в ресурсах по работам в виде функции потребности. Потребность работы в складываемом ресурсе описывается функцией интенсивности затрат, показывающей скорость потребления ресурса в зависимости от фазы ра-

боты, либо функцией затрат, показывающей суммарный, накопленный объем требуемого ресурса в зависимости от фазы. Потребность работы в нескладываемом ресурсе задается в виде функции потребности, показывающей количество единиц данного ресурса, необходимых для выполнения работы, в зависимости от фазы.

Наряду с функциями потребности, характеризующими задачи проекта, необходимо рассматривать и функции наличия (доступности) ресурсов, которые задаются аналогично функциям потребности. Отличие заключается в том, что функции наличия задаются на проект в целом, так что их аргументом выступает не фаза работы, а время (рабочее или календарное). Проверка ресурсной реализуемости календарного плана требует сопоставления функций наличия и потребности в ресурсах проекта в целом.

В каждый текущий момент времени ресурсы проекта ограничены, и потому основными задачами управления ресурсами являются:

- оптимальное планирование ресурсов;
- управление материально-техническим обеспечением проекта: от закупок до распределения ресурсов по видам проектных работ.

Планирование ресурсов по проекту — основа определения во времени потребностей в ресурсах и возможности обеспечения ресурсами, а также основа распределения наличных ресурсов по работам проекта.

Как основная составляющая управления проектами, ресурсное планирование включает в себя ряд компонентов, в том числе:

- разработку и сбалансированный анализ комплексов работ и ресурсов, направленных на достижение целей проекта;
- разработку системы распределения ресурсов и назначение ответственных исполнителей;
- контроль за ходом работ — сравнение плановых параметров работ с фактическими и выработка корректирующих воздействий.

Ресурсы выступают как обеспечивающие компоненты работ по проекту, включающие исполнителей, энергию, материалы, оборудование и т. д. Соответственно с каждой работой можно связать функцию потребности в ресурсах и рассчитать методами календарного планирования потребности в ресурсах по проекту

в целом и методами выравнивания обеспечить соответствие потребностей наличию или возможностям обеспечения ресурсами.

Имеются два основных метода планирования ресурсов проекта:

- при ограничении по времени;
- при ограниченных ресурсах.

Первый подход — ресурсное планирование при ограничении по времени — предполагает фиксированную дату окончания проекта и назначение на проект дополнительных ресурсов на периоды перегрузок. Второй подход — планирование при ограниченных ресурсах — предполагает, что первоначально заданное количество доступных ресурсов не может быть изменено и является основным ограничением проекта. К основным ресурсам программы развития профессиональной образовательной организации как инновационного проекта следует отнести:

1. Организационные ресурсы:
  - целевые группы по разработке и реализации проекта;
  - организационно-управленческая структура проекта.
2. Кадровые ресурсы:
  - специальное обучение кадров, задействованных в реализации проекта.
3. Информационные ресурсы:
  - сайт образовательной организации;
  - интернет-ресурсы;
  - информационно-аналитические материалы по теме проекта.
4. Нормативно-правовые ресурсы:
  - локальные акты, регламентирующие деятельность образовательной организации в рамках проекта;
  - регламенты, соглашения, регулирующие взаимодействие со сторонними организациями в рамках проекта.
5. Материально-технические ресурсы:
  - учебное, учебно-производственное, лабораторное оборудование;
  - компьютерная и множительная техника.
6. Финансовые ресурсы:
  - бюджетные средства;
  - привлеченные средства;
  - доходы от дополнительных образовательных услуг.

**Практическое задание:** Заполните таблицу финансового обеспечения программы развития.

| Источники финансирования                                | Направления финансирования (мероприятия программы развития) | Финансирование по направлениям реализации программы по учебным годам (тыс. руб.) |           |           |           |
|---|---|--|-----------|-----------|-----------|
|   |   | 2013—2014  | 2014—2015 | 2015—2016 | 2012—2013 |
| Бюджет  |   |  |           |           |           |
| Привлеченные средства работодателей                     |   |  |           |           |           |
| Из средств платных дополнительных образовательных услуг |   |  |           |           |           |
| Итого   |   |  |           |           |           |

### 3.3. Механизм управления программой развития

Руководителем программы развития является непосредственный руководитель профессиональной образовательной организации, который несет персональную ответственность за своевременную и качественную реализацию программы, конечные результаты, целевое и эффективное использование выделяемых на выполнение программы финансовых средств, размещение на официальном сайте образовательной организации в сети Интернет информации о ходе и результатах реализации программы, а также определяет формы и методы управления реализацией программы.

В целях привлечения различных заинтересованных в результатах образования субъектов общественного действия к управлению программой развития создается совет по развитию, в состав которого, помимо представителей образовательной организации, входят представители предпринимательского сообщества, работодателей, местной общественности, молодежных объединений, научно-образовательных партнеров, а также представители территориальных органов исполнительной власти. В компетенцию совета по развитию входит:

- осуществление координации деятельности различных заинтересованных субъектов по эффективной реализации ме-

### 3.4. В методический портфолио руководителя

#### 1. Пример оформления стратегии Программы развития (по материалам ФЦПРО на 2011—2015 гг.)

роприятий программы развития ее участниками, а также анализ использования средств бюджета и средств внебюджетных источников, составляющих финансовое обеспечение программы;

- утверждение решений о внесении изменений в программу или о досрочном ее прекращении;
- утверждение нормативных правовых актов (локальных актов), необходимых для выполнения программы;
- утверждение докладов о ходе реализации программы и эффективном использовании средств, выделяемых на реализацию программы;
- организация контроля за ходом выполнения мероприятий программы;
- внесение предложений по уточнению целевых индикаторов и показателей, расходов на реализацию мероприятий программы, а также совершенствованию механизма реализации программы;
- организация экспертных проверок хода реализации отдельных мероприятий программы.

#### Практические задания:

1. Опишите механизм управления деятельностью непосредственных исполнителей программы развития, для этого заполните следующую таблицу:

| Мероприятие  | Срок исполнения | Исполнители (задействованные структурные подразделения или группы педагогических работников) | Ответственный (член команды менеджмента Программы развития) | Управленческие индикаторы  |
|--|-----------------|--|---|--|
| Разработка образовательных программ, ориентированных на формирование дополнительных профессиональных компетенций выпускников | 2012—2013       | Преподаватели профессиональных дисциплин, мастера производственного обучения                 | Методист (заместитель директора)                            | Наличие программ профессиональных модулей и соответствующего информационно-методического обеспечения их реализации |

2. Опишите механизм государственно-общественного управления программой развития.

| Мероприятия   | Перечень новых образовательных практик — продуктов инновационной деятельности   |
|---|---|
| <i>Приведение содержания и структуры профессионального образования в соответствие с потребностями рынка труда</i>         |   |
| Разработка и внедрение программ модернизации систем профессионального образования субъектов Российской Федерации          | Разработка, апробация и введение в действие новых программ профессионального образования. Оснащение современным учебно-производственным, компьютерным оборудованием и программным обеспечением образовательных учреждений профессионального образования, внедряющих современные образовательные программы и обучающие технологии. Организация стажировок и обучение специалистов в ведущих российских и зарубежных образовательных центрах, с привлечением к этой работе объединений работодателей, коммерческих организаций, предъявляющих спрос на выпускников учреждений профессионального образования |
| Поддержка развития объединенных образовательных учреждений профессионального образования (кластерного типа) на базе вузов | Создание условий для дальнейшей занятости работников сферы профессионального образования, высвобождающихся в связи с демографической ситуацией в Российской Федерации. Организация подготовки специалистов в области информационно-телекоммуникационных технологий, повышения квалификации преподавателей образовательных учреждений профессионального образования в области использования информационно-телекоммуникационных технологий. Организация подготовки специалистов по суперкомпьютерным технологиям. Создание и поддержка сетевых сообществ специалистов сферы профессионального образования   |
| Распространение во всех субъектах Российской Федерации современных проектов энергосбережения                              | Распространение современных проектов энергосбережения в образовательных учреждениях, обеспечивающих экономию энергетических ресурсов в натуральном и денежном выражении. Создание сети центров обучения и консультирования работников сферы образования по вопросам   |

Продолжение табл.

| Мероприятия   | Перечень новых образовательных практик — продуктов инновационной деятельности  |
|---|--|
| Мероприятия в образовательных учреждениях   | энергосбережения и энергетической эффективности  |
| Улучшение материально-технической базы сферы профессионального образования  | Реконструкция и строительство объектов федеральных образовательных учреждений профессионального образования, учебных и учебно-лабораторных корпусов, зданий библиотек, а также объектов социальной направленности (учебно-спортивных корпусов, физкультурно-оздоровительных комплексов, общежитий и др.)   |
| <i>Развитие системы оценки качества образования и востребованности образовательных услуг</i>  |  |
| Обеспечение условий для развития и внедрения независимой системы оценки результатов образования на всех уровнях системы образования             | Разработка новой модели общероссийской системы оценки качества общего образования, охватывающей федеральный, региональный и муниципальный уровни, уровень образовательного учреждения, а также создание инструментария ее реализации с обеспечением комплексного мониторинга качества общего образования.<br>Разработка моделей оценки качества дошкольного, начального и среднего профессионального, высшего профессионального, послевузовского профессионального и дополнительного образования, технологии и методики подготовки и проведения процедур контроля и оценки качества образования.<br>Создание механизмов комплексной оценки академических достижений обучающегося, его компетенций и способностей |
| Развитие системы оценки качества профессионального образования на основе создания и внедрения механизмов сертификации квалификаций специалистов | Создание сети экспертно-аналитических и сертификационных центров оценки и сертификации профессиональных квалификаций.<br>Обеспечение центров необходимыми технологиями и инструментарием.<br>Проведение обучения персонала центров, апробация технологий и инструментария, мониторинг деятельности и аккредитация центров.<br>Создание технологий и измерительных материалов для оценки качества образования на основе раз-  |

Окончание табл.

| Мероприятия   | Перечень новых образовательных практик — продуктов инновационной деятельности |
|---|---|
| Мероприятия в выпускных образовательных учреждениях с учетом интеграции требований Федерального государственного образовательного стандарта и профессиональных стандартов | рабатываемой профессиональным сообществом системы профессиональных стандартов |

## 2. Особенности управления инновационным процессом

Инновационный процесс, осуществляемый в образовательной организации, требует четкого и эффективного управления. Главная задача руководства инновационным процессом — «свести отклонения от прогнозируемого результата до минимума» (П. И. Третьяков).

В. С. Лазарев выделяет два типа стратегий инновационного поведения руководителей образовательных организаций: частичную и системную. Частичная стратегия инновационных изменений предполагает реализацию в образовательной организации нескольких независимых друг от друга инновационных проектов. Каждый из них ориентирован на изменение какой-то части образовательного процесса, что в целом должно привести к позитивным изменениям результатов деятельности учреждения. Системная стратегия инновационных изменений предполагает согласованность инновационных проектов и их ориентированность на достижение общего результата.

В реализации управленческой деятельности каждый руководитель ориентируется на определенный подход в управлении развитием образовательного учреждения. В. С. Лазарев описывает следующие подходы к управлению. Первый — по субъекту управления развитием. Он предполагает административный подход, при котором только администрация учебного заведения занимается вопросами инноваций, спуская директивы педаго-

гическому коллективу, и партисипативный (участвующий) подход, при котором в разработке планов и принятии решений совместно работают и администрация, и педагогический коллектив. Второй — по целевой ориентации. В рамках этого подхода различаются управление, ориентированное на процесс, и управление, ориентированное на результат. Третий подход — по уровню интегрированности управления. Он предполагает управление, ориентированное на автономное, независимое друг от друга освоение новшеств, и управление, ориентированное на реализацию всей совокупности новшеств как целостного комплекса — системное управление. И четвертый подход — по типу реагирования на изменения, требующие решений. По этому признаку различают опережающее и реактивное управление. Нельзя сказать, что какой-либо из обозначенных подходов является самым эффективным, все зависит от условий функционирования образовательной организации.

Выбор того или иного подхода в управлении инновационным процессом должен базироваться на учете реальных условий. В качестве определяющих факторов выбора выступают принятая стратегия инновационного поведения, профессиональная готовность руководства и зрелость коллектива. В числе факторов, влияющих на эффективность управления инновационным процессом, можно отметить: высокую информированность о потенциально возможных нововведениях; глубокое и полное понимание актуальных проблем образовательного учреждения; рациональность выбора целей развития; интегрированность целей; реалистичность планов; заинтересованность педагогического коллектива в активном освоении новшеств и контролируемость инновационных процессов.

Наиболее эффективным подходом к управлению в условиях инновационного процесса является подход, основанный на принципах партисипативного, системного, целевого и опережающего управления. В педагогической литературе его называют программно-целевым подходом. Как отмечает В. С. Лазарев, такой подход способствует разработке целей и планов развития инноваций, исходя из системного анализа состояния образовательной организации, при участии всего педагогического коллектива. Направления развития организации выделяются, исходя из актуальных и перспективных требований к ней. Общая и частные цели развития определяются в виде проекта будущего,

в виде стройной и целостной системы. К разработке и оценке этого проекта администрация подключает активных членов педагогического коллектива, создавая творческие группы по проблемам и организуя широкое обсуждение проекта в коллективе. Разрабатываются детальные планы реализации проекта и формируется комплекс «контрольных точек» (промежуточных целей) с целью своевременного выявления проблем в развитии. Стиль руководства ориентирован на побуждение активности и интереса членов педагогического коллектива.

Таким образом, выбор стратегии развития образовательной организации — одна из сложных и важных задач руководителя. Он должен быть обоснованным и осознанным, учитывать внешние и внутренние условия, в том числе профессионализм педагогического коллектива, наличие у него опыта разработки и реализации инновационных проектов. В зависимости от выбранной стратегии определяется и подход в управлении инновационной деятельностью.

Программно-целевой подход к управлению развитием образовательной организации обеспечивается за счет разработки специальных целевых комплексных программ, выступающих в качестве основного средства системного управления развитием. Целевая комплексная программа — это важный стратегический документ учебного заведения, переходящего в инновационный режим жизнедеятельности и принявшего за основу программно-целевую идеологию развития. Она определяет образ желаемого будущего, состав и структуру действий по переходу от настоящего к будущему, то есть стратегию и тактику развития.

Исходя из выбранного подхода в управлении инновационным процессом, в данном случае, программно-целевого, определяются функции и направления управленческой деятельности. По сути, это стандартные управленческие функции: планирование, организация, руководство и контроль. Их специфичность задается ситуацией инновационности образовательного процесса.

Первая управленческая функция — это планирование развития образовательной организации. В условиях программно-целевого подхода системное планирование предполагает решение следующих задач: проблемно-ориентированный анализ состояния, разработка концептуального проекта желаемого будущего, оценка и выбор нововведений, разработка стратегии из-

менений и плана ее осуществления. Результатом должна стать стройная и логичная целевая комплексная программа развития образовательной организации.

Вторая управленческая функция — это обеспечение организационной структуры реализации программы развития. В. С. Лазарев рассматривает два основных способа построения организационной структуры. Первый способ предполагает использование действующей в учебном заведении структуры управления. В данном случае действующим структурным подразделениям, наряду с выполнением функций по обеспечению образовательного процесса, устанавливаются задания, связанные с выполнением различных частей программы развития. При такой организации вся тяжесть выполнения функций координации ложится на руководителей верхнего уровня, и они оказываются перегруженными решением вопросов согласования взаимодействия подразделений. Второй способ предполагает создание специальной целевой структуры, которая действует параллельно с линейно-функциональной, но имеет временный характер. Эта целевая структура представлена советом по развитию, целевыми руководителями (координаторами) и ответственными исполнителями. Второй способ наиболее эффективен для управления реализацией инновационной программы.

Целевые структуры представляют собой гибкие организационные структуры проектного или матричного типа. Формирование этих структур предполагает определенную степень децентрализации управления. Иначе руководство окажется перегруженным решением текущих задач как управления, так и развития, что отрицательно может сказаться на протекании инновационного процесса в образовательной организации. Но для эффективной деятельности организационных структур необходимы хорошо налаженные механизмы горизонтальной координации. Создание условий для их формирования является одной из задач руководства, которое должно ориентироваться на демократические принципы управления.

Третья управленческая функция — это собственно руководство инновационно-ориентированным коллективом. С момента разработки целевой программы и на всех этапах ее реализации необходимо создать условия для широкого участия педагогического коллектива в инновационной деятельности. В связи

с этим руководитель будет решать специфические задачи: преодоление сопротивления со стороны некоторых педагогов и поиск сторонников реализации инновационной деятельности.

Главное направление деятельности руководителя — формирование команды, которая будет заниматься инновационной деятельностью. Коллектив, вступающий в инновационный процесс, с точки зрения П. И. Третьякова, проходит несколько стадий развития: робость — кликушество — стабилизация — сотрудничество — зрелый коллектив. Последние две стадии характеризуются высоким уровнем осознания коллективом инновационного процесса. Исходя из этого, руководитель решает следующие задачи.

1. Определение отношения к инновации, сбор альтернативных мнений о ней. По выборочным статистическим данным, на стадиях зарождения идеи нового и целеполагания члены педагогических коллективов по степени мотивации к инновациям разделяются примерно следующим образом: I группа — лидеры (1—3 %), II группа — позитивисты (50—60 %), III группа — нейтралы (30 %), IV группа — негативисты (10—20 %). Очевидно, что переход в поисковый и нетрадиционный режим деятельности вызывает неоднозначное отношение коллектива и зависит от личностных особенностей педагогов: компетентности, самооценки, степени рефлексии, креативности и т. д.

2. Повышение мотивации к инновационной деятельности. Педагог может активно включиться в инновационную деятельность только при условии четкого понимания той пользы, которую он получит в результате приложения требуемых для освоения новых усилий. Он должен быть уверен в достижимости результата, в получении ожидаемых последствий при достижении этого результата, в полезности этих последствий. На всех этапах инновационного процесса должно происходить моральное и материальное стимулирование участия педагогов.

3. Управленческое консультирование. В связи с тем, что инновационная деятельность очень сложна по своей природе, руководитель должен оказывать серьезную поддержку своим подчиненным, обучать методам группового решения проблем. Он должен способствовать повышению самооценки педагогов и их стремлению к саморазвитию. В инновационных коллективах должна быть сформирована система подготовки, повышения ква-

лификации и консультирования, должны поощряться профессиональное общение и распространение опыта.

Таким образом, основные задачи руководства — это постановка целей перед исполнителями инновационной программы и создание благоприятной мотивационной среды инновационной деятельности.

Четвертая функция управленческой деятельности — это контроль, анализ и регулирование инновационных процессов. От эффективной реализации данной функции зависит успех инновационной деятельности образовательного учреждения. Своевременное устранение возникающих проблем в реализации инновационных проектов позволяет сохранить тенденции устойчивого развития образовательной организации.

Таким образом, управление инновационным процессом является сложным и ответственным видом управленческой деятельности. Оно требует от руководителя системы знаний об основном содержании управленческой деятельности в условиях инновационного процесса в организации, умения планировать и организовывать контроль и регулирование инновационного процесса.

## **Раздел 4. Эффективность программы развития**

### **4.1. Оценка социально-экономической эффективности программы развития**

«В результате выполнения Программы развития в системе образования будет обеспечено:

- создание и внедрение новых образовательных и досуговых программ на всех уровнях системы образования;
- внедрение и эффективное использование новых информационных сервисов, систем и технологий обучения, электронных образовательных ресурсов нового поколения;
- внедрение процедур независимой оценки деятельности образовательных учреждений всех уровней и образовательных процессов;
- создание ресурсов и программ для одаренных детей;
- поддержка региональных комплексных программ развития профессионального образования, направленных на дости-

жение стратегических целей инновационного развития и стимулирование взаимодействия организаций науки, высшего, среднего и начального профессионального образования, российских и зарубежных компаний в рамках общих проектов и программ развития;

- подготовка кадров по приоритетным направлениям модернизации и технологического развития экономики России (энергоэффективность, ядерные технологии, стратегические компьютерные технологии и программное обеспечение, медицинская техника и фармацевтика, космос и телекоммуникации);

- оснащение современным учебно-производственным, компьютерным оборудованием и программным обеспечением образовательных учреждений профессионального образования, внедряющих современные образовательные программы и обучающие технологии, организация стажировок и обучение специалистов в ведущих российских и зарубежных образовательных центрах, с привлечением к этой работе объединений работодателей, коммерческих организаций, предъявляющих спрос на выпускников учреждений профессионального образования;

- формирование сети экспертно-аналитических и сертификационных центров оценки и сертификации профессиональных квалификаций, в том числе для инновационных отраслей экономики;

- повышение показателей академической мобильности студентов и преподавателей, позволяющей обеспечить новые уровни взаимодействия различных образовательных и экономических систем, привлечение вузами специалистов из реального сектора экономики для преподавания;

- кооперирование учреждений профессионального образования с внешней средой для формирования устойчивых двусторонних связей по трудоустройству выпускников и поддержанию процессов непрерывного образования для сотрудников предприятий.

При выполнении Программы особое внимание будет уделено вопросам повышения эффективности экономики образования.

Предусматриваются внедрение и поддержка механизмов государственно-частного партнерства, обеспечивающих эффектив-



ное финансирование системы образования, а также механизмов и моделей хозяйственной самостоятельности образовательных учреждений» (из ФЦПРО на 2011—2015 гг.).

В соответствии с современными подходами оценка эффективности программы развития опирается на качественные критерии и показатели, основные из которых ориентируются на долгосрочные эффекты, а их оценка отсрочена во времени в проявлениях и измерениях. Качественные долгосрочные эффекты можно разделить на две группы.

Первая — это делящиеся эффекты в инновационной работе образовательного учреждения. К ним относятся:

- диагностируемые решения поставленных задач и достижение цели инновационного развития;
- долгосрочное и подтвержденное бюджетом планирование инновационных процессов;
- длительность инициативного участия педагогических работников в инновационной деятельности;
- устойчивое позитивное отношение участников образовательного процесса к инновационному развитию образования;
- наличие конкуренции в рамках участия в образовательных процессах среди партнеров образовательной организации;
- пролонгация партнерами предложений об участии в мероприятиях и программах, планируемых в рамках программы развития и др.

Ко второй группе необходимо отнести эффекты, связанные с долговременной поддержкой инновационной деятельности образовательной организации со стороны общества. Среди них:

- постоянное увеличение предложений партнерства в адрес образовательной организации;
- постоянный интерес педагогических работников к участию в курсах повышения квалификации, тренингах, инновационных семинарах, творческих исследованиях, в том числе и на основе внесения личного вклада участника, на добровольческой или безвозмездной основе;
- диагностируемое внедрение инновационных образовательных технологий;
- активное лоббирование общественностью и партнерами в различных учреждениях и организациях интересов инновационной деятельности образовательной организации;
- долговременное присутствие в финансовых планах рабо-

тотателей мероприятий по финансированию инновационных образовательных проектов, предлагаемых образовательной организацией;

- соотношение в бюджете образовательной организации доли расходов на текущее содержание и функционирование системы образования и доли расходов на инновационные образовательные социально значимые программы и проекты;
- соотношение доли бюджетных расходов на образование с долей привлеченных средств на развитие образования и др.

**Практическое задание:** Опишите в терминах ФЦПРО основные ожидаемые результаты реализации программы развития.

## 4.2. Прогнозируемые риски проекта развития образовательного учреждения

Риск — это неотъемлемая сущность инновационного проекта. Риск инновационного проекта — это совокупность рисков, состоящая из ряда элементов, специфических для данного инновационного проекта, реализуемого в среде конкретного образовательного учреждения, и рисков, характерных в целом для инновационных процессов в образовательных системах. Риск инновационного проекта в силу объективно существующей неопределенности среды, в которой осуществляется сам инновационный проект, никогда не бывает нулевым. В основе риска инновационного проекта лежит возможность альтернативных решений. Риск инновационного проекта имеет объективно-субъективную природу. Основными источниками риска являются, с одной стороны, объективная неполнота или недостаточность информации, и, с другой стороны, субъективность восприятия информации и возможность принятия неверного решения. Первый фактор соответственно приводит к проблеме прогнозирования, а второй — к проблеме распознавания. То есть риск инновационного проекта характеризуется наличием объективной неполноты информации, возможностью неадекватного его восприятия и принятия неверного решения по управлению им.

В оценке риска инновационного проекта и в определении уровня его приемлемости всегда лежит субъективная оценка лица, принимающего решения, вследствие чего одной из существенных оценок риска является отношение к нему данного лица,

то есть толерантность данного субъекта по отношению к риску инновационного проекта.

Риск инновационного проекта характеризуется пропорциональной зависимостью между уровнем риска и новизной инновационного проекта.

Под управлением риском в инновационной деятельности понимается совокупность практических мер, позволяющих снизить неопределенность результатов инновации, повысить полезность реализации нововведения, снизить цену достижения инновационной цели.

Задачи управления рисками в инновационной деятельности вытекают из стратегических целей инновационного развития, обеспечивая их реализацию. К числу основных целей управления рисками в инновационной деятельности относятся:

- прогнозирование проявления негативных факторов, влияющих на динамику инновационного процесса;
- оценка влияния негативных факторов на инновационную деятельность;
- разработка методов снижения рисков инновационных проектов;
- создание системы управления рисками в инновационной деятельности.

Риск инновационной деятельности определяется как возможность неблагоприятного осуществления процесса и/или результата внедрения нововведения. Риски инновационной деятельности принято делить на две большие группы:

1. Чистые риски: нормативно-правовые, природно-географические условия, общественная мораль, социальные устои и др.

2. Спекулятивные риски, определяемые управленческим решением.

В настоящее время выделяют следующие наиболее часто встречающиеся в инновационной деятельности образовательных учреждений риски:

- ошибочного выбора тематики инновационного проекта;
- необеспечения инновационного проекта достаточным уровнем финансирования;
- маркетинговые текущего снабжения ресурсами, необходимыми для реализации инновационного проекта;
- востребованности результатов инновационного проекта;

- неисполнения партнерских договоров (контрактов);
- усиления конкуренции;
- связанные с недостаточным уровнем кадрового обеспечения;
- связанные с неадекватностью моделей управления инновационной деятельностью специфике нововведений;
- определяющиеся слабой координацией действий различных субъектов образовательной политики и др.

Основным риском такого проекта, как программа развития профессиональной образовательной организации, может считаться изменение федеральной социально-образовательной ситуации<sup>2</sup>, связанной либо с завершением начатых институциональных изменений, либо с отсутствием поддержки специально организованных действий для ответа на вызовы, встающие перед системой начального и среднего профессионального образования. Преодоление данного риска основано на формировании новых профессиональных компетенций педагогических работников и на их основе нового типа профессионального поведения, которое характеризуется устойчивостью к изменениям внешних факторов.

Риск, связанный с возможными финансово-экономическими ограничениями в условиях введения новых механизмов финансирования, может быть минимизирован за счет активизации участия коллектива образовательной организации в инновационных проектах, конкурсах, грантах. Определенный риск успешности реализации проектных инициатив может создать низкий уровень лояльности основных заказчиков образовательной системы, который предполагается преодолевать за счет повышения уровня их информированности о мероприятиях программы развития.

Продуктивность реализации и достижение запланированных в программе развития результатов осуществимы при нейтрализации двух системных рисков:

- инновационной невосприимчивости системы (вероятность деградации и снижения качества образования и социального воспитания). Пути минимизации — повышение квалифи-

<sup>2</sup> Развитие сферы образования и социализации в среднесрочной перспективе. Предложения по актуальным вопросам социально-экономической стратегии России до 2020 года. <http://strategy2020.ran.ru/g8/>

кации педагогического коллектива, подготовка преемственной смены кадров;

■ несовместимости инновации со структурой образовательной системы лица, то есть разрушительность инноваций. Пути минимизации — опора на традиции инновационной деятельности.

**Практическое задание:** Рассчитать риски программы развития профессиональной образовательной организации и предложить пути их преодоления.

### 4.3. В методический портфолио руководителя

#### 1. Расчет социально-экономического эффекта программы развития

В самом общем случае под эффектом понимается результат деятельности безотносительно к тому, какими усилиями он достигнут.

С учетом этого под социально-экономическим эффектом от реализации программы развития понимается результат общественно-экономического характера от реализации всего комплекса мероприятий, предусмотренных программой. Социально-экономический эффект хода реализации Программы определяется на конкретный момент времени. Под социально-экономическим эффектом хода реализации программы развития на определенный момент времени понимается результат общественно-экономического характера от реализации проведенных к данному моменту времени мероприятий. Он является функцией времени и представляется в виде хронологической последовательности результатов от реализации мероприятий, определенных через установленные интервалы времени.

Социально-экономический эффект хода реализации программы развития определяется кумулятивным (нарастающим) итогом и на момент окончания программы соответствует социально-экономическому эффекту от ее реализации.

Необходимо различать плановый и фактический социально-экономический эффект от реализации Программы, а также плановый и фактический социально-экономический эффект хода реализации Программы. Плановые показатели социально-экономического эффекта рассчитываются на основе плановых характеристик состояния образовательной системы, а фактические показатели — на основе фактически достигнутых характеристик.

Существенное многообразие направлений развития образова-

ния, значительная номенклатура показателей, характеризующих состояние системы образования и отражающих его влияние на общество, обуславливают необходимость сведения множества частных показателей к единому интегральному показателю. Сведение всех социально-экономических аспектов программы развития к единому интегральному показателю ( $W$ ) проводится с учетом весовых коэффициентов учитываемых факторов. Вместе с тем сведение множества разноаспектных частных показателей к единому показателю приводит к тому, что абсолютная величина интегрального показателя не имеет ясного физического смысла. Представление о социально-экономическом эффекте программы и ходе ее реализации может быть получено только на основе относительных показателей.

В качестве основных показателей хода реализации программы развития принимаются:

1) уровень достижения планируемого социально-экономического эффекта от реализации мероприятий по развитию образования на конец  $t$ -го года. Указанный показатель определяется по формуле:

$$\overline{W}_t^{\text{пл}} = \frac{W_t^{\text{факт}}}{W_t^{\text{пл}}} \cdot 100\%,$$

где:

$\overline{W}_t^{\text{пл}}$  — показатель, отражающий уровень достижения планируемого социально-экономического эффекта от реализации мероприятий по развитию образовательной системы учреждения на конец  $t$ -го года;

$W_t^{\text{пл}}$  — интегральный плановый показатель социально-экономического эффекта в  $t$ -м году от реализации мероприятий, предусмотренных программой развития;

$W_t^{\text{факт}}$  — интегральный фактически достигнутый на конец  $t$ -го года показатель социально-экономического эффекта от реализации мероприятий по развитию образовательного учреждения;

2) отклонение фактического социально-экономического эффекта от реализации мероприятий по развитию образовательного учреждения в  $t$ -м году от планового показателя ( $\Delta W_t^{\text{пл}}$ ). Указанный показатель определяется по формуле:

$$\Delta W_t^{\text{пл}} = \overline{W}_t^{\text{пл}} - 100\%;$$

3) коэффициент роста социально-экономического эффекта от реализации мероприятий программы развития в t-м году, определяемый по зависимости:

$$K_{W_t} = \frac{W_t^{\text{факт}}}{W_{\text{нач}}}, \text{ где:}$$

$K_{W_t}$  — коэффициент роста социально-экономического эффекта от реализации мероприятий программы развития в t-м году. Указанный коэффициент показывает, во сколько раз на конец t-го года (по сравнению с состоянием образовательной системы учреждения на начало ее развития) вырос интегральный социально-экономический эффект системы образования;

$W_{\text{нач}}$  — интегральный начальный показатель состояния образовательной системы (конец года, предшествующего началу разработки программы развития);

$W_t^{\text{факт}}$  — интегральный фактически достигнутый на конец t-го года показатель социально-экономического эффекта от реализации мероприятий программы развития.

Плановые, фактические и начальный интегральные показатели  $W_t^{\text{пл}}$ ,  $W_t^{\text{факт}}$ ,  $W_{\text{нач}}$  рассчитываются на основе только тех характеристик состояния образовательной системы, которые установлены в программе развития.

Если показатель  $\overline{W}_t^{\text{пл}} \geq 100\%$  и соответственно  $\Delta W_t^{\text{пл}} \geq 0$ , реальное состояние системы образования на конец t-го года выше запланированного уровня, что свидетельствует о нормальном ходе реализации мероприятий программы развития.

При  $\overline{W}_t^{\text{пл}} < 100\%$ ,  $\Delta W_t^{\text{пл}} < 0$  реальное состояние системы образования на конец t-го года ниже запланированного уровня, что свидетельствует об отставании хода преобразований.

Оценка социально-экономического эффекта хода реализации программы развития предполагает построение иерархической структуры (модели) процесса развития образовательной системы, которая сводится к формулировке цели, задач, направлений и мероприятий по развитию образования и выявлению между ними логических взаимосвязей. Основной принцип формирования элементов каждого уровня иерархической струк-

туры — их достаточность и объективность для характеристики процесса развития образовательной организации.

*Расчет интегрального показателя социально-экономического эффекта реализации программы.*

Интегральные плановые показатели социально-экономического эффекта от реализации мероприятий программы развития для каждого года определяются по формуле:

$$W_t^{\text{пл}} = \sum_{j=1}^J V_{3_j} \cdot \sum_{i=1}^I V_{H_i(3_j)} \cdot \overline{P}_{k(H_i)}^{t(\text{пл})}; \quad t = \overline{2011, 2015}$$

либо по формуле:

$$W_t^{\text{пл}} = \sum V_{H_i}^{\text{об}} \cdot \overline{P}_{k(H_i)}^{t(\text{пл})}, \text{ где:}$$

$W_t^{\text{пл}}$  — плановый интегральный показатель социально-экономического эффекта в t-м году от реализации мероприятий программы развития;

$V_{3_j}$  — весовой коэффициент важности решения  $3_j$ -й основной задачи программы развития образования в достижении стратегической цели программы развития;

$V_{H_i(3_j)}$  — весовой коэффициент важности  $H_i$ -го мероприятия в решении  $3_j$ -й основной задачи;

$\overline{P}_{k(H_i)}^{t(\text{пл})}$  — плановое нормированное значение k-го продукта

$H_i$ -го мероприятия в решении  $3_j$ -й основной задачи программы развития в t-м году;

$V_{H_i}^{\text{об}}$  — обобщенный весовой коэффициент  $H_i$ -го мероприятия в решении  $3_j$ -й основной задачи программы развития, определяется по формуле:

$$V_{H_i}^{\text{об}} = \sum_{j=1}^J V_{3_j} \cdot V_{H_i(3_j)}.$$

Коэффициенты важности мероприятий и основных задач программы развития ( $V_{H_i(3_j)}$  и  $V_{3_j}$ ) рассчитываются по результатам экспертного опроса педагогов и представителей ответственности.

Результаты реализации программы развития по конкретному мероприятию могут оцениваться по одному либо по нескольким параметрам. При оценке результатов по нескольким показателям плановая нормированная обобщенная характеристика рассчитывается как средняя арифметическая величина.

Плановое нормированное значение  $k$ -го продукта  $H_i$ -го мероприятия в решении  $3_j$ -й основной задачи программы развития в  $t$ -м году определяется по следующей формуле:

$$P_{k(H_i)}^{t(пл)} = \begin{cases} \frac{P_{k(H_i)}^{t(пл)} - \min p_{k(H_i)}}{\max p_{k(H_i)} - \min p_{k(H_i)}}, & \text{если характеристику необходимо максимизировать;} \\ \frac{\max p_{k(H_i)} - P_{k(H_i)}^{t(пл)}}{\max p_{k(H_i)} - \min p_{k(H_i)}}, & \text{если характеристику необходимо минимизировать} \end{cases}$$

где:  $\min p_{k(H_i)}, \max p_{k(H_i)}$  — минимально и максимально возможные значения  $k$ -продукта  $H_i$ -го мероприятия в решении  $3_j$ -й основной задачи программы развития;

$P_{k(H_i)}^{t(пл)}$  — плановое значение  $k$ -го продукта  $H_i$ -го мероприятия в решении  $3_j$ -й основной задачи программы развития в  $t$ -м году.

Предельные (максимальное и минимальное) значения определяются на основе очевидных фактов на основе логических рассуждений и не вызывают каких-либо трудностей.

Интегральный начальный социально-экономический показатель состояния образовательной системы учреждения определяется аналогично по формулам:

$$W^{нач} = \sum_{j=1}^J V_{3_j} \cdot \sum_{i=1}^I V_{H_i(3_j)} \cdot \bar{P}_{k(H_i)}^{нач}$$

либо

$$W^{нач} = \sum V_{H_i}^{об} \cdot \bar{P}_{k(H_i)}^{нач}.$$

$$P_{k(H_i)}^{нач} = \begin{cases} \frac{P_{k(H_i)}^{нач} - \min p_{k(H_i)}}{\max p_{k(H_i)} - \min p_{k(H_i)}}, & \text{если характеристику необходимо максимизировать;} \\ \frac{\max p_{k(H_i)} - P_{k(H_i)}^{нач}}{\max p_{k(H_i)} - \min p_{k(H_i)}}, & \text{если характеристику необходимо минимизировать} \end{cases}$$

где в дополнение к приведенным выше обозначениям принято:

$\bar{P}_{k(H_i)}^{нач}$  — нормированное начальное значение обобщенной  $k$ -го продукта  $H_i$ -го мероприятия в решении  $3_j$ -й основной задачи программы развития.

$P_{k(H_i)}^{нач}$  — начальное (базовое) значение  $k$ -го продукта  $H_i$ -го мероприятия в решении  $3_j$ -й основной задачи программы развития.

По мере завершения очередного календарного года и получения фактических данных за истекший год определяется фактически достигнутый на конец года интегральный социально-экономический эффект от реализации мероприятий программы развития.

Указанный показатель рассчитывается по формуле:

$$W_t^{факт} = \sum_{j=1}^J V_{3_j} \cdot \sum_{i=1}^I V_{H_i(3_j)} \cdot \bar{P}_{k(H_i)}^{t(факт)}; \quad t = \overline{2011, 2015}$$

либо по формуле:

$$W_t^{факт} = \sum V_{H_i}^{об} \cdot \bar{P}_{k(H_i)}^{t(факт)}.$$

$$P_{k(H_i)}^{t(факт)} = \begin{cases} \frac{P_{k(H_i)}^{t(факт)} - \min p_{k(H_i)}}{\max p_{k(H_i)} - \min p_{k(H_i)}}, & \text{если характеристику необходимо максимизировать;} \\ \frac{\max p_{k(H_i)} - P_{k(H_i)}^{t(факт)}}{\max p_{k(H_i)} - \min p_{k(H_i)}}, & \text{если характеристику необходимо минимизировать} \end{cases}$$

где в дополнение к приведенным выше обозначениям принято:

$W_t^{\text{факт}}$  — фактически достигнутый на конец t-го года интегральный показатель социально-экономического эффекта от реализации мероприятий программы развития;

$\bar{P}_{k(H_i)}^{t(\text{факт})}$  — нормированный фактически полученный на конец t-го года k-й продукт  $H_i$ -го мероприятия в решении  $Z_j$ -й основной задачи программы развития;

$P_{k(H_i)}^{t(\text{факт})}$  — фактическое значение k-го продукта  $H_i$ -го мероприятия в решении  $Z_j$ -й основной задачи программы развития в t-м году.

Общий алгоритм расчета интегральных показателей социально-экономического эффекта от реализации мероприятий программы развития сводится к следующему:

- определение перечня интегральных показателей социально-экономического эффекта, подлежащих расчету (начальный, плановый, фактический);

- определение номенклатуры параметров, характеризующих состояние образовательной системы учреждения. В зависимости от цели оценки принимаются в соответствии с принятой иерархической схемой процесса развития;

- сбор, анализ и систематизация исходных данных в объеме номенклатуры характеристик. Для качественных характеристик проведение экспертного опроса и расчет итоговых значений;

- нормализация характеристик;

- определение весовых коэффициентов задач и мероприятий программы развития;

- расчет интегральных показателей социально-экономического эффекта.

Интегральными показателями результативности Программы являются:

- уровень соответствия образования современным стандартам НПО/СПО;

- уровень качества образования, предоставляемого образовательным учреждением.

Расчет эффективности программы развития проводится на основании расчета соотношения прироста соответствующего интегрального показателя к размеру финансирования программы.

## 2. Пример расчета рисков и определения путей их минимизации

| Наименование риска   | Способ преодоления  |
|--|---|
| 1. Возможное отставание уровня социализации отдельных обучающихся по сравнению с показателями, заложенными в модели выпускника.<br>2. Разрыв между результатами социализации обучающихся на персональном уровне и результатами, представленными на уровне образовательного учреждения, местного социума, региона, страны | 1. Совершенствование системы индивидуального педагогического сопровождения тех обучающихся, которые в силу личностных особенностей и/или ближайшего социального окружения отстают в уровне социализации по сравнению с основной массой обучающихся. Такая работа возможна только при условии тесного сотрудничества с представителями общественности, местного самоуправления |
| 1. Различия между оценочными представлениями коллектива учреждения о результатах своей инновационной деятельности и традиционными оценками качества образования, сложившимися у учредителя и социальных партнеров образовательной организации.<br>2. Риск бюрократизации системы управления инновационным процессом      | 1. Применение механизмов личной заинтересованности, индивидуализированного распределения ответственности.<br>2. Использование механизмов ценностного управления.<br>3. Организация деятельности по формированию у всех субъектов образовательного процесса собственной активной и ответственной позиции по отношению к концептульным основаниям Программы развития            |
| 1. Противостояние либо пассивное сопротивление части педагогического коллектива основным нововведениям.<br>2. Недостаточная компетентность руководителей среднего звена, возглавляющих отдельные структурные подразделения   | 1. Вовлекать педагогов в реализацию инноваций постепенно, через создание инициативных групп и утверждение новых ценностей. Обеспечить личностный и профессиональный рост руководителей за счет внутренних ресурсов (системы стажировок, семинаров, мастер-классов, тренингов и т. п.)   |

**Миссия (mission) образовательного учреждения:**

■ комплекс ключевых стратегических целей и отличительных особенностей и способностей учреждения. Она помогает определить сущность образовательного учреждения, его масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов, фокусирует внимание на потребителе, заказчиках, интересах и ожиданиях заинтересованных сообществ, власти и бизнеса;

■ это философия и предназначение, смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных; сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация (цель, способ участия организации в достижении этой цели, значимость — утверждение ведущих достижений), маркетинговое послание во внешнюю среду.

**Модель:**

■ (в широком понимании) — образ (в т. ч. условный или мысленный — изображение, описание, схема, чертеж, график, план, карта и т. п.) или прообраз (образец) какого-либо объекта или системы объектов («оригинала» данной М.), используемый при определенных условиях в качестве их «заместителя» или «представителя» [<http://slovari.yandex.ru/> БСЭ];

■ абстрактное общее понятие (например, идеальный тип) или теория. Модели различаются по степени близости к действительности (степени изоморфизма с действительностью). Их функции также бывают эвристическими либо объяснительными, включая: (а) предложение новых гипотез, построенных на сравнении незнакомых явлений с более известными или лучше объясненными; (б) упрощение действительности для ана-

литических целей посредством однозначного общего понятия или выдвижения на первый план фундаментальных механизмов, объясняющих причины и взятых отдельно от усложнения факторов; (в) сравнения между «идеальной» моделью и реальным миром, предназначение для лучшего понимания процессов реального мира [М. В. Гамезо. Словарь по педагогической психологии, 2001];

■ (франц. *modele*, от лат. *modulus* — мера, образец) — любой образ, аналог (мысленный или условный: изображение, описание, схема, чертеж, график, план, карта и т. п.) какого-либо объекта, процесса или явления («оригинала» данной модели), используемый в качестве его «заместителя», «представителя».

**Образовательная система** — социальный институт, целью которого является образование человека. Это целостный объект образования с четко выраженными границами, с необходимым и достаточным для описания функционирования системы набором элементов (компонентов) в их связях и тесном взаимодействии, обладающий следующими признаками: реальностью, социальностью, сложностью, открытостью, динамичностью, вероятностью, целеустремленностью, самоуправляемостью. Системный подход в образовании позволяет рассмотреть данное педагогическое явление в комплексе всех его компонентов, а технологический — качественно управлять всеми компонентами образовательной системы.

**Проблема:**

■ (от греч. *problema* — задача), в широком смысле сложный теоретический или практический вопрос, требующий изучения, разрешения [<http://slovari.yandex.ru/~книги/БСЭ/>]. Сущность проблемы для человека такова, что требует анализа, оценки, формирования идеи, концепции для поиска ответа (решение проблемы) с проверкой и подтверждением опыта;

■ вопрос, не имеющий однозначного решения (степень неопределенности). Неопределенностью проблема отличается от задачи. Проблема отличается от задачи тем, что для ее решения не достаточно собственных ресурсов, она решается с привлечением ресурсов со стороны;

■ вопрос, предлагаемый для решения [Большой словарь Вебстера]. Наличие проблемы означает состояние дел, находящегося в нежелательном состоянии или испытывающих затруднение;

- вызов, который подталкивает к ее решению, чтобы установилась более предпочтительная обстановка;

- несоответствие между фактическим состоянием объекта управления и желаемым/целевым. Проблемы могут возникать по причине ухудшения ситуации при неизменных требованиях к целевому состоянию объекта, но часто возникают по причине повышения требований. Путем периодического повышения требований и решения возникающих при этом проблем организация (как и конкретный индивид) может обеспечить свое непрерывное развитие. Таким образом, можно говорить о том, что любая проблема является источником совершенствования.

**Программа развития** — это важнейший стратегический документ образовательного учреждения, переходящего (перешедшего) в инновационный режим жизнедеятельности и принявшего за основу программно-целевую идеологию развития. Ее специфическими характеристиками являются:

- стратегический характер, ее преимущественная направленность на решение наиболее важных, судьбоносных, определяющих общие направления жизнедеятельности образовательного сообщества стратегических задач. Следует помнить, что программы развития, при всей желательной детализации предполагаемых действий, акцентируют внимание именно на вопросах стратегического значения и на выработке общей стратегии их решения;

- ярко выраженная инновационная направленность; программа развития есть стратегический план осуществления основных нововведений в образовательном учреждении;

- ориентация на будущее, на реализацию не только актуальных, но и перспективных, ожидаемых, прогнозируемых образовательных потребностей, социального заказа на образование;

- опора на идеологию системного, программно-целевого подхода в управлении;

- наличие специальной и достаточно жестко структурированной технологии разработки.

Программа развития рассматривается как потенциально мощный и действенный инструмент, обеспечивающий результативный и экономичный переход образовательной системы в новое качественное состояние, и одновременно как инструмент, обеспечивающий управление этим переходом.

**Профессиональная образовательная организация** — организация, осуществляющая образовательную деятельность в сфере профессионального образования, — юридическое лицо, которому предоставлено право осуществлять данную образовательную деятельность в качестве основного и дополнительного вида деятельности на основании лицензии.

**Профессиональное образование** — вид образования, направленный на приобретение обучающимися в процессе освоения профессиональных образовательных программ знаний, умений, навыков и компетенций определенного уровня и объема, позволяющих вести профессиональную деятельность в определенной сфере и (или) выполнять работы по конкретной профессии или специальности.

**Результативность** — степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов [стандарты ISO серии 9000:2000].

**Ресурс** — количественная мера возможности выполнения какой-либо деятельности; условия, позволяющие с помощью определенных преобразований получить желаемый результат.

**Социально-экономический эффект** — результат общественно-экономического характера от реализации всего комплекса мероприятий, предусмотренных программой развития.

**Социальный заказ в образовании** — механизм реализации социальной необходимости как формы отражения всеобщих закономерных связей, внутренне устойчивых, повторяющихся, обеспечивающих превращение возможности в действительность и регулирующих направленность образовательной деятельности на решение первоочередных приоритетных общественных проблем. Это практически осознанная, нередко теоретически сформулированная с учетом идеологической направленности официальной государственной политики объективная необходимость в строго определенных масштабах и качественных параметрах результатов образовательной деятельности.

**Стратегическое видение (vision):**

- мысленный образ успешного достижения миссии организации, то есть общее представление о ее предназначении в будущем, создающее чувство перспективы и обеспечивающее преемственность целей организации;

- взгляды руководителей и ключевого персонала на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься и каков ее долгосрочный курс.



**Целевой индикатор** — количественный показатель эффективности реализации целевой программы, отражающий степень достижения ее целей и задач целевой программы (как правило, выражается относительными единицами измерения (доли, проценты) или производными).

**Целевой показатель** — необходимый уровень или ожидаемая норма усовершенствования, установленные для конкретного показателя, отражающий прогресс в движении к стратегической цели. Показатели подразумевают определенные действия, необходимые для достижения цели, и указывают на то, как стратегия будет реализована на операциональном уровне. Целевые значения показателей устанавливаются в конкретных единицах (количество, процент, отношение...) и желательно должны быть ориентированы на определенный период времени (обычно год или квартал) для своевременного выявления динамики изменений и принятия при необходимости корректирующих действий. Необходимо регулярное сравнение показателей с целевыми значениями (targets), количественными выражениями уровня, которому должен соответствовать тот или иной показатель.

**Цель:**

■ идеальный или реальный предмет сознательного или бессознательного стремления субъекта; конечный результат, на который преднамеренно направлен процесс [А. Л. Доброхотов. Цель. Новая философская энциклопедия. М. : Мысль, 2000.];

■ «доведение возможности до ее полного завершения» [К. А. Сергеев, Я. А. Слинин. Природа и разум: античная парадигма. Л. : ЛГУ, 1991. С. 33—34];

■ в концепции «управления по целям» (англ. *management by objective*) (также «управление по результатам») для достижения эффективности при постановке цель (или точнее — планируемый результат) проверяется по критериям акронима SMART: конкретная, определенная; измеримая; достижимая, соответствующая возможностям конкретного исполнителя; соответствующая контексту (достижение цели должно быть обеспечено ресурсами), сосредоточенная/направленная на результат; привязанная к точке/интервалу времени.

**Эффективность** — относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение [[http://slovari.yandex.ru/~книги/Экономический %20словарь/](http://slovari.yandex.ru/~книги/Экономический%20словарь/)].

Раздел содержит перечень сайтов федеральных органов управления образованием, учреждений образования федерального уровня, информационных сайтов федеральных программ и проектов, на которых можно познакомиться с актуальной информацией, необходимой для разработки программы развития образовательной организации как открытой образовательной системы.

1. *Федеральные органы управления образованием, образовательные учреждения, программы и проекты.*

Подраздел содержит ресурсы, публикуемые в сети Интернет Министерством образования и науки Российской Федерации, федеральными службами и агентствами, а также подведомственными им организациями, работающими в сфере образования на федеральном уровне. Наряду с официальными сайтами органов управления образованием представлены сайты, на которых можно получить информацию об отдельных направлениях развития сферы образования, о реализуемых программах и проектах общероссийского масштаба, о ходе и результатах отраслевых программ и научно-исследовательских работ, нацеленных на повышение эффективности российской системы образования.

■ Министерство образования и науки Российской Федерации

<http://www.mon.gov.ru>

■ Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки (Рособрнадзор)

<http://www.obrnadzor.gov.ru>

- Федеральное агентство по образованию (Рособразование)  
<http://www.ed.gov.ru>
- Федеральное агентство по науке и инновациям (Рос-наука)  
<http://www.fasi.gov.ru>
- Приоритетные национальные проекты: сайт Совета при Президенте Российской Федерации по реализации приоритетных национальных проектов и демографической политике  
<http://www.rost.ru>
- Федеральная целевая программа развития образования (2006–2010) — ФЦПРО  
<http://www.fcpro.ru>
- Национальный фонд подготовки кадров. Приоритетный национальный проект «Образование» и проект «Информатизация системы образования»  
<http://portal.ntf.ru>
- Статистика российского образования  
<http://stat.edu.ru>
- Федеральный институт педагогических измерений  
<http://www.fipi.ru>
- Федеральный центр образовательного законодательства  
<http://www.lexed.ru>
- Федеральный институт развития образования  
<http://www.firo.ru>
- Информационный сайт экспертных групп по работе над «Стратегией-2020»  
<http://2020strategy.ru>

## 2. Средства массовой информации образовательной направленности.

Подраздел содержит ресурсы, размещаемые в сети Интернет наиболее известными и популярными средствами массовой информации. Материалы, публикуемые на страницах традиционных и электронных газет и журналов, знакомят с новостями сферы образования, представляют различные точки зрения специалистов, информируют об учебных и методических разработках. Большинство редакций помещают в сети Интернет архив ранее вышедших публикаций, а также сведения о порядке подписки или приобретения требуемых газет и журналов.

- Большая перемена: сайт информационной поддержки ФЦПРО  
<http://www.newseducation.ru/>

- Спутниковый канал единой образовательной информационной среды  
<http://sputnik.mto.ru>
- Журнал «Право и образование»  
<http://www.lexed.ru/pravo/journ/>
- Журнал «Вестник образования России»  
<http://www.vestniknews.ru>
- Журнал «Лидеры образования»  
<http://pedsovet.org/leader.html>
- Журнал «Экономика и образование сегодня»  
<http://www.eed.ru>
- Журнал «Открытое образование»  
<http://www.e-joe.ru>

## 3. Федеральные информационно-образовательные порталы.

Подраздел включает перечень федеральных образовательных порталов, выступающих основными источниками информации для всех имеющих отношение к образованию. Порталы представляют собой наиболее мощные коллекции ссылок на образовательные интернет-ресурсы, опубликованные в российском сегменте Всемирной сети. Кроме того, порталы содержат новостные ленты, электронные библиотеки и коллекции образовательных ресурсов, справочники, средства общения педагогов и учащихся, информацию о специалистах и организациях, работающих в сфере образования, и много других полезных сервисов.

- Федеральный портал «Российское образование»  
<http://www.edu.ru>
- Российский общеобразовательный портал  
<http://www.school.edu.ru>
- Федеральный портал «Информационно-коммуникационные технологии в образовании»  
<http://www.ict.edu.ru>
- Российский портал открытого образования  
<http://www.openet.edu.ru>
- Федеральный портал «Непрерывная подготовка преподавателей»  
<http://www.neo.edu.ru>

## 4. Конференции, выставки.

Подраздел содержит информацию о сроках, месте и усло-

виях проведения конференций и выставок, связанных с образованием. Большинство ресурсов подраздела включают в себя описание разработок и инноваций, апробированных на общественных мероприятиях, позволяют заранее ознакомиться с материалами предстоящих образовательных форумов и принять в них участие.

- Всероссийский интернет-педсовет  
<http://pedsovet.org>
- Всероссийский форум «Образовательная среда»  
<http://www.edu-expo.ru>
- Международная конференция «Применение новых технологий в образовании»  
<http://www.bytic.ru>
- Международный конгресс-выставка «Образование без границ»  
<http://www.globaledu.ru>
- Московская международная выставка «Образование и карьера — XXI век»  
<http://www.znanie.info>
- Российский образовательный форум  
<http://www.schoolexpo.ru>

## Список рекомендуемой литературы

1. *Анисимов, П. Ф.* Инновации в среднем профессиональном образовании / П. Ф. Анисимов, Н. Г. Ярошенко, Т. Д. Барер ; Федер. агентство по образованию. — М. : Новый учеб., 2004.
2. *Балабанов, И. Т.* Инновационный менеджмент : учебное пособие / И. Т. Балабанов. — СПб.: ИД «Питер», 2001.
3. *Балыхин, Г. А.* Управление развитием образования: организационно-экономический аспект / Г. А. Балыхин. — М. : Экономика, 2003.
4. *Бармин, Н. Ю.* Образование взрослых в условиях новой экономики: социально-философский анализ : монография / Н. Ю. Бармин. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2010.
5. *Безруков, В. И.* Проектирование управления педагогическими системами / В. И. Безруков // Педагогическое образование и наука. — 2004. — № 5. — С. 28—32.
6. *Вазина, К. Я.* Инновационное образование — вызов времени / К. Я. Вазина, Ю. Н. Петров. — Н. Новгород : Изд-во ВГИПУ, 2007.
7. *Вазина, К. Я.* Управление инновационными процессами в системе образования: (Концепция, опыт) / К. Я. Вазина, Е. Ю. Копейкина. — Н. Новгород, 1999.
8. *Вифлеемский, А.* Инновации в системе образования / А. Вифлеемский // Народное образование. — 2008. — № 9. — С. 15—22.
9. *Виханский, О. С.* Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. — М. : Гардарики, 1998.
10. *Инновационный менеджмент : учебное пособие / под ред. д. э. н., проф. Л. Н. Оголевой.* — М. : ИНФРА-М, 2002.
11. *Лазарев, В. С.* Педагогическая инноватика: объект, предмет и основные понятия / В. С. Лазарев, Б. П. Мартиросян // Педагогика. — 2004. — № 4. — С. 11—21.
12. *Лазарев, В. С.* Управление инновациями в школе : учебное пособие / В. С. Лазарев. — М. : Центр пед. образования, 2008.
13. *Ларионова, Т. А.* Роль инноваций в развитии системы профессионального образования России / Т. А. Ларионова. — М., 2006.
14. *Лебедев, О. Е.* Модернизация управления образованием / О. Е. Лебедев // Народное образование. — 2004. — № 6. — С. 169—179.
15. *Лебедев, О. Е.* Управление образовательными системами : учеб.-метод. пособие для вузов / О. Е. Лебедев. — М. : Университетская книга, 2004.

## Содержание

16. *Медынский, В. Г.* Инновационный менеджмент : учебник для вузов / В. Г. Медынский. — М. : Изд-во «ИНФРА-М», 2002.
17. Модернизация управления образовательным учреждением : методическое пособие / под ред. В. В. Серикова, Т. В. Черниковой. — М. : АПКИПРО, 2004.
18. *Наумов, С. В.* Управление развитием регионального образования: инновационный аспект : монография / С. В. Наумов. — Н. Новгород : Нижегородский гуманитарный центр, 2005.
19. *Пономарев, Н. Л.* Образовательные инновации. Государственная политика и управление : учебное пособие для студ. высш. учеб. заведений / Н. Л. Пономарев, Б. М. Смирнов. — М. : Издательский центр «Академия», 2007.
20. *Поташиник, М.* Программа развития: что волнует директоров школ / М. Поташиник // Народное образование. — 2005. — № 9. — С. 43—53.
21. Проектно-сетевой институт инновационного образования: сборник проектных инициатив (специальный выпуск информационного бюллетеня) / под ред. Н. Ю. Бармина, Г. А. Игнатъевой. — Нижний Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2011.
22. *Прутченков, А.* Общественное участие в управлении образованием / А. Прутченков, Т. Новикова // Народное образование. — 2007. — № 9. — С. 91—97.
23. *Слободчиков, В. И.* Проблемы становления и развития инновационного образования / В. И. Слободчиков // Инновации в образовании. — 2003. — № 2. — С. 4—28.
24. *Слободчиков, В. И.* Проектирование — слово ученое. В чем его практический смысл : интервью с В. И. Слободчиковым // Директор школы. — 2002. — № 26. — С. 9—15.
25. *Томпсон, А. А.* Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М. : Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998.
26. *Третьяков, П. И.* Учреждение профессионального образования: управление по результатам / П. И. Третьяков, Е. Г. Мартынов. — М., 2000.
27. Управление образовательными системами : учеб. пособие для студентов вузов / под ред. Т. И. Шамовой. — М. : Владос, 2002.
28. *Ушаков, К. М.* Развитие организации: в поисках адекватных теорий / К. М. Ушаков. — М., 2004.
29. *Хуторской, А. В.* Педагогическая инноватика: методология, теория, практика / А. В. Хуторской. — М. : Изд-во УНЦ ДО, 2005.
30. *Шапиро, В. Д.* Управление проектами : учебник для вузов / В. Д. Шапиро. — М. : Изд-во «ИНФРА-М», 1998.

|   |            |
|---|------------|
| <b>РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОТКРЫТОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ: ПРОГРАММА УЧЕБНОГО МОДУЛЯ .....</b> | <b>3</b>   |
| <b>ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ К ПРОГРАММЕ УЧЕБНОГО МОДУЛЯ .....</b>   | <b>12</b>  |
| <b>ВВЕДЕНИЕ. Модель профессиональной образовательной организации как открытой образовательной системы .....</b>   | <b>12</b>  |
| <b>РАЗДЕЛ 1. Паспорт программы развития .....</b>   | <b>52</b>  |
| <b>РАЗДЕЛ 2. Аналитико-прогностический этап разработки программы развития .....</b>   | <b>58</b>  |
| 2.1. Позиция профессиональной образовательной организации в региональной системе образования и ее миссия .....  | 58         |
| 2.2. Характеристика проблемы, на решение которой направлена программа развития .....  | 59         |
| 2.3. Основные цели и задачи Программы, сроки и этапы ее реализации, перечень целевых индикаторов и показателей, отражающих ход ее выполнения .....      | 77         |
| 2.4. В методический портфолио руководителя .....  | 83         |
| <b>РАЗДЕЛ 3. Разработка стратегии программы развития .....</b>  | <b>111</b> |
| 3.1. Реализация программно-целевого метода .....  | 111        |
| 3.2. Обоснование ресурсного обеспечения программы развития .....  | 114        |
| 3.3. Механизм управления программой развития .....  | 117        |
| 3.4. В методический портфолио руководителя .....  | 119        |
| <b>РАЗДЕЛ 4. Эффективность программы развития .....</b>   | <b>126</b> |
| 4.1. Оценка социально-экономической эффективности программы развития .....  | 126        |
| 4.2. Прогнозируемые риски проекта развития образовательного учреждения .....  | 129        |
| 4.3. В методический портфолио руководителя .....  | 132        |
| <i>Глоссарий .....</i>  | <i>140</i> |
| <i>Образовательные ресурсы сети Интернет .....</i>  | <i>145</i> |
| <i>Список рекомендуемой литературы .....</i>  | <i>149</i> |

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОТКРЫТОЙ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ**

Учебно-методический комплект

Редактор *Н. А. Воронцова*  
Корректор *Е. С. Запольнова*  
Компьютерная верстка  
*Л. И. Половинкина, О. Н. Барабаш*

---

Оригинал-макет подписан в печать 01.03.2013 г.  
Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная. Гарнитура «Times ET».  
Печать офсетная. Усл.-печ. л. 8,84. Тираж 100 экз. Заказ 2034.

Нижегородский институт развития образования,  
603122, Н. Новгород, ул. Ванеева, 203.  
[www.niro.nnov.ru](http://www.niro.nnov.ru)

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