

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Государственная академия промышленного менеджмента
имени Н.П. Пастухова»

Описание механизмов развития
профессиональной образовательной организации
на основе интеграции в процессы основной деятельности
модульных технологий дополнительного профессионального образования

Ярославль 2018

Оглавление

1. Назначение механизмов развития ПОО	4
2. Принципы действия механизмов развития профессиональной образовательной организации.....	8
3. Субъекты и объекты воздействия.....	11
4. Порядок применения механизмов развития профессиональной образовательной организации.....	13
4.1. Механизмы, обеспечивающие общие условия развития ПОО	14
4.2. Порядок применения механизмов управления	15
4.3. Порядок применения механизмов проектирования и предоставления образовательных услуг.....	17
4.4. Механизмы поддержки.....	21
5. Способ управления механизмами	24

Введение

Под механизмами развития профессиональной образовательной организации на основе интеграции в процессы основной деятельности модульных технологий дополнительного профессионального образования (далее – механизмы развития ПОО) понимается совокупность состояний и процессов, определяющих реализацию программ развития ПОО по критериям результативности и эффективности в части использования модульных дополнительных профессиональных программ (ДПП).

Актуальность разработки механизмов развития ПОО на основе интеграции в процессы основной деятельности модульных технологий дополнительного профессионального образования обусловлена потребностью системы профессионального образования в широкой модернизации, поддерживаемой национальными проектами и федеральными программами, пилотными проектами по развитию непрерывного образования педагогических кадров. Потребность в разработке механизмов развития ПОО на основе интеграции различных ДПП в традиционные виды образовательной деятельности, в том числе использующих открытые образовательные ресурсы, обуславливается значимостью включения дополнительного профессионального образования в программы развития/модернизации организаций, реализующих профессиональные образовательные программы.

Предложенный перечень механизмов не является исчерпывающим, однако он отражает основные состояния и процессы, определяющие порядок управления разработкой и реализацией программ развития ПОО, а также наиболее применимые на практике способы решения задачи диверсификации основных и дополнительных профессиональных программ.

Описание механизмов имеет следующую структуру:

- 1) назначение (решаемые задачи диверсификации основных и дополнительных профессиональных образовательных программ),
- 2) принцип действия,
- 3) субъекты и объекты воздействия,

- 4) порядок применения
- 5) способ управления механизмами.

1. Назначение механизмов развития ПОО

Назначение механизмов развития ПОО – обеспечение организационно-управленческой поддержки модели развития ПОО на основе интеграции в процессы основной деятельности модульных технологий дополнительного профессионального образования при реализации программ развития/модернизации ПОО.

Поскольку деятельность образовательной организации можно представить в виде трех групп процессов:

- процессы управления,
- основные процессы, включающие проектирование и предоставление образовательной услуги и
- поддерживающие процессы (ресурсное обеспечение деятельности организации),

то все механизмы развития ПОО также можно разделить на три группы:

- 1) механизмы управления,
- 2) механизмы проектирования и предоставления образовательной услуги,
- 3) механизмы ресурсного обеспечения.

Механизмы развития ПОО адресованы в первую очередь руководителям рабочих групп ПОО, а также организаторам на уровне субъекта Российской Федерации, на которых возлагается ответственность за организационно-методическое обеспечение развития дополнительного профессионального образования в образовательных организациях системы СПО (таблица 1).

Таблица 1 – Классификация механизмов развития ПОО

Группы механизмов	Описание процессов	Механизмы развития ПОО (уровень региона - Р, уровень ПОО – О)
<p>Управление: <i>применяются на уровнях Р и О</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – анализ нормативно-правовых требований, регламентирующих интеграцию дополнительного профессионального образования в деятельность ПОО и разработка необходимых локальных нормативных актов; – анализ внешней и внутренней среды ПОО, требований заинтересованных сторон; – формирование миссии и стратегического видения организации; – декомпозиция целей от стратегии к целям процессов и подразделений на тактическом уровне; – среднесрочное и оперативное планирование; – мониторинг качества системы управления ПОО. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организационное и нормативное обеспечение развития структур ДПО в СПО, в том числе создания локальной нормативной базы ПОО – уровни Р, О; 2. Прогнозирование потребностей субъекта Российской Федерации в компетенциях и квалификациях работников с учетом особенностей (экономических, геополитических, отраслевых, региональных) – уровни Р, О; 3. Мониторинг рынка труда – уровни Р, О; 4. Управление ПОО на основе проектного подхода – уровни Р, О; 5. Целевое управление ПОО на основе процессного подхода – уровень О; 6. Мониторинг качества управления деятельностью ПОО – уровни Р, О.

Группы механизмов	Описание процессов	Механизмы развития ПОО (уровень региона - Р, уровень ПОО – О)
<p>Проектирование и предоставление образовательных услуг: <i>применяются на уровне О</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – анализ требований потребителей и рынка труда; – проектирование и разработка образовательной услуги; – продвижение образовательной услуги; – реализация образовательной услуги; – анализ удовлетворенности образовательной услугой; – анализ процесса предоставления образовательной услуги. 	<ul style="list-style-type: none"> 7. Анализ востребованности ДПО по содержанию, объему программ, формам и методам реализации; 8. Разработка модульных ДПП для СПО; 9. Продвижение модульных ДПП; 10. Реализация модульных ДПП; 11. Контроль и анализ процесса и результатов предоставления образовательной услуги.
<p>Ресурсное обеспечение: <i>применяются на уровнях Р и О</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – управление внебюджетными доходами, фондообразование и стимулирование труда; – материально-техническая поддержка учебного процесса; – информатизация учебного процесса; – кадровое обеспечение; – организационно-методическая и инфор- 	<ul style="list-style-type: none"> 12. Финансово-экономическая и материально-техническая поддержка деятельности по развитию ДПО – <i>уровни Р, О;</i> 13. Развитие партнерства и сетевого взаимодействия при реализации модульных ДПП – <i>уровень О;</i> 14. Подготовка педагогических работников в целях интеграции в процессы основной деятельности

Группы механизмов	Описание процессов	Механизмы развития ПОО (уровень региона - Р, уровень ПОО – О)
	<p>мационная поддержка;</p> <p>– масштабирование результатов проектов.</p>	<p>ПОО модульных технологий ДПО – уровни Р, О;</p> <p>15. Организационно-методическая поддержка и стимулирование непрерывного образования – уровни Р, О ;</p> <p>16. Распространение лучших практик развития ПОО – уровень Р.</p>

2. Принципы действия механизмов развития профессиональной образовательной организации

Принципы действия механизмов развития ПОО могут быть общими для всех, могут различаться в зависимости от принадлежности к той или иной группе или носить индивидуальный характер, т.е. относиться лишь к одному отдельно взятому механизму.

Общими принципами для всех выделенных механизмов являются:

- Ориентация на потребителя;
- Лидерство и вовлечение персонала в реализацию механизмов развития ПОО;
- Процессный подход;
- Ориентация на постоянное улучшение деятельности;
- Принятие решений на основе измерений и оценки показателей процессов;
- Взаимовыгодные отношения сторон;
- Прозрачность и доступность информации о реализации программы развития/модернизации ПОО;
- Социальная ответственность.

Принцип *ориентации на потребителя* результатов важен как для всего проекта по реализации программ развития/модернизации ПОО, так и для каждого составляющего процесса. При этом важно, чтобы процесс реализации программ развития/модернизации ПОО опирался не только на административную систему, но и поддерживался *лидерами*. Важно, чтобы *персонал понимал цели и задачи* программы и разделял их.

Процессный подход является наиболее эффективным способом управления реализацией программ развития/модернизации ПОО и заключается в четкой идентификации всех видов деятельности (процессов) и их взаимосвязей, в установлении показателей оценки качества каждого выделенного процесса, в распределении ответственности за процессы.

Учитывая, что ПОО работают в конкурентной среде, *постоянное улучшение* по ключевым направлениям является залогом развития. При этом для *принятия обоснованных решений с опорой на достоверную информацию* оценка результатов процессов, включая реализацию проекта в целом, должна проводиться на основе измерения установленных показателей. Следует избегать выводов, не подтвержденных фактами. Этот принцип, прежде всего, важен при использовании механизмов прогнозирования потребностей в компетенциях и квалификациях работников с учетом особенностей (экономических, геополитических, отраслевых, региональных), мониторинга рынка труда и качества образовательных услуг, анализа востребованности ДПО.

Принцип *взаимовыгодных отношений* очень важен на всех уровнях. Он лежит в основе сетевых форм реализации образовательного процесса, в развитии государственно-частного партнерства (ГЧП), в реализации крупных проектов, связанных с привлечением инвестиций. При учете интересов партнеров ответственность за развитие ПОО распределяется между всеми заинтересованными сторонами, начиная от разработки стратегии и до ее внедрения на всех уровнях управления, оценивания результатов и реализации улучшений.

Прозрачность и доступность информации о реализации программы развития/модернизации ПОО, а также социальная ответственность ПОО – это принципы, которые определяют специфику системы образования.

В каждой группе механизмов могут быть *дополнительные принципы* их действия.

Для *группы механизмов управления* дополнительно следует выделить принцип *управления по целям*, который состоит в их каскадировании с уровня стратегии до целей каждого процесса, а затем подразделения и конкретного исполнителя. Он концентрирует внимание на миссии ПОО и важности движения к стратегическому видению. При этом организация должна обеспечить прозрачность целей и показателей их оценки, чтобы для каждого исполнителя (руководителя подразделения, педагогического работника, методиста, специалиста

ИТ или хозяйственной службы) была понятна его роль и его вклад в общую стратегию организации.

Проектный подход к управлению ПОО и конкретными образовательными программами – принцип, который, опираясь на лидерство и вовлеченность персонала, а также на управление по целям, обеспечивает эффективное достижение запланированных результатов на всех уровнях. Особенно эффективно управление реализацией ДПП как проектом.

Для группы механизмов проектирования и предоставления образовательных услуг дополнительным принципом является *реверсное проектирование программ*. Принцип заключается в разработке программы «с конца», когда выстраивается траектория движения к заданному результату в обратном порядке: под набор заданных компетенций подбираются содержательные модули и формы их реализации, выстраивается логистика программы. При этом точка начала может быть разной для слушателей с разной начальной базой.

Наибольшее количество дополнительных принципов относится к *группе механизмов ресурсного обеспечения*.

Механизм организационного и нормативного обеспечения развития структур ДПО в СПО, который применяется как на уровне региона (субъекта Российской Федерации), так и на уровне отдельно взятой ПОО, опирается на общий принцип процессного подхода и дополнительно на *принцип необходимости и достаточности* документированной информации для качественного управления. Здесь важна целостность системы организационной и нормативной документации и ее непротиворечивость.

Механизмы поддержки и стимулирования непрерывного образования и подготовки педагогических работников в целях интеграции в процессы основной деятельности ПОО модульных технологий ДПО опираются на принципы *опережающего развития компетенций педагогических работников, непрерывности образования на основе интеграции формального и неформального образования*. Принцип опережающего развития компетенций педагогических работников основан на научном прогнозировании, повышении мобильности педаго-

гических работников и формировании готовности к постоянному обновлению деятельности. Реализация этого принципа связана с применением инновационных методов обучения, с повышением интенсивности обучения и является необходимым условием модернизации как отдельной профессиональной образовательной организации, так и системы СПО в целом.

Принцип непрерывности образования на основе интеграции формального и неформального образования обуславливает необходимость развития ДПО, стимулирует ПОО к поддержке непрерывного образования, потребность в котором может быть удовлетворена благодаря внедрению модульных ДПП в комплексе с развитием системы внутреннего признания приобретенных за пределами формального образования компетенций. Равноправное признание результатов формального образования и обучения вне учебных заведений (неформального образования) отражает тенденции развития системы ДПО и профессионального образования как в нашей стране, так и за рубежом. Гибкое использование различных видов и способов непрерывного образования позволяет педагогическим работникам формировать индивидуальные образовательные траектории и эффективно решать вопрос кадрового обеспечения ПОО.

Таким образом, в основе механизмов развития ПОО в данном случае лежат такие принципы действия, которые обеспечивают создание условий для эффективной реализации и модернизации программ развития ПОО, опираясь на интеграцию в процессы основной деятельности модульных технологий дополнительного профессионального образования.

3. Субъекты и объекты воздействия

Субъекты воздействия механизмов развития профессиональной образовательной организации – это органы управления на соответствующем уровне (региональные органы исполнительной власти, осуществляющие государственное управление в сфере образования в субъектах Российской Федерации или органы управления ПОО). Объекты воздействия – это совокупность процессов, направленных на интеграцию модульных дополнительных профессиональных

программ в основную деятельность ПОО, и их результатов или педагогические работники и специалисты, осуществляющие организационно-методическую и информационную поддержку образовательного процесса в ПОО. Субъекты, объекты и характер воздействия механизмов представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Субъекты и объекты воздействия механизмов

Субъекты	Объекты	Характер воздействия
1. Органы исполнительной власти, осуществляющие государственное управление в сфере образования в субъектах Российской Федерации.	Система непрерывного образования педагогических работников и специалистов, осуществляющих организационно-методическую и информационную поддержку образовательного процесса в ПОО.	Планирование, мониторинг и методическая поддержка.
	База модулей ДПП для совершенствования основных профессиональных образовательных программ (ОПОП) в ПОО.	Интеграция разработок различных ПОО в общей базе модульных ДПП, распространение информации и техническая поддержка базы.
2. Органы управления ПОО.	Платные образовательные услуги по повышению квалификации персонала организаций и физических лиц.	Планирование, организация, контроль и улучшение деятельности по развитию платных образовательных услуг в сфере ДПО.
	Система непрерывного образования педагогических работников и специалистов, осуществляющих организаци-	Управление формированием системы и ее функционированием, ресурсная поддержка.

Субъекты	Объекты	Характер воздействия
	онно-методическую и информационную поддержку образовательного процесса в ПОО.	
	База модулей ДПП для совершенствования ОПОП в ПОО.	Управление и ресурсная поддержка базы, планирование, контроль и улучшение деятельности по интеграции модульных ДПП в ОПОП.
3. Педагогические работники	Платные образовательные услуги по повышению квалификации персонала организаций и физических лиц.	Проектирование и реализация модульных ДПП.
	Система непрерывного образования педагогических работников и специалистов, осуществляющих организационно-методическую и информационную поддержку образовательного процесса в ПОО.	Участие в качестве: 1) обучающихся и 2) преподавателей.
	База модулей ДПП для совершенствования ОПОП в ПОО.	Использование модулей ДПП при проектировании и реализации ОПОП.

4. Порядок применения механизмов развития профессиональной образовательной организации

Порядок применения различных механизмов развития ПОО зависит от конкретных задач, на решение которых направлен тот или иной механизм, объ-

ектов их воздействия, а также от уровня субъекта, использующего данный механизм. Применение механизмов развития ПОО должно быть основано на системности и логической обусловленности. В данном разделе рассматривается порядок и особенности применения механизмов на уровне профессиональной образовательной организации.

Описание порядка применения механизмов содержит общие положения и специфические вопросы их применения по группам (управление, проектирование и предоставление образовательных услуг, ресурсное обеспечение). Учитывая, что механизм №1 «Организационное и нормативное обеспечение развития структур ДПО в СПО, в том числе создания локальной нормативной базы ПОО» обеспечивает *необходимые условия* развития профессиональной образовательной организации на основе интеграции в процессы основной деятельности модульных технологий дополнительного профессионального образования, он выделен в отдельную группу.

Профессиональные образовательные организации с учетом своей специфики формируют на основе предлагаемого в данном разделе собственный набор механизмов развития на основе интеграции в процессы основной деятельности модульных технологий дополнительного профессионального образования и оформляют порядок их применения положением, которое является локальным нормативным актом.

4.1. Механизмы, обеспечивающие общие условия развития ПОО

Деятельность ПОО должна опираться на соблюдение требований нормативных документов, регламентирующих, в том числе, разработку и осуществление дополнительных профессиональных программ, среди которых:

- федеральные нормативные правовые акты;
- нормативные и методические документы субъекта Российской Федерации, относящиеся к осуществлению и развитию деятельности в области профессионального образования и обучения, включая дополнительное профессиональное образование;

– локальные нормативные акты профессиональной образовательной организации.

Поэтому применение механизма №1 «Организационное и нормативное обеспечение развития структур ДПО в СПО, в том числе создания локальной нормативной базы ПОО», является первым шагом, который направлен на обеспечение полной нормативной готовности, что в свою очередь есть необходимое условие применения всех прочих механизмов развития ПОО на основе интеграции в процессы основной деятельности модульных технологий ДПО.

Порядок применения этого механизма включает анализ существующей в ПОО нормативной базы и определение требований к ней с учетом интеграции процесса ДПО в процесс основной деятельности ПОО. Формируемая нормативная база может включать как локальные нормативные акты, описывающие процессы дополнительного профессионального образования, так и актуализированные нормативные акты, регламентирующие реализацию ОПОП. Примерный перечень локальных актов ПОО, требования к ним и примеры лучших практик приведены в Методических рекомендациях по созданию локальной нормативной базы ПОО для обеспечения процессов дополнительного профессионального образования, повышения квалификации и переподготовки рабочих и служащих.

4.2. Порядок применения механизмов управления

Реализация механизмов этой группы направлена на анализ внешней и внутренней среды или контекста, в котором существует и развивается ПОО, а также требований заинтересованных сторон, на определение стратегии ПОО и обеспечение эффективной ее реализации через каскадирование целей и постоянный их мониторинг. Применение механизмов управления имеет важное значение для повышения качества образовательных услуг за счет адаптации возможностей ПОО к требованиям рынка труда и конкретных потребителей.

Поскольку Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ ответственность за финансирование дополни-

тельного профессионального образования возлагает на работодателя или обучающегося, условием эффективности и целесообразности использования прочих механизмов развития ПОО на основе интеграции в процессы основной деятельности модульных технологий ДПО является применение на стратегическом уровне механизмов № 2 «*Прогнозирование потребностей субъекта Российской Федерации в компетенциях и квалификациях работников с учетом особенностей (экономических, геополитических, отраслевых, региональных)*» и № 3 «*Мониторинг рынка труда*».

Применение данных механизмов направлено на формализацию потребностей субъекта Российской Федерации и рынка труда к компетенциям и квалификациям работников в долгосрочной и краткосрочной перспективе по направлениям деятельности ПОО и с учетом ее стратегических приоритетов.

Прогнозирование может осуществляться на основе опросов стратегических инвесторов и работодателей; системного анализа данных, отражающих динамику социальных и кадровых процессов в организациях и на предприятиях региона, а также на основе экспертных оценок.

Механизмы № 4 «*Управление ПОО на основе проектного подхода*» и № 5 «*Целевое управление ПОО на основе процессного подхода*» используются в комплексе, при чем, для реализации проектного управления также используется механизм управления по целям. Назначение этих механизмов – обеспечение системной связи всех процессов развития как на уровне региона, так и на уровне ПОО.

Применение этих механизмов требует специальной подготовки управленческой команды по вопросам стратегического и процессного управления, вовлечения в управление образовательной деятельностью на основе принципов качества педагогических работников, руководителей и специалистов подразделений, обеспечивающих учебный процесс, и формирования культуры проектного менеджмента.

В ПОО каскадирование целей должно осуществляться от стратегии до уровня процессов и затем разворачиваться на выполняющие эти процессы под-

разделения или отдельных работников, для чего управленческая команда (команда проекта) должна владеть:

- технологией выработки эффективных стратегий (определение миссии, видения, стратегических целей и ключевых политик развития ПОО);
- методологией процессного подхода к управлению, применяемой для определения и описания процессов образовательной деятельности (процессной модели) на уровне ПОО, необходимых для реализации принятых стратегий;
- методами анализа соответствия организационной структуры и ее адаптация к процессной модели, описывающей образовательную деятельность на уровне ПОО.

Применение этих механизмов позволит как ПОО, так и органам исполнительной власти, осуществляющим государственное управление в сфере образования в субъектах Российской Федерации, обеспечить результативность управления, рациональное использование ресурсов и получить конкурентные преимущества на своих рынках.

Использование *механизма № 6 «Мониторинг качества управления деятельностью ПОО»* позволяет систематически получать достоверную информацию о результативности системы управления ПОО и эффективности реализуемой стратегии развития, что необходимо для реализации проектов и управления по целям.

4.3. Порядок применения механизмов проектирования и предоставления образовательных услуг

Полный цикл деятельности по проектированию и предоставлению образовательных услуг в сфере дополнительного профессионального образования ориентирован на конкретного потребителя, которым может быть как физическое лицо (слушатель), так и организация, заказывающая обучение своего персонала, в том числе повышение педагогических работников данного ПОО.

Частным случаем этого процесса является использование модульных дополнительных профессиональных программ для совершенствования ОПОП.

Деятельность по проектированию и предоставлению образовательных услуг в сфере дополнительного профессионального образования включает в себя анализ востребованности ДПО по содержанию, объему программ, формам и методам реализации, разработку и продвижение модульных ДПП, их реализацию, а также контроль и анализ процесса и результатов предоставления образовательной услуги.

Механизм № 7 *«Анализ востребованности ДПО по содержанию, объему программ, формам и методам реализации»* из группы «Проектирование и предоставление образовательных услуг» применяется аналогично механизмам № 2 и № 3, но ориентирован на анализ не общей ситуации в экономике и на рынке труда, а на требования конкретных работодателей и обучающихся. Поэтому используется этот механизм на тактическом и на оперативном уровнях управления. Механизм № 7 является конкретизацией механизма № 3 для уровня процессов проектирования и предоставления образовательных услуг.

Порядок применения механизма № 8 *«Разработка модульных дополнительных профессиональных программ для СПО»* предполагает ориентацию при проектировании ДПП не только на содержательный аспект формируемых компетенций (квалификаций), но и на подбор адекватных методов и технологий обучения, удобного для обучающихся календарного графика, а также организацию образовательной траектории с учетом уже имеющихся у слушателей компетенций. Это должно обеспечить соответствие планируемых результатов обучения требованиям потребителей, выявленным с помощью механизма №7 *«Анализ востребованности ДПО по содержанию, объему программ, формам и методам реализации»* как на момент разработки ДПП, так и в прогнозируемом будущем. Механизм включает также подбор адекватных оценочных средств, учитывающих характер формируемых компетенций (например, с применением таксономии Блума).

Использование модульных дополнительных профессиональных программ для совершенствования ОПОП основано на интеграции модульных технологий дополнительного профессионального образования в процессы основной деятельности. Поскольку модульные технологии ДПО не ограничиваются наличием набора модульных ДПП, а предполагают переход при проектировании основных образовательных программ к системе зачетных единиц (образовательных кредитов), это накладывает дополнительные условия на порядок применения механизма № 8 «Разработка модульных дополнительных профессиональных программ для СПО».

В целом данный механизм направлен на обеспечение эффективности основного процесса – развития образовательной деятельности и повышения финансовой устойчивости ПОО на основе многоцелевого использования модульных дополнительных профессиональных программ, проектируемых и реализуемых структурами дополнительного профессионального образования в профессиональных образовательных организациях СПО.

Эффективность применения механизма № 9 «*Продвижение модульных ДПП*» зависит как от качества предлагаемого рынку продукта (включая адресность предложения, соответствие требованиям потенциального потребителя к содержанию модульных ДПП, используемым методам и технологиям, месту и графику обучения), но и от наличия в ПОО квалифицированных специалистов, владеющих инструментами продвижения дополнительных профессиональных программ.

По порядку применения механизм № 9 «*Продвижение модульных ДПП*» является сопряженным с механизмом № 7 и ответственность за использование этих механизмов, как правило, сосредоточена в одном подразделении или у одного должностного лица.

Применение механизма № 10 «*Реализация модульных ДПП*» направлено на обеспечение эффективного обучения слушателей по программам ДПО, в том числе за счет формирования и последующей корректировки индивидуальных

образовательных траекторий для эффективного достижения показателей повышения качества предоставляемой образовательной услуги в ПОО.

Порядок применения механизма должен предусматривать адаптацию программ, форм, методов и сроков обучения к требованиям заказчика; индивидуализацию обучения, реализуемую благодаря модульности программ ДПО; организацию и проведение стажировок в рамках программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки; организацию выездного обучения на предприятиях-заказчиках.

Механизм № 11 *«Контроль и анализ процесса и результатов предоставления образовательной услуги»* направлен на управление качеством предоставляемой образовательной услуги и предусматривает анализ процесса предоставления образовательной услуги и его корректировку. Порядок применения механизма должен учитывать как запросы слушателей/заказчиков, так и интересы самой организации. Результатом применения механизма становится получение обратной связи, необходимой для обнаружения и разрешения возникающих проблем, а также для стимулирования качественной работы педагогов, распространения лучшего педагогического опыта.

Механизм включает:

- анализ процесса и результатов предоставления образовательных услуг с точки зрения их соответствия заявленным в программе результатам в отношении компетенций и практических изменений, ожидаемых организацией-заказчиком (в случае проектной организации обучения) и требованиям законодательства об образовании и локальных нормативных актов ПОО, договоров об оказании платных образовательных услуг;
- анализ качества используемых ресурсов (кадровых, материально-технических и др.);
- анализ удовлетворенности потребителей.

Порядок применения механизма должен включать формирование предложений и мероприятий, направленных на устранение причин выявленных недостатков и повышение качества предоставления образовательной услуги.

Данный механизм сопряжен по порядку применения с механизмом № 6 «Мониторинг качества управления деятельностью ПОО», но отличаются уровнем задач и объектов контроля.

4.4. Механизмы поддержки

Механизмы поддержки направлены на создание условий для интеграции модульных технологий ДПО в процессы основной деятельности профессиональных образовательных организаций: на подготовку педагогических кадров, на материально-техническое и информационное обеспечение учебного процесса, на развитие партнерства и сетевого взаимодействия и т.д. Механизмы этой группы ориентированы на исследование внутренней среды, и прежде всего на оценку внутренних ресурсов ПОО, а также на определение места ДПО в программе развития ПОО.

Об эффективности применения этих механизмов можно судить по росту доли доходов от реализации программ ДПО в общей структуре доходов ПОО и отдаче на инвестиции; по доле средств, получаемых в рамках сетевых договоров в общем объеме доходов от образовательной деятельности; по удовлетворенности работников и обучающихся условиями реализации образовательного процесса.

Группа механизмов № 12 «*Финансово-экономическая и материально-техническая поддержка деятельности по развитию ДПО*» направлена на обеспечение учебного процесса современными техническими, информационными, методическими средствами обучения, создание условий для мотивированного профессионального и инновационного развития педагогических кадров и обслуживающего образовательную деятельность персонала через формирование эффективной системы оплаты труда, ориентированной на результат и основанной на прозрачности оценки вклада каждого работника в создаваемую до-

полнительную стоимость. Эффективность их использования основываются на применении в ПОО методов бюджетирования и долгосрочном (или среднесрочном) планировании финансово-хозяйственной деятельности с учетом рисков и возможностей в развитии ПОО.

Механизмы финансово-экономической и материально-технической поддержки образовательной деятельности также направлены на создание технических условий (рабочие места с выходом в Интернет, компьютерные тренажеры, необходимое лабораторное оборудование), безопасных и комфортных условий для участников образовательного процесса, доступной среды для освоения образовательных программ лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами. Эти механизмы тесно связаны с механизмом развития партнерства и сетевого взаимодействия.

Применение механизма № 13 *«Развитие партнерства и сетевого взаимодействия при реализации модульных ДПП»* направлено на материально-техническую и кадровую поддержку учебного процесса за счет привлечения дополнительных ресурсов в рамках сетевых договоров. Примером сетевого взаимодействия является использование в учебном процессе необходимой материально-технической базы партнёров (включая работодателей) - технопарков, мастерских, взаимовыгодные отношения с центрами опережающей профессиональной подготовки, МЦК, СЦК или другими. Применение механизма обеспечивает согласование требований к профилям компетенций педагогических работников, включающимся в разработку и реализацию модульных программ ДПО, позволяет объединить ресурсы для обеспечения более высокого качества реализации образовательной программы.

Порядок применения механизма № 14 *«Подготовка педагогических работников в целях интеграции в процессы основной деятельности ПОО модульных технологий ДПО»* может включать в себя помимо внутренних процессов кадрового обеспечения (подбора, подготовки и распределения персонала) участие в региональных и федеральных проектах по формированию системы непрерывного обучения педагогических работников, развитию лидерства и дру-

гих. Реализация механизма возможна путем внутрикорпоративного обучения, в том числе, с использованием ресурсов неформального образования, обучения (стажировок) педагогических работников на базе других организаций или через участие во внешних и внутренних проектах.

Этот механизм является наиболее важным условием развития ПОО и направлен на формирование необходимых профилей компетенций педагогических работников, предусматривает формирование системы признания результатов неформального обучения. Поскольку большое значение имеет мотивация педагогических работников, в порядке применения данного механизма необходимо предусмотреть его взаимодействие с механизмом № 12 «Финансово-экономическая и материально-техническая поддержка деятельности по развитию ДПО».

Механизм № 15 «*Организационно-методическая поддержка и стимулирование непрерывного образования*» направлен на обеспечение развитие всех форм образования, в том числе неформального и информального, и формирование системы его признания. Механизм применяется также для распространения информации о возможностях и результатах непрерывного образования и является инструментом повышения его важности, придавая ему смысл в глазах менее мотивированного персонала.

Использование механизма № 16 «*Распространение лучших практик развития ПОО*» обеспечивает масштабирование модели развития профессиональной образовательной организации на основе интеграции в процессы основной деятельности модульных технологий дополнительного профессионального образования и связано с решением следующих задач:

- создание базы программ/ модулей не только на уровне ПОО, но и на уровне отрасли/региона;
- отбор и распространение лучших практик интеграции модульных технологий ДПО в основной образовательный процесс;
- информационная поддержка ПОО и педагогов, участвующих в разработке программ на основе модульных технологий.

На уровне региона/отрасли реализация механизма предполагает формирование региональной/отраслевой базы модулей ДПП с определением базовой организации, осуществляющей организационно-методическое сопровождение внедрения модульных технологий в процессы основной деятельности ПОО.

Представленный в данном разделе подход к описанию механизмов, основанный на структуре деятельности ПОО, позволит оформить индивидуальные положения о порядке применения механизмов развития профессиональной образовательной организации на основе интеграции в процессы основной деятельности модульных технологий дополнительного профессионального образования и сформировать обоснованную функциональную структуру, поддерживающую работы по интеграции.

5. Способ управления механизмами

Для управления процессом применения модели и механизмов развития ПОО на основе интеграции в процессы основной деятельности модульных технологий дополнительного профессионального образования используются инструменты, представленные в международных стандартах управления, и принципы Всеобщего менеджмента качества (TQM). Целью управления механизмами развития профессиональной образовательной организации на основе интеграции в процессы основной деятельности модульных технологий дополнительного профессионального образования является обеспечение их эффективного применения для обеспечения устойчивого развития ПОО. Управление механизмами развития ПОО опирается на каскадирование целей и применение на каждом уровне (стратегическом, тактическом, оперативном) цикла качества PDCA (рисунок 1).

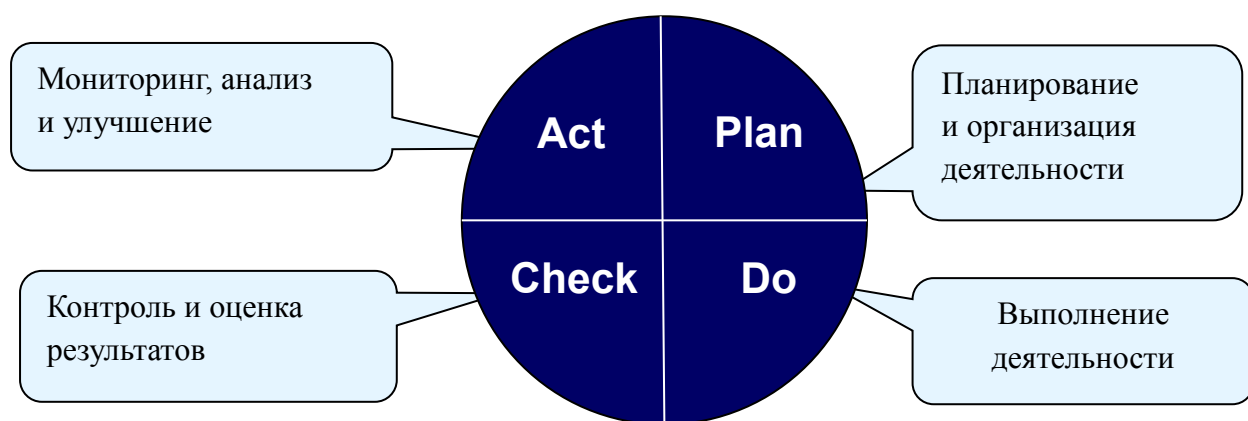


Рисунок 1 – Цикл качества PDCA

Цикл PDCA (известный под названием Цикл Шухарта-Деминга) является основой всех международных стандартов управления и в первую очередь тех, которые применяются в образовании. Прежде всего это базовый стандарт ISO 9001:2015 «Системы менеджмента качества. Требования» и специальный стандарт ISO 21001:2018 «Образовательные организации. Системы менеджмента для образовательных организаций. Требования и руководство по применению». Развитие новых форм непрерывного образования, предполагающих использование наряду с формальным также и неформального образования, поддерживает международный стандарт ISO 29990:2010 «Услуги по обучению в области неформального обучения и профессиональной подготовки. Основные требования к поставщикам услуг». Эти стандарты наряду с требованиями к качеству управления содержат рекомендации по его обеспечению и могут применяться в целях признания соответствия уровня образовательной организации международным требованиям.

Дополнительно к упомянутым стандартам для управления механизмами развития ПОО может применяться распространенная в Европе в среде профессионального образования и обучения Общая Рамка Обеспечения Качества (CQAF), аспекты которой являются основой для формирования системы показателей качества образовательных программ и результатов.