

**МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ:  
РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ**

---

**ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

---



**Всемирный банк**



**Европейский фонд образования**



**Национальный фонд подготовки кадров**



**Северо-Западное агентство  
международных программ**

**МЕНЕДЖМЕНТ  
В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ  
ОБРАЗОВАНИИ:  
УЧЕБНЫЕ КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ**

**РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ**



**Москва • Университетская книга • 2006**

УДК 377  
ББК 74.5  
М 50



*Данные материалы подготовлены в рамках проекта  
«Реформа системы образования», реализуемого  
Национальным фондом подготовки кадров  
на средства займа, предоставленного  
Российской Федерации Всемирным банком.  
Разработка материалов софинансировалась из средств  
Европейского фонда образования*

**Менеджмент в профессиональном образовании: учебные конкретные ситуации:** рабочая тетрадь / С.К. Бережная, Е.В. Васина, С.А. Иванов, Н.Ю. Посталюк, Л.А. Шиянова; под общ. ред. Е.И. Казаковой, Т.Ю. Аветовой. – М.: Университетская книга, 2006. – 188 с.

ISBN 5-98699-013-7

Содержит учебные конкретные ситуации, раскрывающие пути решения актуальных вопросов развития профессионального образования в современных условиях. Рассмотрены следующие проблемы: технология принятия управленческих решений, стратегическое и оперативное планирование, управление качеством профессионального образования, совершенствование организационных структур и эффективное управление финансовыми ресурсами учреждений начального профессионального образования. Даются основные термины, рекомендуемая литература, а также приложения содержащие информационные материалы и примеры управленческих документов. Представляет собой составную часть учебно-консультационного комплекса, предназначенного для повышения квалификации руководящих работников профессионального образования.

Для слушателей системы повышения квалификации и переподготовки руководящих и педагогических кадров начального и среднего профессионального образования. Представляет интерес для ученых и специалистов, разрабатывающих проблемы управления в непроизводственной сфере.

УДК 377  
ББК 74.5

ISBN 5-98699-013-7

© С.К. Бережная, Е.В. Васина, С.А. Иванов,  
Н.Ю. Посталюк, Л.А. Шиянова, 2006  
© НФПК, 2006  
© Университетская книга, оформление, 2006

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>К читателю .....</b>	<b>7</b>
<b><i>Иванов С.А. Время новых решений</i></b>	
Введение .....	9
Учебная конкретная ситуация .....	10
Глоссарий .....	25
Рекомендуемая литература .....	28
Приложения	
<i>Приложение 1. Состояние и прогноз изменения численности населения области .....</i>	<i>29</i>
<i>Приложение 2. Состояние и прогноз формирования и использования трудовых ресурсов области .....</i>	<i>30</i>
<i>Приложение 3. Прогноз изменения качественной структуры рынка труда области .....</i>	<i>32</i>
<b><i>Васина Е.В. Планирование... в условиях перемен</i></b>	
Введение.....	36
Основные действующие лица кейса.....	37
Описание сложившейся в октябре 2004 года ситуации .....	37
Характеристика Лицея и Училища.....	38
Мнения заинтересованных сторон .....	40
Развитие событий .....	44
Экскурс в прошлое .....	45
Дальнейшее развитие событий .....	45
Глоссарий .....	48
Список литературы.....	50
Приложения	
<i>Приложение 1. Выдержки из Программы реструктуризации системы начального профессионального образования Региона, 2005–2008 гг.....</i>	<i>51</i>
<i>Приложение 2. Выдержки из Плана стратегического развития Лицея на 2003–2006 гг. ....</i>	<i>57</i>
<i>Приложение 3. Дополнительные профессиональные образовательные программы Лицея.....</i>	<i>69</i>
<i>Приложение 4. Сведения о педагогическом коллективе.....</i>	<i>70</i>
<i>Приложение 5. Локальные нормативные документы по разработке плана стратегического развития Лицея .....</i>	<i>71</i>
<i>Приложение 6. Выдержки из годового плана работы Лицея.....</i>	<i>80</i>

<i>Приложение 7. Формат плана работы Лицея на месяц</i> .....	82
<i>Приложение 8. Оценка потребности экономики региона     в профессиональных кадрах</i> .....	82
<b><i>Бережная С.К. Стратегия управления качеством</i></b>	
Введение .....	89
Операционный уровень управления.....	89
Региональный уровень управления .....	102
Основные понятия и концепции .....	106
Информационные ресурсы и библиография.....	110
<b><i>Шиянова Л.А. Реформы неизбежны?</i></b>	
Ситуация.....	112
Глоссарий .....	117
Список литературы.....	120
Приложения	
<i>Приложение 1. Анализ демографической ситуации в регионе</i> ....	121
<i>Приложение 2. Формирование контингента</i> .....	126
<i>Приложение 3. Обоснование необходимости слияния         образовательных учреждений</i> .....	128
<i>Приложение 4. Модель ресурсного центра</i> .....	131
<i>Приложение 5. Анализ соответствия сети НПО региональным         потребностям рынка</i> .....	133
<i>Приложение 6. Рабочий план реализации программы         «Подготовка профессиональных кадров»</i> .....	137
<b><i>Посталюк Н.Ю. Управление финансовыми ресурсами, ориентированное на результат</i></b>	
Введение .....	147
Описание ситуации .....	148
Глоссарий .....	161
Приложения	
<i>Приложение 1. Различные варианты расчетов нормативов         финансирования на одного учащегося/студента региональ-         ной системы НПО в субъектах Российской Федерации</i> .....	163
<i>Приложение 2. Индикаторы эффективности деятельности         системы НПО региона N</i> .....	181
<i>Приложение 3. Отраслевая структура подготовки кадров         в НПО и потребности рынка труда в регионе N</i> .....	183
<i>Приложение 4. Отраслевая структура формирования доходов         бюджета региона N (2004 год)</i> .....	188

## К читателю

Настоящая рабочая тетрадь «Менеджмент в профессиональном образовании: учебные конкретные ситуации» представляет собой часть учебно-консультационного комплекса, созданного объединенными усилиями международных и российских организаций. Идея его разработки принадлежит Европейскому фонду образования (руководитель проекта от этого фонда – Тимо Куусела, директор программ по России) и Национальному фонду подготовки кадров (руководитель проекта Татьяна Михайловна Трофимова, директор проекта «Реформа системы образования»). Непосредственная реализация и координация проекта были поручены Северо-Западному агентству международных программ (руководитель проекта Галина Владимировна Борисова, директор). В разработке учебно-консультационного комплекса принимали участие эксперты из четырех регионов России.

Учебно-консультационный комплекс посвящен самым актуальным на сегодняшний день темам. В их числе – основы управления, планирование, управление качеством, совершенствование организационных структур, эффективное управление финансовыми ресурсами. В основу комплекса положено модульное учебное пособие «Менеджмент в профессиональном образовании», разработанное в 2001–2002 гг. в рамках пилотного проекта Европейского фонда образования «Реформа профессионального образования и обучения в Северо-Западном регионе России».

Пять модулей *учебного пособия* содержат подходы, инструментарий и конкретные примеры работы по важнейшим вопросам, связанным с управлением системой профессионального образования.

В *рабочей тетради* содержатся кейсы по каждому из модулей курса, темы проектов, которые могут быть разработаны на базе анализа кейсов, перечень основных и дополнительных источников.

*Методическое пособие для тьюторов* включает программу повышения квалификации руководителей профессионального образования; методические рекомендации по работе с кейсами; методические рекомендации для тьюторов по сопровождению программы; задания для выбора проектной разработки.

Программа повышения квалификации и кейсы были представлены на двух семинарах, организованных Северо-Западным агентством международных программ по заказу Национального фонда подготовки кадров для руководителей и сотрудников аппарата управления и повышения квалификации работников профессионального образования 15 регионов России, и получили высокую оценку участников.

Уникальность комплекса видится в том, что впервые в программе повышения квалификации такого рода в качестве дидактических материалов предлагается не традиционный набор упражнений и тестов, а полноценные учебные кейсы, отражающие основные проблемы каждого модуля.

Учебно-консультационный комплекс может использоваться как для самостоятельного обучения, так и на занятиях со слушателями курсов повышения квалификации руководящих работников профессионального образования. Рабочая тетрадь ориентирована на развитие управленческого мышления кадров, адаптацию и к новым условиям деятельности учреждений профессионального образования, освоение современными методами решения управленческих проблем.

Рабочая тетрадь подготовлена авторским коллективом в следующем составе:

**Бережная Светлана Кирилловна** – кандидат педагогических наук, эксперт проекта, директор государственного образовательного учреждения Научно-методический и учебный центр работников профессионального образования Ярославской области (кейс «Стратегия управления качеством» и методические рекомендации к нему по модулю 3 «Управление качеством»).

**Васина Елена Вячеславовна** – кандидат экономических наук, эксперт проекта, первый заместитель директора Петровского колледжа в Санкт-Петербурге (кейс «Планирование ... в условиях перемен» и методические рекомендации к нему по модулю 2 «Планирование»).

**Иванов Сергей Анатольевич** – кандидат экономических наук, эксперт проекта, руководитель экспертного совета Северо-Западного агентства международных программ, старший научный сотрудник Института проблем региональной экономики РАН (кейс «Время новых решений» и методические рекомендации к нему по модулю 1 «Основы управления»).

**Посталюк Наталия Юрьевна** – доктор педагогических наук, эксперт проекта, федеральный эксперт НФПК (кейс «Управление финансовыми ресурсами, ориентированное на результат» и методические рекомендации к нему по модулю 5 «Эффективное управление финансовыми ресурсами»).

**Шиянова Людмила Анатольевна** – эксперт проекта, проректор по учебной работе Калининградской высшей школы управления (кейс «Реформы неизбежны?» и методические рекомендации к нему по модулю 4 «Совершенствование организационных структур»).

Общая редакция рабочей тетради «Менеджмент в профессиональном образовании: учебные конкретные ситуации» выполнена **Казаковой Еленой Ивановной** – ведущим экспертом проекта, доктором педагогических наук, профессором кафедры непрерывного педагогического образования и образовательного менеджмента, директором негосударственного образовательного учреждения Школа им. А.М. Горчакова в Санкт-Петербурге совместно с **Аветовой Татьяной Юрьевной**, главным специалистом Северо-Западного агентства международных программ.

Координацию проекта осуществляли **Перевертайло Алексей Станиславович**, координатор направления начального профессионального образования проекта «Реформа системы образования» Национального фонда подготовки кадров, и **Аветова Татьяна Юрьевна**.

*С.А. Иванов*  
руководитель экспертного совета  
Северо-Западного агентства международных программ

## **ВРЕМЯ НОВЫХ РЕШЕНИЙ**

### **ВВЕДЕНИЕ**

Данная учебная конкретная ситуация (кейс) разработана для практического освоения слушателями материала, изложенного в Учебно-консультационном пособии «Основы управления».

В Учебно-консультационном пособии «Основы управления» рассматриваются теоретико-методологические основы, а также конкретные методические подходы и практические рекомендации по управлению современной системой профессионального образования. В частности, раскрывается социально-экономическое содержание процесса производства образовательных услуг, применение в практике управления различных административных методов и процедур, даётся анализ процесса децентрализации полномочий и перехода к корпоративным методам и структурам управления в системе профессионального образования.

Особую значимость материалы, изложенные в данном Учебно-консультационном пособии, приобрели после перевода в Российской Федерации системы начального профессионального образования (НПО) на региональное управление. Несмотря на изменение условий функционирования субъектов системы НПО Учебно-консультационное пособие «Основы управления» в основном сохранило свою методологическую ценность и актуальность. Вместе с тем, приведенные в нем отдельные примеры, ссылки на нормативные акты и пр. перестали отвечать реалиям сегодняшнего дня, положению, в котором оказались региональные системы начального профессионального образования после 1 января 2005 г.

С целью актуализации содержания Учебно-консультационного пособия, а также освоения пользователями пособия современных методов самостоятельной работы с обучающими материалами была разработана данная учебная конкретная ситуация.

Сюжетной линией учебной конкретной ситуации является описание процедуры выработки управленческого решения по созданию нового порядка формирования регионального заказа на подготовку кадров в системе профессионального образования. Основными действующими лицами выступают руководитель регионального органа управления образованием и ряд руководителей других подразделений органа исполнительной власти, так или иначе связанных с проблемой управления кадровым потенциалом региона.

Для разработки сюжетной линии и наполнения информационной базы данной учебной конкретной ситуации были использованы реальные документы, статистические данные, оформленные нормативными актами управленческие решения, принятые в одном из регионов Российской Федерации. Фамилии и имена действующих лиц вымышленные.

По отношению к Учебно-консультационному пособию данная учебная конкретная ситуации носит сквозной характер: в ходе работы с ней предполагается обращение к материалам всех четырех учебных элементов пособия.

В конце описания учебной конкретной ситуации приведен перечень заданий и проектов, которые должен будет выполнить слушатель.

## **УЧЕБНАЯ КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ**

В задумчивости вернулся в свой кабинет со встречи с вице-губернатором Виктор Михайлович. Нет, к комитету образования области, который он возглавлял, у вице-губернатора, курировавшего социальную сферу, претензий не было. Наоборот, и в руководстве областью и в Министерстве образования были довольны тем, как складывались в регионе дела в сфере образования. Нередко его даже ставили в пример за новаторский подход, смелость, а, главное, реальные положительные результаты, которых удавалось добиваться Виктору Михайловичу.

Одним из первых, еще в 1997 году, Виктор Михайлович осуществил идею создания в области научно-образовательного комплекса (НОК), в состав которого вошли гимназия, профессиональный лицей и областной институт экономики и финансов. Позднее этот НОК приказом Министерства образования получил статус федеральной экспериментальной площадки. Это позволило привлечь профессорско-преподавательский состав института для преподавания в гимназии и лицее, создать для учащихся гимназии и лицея лучшие возможности для поступления в ведущие учреждения среднего и высшего профессионального образования области.

Тогда же Виктор Михайлович стал активнее заниматься проблемами профессионального образования. Сначала ему удалось придать новый статус областному совету по профессиональному образованию. Как раз в конце 90-х годов началась реорганизация органа исполнительной власти региона, и Виктор Михайлович, воспользовавшись моментом, подготовил новую редакцию Положения об областном совете, расширив список представленных в нем социальных партнеров, дополнил перечень полномочий совета. Это Положение было утверждено губернатором в конце 1997 года.

Еще через год по инициативе и при непосредственном участии Виктора Михайловича был разработан и принят областной закон о начальном профессиональном образовании. Виктор Михайлович гордился тем, что именно в его регионе и именно при его участии был принят один из первых региональных законов об НПО. Там было подчеркнуто, что система начального профессионального образования не только выполняет функцию подготовки квалифицированных кадров для экономики области и

потому должна стать партнером работодателей, но и обеспечивает защиту конституционных прав граждан на удовлетворение потребности в профессиональном образовании. В тот период это было очень важно. Экономика области лежала на боку, росла безработица, с трудоустройством выпускников были большие проблемы.

Виктор Михайлович хорошо помнил те трудные времена. Помнил он и то, какое неожиданное облегчение для экономики области принес так называемый «дефолт» августа 1998 года. Как «зашевелились» тогда понемногу свои товаропроизводители, как стала потихоньку выходить из кризиса экономика области.

Действительно, уже на следующий год после известного августовского финансового кризиса доходная часть бюджета области впервые за десятилетие была выполнена на 110%. Прирост объемов производства в 1999 году был достигнут практически во всех отраслях промышленности.

*Индекс физического объема промышленного производства в области в 1999 году по отношению к предыдущему году составил: по всему кругу предприятий – 107,5%, по крупным и средним предприятиям – 108,6%. Наибольший рост объемов производства был отмечен в профилирующих отраслях региона: электроэнергетике (112,5%), металлургии (109,7%), химической и нефтехимической промышленности (105,4%), машиностроении (131,7%), лесной и деревообрабатывающей промышленности (118,7%), в промышленности строительных материалов (121,1%).*

Именно в тот трудный период во многом благодаря губернатору, инициировавшему принятие 4 региональных законов в поддержку инвесторов, область существенно улучшила свое положение в инвестиционном рейтинге субъектов Российской Федерации, заняв первое место в группе регионов со средним инвестиционным потенциалом и умеренными рисками.

После принятия областного Закона «Об инвестиционной деятельности» правительством области было заключено инвестиционных договоров почти на 700 млн. долларов США, в том числе 654,6 млн. долларов США составили иностранные инвестиции. За 1999 год приток капитала в экономику и социальную сферу области достиг почти 11 млрд. рублей. Основные инвестиции пошли в лесную и деревообрабатывающую промышленность, пищевую и легкую промышленность, машиностроение и металлообработку, цветную металлургию, морской транспорт.

*Индекс физического объема промышленного производства в области в 2000 г. по всему кругу предприятий составил 126,8%. Объем инвестирования в основной капитал за счет всех источников финансирования вырос по отношению к 1999 г. на 9,6%. Впервые в 2000 г. в области был отмечен рост численности занятых в экономике. Численность экономически активного населения увеличилась в течение года на 5,6 тысячи человек (на 0,8%), составив 701500 человек.*

И вот теперь, думал Виктор Михайлович, когда и экономика и социальная сфера области вышли из кризиса, были на подъеме, когда, как ему показалось, он, наконец, может вздохнуть спокойно и не тревожиться, в том числе и за систему начального профессионального образования, именно теперь состоялся этот непростой разговор с вице-губернатором. Целый час они говорили о системе начального профессионального образования, о ее роли в обеспечении кадрами экономики области.

Виктор Михайлович прекрасно знал положение дел в системе начального профессионального образования. Ему не требовалось заглядывать в отчет, называя вице-губернатору основные показатели ее развития.

Действительно, общий контингент учащихся в УНПО за последние годы снижался. За четыре года с 1998 по 2001 гг. он сократился более чем на 700 человек. Так ведь демография! Но при этом коэффициент наполняемости образовательных учреждений по-прежнему превышал единицу. Да и работодатели в целом были довольны качеством подготовки рабочих кадров. Общая занятость выпускников выросла с 82,5 % в 1998 году до 88,5 % в 2001 году, удельный вес получивших свободное трудоустройство из-за отсутствия рабочих мест упал за эти годы почти в три раза: с 10,4 % до 3,7 %. Росли, хотя и не так заметно, показатели численности выпускников, получавших квалификационные разряды выше установленных государственным стандартом НПО (Табл. 1).

Таблица 1

**Основные показатели развития системы  
начального профессионального образования области**

№	Показатели	1998	1999	2000	2001
1	Сеть учреждений НПО	51	51	51	51
2	Контингент обучающихся в ОУ НПО (человек)	22098	22059	21763	21367
	– на базе среднего (полного) общего образования	1886	2071	2007	1910
	– на базе основного общего образования с получением среднего образования	18432	18338	17944	17476
	– на базе основного общего образования без получения среднего образования	1800	1650	1812	1981
	– количество детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей	490	683	787	893
	– количество детей с ограниченными возможностями	57	53	153	268
3	Численность обучающихся на 10 тыс. населения	132	135	130,6	128,2
4	Коэффициент наполняемости образовательных учреждений НПО	1,15	1,15	1,14	1,12
5	Прием в ОУ НПО:				
	– всего	8833	9164	8886	8474
	– выпускников 9-х классов	6852	7131	6842	6401
	– выпускников 11-х классов	1434	1556	1347	1295
	– детей, не имеющих основного общего образования	547	477	697	778

Продолжение табл.

№	Показатели	1998	1999	2000	2001
5	– детей-сирот	227	401	349	377
	– детей с ограниченными возможностями здоровья	34	57	108	159
6	Доля выпускников 9-х классов, поступивших в ОУ НПО (%)	30,5	31,4	30,2	26,7
7	Выпуск из ОУ НПО	8457	8138	8087	7625
	• Общая занятость (%):	82,5	79,5	86,0	88,5
	– трудоустройство	49,9	48,3	51,2	53,8
	– продолжают обучение	12,2	13,4	15,2	14,1
	– служат в Российской армии	20,4	17,8	19,6	20,6
	– свободное трудоустройство из-за отсутствия рабочих мест	10,4	10	4,8	3,7
	• По отраслям (%):				
	– промышленность	27,5	25	22,1	24,2
	– транспорт и связь	11,4	10,8	10,6	10,4
	– строительство	13,2	14,5	13,2	9,3
– торговля и общественное питание	16,6	17,4	17,2	17,5	
– сельское хозяйство	17,5	18,5	19,9	16,9	
– другие отрасли	13,8	13,8	17,0	21,3	
8	Выбыло из ОУ НПО	880	938	1027	1010
9	Обучение взрослого населения:				
	– подготовлено новых рабочих	4877	6137	7085	8854
	– переподготовлено	2857	3556	4126	5257
	– повысили квалификацию	1460	1666	1919	2886
	Из них:	560	915	1040	711
– по направлениям служб занятости	1315	1399	1553	1415	
– по договорам с предприятиями	291	411	644	1138	
– по индивидуальным договорам	3271	4327	4888	6301	
10	Численность педагогических работников на 01.01	1840	1840	1780	1750
11	Финансирование ОУ НПО				
	– федеральный бюджет (млн. руб.)	50,5	72,9	135,1	199,3
	– областной бюджет (тыс. руб.)	740	400	550	303
12	Внебюджетная деятельность ОУ НПО Всего (млн. руб.)	12,757	28,470	36,104	49,3
	В том числе				
	– оказание ДОУ	3,806	7,344	10,496	15,2
	– Учебно-производственная деятельность в УПМ	4,580	4,367	6,155	2,755
	– Деятельность в учебных хозяйствах	–	5,355	6,015	8,552
13	Итоги учебной работы ОУ				
	Процент выпускников, прошедших итоговую аттестацию	99,6	99,8	99,5	99,4
	Процент выпускников, получивших квалификационные разряды:				
	– выше установленных государственным образовательным стандартом НПО	24,0	23,3	25,1	26,6
	– дипломы с отличием	4,5	3,9	3,9	4,5
– ниже установленных государственным образовательным стандартом НПО	4,1	3,5	4,0	4,1	

Одним словом, Виктор Михайлович был спокоен за положение дел в системе начального профессионального образования, был уверен, что этот участок его работы не может вызвать никаких нареканий.

Но все оказалось не так просто.

Вице-губернатор показал ему другие цифры. Это был отчет, подготовленный аналитическим отделом при комитете экономики и инвестиций областной администрации. По нему выходило, что система начального профессионального образования, образно говоря, готовила не тех, кого надо, и не столько, сколько надо. Особо отмечалось, что «в учебных заведениях начального профессионального образования области из заявленных предприятиями профессий не ведется подготовка по таким профессиям и специальностям, пользующихся как текущим, так и перспективным спросом, как фрезеровщики, шлифовщики, машинисты кранов, экскаваторов и автокранов, стропальщики, операторы, наладчики станков и манипуляторов с ПУ, кочегары, взрывники, мастера по лесопилению, операторы лесозаготовительной техники, водители погрузчиков и автовышек, обжигальщики, кузнецы, медники, вулканизаторщики, аккумуляторщики, наладчики холодно-штамповочного оборудования, наладчики машин и автоматических линий по производству изделий из пластмассы и др.».

Сейчас, после возвращения от вице-губернатора, Виктор Михайлович мог спокойно пролистать этот отчет, проанализировать приведенные там цифры, вчитаться в выводы, сделанные аналитиками экономического отдела.

Выводы были не утешительными для руководителя регионального органа управления образованием. По всему выходило, что объемы и профили подготовки в системе начального профессионального образования резко расходились с потребностью работодателей.

Конечно, он догадывался, что договоры с предприятиями, которые в период формирования контрольных цифр приема в УНПО ему приносили директора, не совсем адекватно отвечают потребностям местных рынков труда. Но чтобы так...

«Анализ отраслевой структуры подготовки рабочих кадров в системе начального профессионального образования области, – вчитывался в полученный отчет Виктор Михайлович, – выявил «недовыпуск» специалистов для ряда ключевых отраслей экономики. При увеличении потребности в рабочей силе отраслей промышленного производства (с 16% на начало 1998 года до 24% на начало 2001 года) доля промышленных профессий в общем объеме выпуска сократилась соответственно с 28 до 22%. Одновременно подготовка кадров по профессиям торговли и общественного питания увеличилась с 16 до 17% при уменьшении потребности в данных специалистах с 7 до 6%.

Доля выпуска рабочих по таким востребованным на рынке труда профессиям как «слесарь», «слесарь по контрольно-измерительным приборам и автоматике», «станочник по металлообработке», «токарь-универсал», «электромонтер по ремонту и обслуживанию электрообору-

дования» в 2001 году не превысила 8,8% общего объема подготовки, «сварщик» – около 7%. В то же время на профессии «продавец», «контролер-кассир», «повар-кондитер», «официант-бармен», «парикмахер», «секретарь-машинистка» пришлось свыше 23% выпуска».

А что же областной совет по профессиональному образованию? – Виктор Михайлович вспомнил, как обсуждали на его последнем заседании в прошлом году контрольные цифры приема. Он тогда докладывал по планируемым объемам и профилям подготовки, и ни у кого из присутствовавших они не вызвали тогда возражений: ни у представителей областного союза работодателей, ни у представителей районных администраций. Он тогда и сам был уверен, что предлагаемые профили подготовки в целом отвечают структуре потребностей работодателей, местных рынков труда. Кроме того, он знал, что и сами ребята, их родители ориентированы сегодня на эти популярные профессии: продавец, бухгалтер, парикмахер и т.п.

Сегодня выяснилось, что это не так. По-крайней мере, с потребностью работодателей. «По ряду профессий, – продолжал читать Виктор Михайлович, – объемы выпуска в системе НПО значительно превышают потребности рынка труда. Так, поваров-кондитеров в 2001 году было подготовлено свыше 600 человек при потребности организаций чуть более 100, продавцов – соответственно свыше 800 при заявленном спросе в 200 человек».

Виктор Михайлович захлопнул отчет, задумался. Выходит, структура подготовки кадров в НПО действительно далека от того, что требуется экономике. Но вся проблема в том, что ему никто и не давал данных о том, что требуется экономике. Более того, сколько он ни бился с комитетом экономики – получить его комитету такой прогноз так и не удалось. Да его попросту и не было. Откуда же появились теперь эти цифры?

Виктор Михайлович снял трубку, набрал прямой номер председателя комитета экономики.

Председателем комитета экономики был человек новый, только полгода назад назначенный на это пост. Впрочем, Виктор Михайлович познакомился с ним раньше. Молодой, толковый, энергичный. В 28 лет возглавил администрацию одного из муниципальных образований области. В последний год он работал председателем комитета администрации области по работе с органами местного самоуправления.

А познакомился с ним Виктор Михайлович, года три назад, как раз, условно говоря, на почве начального профессионального образования.

Дело было так. Примерно через год после выборов в органы местного самоуправления новый Глава одного из районов пригласил его на совещание, которое тот проводил по вопросам местной кадровой политики. Собственно говоря, новый руководитель района и победил-то на выборах, потому что предложил новую концепцию социально-экономического развития муниципального образования.

Была глубокая осень 1999 года, в районе появились инвесторы, постепенно выходили из комы предприятия района. Андрей Владимирович,

так звали нового Главу администрации муниципального образования, пригласил на совещание руководителя профессионального лицея, работодателей, руководителя центра службы занятости и его – председателя комитета образования области.

Решения, принятые на том совещании, были, можно сказать, революционными по тому времени. Виктор Михайлович даже боялся, что их опротестует районная прокуратура. Слишком много взял тогда на себя глава муниципального образования, принудив, по сути дела, работодателей помогать районному профессиональному лицей. Да и тема обсуждения на том совещании, строго говоря, выходила за рамки предметов ведения органов местного самоуправления, очерченных федеральным законом «Об общих основах местного самоуправления в Российской Федерации».

Но протокол и другие документы совещания в администрации муниципального образования оформили тогда грамотно, да и работодатели не возражали. Им были нужны квалифицированные рабочие. Значит, нужно было сообща решать эту проблему.

#### **Из протокола совещания в администрации района**

1. Рекомендовать Главе администрации муниципального образования издать распоряжение по созданию межведомственной комиссии по координации взаимодействия предприятий, профессиональных учебных заведений, отдела занятости населения, отдела экономики и инвестиций, отдела образования с целью обеспечения потребностей предприятий муниципального образования квалифицированной рабочей силой...

2. Оказать содействие областному лицей № 15 по организации обучения по новым профессиям, востребованным на рынке труда.

3. Считать целесообразным с нового 2000/2001 учебного года закрепить промышленные предприятия за УПК, школами города, в целях профориентации и возобновления углубленного трудового обучения школьников с учетом необходимых району рабочих специальностей.

4. Руководителям предприятий рассмотреть возможность долевого участия в совершенствовании материально-технической базы профессиональных учебных заведений района, УПК.

Лицей получил тогда хорошую материальную и финансовую поддержку, работодатели стали влиять на содержание и профессиональную структуру подготовки. А тот молодой глава администрации района вскоре перешел на работу в областную администрацию.

Так получалось, что в последние годы Виктор Михайлович редко пересекался с Андреем Владимировичем. Все-таки их сферы деятельности были довольно разными, и курировали их разные вице-губернаторы, и располагались оба комитета поодаль друг от друга. Лишь изредка перекидывались при встрече на совещаниях у губернатора. И, вот, похоже, судьба вновь их сводит.

Андрей Владимирович поднял трубку после третьего гудка. Узнал. И, как показалось Виктору Михайловичу, даже обрадовался его звонку.

В последующую четверть часа телефонного диалога Виктор Михайлович открыл для себя много интересного.

Оказывается за прошедший год комитет экономики, при активной поддержке губернатора, провел огромную работу по привлечению инвесторов, превращению области в регион с привлекательным инвестиционным климатом. В принципе, Виктор Михайлович был в курсе, что губернатор, его новая команда в экономическом отделе были постоянно в разъездах: то Москва, то регионы, то заграница. Деталей он не знал – не его это забота, но слышал от многих, что в область ожидается приток инвестиций, что подготовлен пакет законопроектов, создающий благоприятный инвестиционный климат и пр.

Андрей Владимирович рассказал ему все. И чем дольше он слушал по телефону Андрея Владимировича, тем яснее ощущал наваливающийся на него груз новой ответственности. Даже после разговора со своим вице-губернатором Виктор Михайлович не представлял с такой ясностью, какие масштабные задачи ему предстоит теперь решать. Инвестиционные проекты, разработанные комитетом экономики под руководством молодого, энергичного его председателя, должны были превратить область в регион с лучшим инвестиционным климатом в стране, со стремительно развивающейся экономикой. Удвоение валового регионального продукта планировалось достичь за ближайшие 6–7 лет.

Виктору Михайловичу было трудно оценить реальность этих проектов, тем более по той общей информации, которую давал Андрей Владимирович. Но, как человек, отвечающий за систему профессионального образования, Виктор Михайлович сразу прикидывал, как можно было обеспечить эти проекты кадровыми ресурсами, что может сделать система начального профессионального образования. По всему выходило, что обеспечить их будет весьма трудно.

Андрей Владимирович, словно прочел его мысли. «А теперь о кадрах и нашей системе начального профессионального образования», – услышал в трубке Виктор Михайлович. «Ишь ты, «нашей», – усмехнулся про себя Виктор Михайлович. «Да, да, нашей», – повторил Андрей Владимирович, как будто вновь прочел его мысли. – «Мы провели анализ состояния дел в системе подготовки кадров и сделали прогноз потребности в кадрах. Система НПО области в ее нынешнем состоянии не справится с этими задачами», – с уверенностью заключил Андрей Владимирович. «Да, да...» – подхватил Виктор Михайлович. Но председатель комитета экономики его перебил: «Извините, Виктор Михайлович, но вы и не можете один справиться с этим. Это наша общая стратегическая задача, и для ее решения нам надо объединить наши усилия и ресурсы».

Речь Андрея Владимировича одновременно и радовала и настораживала. Впервые председатель комитета образования слышал то, о чем мечтал все эти годы: комитет экономики не просто шел навстречу образованию, а инициировал это движение и был готов разделить груз ее ответст-

венности за обеспечение кадрами экономики области. «Но что стоит за этим, – думал Виктор Михайлович, – какие условия они выставят системе профессионального образования?»

Андрей Владимирович не останавливался. В трубке звучал его уверенный голос, говоривший о том, что им надо объединить усилия не только своих комитетов, но и других подразделений администрации области, союза работодателей и отдельных работодателей на местах, использовать потенциал службы занятости, привлечь «муниципалов». В заключение Андрей Владимирович сказал, что немедленно высылает сейчас по электронной почте дополнительные материалы и предлагает через два-три дня встретиться и все обсудить. Виктор Михайлович согласился.

Договорились, что встретятся в комитете образования, что на эту встречу Андрей Владимирович захватит своего специалиста, занимающегося вопросами прогнозирования рынка труда. Кроме того, решили пригласить знакомого им обоим нового председателя комитета по работе с органами местного самоуправления – все-таки вопрос, так или иначе, коснется роли муниципальных образований.

Виктор Михайлович положил трубку, а вскоре секретарь принесла ему целую кипу распечатанных документов, поступивших по электронной почте из комитета экономики.

Это были материалы с подробным описанием и расчетами по грядущим инвестиционным проектам, прогноз потребности в кадрах в профессионально-квалификационной структуре, причем по каждому району области. Были там и материалы из Департамента службы занятости.

Виктор Михайлович быстро отобрал разделы, касающиеся подготовки кадров и оценки роли системы НПО, и углубился в чтение. Его сразу поразили даже не столько серьезность выводов, сколько обстоятельность и глубина проведенного анализа. Ну и, конечно, выводы.

«Анализ кадровой обеспеченности около двух тысяч крупных и средних предприятий и организаций области выявил, что общие объемы потребности в кадрах по выборочному кругу действующих предприятий и организаций на период до 2005 года составят около 70 тысяч человек. С учетом потребности в рабочей силе проектируемых объектов, предполагаемых к вводу в прогнозном периоде, – свыше 75 тысяч человек. Потребность в квалифицированных кадрах – рабочих, инженерно-технических работниках и других специалистах с высшим и средним профессиональным образованием составит примерно 84%.

В структуре перспективной потребности в кадрах по основным социально-профессиональным группам будет преобладать потребность в квалифицированных рабочих – 52% (36 тысяч человек), доля потребности в служащих и специалистах с высшим и средним специальным образованием составляет 32% (свыше 22 тысяч человек), в неквалифицированной рабочей силе – 16% (около 11 тысяч человек).

В разрезе отраслевой принадлежности чуть более половины заявленной потребности (51%) будет приходиться на сферу материального про-

изводства. При этом наибольшую потребность в специалистах будут испытывать предприятия промышленности (27%), строительства (8%), сельского хозяйства (7,4%).

Около 70% всего объема потребности в кадрах квалифицированных рабочих будет приходиться на:

- слесарей (слесари-ремонтники, слесари-сантехники, слесари по ремонту автомобилей, слесари КИПиА) – свыше 4,4 тысячи человек;
- сварщиков (электросварщики, электрогазосварщики) – 1,8 тысячи человек;
- станочные профессии (токари, станочники, фрезеровщики) – 1,7 тысячи человек;
- профессии, связанные с эксплуатацией электрооборудования и электроустановок (электромонтеры, электрослесари) – 2,7 тысячи человек;
- машинистов и операторов различных установок – 1,8 тысячи человек по каждой профессиональной группе;
- водители различных категорий – свыше 2,6 тысячи человек;
- трактористов, трактористов-машинистов сельскохозяйственного производства – около 1,5 тысячи человек и т.д.

«Одним словом, на профессии НПО», – отметил для себя Виктор Михайлович.

«Одновременно, – читал дальше председатель комитета образования, – в качестве безработных будут зарегистрированы ориентировочно 42,2 тысячи человек. Причем прогнозируется увеличение числа вновь зарегистрированных безработных к 2005 году – до 55 тысяч человек. Все это – вследствие профессионального и квалификационного дисбаланса спроса и предложения рабочей силы».

Да, это серьезно, подумал Виктор Михайлович, и отложил на время эти страницы, вытащив из пачки отчет Департамента службы занятости за прошлый год.

«В 2001 году по сравнению с предыдущим годом», – прочел Виктор Михайлович:

- в 1,2 раза сократилось общее число ищущих работу (с 90736 до 74851 человека);
- в 1,7 раза сократилось общее число безработных (с 69522 до 41993 человек);
- на 3,5% возросло число трудоустроенных при содействии службы занятости (с 39871 до 41250 человек);

«Значит, и этот ресурс рабочей силы убывает», – Виктор Михайлович, вдруг поймал себя на мысли, что произнес это вслух. Он хорошо знал руководителя областного Департамента службы занятости, помнил, как всего несколько лет назад тот бился над решением проблемы безработицы. «Сегодня у него тоже меняется ситуация, – подумал Виктор Михайлович. – Интересно, а что у Сергея (Сергей Иванович – так звали руководителя областного Департамента службы занятости) сейчас в банке вакансий?».

Нужная таблица нашлась быстро (Табл. 2)

Таблица 2

**Динамика отраслевой и квалификационной структуры спроса  
на рабочую силу**

	<b>Количество вакансий в банке данных службы занятости (на конец года), ед.</b>		
	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Всего	6879	10575	14190
в т.ч. по отраслям			
Промышленность	1805	2540	3381
Сельскохозяйственное производство	346	560	959
Транспорт и связь	470	505	870
Строительство	903	1398	1894
Торговля и общественное питание	357	644	917
Жилищно-коммунальное хозяйство и бытовое обслуживание населения	616	1201	1363
Здравоохранение, социальное обеспечение, образование, культура, наука	1079	2036	2647
Кредитование, финансы и страхование	11	37	28
Управление	182	192	214
Другие отрасли	1110	1462	1917
в т.ч. по уровню квалификации			
Рабочие	5477	8507	11265
Специалисты	1402	2068	2925

«Ну что ж, – подумал Виктор Михайлович, – на встречу с комитетом экономики надо обязательно пригласить и Сергея. Это его тоже касается, и самым непосредственным образом. Вместе будем думать».

Поговорив по телефону с руководителем Департамента службы занятости и заручившись его обещанием участвовать во встрече, Виктор Михайлович вернулся еще раз к материалам, присланным из комитета экономики. Открыв раздел, который назывался «Выводы и рекомендации», и был помещен в конце отчета, он прочитал общий краткий вывод, который гласил: «Исходя из выполненных прогнозных расчетов численности трудоспособного населения, баланса трудовых ресурсов области (Приложения 1, 2) и дополнительной потребности в кадрах, дефицит рабочей силы за период 2002–2005 гг. по кругу обследованных предприятий и организаций может составить не менее 25 тысяч человек, по полному кругу предприятий – 105 тысяч человек. В перспективе нехватка квалифицированных кадров, прежде всего, рабочих может явиться главным ограничителем динамичного развития экономики и социальной сферы области» (Приложение 3).

В качестве рекомендаций комитет экономики предлагал разработать новый порядок формирования государственного регионального заказа на

подготовку кадров в системе профессионального образования, ориентированного на текущие и перспективные потребности экономики области.

Весь следующий день Виктор Михайлович потратил на то, чтобы подготовиться к встрече. С утра пригласил к себе в полном составе отдел развития профессионального образования, юриста комитета и всемером они засели за работу.

Виктор Михайлович вначале кратко обрисовал ситуацию, назвал основные цифры и выводы из материалов комитета экономики. Обсудили и стали выработать свои предложения. По ходу пришлось несколько раз созваниваться с директорами из разных районов области, поднимать прошлогодние отчеты образовательных учреждений. С юристом обстоятельно обсудили отдельные положения федерального закона «Об образовании», еще раз вернулись к своему региональному закону об НПО.

В день встречи в назначенное время Виктор Михайлович встречал гостей. Руководители приехали не одни – со своими специалистами и то, что называется «не с пустыми руками». Объемные папки с бумагами оттягивали руки. После кратких приветствий все прошли в кабинет Виктора Михайловича и без промедлений включились в работу.

Оказалось, что у каждого руководителя, за исключением председателя комитета по работе с органами местного самоуправления, уже был составлен примерный проект нового порядка формирования заказа на подготовку кадров. Отчасти это облегчало работу. Но многие пункты вызвали жаркие споры.

Для Виктора Михайловича принципиальным было ответить и, прежде всего, для себя на такие вопросы.

Кто, как, на каких условиях будет определять целевые установки работы образовательных учреждений НПО? Кто станет основным заказчиком системы профессионального образования? Как совместить интересы работодателей и учащихся, их родителей? Как обеспечить соблюдение конституционных прав граждан на получение образования, приобретение интересующей их профессии с жесткой ориентацией на потребности работодателей? Кто будет осуществлять мониторинг рынка труда? Какой орган возьмет на себя координацию процесса формирования заказа, согласования его на районном и областном уровнях?

Жаркие дебаты разгорались по каждому из обсуждаемых вопросов. По сути дела создавался не просто механизм удовлетворения спроса работодателей в трудовых ресурсах – выработывалась новая парадигма существования системы профессионального образования, определялось будущее этой системы.

К концу дня в кабинете председателя комитета образования родился проект документа, который должен был определить новый порядок формирования регионального заказа на подготовку кадров в системе профессионального образования.

Конечно, это был только проект. Прежде чем получить статус регионального нормативного документа ему еще предстояло пройти обсуждение в образовательном сообществе, у работодателей, среди руководите-

лей муниципальных образований. Но все участники его создания были довольны.

Орган управления образованием увидел в нем гарантии соблюдения конституционных прав граждан на получение качественного профессионального образования, а также поддержки образовательных учреждений со стороны органов местного самоуправления и работодателей. Комитет экономики был удовлетворен тем, что вырисовывался ясный механизм формирования профилей подготовки кадров, отвечающих потребностям экономики региона. Департамент службы занятости был доволен тем, что в результате реализации разработанного механизма формирования заказа на подготовку кадров будет меньше выпускников, встающих потом на биржу труда из-за отсутствия рабочих мест по их специальностям. Не скрывал своего удовлетворения и руководитель комитета по работе с органами местного самоуправления: наконец был найден инструмент согласования интересов муниципальных образований и региона, согласования потребностей местного рынка труда и ресурсов областного комитета образования, бюджета области.

Конечно, все понимали, что предстоит еще долгий путь согласований и утверждений, что в обеспечение функционирования этого механизма предстоит еще разработать целый пакет других нормативных, регулирующих, вспомогательных документов: положений, регламентов, договоров, рекомендаций, анкет, методик. Но главное, все участники его разработки были уверены в том, что им удалось заложить основу новой модели работы системы профессионального образования. Модели, обеспечивающей реализацию главных приоритетов развития этой системы и одновременно гарантирующей удовлетворение потребностей работодателей в квалифицированной рабочей силе.

Проект документа, разработанный в тот день участниками совещания, о котором шла речь, приведен ниже.

### **ПОРЯДОК формирования государственного регионального заказа на подготовку кадров в системе профессионального образования**

1. Образовательные учреждения системы профессионального образования и филиалы образовательных учреждений, расположенные на территории области, на основании данных прогноза о демографической ситуации, экономическом развитии региона и муниципального образования, информации о потребности в рабочих кадрах и специалистах с учетом заявок работодателей и профессиональных потребностей молодежи ежегодно до 1 декабря:

- формируют проект заказа на подготовку квалифицированных рабочих кадров и специалистов по профессиям (специальностям) и их количеству на очередной планируемый год через систему прямых договоров с работодателями;

- согласовывают проект заказа на подготовку квалифицированных рабочих кадров и специалистов с центрами занятости населения, муниципальными органами управления образованием и отраслевыми комитетами Правительства области;
- вносят проект заказа на подготовку квалифицированных рабочих кадров и специалистов на рассмотрение координационного комитета содействия занятости населения муниципального образования (далее – муниципальный координационный комитет).

2. Муниципальный координационный комитет до 15 декабря на заседании рассматривает и оценивает представленные образовательными учреждениями проекты заказов на подготовку кадров с учетом обеспечения отраслей экономики квалифицированными рабочими кадрами и специалистами в соответствии с потребностями рынка труда, перспективами развития экономики муниципального образования, повышения эффективности системы профессионального образования, готовит заключение по представленным проектам заказов и вносит рекомендации по развитию системы профессионального образования, путях ее модернизации и оптимизации.

3. Муниципальный координационный комитет формирует единый муниципальный заказ на подготовку квалифицированных кадров и специалистов, согласовывает его с главой муниципального образования и до 1 января представляет в комитет общего и профессионального образования области с протоколом заседания муниципального координационного комитета.

4. Муниципальный координационный комитет до 1 января представляет в координационный комитет содействия занятости населения области (далее – областной координационный комитет) протокол заседания с замечаниями по сформированному муниципальному заказу на подготовку кадров и рекомендациями по совершенствованию и развитию системы профессионального образования.

5. Комитет образования области до 1 февраля:

- обобщает представленные муниципальными координационными комитетами муниципальные заказы и формирует государственный региональный заказ на подготовку кадров по профилям подготовки и их объемам;
- согласовывает сформированный государственный региональный заказ на подготовку квалифицированных рабочих кадров и специалистов с Департаментом федеральной государственной службы занятости населения по области;
- согласовывает сформированный государственный региональный заказ на подготовку квалифицированных рабочих кадров и специалистов с комитетом по экономике и инвестициям области;
- вносит проект государственного регионального заказа на подготовку квалифицированных рабочих кадров и специалистов на рассмотрение областного координационного комитета;

- при необходимости вносит на рассмотрение областного координационного комитета предложения по корректировке государственного регионального заказа текущего года с учетом появления новых потребностей в рабочих кадрах и специалистах.
6. Областной координационный комитет до 15 февраля:
- рассматривает представленный комитетом общего и профессионального образования области проект государственного регионального заказа на подготовку кадров и оценивает его с учетом развития отраслей экономики области и обеспечения подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов в соответствии с потребностями рынка труда, повышения эффективности системы профессионального образования, готовит заключение о представленном проекте государственного регионального заказа и вносит рекомендации по развитию системы профессионального образования, путях ее модернизации и оптимизации;
  - при необходимости рассматривает предложения по корректировке государственного регионального заказа на текущий год, представленные комитетом общего и профессионального образования области.
7. Областной координационный комитет до 25 февраля вносит проект государственного регионального заказа, доработанный комитетом образования области с учетом заключения областного координационного комитета, на утверждение Губернатору области.
8. Комитет образования области до 1 марта представляет проект государственного регионального заказа, утвержденный Губернатором области, в Министерство образования Российской Федерации.

## ГЛОССАРИЙ

**Государственный региональный заказ на подготовку кадров** – задание на профессиональное образование и профессиональную подготовку (в разрезе профессий/специальностей и уровней профессионального образования), установленное Правительством субъекта РФ на календарный год образовательным учреждениям профессионального образования, реализующим образовательные программы на территории региона, в пределах средств, предусмотренных в бюджете субъекта РФ на эти цели. Содержит следующие сведения:

- численность подлежащих обучению по профессиям/специальностям профессионального образования и уровням профессионального образования (начальное, среднее) за счет бюджета субъекта РФ;
- численность подлежащих обучению по специальностям среднего и высшего образования и уровня профессионального образования (среднее, высшее) за счет федерального бюджета;
- объем средств, необходимых для финансирования государственного (регионального) заказа из бюджета субъекта РФ.

**Баланс трудовых ресурсов региона** – система показателей, характеризующих соотношение трудовых ресурсов и их использование в регионе. Дает возможность определить потребность и избыток в работниках по видам занятости, по сферам приложения труда (материальное и нематериальное производство), отраслям экономики, социальным группам в разрезе. Состоит из двух частей: в первой фиксируется численность и состав трудовых ресурсов, во второй – их распределение.

**Управление балансом трудовых ресурсов** – регулирование основных макропропорций распределения рабочей силы (в отраслевом, профессиональном, территориальном и других разрезах). В комплекс задач управ входят:

1. Прогнозирование отраслевых пропорций спроса на рабочую силу:
  - оценка и прогноз создания и ликвидации рабочих мест по группам отраслей на действующих предприятиях;
  - оценка и прогноз создания и ликвидации рабочих мест по группам отраслей на вновь вводимых предприятиях;
  - прогноз и оценка численности трудоспособного населения;
  - прогноз и оценка численности трудовых ресурсов;
  - прогноз и оценка численности экономически активного населения.
2. Оптимизация межрайонных пропорций в балансе трудовых ресурсов:
  - оценка и прогноз структуры занятости населения в разрезе муниципальных образований;
  - оценка и прогноз общей безработицы (определяемой по методике МОТ) в разрезе муниципальных образований;
  - оценка и прогноз официально регистрируемой безработицы в разрезе муниципальных образований;

- оценка и прогноз структуры вакансий, заявленных в территориальные центры государственной службы занятости;
- координация параметров межрайонной и межрегиональной трудовой миграции;
- координация реализацией общих муниципальных программ занятости населения в части регулирования структуры занятости и работы с незанятым населением муниципальных образований.

3. Управление профессионально-квалификационной структурой кадрового потенциала региона:

- создание системы формирования государственного заказа на подготовку кадров в учреждениях начального, среднего, высшего профессионального образования в соответствии с прогнозом потребностей работодателей по реализации концепции стратегического комплексного социально-экономического развития региона;
- организация целевого контрактного приема для подготовки кадров в системе профессионального образования и обучения для работодателей, готовых оплачивать подготовку специалистов по программам, превышающим требования образовательного стандарта;
- целевая переподготовка взрослого незанятого населения в системе службы занятости на основе данных регионального мониторинга рынка труда;
- развитие и поддержка внутрифирменной переподготовки и повышения квалификации работников предприятий.

**Экономически активное население** – часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг. Включается все занятое население, а также незанятое население, ищущее работу. По методологии ООН в него входят: 1) предприниматели; 2) работающие по найму; 3) помогающие члены семьи; 4) лица, не имеющие в данный момент работы, но желающие получить ее (к данной категории не относят учащихся и иждивенцев).

**Валовой региональный продукт** – обобщающий показатель экономической деятельности региона, характеризующий результаты процесса производства товаров и услуг. ВРП определяется путем суммирования добавленной стоимости отраслей экономики региона (выпуск минус промежуточное потребление).

**Индекс физического объема промышленного производства** – относительный показатель, характеризующий изменение массы произведенных материальных благ в сравниваемых периодах. Показывает, во сколько раз увеличилась стоимость произведенной продукции без учета влияния динамики цен.

**Мониторинг рынка труда** – систематический сбор и анализ показателей состояния предложения и спроса на рабочую силу в отраслевом,

профессионально-квалификационном и территориальном разрезах. Обязательные признаки – регулярность сбора информации и единая методология и инструментарий исследования.

**Муниципальный координационный комитет** – координационный комитет содействия занятости населения. В соответствии со ст. 20 Федерального закона «О занятости населения в Российской Федерации» координационные комитеты должны быть созданы на федеральном и территориальном уровнях (субъект РФ, муниципальные образования). Координационные комитеты содействия занятости населения включают представителей объединений профессиональных союзов, иных представительных органов работников, работодателей, органов службы занятости и других заинтересованных государственных органов, общественных объединений, представляющих интересы граждан. Организация и порядок работы комитетов определяются представленными в комитетах сторонами.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Алашеев С.Ю., Кутейнищына Т. Г., Посталюк Н.Ю.* Методика среднесрочного прогнозирования кадровых потребностей экономики региона. – Самара: Изд-во «Профи», 2004. – 84 с.

2. Изучение квалификационных требований работодателей (пособие для профессиональных образовательных учреждений) / *Под ред. С.А. Иванова, Г.В. Борисовой.* – СПб.: Изд-во «Скифия», 2001. – 51 с.

3. Менеджмент в образовании. Опыт сотрудничества комитета образования Новгородской области и Министерства образования Нидерландов, Бюро CROSS: Научно-методические рекомендации для руководителей образовательных учреждений / *Аверкин В.Н., Алексеева Т.П., Авдеева Н.П., Бабурцева Г.Я., Богданова Г.С., Свириденко С.Л., Чегодаев Ю.Б.,* – Великий Новгород: НРЦРО, 2001. – 168 с.

4. Методические материалы для руководителей профессиональных образовательных учреждений по анализу рынка труда учебного заведения. Разработаны в рамках реализации компонента 3 «Профессиональное образование и обучение» проекта «Развитие образовательных связей и инициатив в области высшего и профессионального образования» (ДЕЛ-ФИ) по Самарской области, Самара, 2000. – 68 с.

5. *Митрохин В.И.* Социальное партнерство. Учебно-методическое пособие. М., 1998. – 251 с.

6. *Михеев В.А.* Основы социального партнерства: теория и политика. – М.: Экзамен, 2001. – 448 с.

7. *Олейникова О.Н.* Социальное партнерство в сфере профессионального образования. – М.: Центр изучения проблем профессионального образования, 2001. 87 с.

8. Развитие социального партнерства и изучение рынка труда учреждениями профессионального образования: пособие для руководителей образовательных учреждений / *Под ред. С.А. Иванова, Г.В. Борисовой* – СПб.: Изд-во ООО «Полиграф С», 2003. – 176 с.

9. Региональная социально-экономическая политика: разработка, реализация, оценка эффективности (учебно-методическое пособие) / Авт. колл. под рук. д.т.н., проф. *Вертешева С.М.*; д.э.н., проф. *Рохчина В.Е.* – СПб.: ИРЭ РАН, Псковский политехнический институт, Администрация Псковской области, 2003. – 256 с.

10. Роль социального партнерства в стратегическом развитии региона. *Под общей ред. к.э.н., доц. Иванова С.А.* – СПб.: «Скифия-принт», 2006.

11. Руководство для работников региональных органов управления образованием по первоочередным мерам по обеспечению устойчивого развития системы начального профессионального образования в условиях перехода НПО в ведение субъектов Российской Федерации. – М.: НФПК, 2005.

12. Социальное партнерство в профессиональном образовании и сфере занятости: методологические и организационные аспекты. *Под ред. С.А. Иванова, Г.В. Борисовой* – СПб.: Изд-во «Скифия», 2003.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Состояние и прогноз изменения численности населения области

Год	Среднегодовая численность постоянного населения, тыс. чел.	Численность вступающих в трудоспособный возраст, тыс. чел.*	Численность выбывающих за пределы трудоспособного возраста, тыс. чел.*	Численность населения трудоспособного возраста на начало года,** тыс. чел.	Прирост численности трудоспособного населения, тыс. чел.	Доля трудоспособного населения в общей численности населения, %
1997	1672,6	25,5	16,3	960,6	13,6	57,8
1998	1673,9	26,6	14,0	974,2	15,3	58,6
1999	1670,1	27,7	15,0	989,5	13,4	59,6
2000	1662,8	27,9	13,8	1002,9	14,4	60,7
2001	1655,1	28,0	17,6	1017,3	11,4	61,7
2002	1648,5	28,5	14,8	1028,7	15,7	62,6
2003	1641,9	27,9	13,8	1044,4	16,1	63,6
2004	1635,3	26,1	18,0	1060,5	8,1	64,2
2005	1630,0	22,6	18,4	1068,6	4,2	64,4

Примечания:

\* с учетом естественного и миграционного движения населения, вступающего в трудоспособный возраст и выбывающего за его пределы;

\*\* в расчетах общей численности трудоспособного населения, кроме контингентов, вступающих в трудоспособный возраст и выбывающих за его пределы, учитывалась также смертность и механический прирост населения в трудоспособном возрасте.

## Состояние и прогноз формирования и использования трудовых ресурсов области

Показатели	Единица измерения	Отчет			Оцен-ка	Прогноз			2005 г. в % к 2001 г.	
		1998	1999	2000		2001	2002	2003		2004
Трудовые ресурсы	тыс. чел.	855,6	966,2	977,5	985,6	995,1	1006,5	1009,2	1012,7	102,7
Численность занятых в экономике (среднегодовая), всего в том числе	тыс. чел.	671,1	695,9	701,5	709,5	717,3	723,2	729,8	735,0	103,6
в материальном производстве в том числе	тыс. чел.	473,0	494,7	500,7	509,1	516,3	521,2	527,0	531,5	104,4
промышленность	тыс. чел.	164,0	171,1	178,0	186,6	191,1	193,6	196,6	201,3	107,9
сельское и лесное хозяйство	тыс. чел.	69,4	88,3	87,5	84,0	84,3	85,0	85,8	86,5	103,0
строительство	тыс. чел.	68,3	64	64,6	64,9	66,0	66,5	67,3	68,0	104,8
транспорт	тыс. чел.	36,3	37,1	35,5	36,8	37,2	38,1	39,1	40,0	108,7
связь	тыс. чел.	9,4	9,1	9,3	9,3	9,3	9,3	9,3	9,3	100,0
торговля и общественное питание	тыс. чел.	113,1	110,9	113,2	114,9	115,8	116,1	116,3	114,8	99,9
другие отрасли	тыс. чел.	12,5	14,2	12,6	12,6	12,6	12,6	12,6	11,6	92,1
в непроизводственной сфере в том числе	тыс. чел.	198,1	201,2	200,8	200,4	201,0	202,0	202,8	203,5	101,5
здравоохранение, физическая культура и спорт, социальное обеспечение	тыс. чел.	44,8	42,7	41,5	40,5	40,5	40,8	41,1	41,4	102,2
образование	тыс. чел.	51,7	52,7	52,3	51,9	52,0	52,1	52,1	52,1	100,4
наука и научное обслуживание	тыс. чел.	9,9	8,9	9,2	9,2	9,2	9,3	9,3	9,5	103,3
культура и искусство	тыс. чел.	10,3	11,3	11,6	11,8	12,0	12,2	12,3	12,5	105,9
другие отрасли	тыс. чел.	81,4	85,6	86,2	87,0	87,3	87,6	88,0	88,0	101,1

Учащиеся (с отрывом от производства)	тыс. чел.	39,9	40,7	43,4	44,2	45,0	45,8	46,3	46,5	105,2
Лица, не занятые трудовой деятельностью и учебой	тыс. чел.	144,6	229,6	232,6	231,8	232,8	237,5	233,1	231,2	99,7
в том числе занятые в домашнем хозяйстве, военнослужащие и другие	тыс. чел.	25,7	107,4	150,1	145,8	143,6	146,6	140,9	139,2	95,5
безработные по методологии МОТ	тыс. чел.	118,9	122,2	82,5	86,0	89,2	90,9	92,2	92,0	107,0
в том числе зарегистрированные в службе занятости*	тыс. чел.	83,7	69,5	42,0	42,2	52,9	54,0	54,5	55,0	130,3

Примечания:

\* с учетом лиц, состоявших на учете в начале периода и зарегистрированных в течение периода (по данным Департамента федеральной государственной службы занятости населения по области).

### **Прогноз изменения качественной структуры рынка труда области**

В рассматриваемый период продолжится абсолютное и относительное увеличение численности занятых в материальном производстве – с 71,7% в 2001 году до 72,3% в 2005 году. Основная часть прироста числа рабочих мест в сфере материального производства придется на промышленность и транспорт.

Для отраслей непроизводственной сферы прогнозируется стабильное число рабочих мест. Незначительный вклад отраслей непроизводственной сферы в расширение спроса на рабочую силу в прогнозном периоде обусловлен прогнозируемым сокращением общей численности населения, что сдерживает рост потребности в дополнительных рабочих местах в социально-ориентированных отраслях (здравоохранение, физическая культура и социальное обеспечение, образование, культура), динамика числа занятых в которых во многом определяет спрос на рабочую силу во всей непроизводственной сфере. Доля непроизводственной сферы сократится с 28,2% в 2001 году до 27,6%.

В условиях стабилизации ситуации в промышленности, сельском хозяйстве, роста числа вакансий и снижения уровня регистрируемой безработицы в области все более очевидным становится структурное несоответствие предложения рабочей силы и спроса на нее, а также возникновение дефицита квалифицированных кадров по ряду профессий и специальностей.

Трудоустройство населения зачастую сдерживается несоответствием профессионально-квалификационного спроса и предложения рабочей силы, которое определяется недостаточно высоким профессиональным уровнем претендентов, отсутствием на рынке труда в необходимом количестве персонала с заданными требованиями к опыту работы и личностными качествами, а также во многих случаях завышенными требованиями работодателей при относительно невысокой заработной плате на предлагаемые вакансии.

Изменение важнейших качественных характеристик рынка труда области в 1999–2000 годах выразилось :

- в изменении структуры спроса на рынке труда, сопровождающемся увеличением потребности в промышленно-производственном персонале и уменьшением привлекательности финансовой сферы;
- в повышении значимости фактора образования и подготовки персонала на рынке труда, изменении требований к уровню квалификации (повышенные требования к уровню квалификации, наличие дополнительного образования);
- в усилении конкуренции предприятий и организаций за квалифицированные кадры.

В целом по области заявленная потребность в рабочей силе в течение 2000 года непрерывно увеличивалась: с 6879 человек на начало года до

10575 человек на конец года, или в 1,5 раза. Общая потребность предприятий в рабочей силе в течение 2000 года превысила 60 тысяч человек.

В первом полугодии 2001 года продолжилось расширение совокупного спроса предприятий и организаций области на рабочую силу; число свободных рабочих мест, заявленных в службу занятости, превысило 17200 единиц на конец июня.

Рынок вакансий на квалифицированную рабочую силу по наиболее востребованным специальностям составил 5417 свободных рабочих мест, в том числе на строительные профессии – 1348 единиц (25%).

Наибольший неудовлетворенный спрос (24%) наблюдается в промышленности и составляет почти 3,2 тысячи человек на начало 2001 года, отраслях социальной сферы (здравоохранение, социальное обеспечение, образование, наука, культура) – всего 2,8 тысячи вакансий, их доля составляет 19,3%, а также строительстве (13,2%, или 2,2 тысячи вакантных мест).

Анализ обследования кадровой обеспеченности около двух тысяч крупных и средних предприятий и организаций области выявил, что общие объемы потребности в кадрах по выборочному кругу действующих предприятий и организаций на период 2001–2005 годов составляют около 70 тысяч человек (Приложения 5–10 к Программе). С учетом потребности в рабочей силе проектируемых объектов, предполагаемых к вводу в прогнозном периоде, – свыше 75 тысяч человек. При этом прогнозируется сохранение основных тенденций по формированию профессионально-квалификационной структуры спроса на прогнозируемый период.

Потребность в рабочей силе будет формироваться в основном действующими предприятиями и организациями – 92% (при этом доля дополнительной потребности с учетом ввода новых рабочих мест на действующих предприятиях составит до 10%), потребность вновь вводимых предприятий и организаций – 8%.

Потребность в квалифицированных кадрах – рабочих, инженерно-технических работниках и других специалистах с высшим и средним профессиональным образованием составит примерно 84%.

В структуре перспективной потребности в кадрах по основным социально-профессиональным группам преобладает потребность в квалифицированных рабочих – 52% (36 тысяч человек), доля потребности в служащих и специалистах с высшим и средним специальным образованием составляет 32% (свыше 22 тысяч человек), в неквалифицированной рабочей силе – 16% (около 11 тысяч человек).

В разрезе отраслевой принадлежности чуть более половины заявленной потребности (51%) приходится на сферу материального производства.

На дальнейшую перспективу сложившиеся отраслевые пропорции спроса на рабочую силу сохранятся. Наибольшую потребность в специалистах по-прежнему будут испытывать предприятия промышленности (27%), строительства (8%), сельского хозяйства (7,4%), среди отраслей непродуцированной сферы – организации здравоохранения (24%) и образования (8,2%).

Потребность в высококвалифицированных рабочих кадрах 5-го и 6-го разрядов составляет свыше трети (35%) заявленной потребности предприятий, указавших предъявляемые квалификационные требования к работникам.

Наибольший спрос на перспективу заявлен по профессиональным группам и отдельным профессиям, общим для всех отраслей экономики, на долю которых в профессиональной структуре потребности приходится около 70% всего объема потребности в кадрах квалифицированных рабочих:

- слесари (слесари-ремонтники, слесари-сантехники, слесари по ремонту автомобилей, слесари КИПиА) – свыше 4,4 тысячи человек (12,2%);
- сварщики (электросварщики, электрогазосварщики) – 1,8 тысячи человек (4,8%);
- станочные профессии (токари, станочники, фрезеровщики) – 1,7 тысячи человек (4,7%);
- профессии, связанные с эксплуатацией электрооборудования и электроустановок (электромонтеры, электрослесари), – 2,7 тысячи человек (7,6%);
- машинисты и операторы различных установок – 1,8 тысячи человек по каждой профессиональной группе (по 5%);
- водители различных категорий – свыше 2,6 тысячи человек (7,4%);
- трактористы, трактористы-машинисты сельскохозяйственного производства – около 1,5 тысячи человек (4,1%).

Значительные объемы потребности заявлены в рабочих строительных специальностей (каменщики, плотники, стропальщики, кровельщики, столяры, штукатуры-маляры, монтажники, стропальщики, бетонщики), их доля составляет 13,5% (4,9 тысячи человек).

В профессиональной структуре перспективной потребности на должности служащих преобладают:

- специалисты здравоохранения (врачи, медсестры, фельдшера, младший медперсонал) – около 8600 человек (40% потребности в специалистах);
- специалисты образования (учителя, преподаватели, воспитатели) – свыше 3300 человек (12%), в том числе учителя около 2500 человек;
- инженерно-технические работники (инженеры-электрики, инженеры-механики, инженеры-строители, инженеры-металлурги, инженеры-технологи, инженеры-программисты, инженеры-химики, инженеры-конструкторы, инженеры-энергетики) – свыше 1300 специалистов (6%).

В перспективе следует ожидать увеличения потребности в специалистах широкого профиля, рабочих-универсалах, владеющих рядом смежных профессий.

По оценке в 2002 году в качестве безработных будут зарегистрированы 42,2 тысячи человек. При своевременной и стабильной выплате пособий безработным гражданам, а также вследствие высвобождения неэффективной рабочей силы прогнозируется увеличение числа вновь зарегистрированных безработных – до 55 тысяч человек в 2005 году, уровень безработицы возрастет с 2% в 2001 году до 3,1% в 2005 году. Возможен рост масштабов

структурной безработицы за счет профессионального и квалификационного несовпадения спроса и предложения рабочей силы.

В этих условиях прогнозируется увеличение потребности предприятий и организаций области в квалифицированной рабочей силе, в перспективе возможен спрос на новые профессии и специальности.

Исходя из выполненных прогнозных расчетов численности трудоспособного населения, баланса трудовых ресурсов области и дополнительной потребности в кадрах, дефицит рабочей силы в период 2002–2005 гг. по кругу обследованных предприятий и организаций может составить не менее 25 тысяч человек, по полному кругу предприятий – 105 тысяч человек.

В перспективе нехватка квалифицированных кадров, прежде всего рабочих, может явиться главным ограничителем динамичного развития экономики и социальной сферы области.

*Е.В. Васина*  
первый заместитель директора Петровского колледжа

## **ПЛАНИРОВАНИЕ...В УСЛОВИЯХ ПЕРЕМЕН**

### **ВВЕДЕНИЕ**

Данный кейс является сквозным для всех элементов модуля «Планирование». События, лежащие в основе кейса, реальны и происходили в действительности в 2002–2006 годах. Именно в это время происходили процессы передачи системы начального профессионального образования в регионе, описываемом в кейсе, с федерального уровня управления на региональный. Более того, уже велась подготовка передачи управления средним профессиональным образованием на региональный уровень.

Система профессионального образования в регионе в значительной степени не соответствовала потребностям рынка труда. В то же время нельзя было говорить и о сложившейся системе прогнозирования потребностей конкретных отраслей экономики в определенных кадрах. Прогнозированием рынка труда в какой-то степени занималась региональная служба занятости, но анализу подвергались лишь те данные, которые поступали с крупных предприятий и из бюджетных организаций (Приложение 8). Если говорить о среднем и малом бизнесе, то никто не мог и не может дать подлинную картину занятости населения в этом секторе, который в настоящее время играет значительную роль в экономике региона.

Малый и средний бизнес региона не объединены в отраслевые ассоциации работодателей, что в еще большей степени размывает сведения о квалификационной структуре спроса в этом секторе экономики.

В качестве одного из наиболее ярких примеров отсутствия информации о потребностях малого и среднего бизнеса можно привести тот факт, что в начале 2006 года впервые за последние 20 лет состоялось заседание правительства региона, посвященное вопросам бытового обслуживания населения. А данный сектор экономики полностью представлен предприятиями малого и среднего бизнеса.

Демографическая ситуация в регионе складывается крайне неблагоприятно. К 2008 году наступит пик «демографической ямы», который продлится в течение 2–3 лет и только после 2010 года регион начнет медленно «выползать» из демографического кризиса. Что произойдет за это время с системой профессионального образования региона, 90% по-

требителей которой сегодня являются выпускники 9-х и 11-х классов общеобразовательной школы... что произойдет с отдельными учебными заведениями...

Это зависит как от стратегии региона в отношении системы профобразования, так и от стратегии развития отдельных учебных заведений. Что подразумевается под стратегией? В конечном счете, это – совокупность системы стратегического и оперативного планирования и реализации намеченных планов. Все этапы планирования подробно описаны в модуле II «Планирование», и предлагаемый кейс целесообразно рассматривать после изучения всех материалов, изложенных в учебном модуле.

Объектами анализа в кейсе станут выработанные участниками конкретные управленческие решения по формированию системы планирования деятельности преобразованного в ходе реструктуризации образовательного учреждения, которое призвано стать прообразом образовательного учреждения нового типа.

### **ОСНОВНЫЕ ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА КЕЙСА**

- Директор образовательного учреждения начального профессионального образования, Екатерина Викторовна Белозерова, 47 лет. Имеет педагогический стаж 15 лет, причем последние 3 года в качестве директора.
- Руководитель региональных органов управления образованием, Анатолий Петрович Яковлев, 58 лет. Работает на данной должности в течение последних десяти лет.

### **ОПИСАНИЕ СЛОЖИВШЕЙСЯ В ОКТЯБРЕ 2004 ГОДА СИТУАЦИИ**

В октябре 2004 года региональными органами управления образованием было принято решение о том, что профессиональный лицей, где более 15 лет работала Екатерина Викторовна и где 3 года назад она стала директором, объединяется с другим профессиональным училищем под одну крышу. Объединение шло через присоединение одного учебного заведения (профессионального училища) к другому (лицею) одного и того же уровня профобразования. В результате объединения должно было произойти полное поглощение училища лицеем.

Нельзя сказать, что данное решение стало неожиданностью, т.к. объединение было запланировано в Программе реструктуризации начального профессионального образования (Приложение 1.1), утвержденной, по крайней мере, полгода назад. Тем не менее, именно сейчас перед Екатериной Викторовной вплотную встала проблема объединения 2-х учебных заведений – конкурентов в прошлом в одно целое. В других регионах России директор Лицея уже видела примеры подобных объединений. Причем в глаза бросались краткосрочные негативные последствия таких реорганизаций. Возрастала социальная напряженность, для коллектива поглощаемой организации это всегда было стрессом, происходило сокращение штатов, снижалось ка-

чество работы организации в целом и т.д. Преобразованная организация начинала стабильно работать лишь через 2–3 года после объединения. Этих последствий очень хотелось избежать.

Екатерина Викторовна утешала себя тем, что объединение двух учебных заведений явилось объективной необходимостью, связанной со спецификой регионализации системы НПО на данном этапе, который в свою очередь характеризовался определенными демографическими параметрами. Большая часть этих параметров и особенностей описана в региональной программе реструктуризации системы НПО. В то же время ясно, что изложенные в Программе проблемы являются частью общероссийских проблем, анализ которых дан в Концепции развития российского образования.

В регионе было решено провести укрупнение образовательных учреждений через превращение их в многопрофильные, многоуровневые учебные заведения, работающие по 20-ти и более специальностям, численностью 1,5–3,0 тысячи человек.

Понятно, что образовательное учреждение должно ориентироваться в своем развитии на перспективное развитие региона.

Что развивается в регионе сейчас?

- Горная промышленность
- Лесозаготовки
- Деревообработка
- Туризм

## **ХАРАКТЕРИСТИКА ЛИЦЕЯ И УЧИЛИЩА**

Лицей, возглавляемый Екатериной Викторовной, – успешное учебное заведение. Здесь обучают поваров, торговых работников, бухгалтеров, секретарей, операторов ЭВМ, администраторов, парикмахеров, т.е. это учебное заведение сферы сервиса. Причем, в течение ряда лет здесь осуществлялась подготовка по сопряженным учебным планам НПО – СПО, но несколько лет назад реализация образовательных программ СПО в лицее была запрещена, что явилось большим ударом для коллектива лицея, т.к. спрос на обучение в нем среди населения значительно снизился. Да и интересы работодателей тоже во многом пострадали. В рамках программы НПО, например, невозможно подготовить высококвалифицированного повара для хорошего ресторана или мастера-парикмахера для салона красоты. Хотя, для обычного кафе, столовой, парикмахерской подготовки в рамках НПО вполне достаточно. Общая численность учащихся на программах основного профессионального образования в лучшие времена составляла 1100 человек (на что и рассчитано здание лицея), а сейчас – только 850 человек. В то же время желающих обучаться по профессии секретаря и бухгалтера больше, чем бюджетный план набора в лицей. А вот на очень востребованную на рынке труда профессию повара идут учиться не так охотно.

Лицей в течение большого количества времени сотрудничает со службой занятости по переподготовке по профессии «Повар», но с каждым годом это сотрудничество сокращается из-за недостаточного финансирования программ переподготовки безработных.

Основными источниками внебюджетного финансирования для лицея являются «коммерческие» учебные группы бухгалтеров и секретарей, курсы службы занятости, небольшое количество групп повышения квалификации (повара и работники торговли), реализация готовой продукции и ... аренда. Конечно, деньги по долгосрочным договорам аренды не поступают в бюджет лицея, но арендаторы принимают участие в ремонте и оборудовании здания лицея, а это тоже деньги.

Лицей располагается не в центре города, но и не на его окраине. Транспортное сообщение достаточно удобное, здание – в нормальном состоянии, но материально-техническая база в значительной степени устарела.

В лицее 60 штатных сотрудников (Приложение 4). К сожалению, большая часть из них старше 50 лет. Старение педагогического коллектива связано, прежде всего, с уровнем оплаты. Внебюджетных поступлений недостаточно для введения солидных денежных надбавок для большей части сотрудников.

Училище, с которым должен объединиться лицей, – конкурент лицея по большей части специальностей. Там обучают поваров, работников торговли и портных. Конечно, качество подготовки там гораздо ниже, чем в лицее, но училище находится в центре города и расположено в 2-х зданиях – учебный корпус и общежитие. Набор учащихся осуществляется во многом за счет иногородних. Училище рассчитано на 500 человек, сегодняшний контингент – 320 человек, из них – 60% иногородние, а на профессии «портной» обучается 80% иногородних. Эта профессия не востребована на рынке труда, ведь, легкая промышленность практически отсутствует в регионе, да и среди населения она не популярна. К тому же, оборудование катастрофически устарело. Сами здания училища находятся в неплохом состоянии, но их «начинка» нуждается в значительном обновлении, а денег на это нет. Источники дополнительного финансирования – реализация готовой продукции, аренда. Значительная часть общежития находится в аренде, что, по крайней мере, дает возможность поддерживать здание в нормальном состоянии. Сложно объединить лицей и училище в одно целое...

Училище и Лицей расположены в столице региона. Численность населения в городе около 500 тысяч жителей. Система начального профессионального образования имеет разветвленную сеть, состоящую из большого количества небольших лицеев, ведущих подготовку в среднем по 2–3 профессиям. Лицей – одно из лучших, если не самое лучшее учебное заведение города и региона. Училище находится среди «отстающих», у него не очень хорошая репутация, хотя и в нем есть прекрасные и педагоги, и хорошие учащиеся.

## **МНЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН**

**Мнение опытного педагога лица** (47 лет, педагогический стаж 15 лет, в лицее работает 15 лет)

Объединение с таким слабым училищем ничего хорошего нам не даст. Мы будем заниматься решением проблем «умирающего» учебного заведения за собственный счет. Боюсь, что это отразится на моей зарплате, которая и так невелика. А контингент учащихся? Там учатся не только «бедные», но и очень сложные, часто – социально запущенные дети. Многие из них живут далеко от родителей, с ними очень трудно работать. Такое объединение создаст для нас очень много проблем.

**Мнение опытного педагога училища** (49 лет, педагогический стаж 29 лет, работает в училище 17 лет)

Объединение даже с таким успешным учебным заведением, как лицей, не даст нам ничего хорошего, ведь мы теряем собственное лицо, даже собственный номер, и объединяемся под номером лица. А ведь наше училище имеет свою 40-летнюю историю и старше лица на 8 лет. Мы и наши учащиеся будут в лицее на правах падчериц. Наш коллектив очень долго сопротивлялся объединению, мы даже выходили на демонстрации и митинги, но, увы... Я думаю о смене места работы. Мне кажется, что в лицее мне не будет места. А жаль... Ведь я – опытный преподаватель высшей категории, да и до пенсии мне осталось всего 6 лет.

### **Мнение директора лица**

В объединении очень много минусов, а вернее – хлопот... Но если посмотреть на перспективу – в этом что-то есть. Появляется возможность оптимизировать систему подготовки по востребованным специальностям, возможно, открыть новые, и безболезненно отказаться от тех профессий, которые не нужны. Есть реальная возможность создать современное учебное заведение – ресурсный центр! Но как это сделать на практике, в условиях ограниченного финансирования, демографической ямы, дефицита педагогических кадров, устаревшей материально-технической базы?

### **Мнение руководителя региональных органов управления образованием, Анатолия Петровича Яковлева**

На базе двух объединенных учебных заведений мы планируем создание так называемого ресурсного центра (сфера обслуживания, общественное питание и торговля).

Мы сформулировали условия, необходимые для реорганизации учреждения НПО в ресурсный центр (Приложение 1.2). Если вы их проанализируете, то увидите, что ни лицей, ни училище в отдельности не могут претендовать на статус ресурсного центра, зато после объединения это вполне возможно.

Я возлагаю большие надежды на директора лица. Екатерина Викторовна имеет большой опыт работы, она решительна, настойчива и ком-

муникабельна. Ее отличает не только профессионализм, но и умение ладить с людьми. Последнее качество особенно важно в той сложной ситуации, когда в течение нескольких лет коллектив училища протестует против объединения с лицеем. Об этом писали во многих газетах, ведь сотрудники училища выводили на демонстрации протеста даже учащихся. Сотрудники опасаются за свои рабочие места, ведь в нашем регионе достаточно сложно найти достойное место работы, особенно для немолодых людей. Но я надеюсь, что Екатерина Викторовна сможет сохранить коллектив училища. В то же время перед нею стоит задача создания нового типа учебного заведения – ресурсного центра. Для этого у нее есть наша поддержка и сильный характер. Она умеет зарабатывать деньги и мотивировать коллектив на инновационное развитие учебного заведения. К огорчению директора лицея, при его создании, когда лицензировались все образовательные программы лицея, мы не дали лицензию на реализацию образовательных программ по профессиям, но востребованным на рынке труда, но обладающих привлекательностью для населения и приносящих коммерческую выгоду. Считаю наше решение вполне разумным. Бухгалтеров, например, сегодня готовят все три уровня профессионального образования, и именно они лидируют в списке безработных. Структура подготовки в лицее должна соответствовать не желаниям населения, а требованиям рынка труда.

Думаю, что вновь созданное учебное заведение идеально впишется в региональную модель ресурсного центра. Необходимо добавить, что регион ждет интеграция двух уровней образования – начального и среднего, а средних образовательных учреждений данного профиля в городе нет. Правда, есть филиалы колледжей из других регионов, работающие на коммерческой основе. А работодатели сегодня требуют не только продавцов, но и заведующих отделами в магазинах, товароведов, администраторов гостиниц с более высоким уровнем квалификации. Это тоже перспективы для лицея.

### **Мнение аналитика**

Идея создания ресурсного центра на базе 2-х учебных заведений прогрессивна. Но, в результате изучения приведенного ранее материал, возникают некоторые вопросы.

Итак, ресурсные центры создаются по стратегическим направлениям развития региона. Насколько мне известно, планируется создать 4 ресурсных центра:

- по сельскому хозяйству;
- по деревообработке;
- по металлообработке;
- по сфере обслуживания, общественного питания и торговле.

А как быть с такими стратегическими направлениями развития нашего региона, как туризм? Наш регион обладает огромным туристским потенциалом. Только в столице региона 48 гостиниц, 36 санаторно-курортных и туристских комплексов. Огромное количество ресторанов,

кафе, парикмахерских. Индустрия красоты и развлечений вообще испытывает настоящий «бум». При этом, нет ни одного учебного заведения, готовящего в системе основного профессионального образования официантов, турагентов, администраторов гостиниц и т.д. Я уже не говорю о подготовке аниматоров. О такой профессии вообще никто не слышал.

С 2005 года началась подготовка специалистов для индустрии туризма и гостеприимства в системе высшего профессионального образования. А ведь туризм – это сфера, которая развивается благодаря квалифицированным кадрам. Это – сфера услуг. Кстати, наши зарубежные соседи заинтересованы в развитии экологического и других видов туризма и готовы оказать помощь нашим учебным заведениям.

В регионе не существует и системы переподготовки и повышения квалификации кадров, работающих в данной сфере. Можно только удивляться, что туризм у нас все же развивается... Правда, на 10 % от того потенциала, который мы имеем.

### **Мнение психолога**

Объединение 2-х коллективов в один – процесс сложный. Очень важно показать перспективы развития нового, именно – нового учебного заведения. И еще один важный нюанс – одно из учебных заведений теряет свой номер и уходит под номер другого учебного заведения. Но ведь мы говорим о создании **нового** учебного заведения. Почему бы не уйти от этих скучных номеров и не дать учебному заведению красивое и выигрышное с точки зрения маркетинга название? Какое? Надо подумать. Первое, что приходит в голову – Лицей сервиса.

Думаю, само по себе название может стать фактором, повышающим привлекательность учебного заведения для клиентов. При планировании развития нового учебного заведения необходимо обратить внимание и на другие привлекательные стороны учебных заведений, выявленные в ходе психологических опросов, а именно:

- трудоустройство с хорошим уровнем оплаты труда;
- возможность получения следующего уровня профессионального образования по сокращенной программе;
- «социальный пакет»;
- получение дополнительных квалификаций;
- современная материально-техническая база;
- хорошие преподаватели;
- возможность «подработать» во время практики и/или в свободное время.

Наверное, имеет смысл провести анкетирование учащихся лица и училища, а также их родителей с целью выяснения, что им нравится и что не нравится в работе учебных заведений.

### **Мнение работодателя**

Мне будет удобнее работать с одним учебным заведением, это повысит эффективность нашего сотрудничества. Возможно, будет легче ре-

шить вопрос о подготовке таких специалистов, которые полностью отвечают нашим требованиям. Сфера обслуживания не терпит неквалифицированных кадров, наши клиенты становятся с каждым днем все более требовательными.

Мы, работодатели, обращаем особое внимание на личностные качества тех, кто работает непосредственно с клиентами. От парикмахера, например, требуется умение не только качественно выполнить стрижку, но и выслушать клиента, понять, что он хочет, другими словами – услужить. А если говорить о салонах красоты при гостиницах, то там часто бывают иностранные гости. Ну, а ваши выпускники, как правило, не знают ни финского, ни английского языка даже на элементарном уровне. Часто они и на русском-то языке грамотно говорить не могут. Учите вы их русскому или иностранному отдельно, по школьной программе (кстати, кому в нашем регионе нужен французский или немецкий язык?), а стрижке – отдельно. А обслуживать клиента, именно обслуживать, такое ощущение, что не учит никто. Такие специалисты сегодня нас не устраивают. А маленькие парикмахерские? Да еще в маленьких населенных пунктах? Ведь нам нужны специалисты широкого профиля, умеющие обслужить всю семью, удержать клиента. Хорошо бы они умели и маникюр сделать, а иногда – и педикюр... Поверьте – это реальные требования современного рынка труда. Если вы сможете эти требования удовлетворять, то объединение 2-х учебных заведений имеет смысл.

### **Мнение эксперта по системе управления качеством, основанной на стандартах серии ISO-9000**

Объединение 2-х учебных заведений имеет смысл, если будет создано по-настоящему новое учебное заведение, ориентированное на высокие стандарты качества подготавливаемых специалистов, ведь ваша основная продукция – это специалисты. Если вы просто арифметически сложите учебные заведения, то у вас ничего не получится. Посмотрите на свою организационную структуру: директор, заместитель директора по учебной работе, по производственному обучению, по воспитательной работе и т.д. И это – организационная структура многопрофильного, учебного заведения, реализующего образовательные программы основного и дополнительного профессионального образования по многим профессиям с многоканальным финансированием? Да ведь, она ориентированна на выполнение функций, а не на конечный продукт – специалиста.

В рамках такой организационной структуры, конечно, можно готовить квалифицированных специалистов, но вопреки, а не благодаря ей. Организационная структура, ориентированная на выпуск качественной продукции, должна быть такой, чтобы технологическая цепочка от сырья (абитуриента) до выпуска готовой продукции (специалиста) нигде не прерывалась. Я же вижу у вас сплошные разрывы. А ваша документация? Разве она может обеспечить качество? Нет эффективной системы входного и промежуточного контроля и т.д. Рекомендую вам строить новое учебное заведение с учетом стандартов качества. Все равно вы придете к

этой необходимости, так почему бы не начать с этого? Это проще, чем потом все переделывать. Удачи вам!

## РАЗВИТИЕ СОБЫТИЙ

Екатерина Викторовна имеет общее представление о том, как организовать работу нового учебного заведения в ближайшее время. Стратегия развития учебного заведения в общих чертах сформулирована региональными органами управления образованием. Предстоит создание ресурсного центра – первого в регионе, отличительными чертами которого являются многопрофильность, ориентация на сетевое взаимодействие с другими учебными заведениями региона, организация обучения различных групп клиентов и т.д.

Объединение двух учебных заведений было решено начать с разработки совместной стратегии объединения.

В каждом, ранее – отдельном, учебном заведении была создана рабочая группа по решению наиболее актуальных вопросов, связанных с объединением. Периодически эти две группы собирались вместе. Практически в течение 2004/2005 учебного года шел подготовительный этап реального объединения двух учебных коллективов. Но финансовый 2005 год оба учебных заведения начали как единое целое.

Была сформирована новая организационная структура. Для спокойствия коллективов было сделано все, чтобы внести в нее минимальные изменения. Например, пришлось сократить только совет руководства училища (директора и заместителей).

Некоторое время активно обсуждался вопрос, не перейти ли с функциональной организационной структуры на дивизиональную, которая предусматривает создание профессиональных отделений по профилям подготовки, что дает им значительную долю самостоятельности. В частности, рассматривался проект, когда каждое такое профессиональное отделение могло бы развивать внебюджетные формы деятельности, а, именно, платные образовательные услуги, производственную деятельность. В этом случае, руководитель такого отделения мог бы самостоятельно формировать дополнительный фонд заработной платы отделения, стимулируя работников на развитие коммерческой деятельности. Минусом этого являлось то, что одни отделения находились бы в более выигрышном положении, чем другие. А все еще хорошо помнили бурные протесты против объединения двух учебных заведений.

Таким образом, было решено придерживаться стратегии минимальных изменений – ради сохранения спокойствия коллектива. Эта стратегия была поддержана региональными органами управления образованием. Надо сказать, что она была полностью оправдана с точки зрения обеспечения социальной стабильности.

Итак, в 2004/2005 учебном году лицей и училище работали каждый по своему сформированному ранее плану работы, в который вносились некоторые коррективы, касающиеся общих глобальных мероприятий, таких

как педагогические советы, конкурсы профессионального мастерства и т.д. В такие моменты педагогические коллективы объединялись в единое целое...а потом снова расходились по своим зданием. Тем не менее, учебное заведение работало без видимых проблем, например, вскрываемых в виде жалоб учащихся и их родителей.

## **ЭКСКУРС В ПРОШЛОЕ**

Необходимо отметить, что лицей имел тщательно разработанный план стратегического развития на 2003-2006 годы (Приложения 2; 5). План был одобрен не только коллективом лицей, но и региональными органами управления образованием, службой занятости, работодателями. К сожалению, в нем не могли быть учтены следующие моменты:

- возможность объединения с другими учебными заведениями;
- резкое сокращение финансирования на переподготовку безработных;
- возможность приобретения статуса ресурсного центра;
- увеличения конкуренции со стороны частных школ, например, в области парикмахерского искусства и красоты, которые стали расти, как «грибы после дождя»;
- значительно возросшие требования работодателей предприятий сферы сервиса к качеству подготовки специалистов.

Возможно, некоторые из этих факторов внешней среды и можно было бы учесть, но далеко не все.

С помощью годовых планов лицей корректировал свое развитие, но стратегический план как единый документ оставался неизменным. Планировалось начать подготовку нового стратегического плана во второй половине 2006 года.

Что касается училища, то у него не существовало стратегического плана развития. Поэтому в 2004/2005 учебном году коллектив работал в соответствии с ранее разработанным годовым планом работы, рассчитанным на независимое учебное заведение. Конечно, в середине года в план были внесены некоторые коррективы. А при планировании годового плана работы на 2005/2006 учебный год коллективу училища было предложено пользоваться стратегическим планом развития лицей.

## **ДАЛЬНЕЙШЕЕ РАЗВИТИЕ СОБЫТИЙ**

К маю 2005 года был сформирован единый годовой план работы на новый 2005/2006 учебный год, в котором нашли отражение деятельность всех структурных подразделений двух ранее независимых учебных заведений (Приложение 6). Необходимо отметить, что все существовавшие ранее структурные подразделения были сохранены, кроме бухгалтерии училища, отдела кадров училища, методической комиссии по бухгалтерскому учету, т.к. профессия «бухгалтер» была исключена из плана набора на следующий учебный год. Это же произошло и с методическими ко-

миссиями по профессиям «секретарь» и «оператор ПЭВМ» – по той же причине.

Данные изменения произошли по инициативе регионального органа управления образованием, который опирался на данные службы занятости о невостребованности этих специалистов на рынке труда.

Директор лицея пыталась отстоять подготовку по этим профессиям, ссылаясь на то, что выпускники данного конкретного лицея не стоят на учете в службе занятости, но тщетно. Закрытие подготовки по указанным профессиям было особенно обидно по следующим причинам:

- профессии не затратные, а это очень важно в условиях ограничения финансирования; для них не требуется дорогостоящего оборудования;
- на эти профессии шли «хорошие», мотивированные учащиеся, с приличными аттестатами;
- по этим профессиям существовала тесная интеграция с высшими учебными заведениями, что значительно влияло на имидж лицея, а, значит, и на количество желающих поступать в него, что важно в условиях «демографической ямы»;
- «коммерческие» группы дополнительной профессиональной подготовки формировались именно по этим направлениям (Приложение 3);
- в этих методических комиссиях работали молодые перспективные преподаватели, которых в лицее очень мало.

Новых профессий и направлений деятельности было решено не открывать, чтобы дать время коллективу стабилизироваться.

Таким образом, 2005/2006 учебный год коллектив единого учебного заведения – лицея начал в соответствии с единым годовым планом, в основе которого лежал стратегический план работы лицея.

Стратегический план рассчитан до 2007 года, поэтому в январе 2006 года, т.е. за год до завершения действия стратегического плана, необходимо было подвести предварительные итоги его выполнения. Для анализа реализации плана была создана рабочая группа, и итоги заслушивались на совете руководства. Они не были вынесены на педагогический совет, т.к. в ходе анализа были зафиксированы крайне негативные тенденции, а именно:

- снижение финансовых поступлений от реализации платных услуг;
- сужение перечня платных образовательных услуг;
- увеличение (в процентном отношении) фонда заработной платы, идущего на оплату тех, кто не задействован непосредственно в проектировании и реализации образовательных программ;
- отсутствие экономического эффекта от инвестиций в обновление швейного оборудования – самого дорогостоящего оборудования в лицее;
- значительное снижение количества желающих поступать в лицей (непропорциональное снижению численности потенциальных абитуриентов);
- «старение» педагогических кадров – даже по сравнению с ситуацией одно-двухлетней давности.

Тревожные тенденции... Они взволновали Екатерину Викторовну и все руководство лицея. Стабильность оказалась кажущейся и скорее похожей на «болото». Но что интересно – основные параметры стратегического плана при этом выполнялись... Было о чем подумать. С одной стороны, стратегия развития лицея успешно выполняется, с другой стороны – учебное заведение явно остановилось в своем развитии.

Когда стали анализировать детально отдельные разделы плана, то выяснилось, что все они выполнялись. Например, было запланировано переоборудование швейных мастерских – и все выполнено. Запланировано и реализовано повышение квалификации кадров в области инновационных педагогических технологий. Приобретено запланированное количество компьютеров и т.д. Оперативное планирование работало эффективно, но...

Региональные органы управления образованием тоже оказались в некоторой растерянности. Планировалось создать образовательное учреждение нового типа, но даже намеков на это не было. Да, учебное заведение работало неплохо – так, как работали и другие обычные учебные заведения региона... Может, это и хорошо? Главное – жалоб, а тем более, демонстраций, больше не было.

Такая ситуация сложилась на начало 2006 года. Как в лицее будут развиваться события дальше – покажет время. Ну, а как будет развиваться внешняя среда – понятно уже сейчас:

- снижается численность выпускников школы;
- растет количество частных школ в области сервиса;
- работодатели предприятий сервиса все чаще и чаще занимаются подготовкой кадров самостоятельно, развивается внутрифирменная система повышения квалификации кадров;
- значительных инвестиций в развитие системы профобразования не ожидается;
- предполагается передача на региональный уровень системы среднего профобразования.

## ГЛОССАРИЙ

**Видение** – идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто образовательным учреждением при самых благоприятных условиях.

**Внешняя среда** – сфера, в которой организация осуществляет свою жизнедеятельность; совокупность «факторов влияния» вне образовательного учреждения. На них руководство образовательного учреждения не может влиять непосредственно.

**Внутренняя среда** – часть общей среды, которая находится в рамках образовательного учреждения; совокупность «факторов влияния» внутри организации. Они непосредственно подконтрольны руководству организации.

**Горизонт планирования** – в зависимости от того, какой период (горизонт) времени охватывают планы, составленные образовательным учреждением, планирование разделяют на три типа:

- долгосрочное планирование;
- среднесрочное планирование;
- краткосрочное планирование.

**Долгосрочное планирование** охватывает длительные периоды времени – от 10 до 25 лет. Одно время долгосрочное планирование отождествлялось со стратегическим, но теперь эти два понятия существуют отдельно, т.к. стратегическое планирование по своему содержанию гораздо сложнее долгосрочного.

**Задача** – желаемый результат или цель, которая должна быть достигнута в заданных временных и ресурсных рамках.

**Информация** – сообщение о положении дел где-либо, о каких-либо событиях, результатах и т.п.

**Информационная база** – носители информации (анкеты, тесты, рейтинговые карты, диагностические карты, различные формы сбора информации и т.п.)

**Контроль** – неотъемлемая часть системы регулирования, целью которой является наблюдение, выявление, определение результатов, отклонений от принятых норм на возможно более ранней стадии, с тем, чтобы иметь возможность принять корректирующие меры и предотвратить или сократить такие нарушения в будущем.

**Концепция (философия)** развития образовательного учреждения – это конкретное изложение ее основных программ, задач, предназначение

и роль образовательного учреждения в решении каких-либо принципиальных проблем.

**Краткосрочное планирование** – это разработка планов на 1 год или менее.

**Миссия** определяет общий смысл существования образовательного учреждения и показывает, чего образовательное учреждение хочет достичь в обществе, частью которого является.

**Мониторинг** (англ. Monitoring – осуществление контроля, слежения) – комплекс диагностических наблюдений, аналитической оценки и прогноза состояния какой-то целостной системы, процесса, явления.

**Оперативное планирование** сосредоточено на том, как образовательное учреждение должно достигнуть поставленных целей.

**План** – это образ чего-либо, модель будущего, система мер, направленная на достижение поставленных целей и задач.

**План образовательного учреждения** – заранее разработанная система мероприятий, предусматривающая цели, содержание, сбалансированное взаимодействие ресурсов, объем, методы, последовательность и сроки выполнения мероприятий.

**Планирование** – это процесс разработки и последующего контроля за ходом реализации плана создания, развития и функционирования образовательного учреждения. Планирование – это умение предвидеть цели образовательного учреждения, результаты его деятельности и ресурсы, необходимые для достижения определенных целей, а также способность предвидеть любые неожиданности и уметь с ними справиться.

**Программы** обычно определяют развитие одного из важных аспектов жизни образовательного учреждения, это могут быть программы по совершенствованию образовательного процесса, программы организации контроля качества и другие.

**Проекты** отличаются от программы тем, что, ориентируясь на определенный аспект жизнедеятельности и развития образовательного учреждения, они имеют установленную стоимость, график выполнения, включают технические и финансовые параметры, т.е. отличаются высоким уровнем конкретной проработки. Обычно проекты бывают связаны с продвижением на рынок новых образовательных услуг.

**Среднесрочное планирование** конкретизирует ориентиры, определенные долгосрочным планом, рассчитано на более короткий период – 3 года.

**Стратегия образовательного учреждения** – это совокупность ее главных целей и основных способов достижения данных целей.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. *Богачек И.А.* Философия управления. Очерки профессионального управления. СПб., «Наука», 1999.
2. *Борисова Ю.В.* Место и роль маркетингового исследования в маркетинге образования. <http://marketing.spb.ru/conf/2002-01-edu/sbornik-1.htm>
3. *Гаськов В.М.* Управление системой профессионального образования. Учебное пособие для руководителей учреждений профобразования, органов управления образованием. М., ИРПО, 2001.
4. Менеджмент / Проект: «Телематериал. Разработка учебных планов и материалов» (Taxis CBC Small Project). СПб., 1999.
5. *Никитин М.В.* Модернизация управления развитием образовательных организаций. М.: Издательский центр АПО, 2001.
6. *Уотерман Р.* Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие.
7. *Зверева В.И.* Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы. Новая школа. Москва, 1997, стр. 319.
8. *Ильенко Л.П.* Программа развития школы. М.: АРКТИ, 2001.
9. *Кальней В.А.* Педагогическая общественность России. М. 2000, стр. 316.
10. *Кишкель Е.Н., Шипунов В.Г.* Основы управленческой деятельности. М.: Издательский центр АПО, 2001.
11. Палтышев Н.Н. Постигание педагогического мастерства. М.: Издательский центр АПО, 2002.
12. *Поташиник М.М.* Управление современной школой. Пособие для директора школы. Москва, 1992, стр. 167.
13. *Смирнов И.П., Ткаченко Е.В.* Современный учащийся НПО (Все-российское социологическое исследование). М.: Издательский центр АПО, 2002.
14. *Третьяков П.И.* Школа: управление по результатам. Практика педагогического менеджмента. Новая школа. М., 2001, стр. 313.
15. *Шишов С.Е.* Школа: мониторинг качества образования.
16. *Якуба Ю.А.* Справочник мастера п/о. М, 1999, стр. 325.
17. Менеджмент в образовании. Опыт сотрудничества Комитета образования Новгородской области.
18. Профессиональная педагогика. Учебник для студентов, обучающихся по педагогическим специальностям и направлениям. М.: Ассоциация «Профессиональное образование», 1997, стр. 512. Гл. IX Управление проф. ОУ § 1, стр. 393–434.
19. *Алексеева М.М.* Планирование деятельности фирмы. М., «Финансы и статистика», 1997.
20. *Трнев Н.Н.* Стратегическое управление: учебное пособие. М., «Приор», 2000.
21. *Лурев В.П.* Тактика и стратегия управления фирмой: учебное пособие. М., Финпресс, МГАЭ и У, 1997.
22. Стратегическое планирование (под ред. Э.А. Уткина). М., Ассоциация авторов и издателей, «Тандем», изд-во «Экмос», 1998.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### *Приложение 1*

#### **Выдержки из Программы реструктуризации системы начального профессионального образования Региона, 2005-2008 гг.**

##### ***Необходимость реструктуризации сети учреждений НПО***

К настоящему времени начальное профессиональное образование развивается как составляющая системы образования региона в рамках формирования единого образовательного комплекса. Основным направлением ее развития является последовательная регионализация.

Регион ориентирован на перспективное развитие новых отраслей экономики: горная промышленность, лесозаготовка и глубокая деревообработка, туризм и т.д. В связи с этим развитие промышленных предприятий и перевод их на современное технологическое оборудование вызвало большую потребность в рабочих с высокими квалификационными разрядами.

Современная ситуация на рынке труда характеризуется значительным дисбалансом потребности в квалифицированных рабочих и объемами их подготовки в образовательных учреждениях.

Ситуация осложняется демографической проблемой, резким снижением числа выпускников общеобразовательной школы с 8 тысяч выпускников 11 классов в 2005 году до 4,5 тысяч в 2010 году. Наряду со стабильным приемом в УСПО и УВПО (в том числе на платной основе) прием в учреждения начального профессионального образования с 3,7 тысяч человек в 2005 году сократится к 2010 году до 2 тысяч.

Уже сегодня учебные площади 19 государственных учреждений начального профессионального образования и 7 их филиалов, обучая 8704 учащихся, не заполнены на 100% от их проектной мощности. В 18 зданиях общежитий только 45% площадей используется для проживания учащихся (остальные переоборудованы или сдаются в аренду).

Общий контингент в учреждениях НПО составляет 8704 учащихся, планируемый прием в 2005 году – 3870 человек. В целях оптимизации контингента увеличен приём на 150 человек в группы без получения среднего (полного) общего образования. При этом сокращен набор учащихся на 210 человек на базе 9 классов с получением среднего (полного) общего образования, а также на базе 11 классов.

Состав учащихся учреждений НПО характеризуется крайне высокой степенью социальной уязвимости и слабой защищенностью. Наблюдается тенденция к увеличению «сложного» контингента: около 40% учащихся (3350 человек) проживают в малообеспеченных семьях (в 2003 году этот показатель составлял 33%), 30% учащихся (2505 человек) – в неполных семьях (26% – в 2003 году).

## Информация по образовательной траектории выпускников общеобразовательных школ

Учебные годы	Выпускники 9 классов				Выпускники 11 классов				Обучение в других регионах; непрерывное профессиональное образование (НПО), СПО, ВПО); трудоустройство; больные и не работающие; др. категории	Обучение в других регионах; непрерывное профессиональное образование (НПО), СПО, ВПО); трудоустройство; больные и не работающие; др. категории
	Общий выпуск 9 кл.	Прием в 10 кл. в УНПО	Прием в УСПО	Общий выпуск 11 кл.	Прием в УНПО	Прием в УСПО	Прием в УВПО			
2002/2003	12 195	8 508	2 439	891	7 740	1 084	2 497	2 956	Обучение в других регионах; непрерывное профессиональное образование (НПО), СПО, ВПО); трудоустройство; больные и не работающие; др. категории	
2003/2004	11 502	8 474	2 300	767	7 758	1 086	2 459	3 168		
2004/2005	9 506	6 844	1 901	656	8 053	1 127	2 651	3 372		
2005/2006	7 980	5 706	1 596	551	6 501	910	2 600	3 309		
2006/2007	7 816	5 588	1 563	539	5 420	759	2 100	2 672		
2007/2008	6 926	4 952	1 385	478	5 309	743	1 751	2 228		
2008/2009	6 684	4 779	1 337	461	4 704	659	1 715	2 182		
2009/2010	6 297	4 502	1 259	434	4 540	636	1 520	1 934		
2010/2011	6 390	4 569	1 278	441	4 277	599	1 466	1 866		
<b>Средний % приёма:</b>		<b>71,5 %</b>	<b>20 %</b>	<b>6,9 %</b>		<b>14 %</b>	<b>32,3 %</b>	<b>41,1 %</b>		<b>12,6 %</b>

Остается сложной проблема обучения и содержания детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, в учреждениях НПО. К этой категории детей относятся 766 учащихся (9% от общего контингента).

В системе НПО региона на 1 января 2005 года работает 1527 человек (включая совместителей и почасовиков). Педагогических и руководящих работников 817 человек, из них 63% имеют высшее образование. Острой остается проблема нехватки квалифицированных кадров, особенно мастеров производственного обучения. Во всех учреждениях НПО работают психологи и социальные педагоги, 31 воспитатель общежития. Численность педагогических работников существенно не изменяется, но сохраняется тенденция к их «старению» и отставанию от новых требований к содержанию и методике обучения, 252 педагога достигли пенсионного возраста.

Данные изменения в системе НПО совпали с изменениями в федеральном законодательстве, в соответствии с которым с 1 января 2005 года все учреждения НПО стали финансироваться из регионального бюджета. Это обстоятельство потребовало ещё более эффективных и сжатых по срокам мер, связанных с реструктуризацией системы НПО региона.

Реструктуризация образовательных учреждений НПО и, в целом, системы НПО, позволит не только вести подготовку квалифицированных специалистов с гарантированным их трудоустройством, но и обеспечит опережающее формирование необходимого кадрового потенциала для развивающихся и стратегически важных отраслей промышленности.

Таким образом, проведение реструктуризации сети учреждений НПО является необходимой мерой, как для экономики региона, так и для самой системы НПО.

## ***Пилотные модели учебных учреждений***

### ***Модель реорганизованного учреждения начального профессионального образования путем присоединения к нему другого образовательного учреждения***

Данная модель образовательного учреждения наиболее полно отвечает целям и принципам реорганизации системы НПО региона.

Во-первых, при подобной реорганизации полностью сохраняются объемы подготовки по востребованным на рынке труда профессиям, значительно легче сокращать подготовку по невостребованным или мало-востребованным профессиям.

Во-вторых, при реорганизации возможно положительное решение ряда вопросов, связанных с собственностью, имуществом (например, освободиться от зданий, находящихся в аварийном состоянии или передачи в муниципальную собственность объектов жилищно-коммунального хозяйства, находящихся на балансе образовательного учреждения).

В-третьих, происходит увеличение и концентрация материально-технической базы, компьютерной техники и др., имеется возможность перераспределения общежитий среди учреждений НПО.

В-четвертых, как правило, в положительную сторону меняется система управления в реорганизованном учреждении (новое штатное расписание и новые должности могут привести к новому эффективному распределению должностных обязанностей работников). В случае если более «слабое» учреждение присоединяется к современному и развивающемуся учреждению, коллектив постепенно перестраивается на новый ритм работы, использование современных методов обучения и т.д. При этом сокращается управленческий аппарат.

В-пятых, администрация реорганизованного образовательного учреждения имеет возможность расширить круг потенциальных работодателей и социальных партнеров, пересмотреть договоры с юридическими и физическими лицами и т.д.

### ***Модель многоуровневого учреждения профессионального образования***

Многоуровневое учреждение профессионального образования является учреждением среднего профессионального образования и реализует образовательные программы начального и среднего профессионального образования (в т.ч. на ступенчатой основе). При завершении первой ступени обучения (уровень НПО) наиболее способные учащиеся могут продолжить обучение на второй ступени и получить диплом о среднем профессиональном образовании.

В регионе рынок труда характеризуется лавинообразным ростом числа вакансий на рабочие профессии высокой квалификации.

Этот спрос силами системы НПО удовлетворить невозможно. Современные предприятия неохотно принимают на работу выпускников училищ с 3 или 4 квалификационным разрядом. Работодатели готовы принимать на работу выпускников, которые, имея начальное профессиональное образование, повышают свою профессиональную компетентность до уровня среднего профессионального образования (при этом повышая свой квалификационный разряд по рабочей профессии).

Интегрированные образовательные программы и гибкие образовательные маршруты обучающихся, а также система дополнительного образования позволят учащимся получить профессиональное образование (начального и среднего уровней), а также повышенный разряд по профессии.

Кроме этого, при окончании многоуровневого учреждения профессионального образования по программе среднего профессионального образования некоторым группам выпускников может быть дополнительно присуждена квалификация мастера производственного обучения. Это в некоторой степени решит проблему нехватки мастеров производственного обучения в профессиональных училищах.

Контрольные цифры приема и направления подготовки по профессиям начального и среднего профессионального образования (государст-

венное задание) определяет учредитель в соответствии с договором и уставом.

В многоуровневое учреждение профессионального образования «Колледж» планируется реорганизовать ГОУ «ПЛ № 1» г. Х. Это учреждение имеет 4 филиала в северных районах региона и три здания общежитий. Колледж, таким образом, имея общий контингент более 1000 человек, будет удовлетворять потребность в квалифицированных рабочих кадрах и специалистах для северных территорий региона.

На базе данного образовательного учреждения работает филиал высшего учебного заведения Санкт-Петербурга, который также будет включен в систему непрерывного профессионального образования.

### ***Модель учебно-производственного (ресурсного) центра начального профессионального образования***

Модель учебно-производственного (ресурсного) центра НПО региона несколько отличается от идеи ресурсных центров НПО, предложенных федеральным центром. Основное отличие заключается в том, кто будет обучаться на современном учебном оборудовании, находящемся в ресурсном центре: учащиеся одного образовательного учреждения или нескольких. Ответ на данный вопрос позволит планировать организацию образовательного процесса в ресурсном центре.

В регионе под учебно-производственным (ресурсным) центром НПО понимается инновационное учреждение НПО, осуществляющее подготовку рабочих кадров для стратегической отрасли экономики, аккумулирующее на своей базе новейшее оборудование, внедряющее современные образовательные технологии.

В условиях дотационности региона, незначительного уровня развития промышленности и невозможности обеспечить все учреждения НПО современным оборудованием оптимальной является идея концентрации ресурсов (в т.ч. материальных) на базе одного учреждения НПО. В этом случае социальные партнеры, крупные предприятия одной отрасли могут совместными усилиями оснастить современной техникой, инструментами и оборудованием учебно-производственный (ресурсный) центр. Учредитель со своей стороны также способствует развитию данного учреждения, осуществляет его финансирование по повышенным нормативам, включает учреждение в федеральные и региональные целевые программы, проектную деятельность.

Важным направлением деятельности Центра является выпуск продукции, изготовленной учащимися в мастерских в рамках образовательного процесса.

В Концепции социально-экономического развития региона до 2010 года приоритетными направлениями экономики определены: лесозаготовка и деревообработка, машиностроение и металлообработка, сельское хозяйство и горная промышленность, туризм.

Эти направления послужили для определения учебно-производственных (ресурсных) центров:

- ПУ № 2 (сельское хозяйство),
- ПУ № 3 (деревообработка),
- ПЛ № 4 (сфера обслуживания, общественное питание и торговля),
- ПУ № 5 (металлообработка).

Условия для реорганизации учреждения НПО в учебно-производственный (ресурсный) центр:

- профилизация на стратегически важную для региона отрасль экономики;
- стабильно высокий уровень профессионального образования и профессиональной подготовки, удовлетворяющий запросы личности и производства;
- наличие современной материально-технической базы и высокого уровня кадрового потенциала руководящих и инженерно-педагогических работников;
- осуществление производственной деятельности в объемах, позволяющих максимально приблизить образовательный процесс к реальным производственным условиям;
- готовность образовательного учреждения обучать учащихся (юношей и девушек) из районов региона (наличие общежития);
- готовность образовательного учреждения предоставлять базу для повышения квалификации инженерно-педагогических работников других образовательных учреждений соответствующего профиля;
- высокий уровень разработки и внедрения передовых методик в области начального профессионального образования по соответствующему профилю;
- наличие разработанных образовательных программ по профессиям начального профессионального образования повышенного уровня квалификации;
- наличие прочных контактов (договоров) с ведущими организациями и предприятиями соответствующего профиля.

Учебно-материальная база учебно-производственного (ресурсного) центра используется для решения основных задач, стоящих перед ним. Кроме этого база центра и/или оборудование (на договорных условиях) может быть использовано другими образовательными учреждениями для осуществления образовательного процесса. В этом случае в договоре оговаривается объем времени, расходуемый на изучение оборудования и работу на нем, затраты на его ремонт (износ и амортизацию), иные условия (в т.ч. кадровые).

Кроме этого, использовать на договорных основах базу учебно-производственного (ресурсного) центра могут учащиеся образовательных учреждений других уровней (среднего и высшего профессионального образования).

В штатном расписании Центра обязательно вводятся ставки заместителя директора по учебно-методической работе и методиста, в функцио-

нальные обязанности которых входит методическое обеспечение разработки и внедрения современных образовательных технологий, повышающих эффективность учебного процесса и качества образования.

Учебно-производственный (ресурсный) центр один раз в пять лет получает общественную аккредитацию в различных (по своему выбору) российских, зарубежных и международных общественных (образовательных), научных и промышленных структурах, находящихся за пределами региона.

## Приложение 2

### Выдержки из Плана стратегического развития Лицея на 2003–2006 гг.

#### Введение (паспорт плана стратегического развития)

План стратегического развития Профессионального лицея на 2003 – 2006 годы разработан в соответствии:

- с Законом Российской Федерации «Об образовании»;
- с Федеральной программой развития образования;
- с Программой развития начального профессионального образования на 2003 – 2006 годы.

План стратегического развития (далее – План) является основной перспективой развития лицея в целом и его структурных подразделений в частности. *Цель Плана* – создание нормативных, экономических, организационных, методических, научных условий для обеспечения функционирования и развития лицея в интересах студентов и их родителей, социальных партнеров, учредителей, общества в целом.

План служит основой для принятия управленческих решений на всех уровнях администрации лицея.

#### **Исполнители Плана:**

- педагогический коллектив лицея
- руководители и сотрудники основных и вспомогательных подразделений
- педагогические коллективы филиалов лицея
- учредители и социальные партнеры.

**Срок реализации Плана:** 2003–2006 годы.

#### **Организация выполнения Плана осуществляется:**

педагогическим советом лицея

- методическим советом лицея
- советом руководства лицея
- советами подразделений лицея.

Результаты поэтапного выполнения Плана рассматриваются на заседаниях вышеперечисленных органов коллективного управления лицеем и представляются для рассмотрения в Управление начального профессионального образования.

План является документом, открытым для внесения изменений и дополнений. Корректировка Плана осуществляется ежегодно в июне.

Предложения по корректировке Плана подаются руководителями подразделений и направлений работы лица ежегодно в срок до 1 июня после обсуждения на заседаниях коллективных органов управления (методический совет, совет руководства, педагогический совет, советы подразделений и т.д.). Все изменения утверждаются на педагогическом совете лица в августе.

Публикуется ежегодный отчет о ходе выполнения Плана. Материалы для ежегодного отчета формируются руководителями подразделений лица и отдельных направлений работы ежегодно в срок до 1 июня.

Выполнение Плана обеспечивается за счет бюджетного и внебюджетного финансирования. Возможно выделение целевых средств финансирования лица на реализацию отдельных мероприятий Плана.

### **Стратегические цели и приоритеты развития системы начального профессионального образования в регионе**

В соответствии с Концепцией социально-экономического развития региона до 2010 года основной целевой установкой для Правительства является повышение благосостояния жителей региона, защита их интересов и обеспечение безопасности во всех сферах деятельности. В соответствии с этими главными целями социально-экономического развития республики являются:

*На ближайшие четыре года:*

создание условий для стабильного развития экономики, направленно-го на улучшение социального положения и материального благосостояния населения;

*На долгосрочную перспективу:*

- обеспечение устойчивого экономического роста и переход на качественно новый уровень жизни населения региона.

Для достижения поставленных целей наряду с другими задачами необходимо создание условий для улучшения социального положения и благосостояния жителей региона, что включает в себя:

- сохранение, а в дальнейшем – приумножение культурных, духовных, интеллектуальных ценностей региона;
- создание организационно-правовых, экономических условий и действенных стимулов для расширения масштабов занятости;
- поддержку и развитие системы образования;
- создание возможности самореализации личности и системы мотивации к высокоэффективному труду.

Заявленные в Концепции задачи развития региона, определенные экономические приоритеты предопределены и обусловлены социальными приоритетами, которые включают:

- образование как сферу многофункционального развития потенциала личности и будущих поколений;

- экономическую активность населения как механизм снижения безработицы, роста уровня жизни, самореализации личности;
- адаптацию и социализацию молодежи;
- гражданскую активность населения как основу демократического развития.

Основная концептуальная идея социально-экономического развития региона формулируется следующим образом:

Человек – свободная законопослушная личность, хозяин своей судьбы, главный создатель эффективной экономики и социальной политики на основе традиций, законов и знаний, использования выгодного геополитического положения и глубокой переработки природных ресурсов,

Фоном для реализации этой идеи в регионе является создание условий для мотивации к высокоэффективному полезному труду, защита прав и свобод личности, подготовка высококвалифицированных, социально-адаптированных к современной производственной жизни специалистов.

Анализ положения дел в сфере начального профессионального образования региона как первой (начальной) ступени непрерывного профессионального образования позволяет определить логику действий по развитию системы НПО (мероприятия), приоритеты, которые предполагает реализовать посредством решения следующих задач (см. таблицу).

ПРИОРИТЕТ	ЗАДАЧИ
1. Обновление содержания образования и развитие механизмов контроля качества подготовки учащихся НПО	1.1. Обновление учебных планов и программ с учетом потребностей регионального рынка труда. 1.2. Совершенствование методики преподавания дисциплин профессионального и специального блоков профессий. 1.3. Развитие вариативности и многоуровневости образования. 1.4. Совершенствование механизмов контроля качества подготовки учащихся
2. Укрепление кадрового потенциала системы НПО	2.1. Повышение профессиональной квалификации руководителей, преподавателей и мастеров производственного обучения УНПО
3. Развитие материально-технической базы системы НПО	3.1. Модернизация учебно-производственного оборудования УНПО. 3.2. Расширение учебно-производственной базы УНПО за счет социальных партнеров
4. Реструктуризация сети образовательных учреждений и развитие системы управления НПО	4.1. Реструктуризация сети образовательных учреждений НПО. 4.2. Развитие институтов государственно-общественного управления
5. Развитие системы социального партнерства для НПО	5.1. Расширение взаимодействия с социальными партнерами. 5.2. Развитие нормативной базы социального партнерства. 5.3. Развитие механизмов информационного обеспечения деятельности системы НПО

**Предпосылки достижения целей и имеющиеся препятствия****А) Предпосылки:**

Наличие в регионе определенных ресурсов, а именно:

- современный уровень научно-методического обеспечения учебного процесса;
- вариативность учебных планов и программ;
- постоянно развивающиеся информационные технологии;
- углубление социального партнерства (в т.ч. с основными партнерами – Департаментом федеральной государственной службы занятости населения, муниципальными образованиями, отраслевыми министерствами и комитетами);
- сохранение объемов бюджетных средств на содержание учреждений начального профессионального образования, наращивание объемов внебюджетной деятельности;
- анализ рынка труда и формирование плана объемов подготовки специалистов в соответствии с потребностями рынка труда.

**Б) Препятствия:**

- отсутствие системы социально – финансовых нормативов для УНПО в Российской Федерации;
- несовершенство системы социально – финансовых нормативов для образовательных учреждений в регионе;
- отсутствие системы социальной защиты педагогов и других работников УНПО;
- низкий уровень организационного менеджмента в УНПО;
- отсутствие государственной системы мотивации работодателей к участию (к обязательному вкладу) в развитии профильных УНПО.

**Основные мероприятия и индикаторы достижения целей****А) Мероприятия по:**

- сохранению и развитию системы доступного начального образования для граждан, получающих названный уровень образования впервые;
- созданию целостной единой эффективной системы государственных и муниципальных учреждений начального профессионального образования для подготовки рабочих кадров для народного хозяйства региона;
- введению скоординированного государственного регионального заказа на специалистов с начальным профессиональным образованием;
- структурной перестройке учреждений начального профессионального образования на основе интеграции и интенсификации взаимодействия учреждений профессионального образования (начального, среднего, высшего);
- регионализации образовательных программ;
- развитию информационных технологий и международного сотрудничества;
- оптимизации системы государственно-общественного управления учреждениями начального профессионального образования.

**Б) Индикаторы:**

- рост количества новых специальностей в УНПО;
- рост количества лиц, принимаемых ежегодно на обучение в УНПО;
- стремление руководителей УНПО к внедрению разноуровневых программ обучения;
- рост качества подготовки выпускников УНПО (повышение квалификации выпускников);
- рост объемов внебюджетного финансирования;
- углубление и расширение сферы социального партнерства и межсекторного взаимодействия в системе начального профессионального образования.

**Участники и социальные партнёры**

За годы реформы в системе профессионального образования региона по некоторым направлениям произошёл целый ряд прогрессивных структурно-содержательных и функциональных преобразований. Одно из этих направлений – развитие социального партнёрства. Это особенно важно на данном этапе, т.к. во время перехода к рыночной экономике была разрушена связь между образованием и различными категориями социальных партнёров. Сейчас назрела необходимость восстановления постоянных контактов с социальными партнёрами (предприятиями, службами занятости, муниципальными структурами, общественными и профсоюзными организациями и т.д.) и их привлечения к совместной работе по обновлению содержания образования, отвечающего требованиям современной экономики.

В настоящее время в регионе при участии учреждений науки и высшего образования, подразделений властных структур и представителей общественности разрабатывается Комплексная Программа социально-экономического развития на период 2002 – 2006 гг. Одним из определяющих факторов развития региона является опора на образованность общества, качество социального капитала. Возрастает роль как в целом образования, так и начального образования в модернизации экономики. Инвестиции в повышение качества человеческого капитала являются условием развития всех секторов экономики. В 1998 году была принята и успешно реализуется Концепция программы образования в регионе, начата реализация стратегии молодежной политики.

Новые требования к качеству образования, новые условия деятельности учреждений начального профессионального образования обусловили расширение социальных контактов данных учреждений.

***Основные участники и партнёры в реализации плана***

- Правительство
- Отраслевые Министерства и комитеты
- Органы местного самоуправления
- Муниципальные образования
- Департамент федеральной государственной службы занятости
- Институт повышения квалификации работников образования
- Предприятия

- Советы директоров учреждений начального и среднего профессионального образования
- Учреждения профессионального образования
- Общественные организации

Разработанный План выступает составной частью разрабатываемой руководством региона Программы социально-экономического развития до 2006 года, действий Правительства, направленных на реализацию Концепции социально-экономического развития региона до 2010 года, Концепции программы образования, и осуществление государственной политики в области начального профессионального образования в регионе.

### **Современное состояние лицея, проблемы и перспективы развития**

Профессиональный лицей является Государственным образовательным учреждением начального профессионального образования. Лицей был создан 23.10.1972.

За 30 лет своей образовательной деятельности лицей подготовил более 7 тысяч специалистов. За последние годы лицей, ориентируясь на рынок труда, перестал быть узкопрофильным учебным заведением и практически полностью изменил список профессий, по которым идет подготовка специалистов.

Теперь это многопрофильное образовательное учреждение, реализующее программы начального профессионального образования, обладающее материально-техническим, социально-бытовым и кадровым обеспечением образовательного процесса, соответствующим государственным требованиям.

Был открыт филиал Профессионального лицея в поселке, в котором ведется подготовка учащихся по профессии «бухгалтер» и совместно с отделом занятости населения осуществляется подготовка и переподготовка безработных жителей поселка по профессиям: «продавец», «контролер-кассир», «повар». В 2001 году открыт филиал лицея, где ведется подготовка учащихся по профессии «повар».

Согласно программе содействия занятости населения региона на базе Лицея совместно с отделом занятости населения организована подготовка и переподготовка безработных жителей по профессиям: «продавец», «контролер-кассир», «бухгалтер», «повар».

Лицей оказывает также дополнительные образовательные услуги для населения города и района – организованы платные вечерние курсы по профессиям «бухгалтер», «контролер-кассир», «продавец», «пользователь ПЭВМ».

В настоящее время в лицее ведется работа по открытию и лицензированию на базе лицея филиала Санкт-Петербургского колледжа, который будет вести подготовку специалистов для предприятий сферы сервиса.

Вместе с тем функционирование и развитие Профессионального лицея сопряжено с наличием серьезных проблем, обусловленных как внешними условиями, так и внутренними факторами.

В условиях нестабильности социально-экономической ситуации в обществе и отсутствия долгосрочного прогноза развития экономики затруднено формирование профильной структуры подготовки специалистов. Нарушены традиционные связи с потребителями кадров. Недостаточным является взаимодействие органов управления образованием с территориальными службами занятости населения, что осложняет приведение содержания подготовки специалистов в соответствие с потребностями экономики и социальной сферы, организационно-практическую подготовку студентов, трудоустройство выпускников.

Отсутствует новое поколение учебников и учебных пособий, улучшающих обеспечение учебного процесса. Недостаточное бюджетное финансирование на:

- коммунальные услуги;
- учебно-методическое обеспечение;
- приобретение оборудования, инструмента, материалов, компьютеров, оргтехники и расходных материалов;
- капитальное строительство, ремонт зданий, сооружений и коммуникаций;
- заработную плату работников образования, что не позволяет формировать квалифицированный и перспективный педагогический коллектив.

Невыполнение законодательства в области образования, а также недостаточная разработанность правовой базы НПО значительно затрудняют образовательную и хозяйственную деятельность лицез в новых социально-экономических условиях.

На основании проведенного SWOT – анализа коллектив лицез определил свою миссию и основные приоритеты развития:

### ***Миссия профессионального лицез***

Подготовка квалифицированных специалистов, конкурентоспособных на рынке труда, готовых к постоянному профессиональному росту, социальной и профессиональной мобильности

### ***Основные приоритеты дальнейшего развития лицез***

- Удовлетворение потребностей граждан в получении начального профессионального образования и квалификации в избранной области профессиональной деятельности, интеллектуальном, культурном, физическом и нравственном развитии;
- Удовлетворение потребностей общества в квалифицированных специалистах с начальным профессиональным образованием;
- Развитие платных образовательных услуг;
- Реализация системы непрерывного многоуровневого профессионального образования; осуществление интеграции с профессиональными образовательными средним и высшего профессионального образования;
- Создание современной учебно-материальной базы в условиях дефицитного финансирования;

- Создание и реализация эффективной модели управления в современных социально-экономических условиях;
- Интеграция учебной, воспитательной, методической, международной работы в единое целое;
- Усиление роли практического обучения; внедрение активных методов обучения, основанных на решении реальных профессиональных проблем;
- Развитие дополнительных образовательных, интеллектуальных и производственных услуг, переподготовка и повышение квалификации специалистов среднего звена и рабочих кадров, обучение взрослого населения;
- Внедрение новых информационных технологий в учебный процесс и в систему управления лицеем;
- Использование международного опыта в образовательном процессе;
- Ориентация содержания подготовки специалистов на требования работодателей с целью социальной защищенности специалистов на современном рынке труда.

## Структура подготовки специалистов

### Перечень профессий

№ п/п	Шифр профессии	Профессия, специальность	Уровень образования и квалификация, присваиваемые по завершению обучения	Исходный уровень образования
1	34.3	Продавец, контролер-кассир	3	Основное общее образование
2	34.2	Повар-кондитер	3	Основное общее образование
3	38.15	Секретарь-референт	4	Основное общее образование
4	38.5	Бухгалтер	4	Основное общее образование
5	1.9	Оператор электронно-вычислительных машин	3	Среднее (полное) общее образование
6	34.1	Официант-бармен	3	Среднее (полное) общее образование
7	38.3	Администратор	3	Среднее (полное) общее образование

### Задачи:

1. Приведение структуры подготовки специалистов в соответствие с образовательными запросами населения, потребностями рынка труда, демографическими процессами;

2. Качественная подготовка специалистов, ориентированная на образовательные профессиональные программы базового и повышенного уровня НПО.

**Основные направления:**

1. Формирование объемов и профильной структуры подготовки специалистов в соответствии с потребностями населения и рынка труда.
2. Согласование профильной структуры подготовки специалистов среднего звена с динамикой развития начального и среднего уровней профессионального образования.
3. Дальнейшее развитие многопрофильности и многофункциональности лицея, как основы расширения спектра образовательных услуг, обеспечивающих удовлетворение потребностей рынка труда.
4. Развитие лицея как многоуровневого инновационного образовательного учреждения.
5. Развитие учебно-производственной деятельности, соответствующей профилю подготовки специалистов.

**Перечень мероприятий**

№	Мероприятия	Сроки реализации	Ответственные
1	Изучение и анализ потребностей в специалистах НПО на рынке труда в региональном и профессиональном аспекте. Создание рабочей группы по анализу потребностей в специалистах НПО на рынке труда Региона	Ежегодно	Совет руководства, заместители директора
2	Формирование контрольных цифр приема в лицей с учетом потребности в специалистах	2003–2006	Совет руководства
3	Реализация программ профессионального обучения незанятого населения	2003–2006	Заместитель директора по учебной работе
4	Развитие дополнительных образовательных услуг, переподготовка и повышение квалификации незанятого населения	2003–2006	Заместитель директора по учебной работе
5	Реализация системы непрерывного многоуровневого профессионального образования; осуществление интеграции с учреждениями СПО и ВПО	2003–2006	Совет руководства
6	Развитие договорной структуры с работодателями	2003–2006	Заместитель директора по производственной работе

**Совершенствование системы управления лицеем**

Лицей представляет собой учебное заведение регионального подчинения и функции управления делегируются руководителям и педагогическому коллективу лицея в соответствии с Законом об образовании, коллективным договором и другими нормативными документами (типовым положением об учреждении начального профессионального образования, уставом лицея и т. д.).

Непосредственное управление работой учебного заведения осуществляет директор лицея, назначаемый учредителем. Все остальные сотрудники действуют согласно функциональным (должностным) обязанностям, определяемым непосредственными руководителями на основе типовых инструкций и утверждаемым директором лицея.

Заместители директора несут ответственность как за работу вверенных им структурных подразделений, так и за координацию определенных направлений деятельности по всему лицей (учебная, производственная, воспитательная, методическая, информационные технологии, административно-хозяйственная и т.д.).

Управление лицеем осуществляется через такие коллегиальные органы, такие как:

- совет лицея;
- педагогический совет;
- совет руководства;
- методический совет;
- совет по информационным технологиям;
- ученический совет;
- совет по физической культуре и спорту.

Участие студентов и их родителей в управлении обеспечивается, в основном, через такие коллегиальные органы управления, как ученический совет, совет лицея, родительские собрания и т. д.

В настоящее время в лицее сложилась достаточно эффективная система внутрифирменного управления, позволяющая быстро реагировать на изменения внешней среды – рынка труда, нормативной базы, рынка образовательных услуг, демографической ситуации.

#### **Задача:**

1. Формирование эффективной системы управления лицеем. Структура управления Профессиональным лицеем (см. схему 1)

#### **Основные направления:**

1. Обеспечение эффективности взаимодействия лицея с федеральными и региональными органами управления образованием, службой занятости и т.д.;

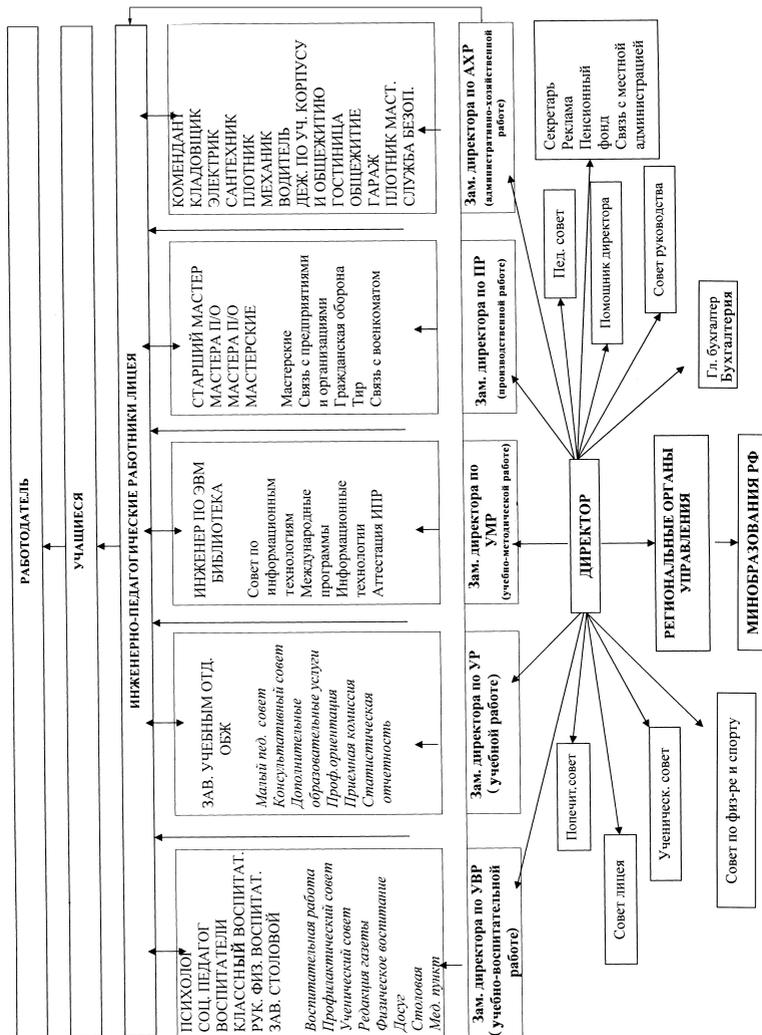
2. Создание Попечительского совета;

3. Автоматизация (компьютеризация) системы управления лицеем.

#### **Перечень мероприятий**

№	Мероприятия	Сроки реализации, год	Ответственные
1	Оптимизация структуры управления лицеем и штатного расписания	2003	Директор, главный бухгалтер
2	Разработка новых локальных актов и доработка существующих	2003–2006	Директор, заместители директора
3	Создание Попечительского совета	2003	Заместитель директора по УВР
4	Создание эффективной системы информационного обеспечения деятельности лицея	2004	Совет руководства

Схема 1



### Социальное партнерство

Социальное партнерство в профессиональном образовании – это особый тип взаимодействия образовательных учреждений с субъектами и институтами рынка труда, государственными и местными органами власти, общественными организациями, нацеленный на максимальное согласование и реализацию интересов всех участников этого процесса. Таким образом, основной задачей деятельности лица по созданию системы социального партнерства является привлечение и развитие интереса участников к взаимодействию с целью взаимовыгодных отношений.

#### **Задача:**

1. Развитие системы социального партнерства, расширение круга заинтересованных в сотрудничестве организаций.

#### **Основные направления:**

1. Составление перечня образовательных услуг, предоставляемых лицом, и определения их востребованности на рынке труда. (Инструмент исследования – анкеты для предприятий).
2. Определение требований к квалификации и качеству подготовки специалистов, участие работодателей в итоговой государственной аттестации выпускников. (Инструмент для исследования – анкеты для работодателей).
3. Определение требований к качеству учебно-программной документации. (Инструмент исследования – анкеты практиканта, выпускника и работодателя).
4. Развитие материально-технической базы лица путем налаживания взаимовыгодных договорных отношений с социальными партнерами.
5. Разработка системы оценки качества деятельности лица.

### Перечень мероприятий

№	Мероприятия	Сроки реализации	Ответственные
1	Пересмотр перечня профессий, форм обучения в лице с учетом требований рынка труда	2003–2004	Совет руководства
2	Разработка рекомендаций по организации взаимодействия лица с социальными партнерами по вопросам оценки качества деятельности лица	2003–2004	Зам. директора, рабочая группа
3	Совершенствование организации производственной практики, разработка рабочих программ с учетом региональных особенностей. Привлечение к разработке рабочих программ работодателей	2003–2006	Зам. директора по УР, УМР, ПР, зав. учебным отделом
4	Создание системы профотбора и профориентации, работающей в соответствии с требованиями работодателей и рынка труда	В течение всего периода	Рабочая группа, учебный отдел

Продолжение табл.

№	Мероприятия	Сроки реализации	Ответственные
5	Проведение исследований рынка труда с целью выявления требований работодателей, корректировка учебных планов, программ	В течение всего периода	Зам. директора по УР. УМР, учебный отдел, рабочая группа
6	Ориентация ИПР лица на организацию своей работы с учетом современных требований рынка труда	В течение всего периода	Руководство лица
7	Создание Консультативных советов по профессиям	2003–2004	Представители лица, предприятий, служб занятости, зам. директора

Приложение 3

### Дополнительные профессиональные образовательные программы лица

Профессиональное образование может стать рычагом возрождения экономики России, но может подтолкнуть ее к окончательному развалу. Ныне процветающий Сингапур, Гонконг, Япония в свое время преодолели трудности экономических реформ именно за счет выделения профессионального образования в основные приоритеты государства.

*И. П. Смирнов, ст. «О кризисе начального профессионального образования»*

Развитие профессионального образования должно определяться законами рынка. Наряду с обязательными профессиональными программами в лицее разработаны и действуют индивидуальные маршруты для учащихся. С целью расширения и углубления знаний, развития интереса к своей будущей профессии, конкурентоспособности на рынке труда, возможности выбора места работы, учащиеся занимаются по дополнительным профессиональным образовательным программам:

**на базе 9 классов:**

- пользователь ЭВМ;
- диетическое и лечебное питание;
- конструктивное общение;
- европейская кухня;
- реклама;

- энциклопедия этикета;
- кухни народов мира;
- калькуляция;
- официантское дело;
- кондитерский мастер-класс;
- азбука потребителя;
- организация фирмы;
- оформитель витрин;
- программа специализации;
- программы по ООД (коррекция);
- программы подготовки к ЕГЭ;
- программы по ООД (для поступающих).

#### **на базе 11 классов:**

- деловой английский язык;
- туристический бизнес;
- кассир;
- конструктивное общение (что необходимо будущим официантам, администраторам);
- европейская кухня (расширяет сферу деятельности и возможность выбора места работы);
- пользователь ЭВМ;
- реклама;
- гостеприимство;
- психология бизнеса;
- кадровое делопроизводство;
- кондитерское дело;
- барменское дело;
- основы трудового законодательства.

#### *Приложение 4*

#### **Сведения о педагогическом коллективе**

Педагогический коллектив лицея составляют преподаватели общеобразовательных и специальных дисциплин, мастера производственного обучения, воспитатели общежития, социальный педагог, психолог, администрация – всего 60 человек.

По результатам аттестации **высшую квалификационную** категорию имеют 20 человек, 1 квалификационную категорию – 8 человек, 2 квалификационную категорию – 16 человек

**Звание** «Заслуженный работник образования» имеет 1 человек, «Отличник профтехобразования» – 8 человек, «Почетный работник профессионального образования» – 4 человека, «Отличник советской тор-

говли» – 3 человека, «Заслуженный мастер производственного обучения РФ» – 1 человек.

13 наших выпускников работают в лицее преподавателями и мастерами производственного обучения.

**Средний возраст** педагогического коллектива в целом составляет 47 лет. Средний возраст преподавателей общеобразовательных дисциплин – 41,7 лет, преподавателей специальных дисциплин – 48 лет, мастеров производственного обучения торгового цикла – 41,9 лет, мастеров производственного обучения кулинарного цикла – 47,7 лет.

**Стаж работы** свыше 5 лет имеют 44 человек, от 1 года до 5 лет – 5 человек, до 1 года – 11 человек.

71,7 % членов педагогического коллектива имеют высшее образование, остальные имеют среднее специальное образование.

*Приложение 5*

### **Локальные нормативные документы по разработке плана стратегического развития Лицея**

#### **ПРИКАЗ**

... 2002 № \_\_\_\_\_

О создании рабочей группы

В целях реализации Концепции модернизации российского образования на период до 2010 года (распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.12.2001 г. №1756-р), а также в связи с выполнением плана стратегического развития до 2002 года

#### **ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Создать рабочую группу для разработки плана стратегического развития колледжа на 2003-2006 гг. в составе:

- 1.1. \_\_\_\_\_, директор, председатель рабочей группы.
- 1.2. \_\_\_\_\_, старший методист, заместитель председателя рабочей группы.
- 1.3. \_\_\_\_\_, заместитель директора.
- 1.4. \_\_\_\_\_, заместитель директора.
- 1.5. \_\_\_\_\_, заместитель директора.
- 1.6. \_\_\_\_\_, заведующая отделением.
- 1.7. \_\_\_\_\_, заместитель директора по АХР.
- 1.8. \_\_\_\_\_, главный бухгалтер.
- 1.9. \_\_\_\_\_, заместитель главного бухгалтера.

- 1.10. \_\_\_\_\_, начальник отдела кадров.
- 1.11. \_\_\_\_\_, заведующая столовой.
- 1.12. \_\_\_\_\_, заведующий Центром информационных технологий.
- 1.13. \_\_\_\_\_, заведующая библиотекой.
- 1.14. \_\_\_\_\_, заведующая Центром профориентации.
- 1.15. \_\_\_\_\_, заведующая общежитием.
- 1.16. \_\_\_\_\_, старший мастер.
2. Организовать работу по подготовке стратегического плана в соответствии с приложенным графиком.
3. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

Директор

Ф.И.О.

**Приложение 1**  
к приказу №..... от .....

**График работы по подготовке плана стратегического развития  
на 2003-2006 гг.**

№ п/п	Наименование мероприятия	Срок	Ответственный
1	Подбор и изучение нормативных документов	20.05 – 20.06	Рабочая группа
2	Анализ работы колледжа и разработка необходимых анкет	01.06 – 15.10	Рабочая группа
3	Анализ заинтересованных сторон	01.10 – 01.11	Рабочая группа
4	Определение видения и ценностей колледжа	01.10 – 15.10	Директор колледжа, совет колледжа
5	Формулировка миссии колледжа	15.10 – 01.11	Педагогический коллектив
6	Проведение SWOT-анализа и определение приоритетных направлений развития	01.11 – 01.12	Рабочая группа
7	Разработка структуры плана стратегического развития	15.11 – 01.12	Рабочая группа
8	Написание стратегического плана	01.12 – 25.12	Рабочая группа
9	Редактирование и издание плана	15.01.04	Старший методист
10	Ознакомление педагогического коллектива с планом стратегического развития	15.01 – 30.01	Директор колледжа

**Задания по разработке стратегического плана развития****СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ (2003 – 2006 гг.)**Уважаемые коллеги,

В настоящее время начинается работа по разработке плана стратегического развития на 2003-2006 гг. План должен быть разработан на основании программы стратегического развития системы среднего профессионального образования, на основании предложений по развитию по структурным подразделениям колледжа и по основным направлениям работы.

Поэтому просим Вас *внимательно выслушать информацию*, представленную 17.03.2002, *изучить прилагающиеся материалы*. После общего собрания 17.03.2002 г. Вам предлагается *организовать рабочие встречи* по своим подразделениям или направлениям работы и *обсудить перспективу развития и основные проблемы*.

В итоге просим Вас подготовить следующие материалы и сдать их своему куратору **в срок до 29 марта 2002 г.:**

1. Форма № 1 «Основные сведения (по направлению или подразделению)»

Форма № 2 «SWOT – анализ по подразделениям или направлению»

2. Форма № 3 «Основные проблемы и пути их решения»

3. Форма № 4 «Повышение квалификации»

4. Форма № 5 «Предложения в план стратегического развития».

Подготовленные материалы *сдаются куратору* по направлению или подразделению (см. таблицу). **Обратите внимание**, что куратор по направлению очень часто не является непосредственным руководителем по организационной структуре. Функция куратора по данной работе заключаются в том, что им готовятся определенные разделы в план стратегического развития.

Просим Вас очень *ответственно отнестись* к подготовке материалов.

**СПАСИБО ЗА СОТРУДНИЧЕСТВО!**

*Рабочая группа по разработке плана  
стратегического развития*

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ (2002 – 2006 гг.)****Форма № 1**

«Основные сведения (по направлению или подразделению)»

1). Подразделение или направление работы (нужное заполнить) \_\_\_\_\_

2). Ответственный (Ф.И.О., должность) \_\_\_\_\_

3). Куратор (Ф.И.О., должность) \_\_\_\_\_

4). Тип подразделения или направления деятельности (нужное отметить):

основное –

вспомогательное –

5). Категории клиентов, с которыми идет работа (нужное – вписать)

ВНЕШНИЕ	ВНУТРЕННИЕ (другие подразделения)

1. Основные функции и качество их выполнения:

Основные функции (самооценка)	Не знаю	Плохо	Посредств.	Хорошо	Отлично
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					
Оценка качества работы в целом (самооценка)					

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ (2002 – 2006 гг.)**

**Форма № 3**

*«Основные проблемы и пути их решения»*

№	Проблемы	Предложения по решению проблемы

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ (2002 – 2006 гг.)****Форма № 2***«SWOT – анализ по направлению и подразделению»*

<b>Внутреннее содержание</b>	<b>Сильные стороны (Strengths )</b>	<b>Слабые стороны (Weaknesses)</b>
	<b>Внешняя среда</b>	<b>Возможности (Opportunities)</b>





В какие профессиональные ассоциации, существующие в Вашей сфере деятельности, Вы хотели бы войти? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. В какой области Вы заинтересованы в повышении квалификации для себя и своих сотрудников? (нужное отметить)

- |                          |   |                          |  |
|--------------------------|---|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | – управленческие навыки                           | <input type="checkbox"/> | – коммуникативные навыки                             |
| <input type="checkbox"/> | – использование компьютеров                       | <input type="checkbox"/> | – методика преподавания                              |
| <input type="checkbox"/> | – иностранные языки                               | <input type="checkbox"/> | – стажировки в организациях Вашей сферы деятельности |
| <input type="checkbox"/> | – специальные знания и навыки – что именно: _____ |                          |  |
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

5. Испытываете ли Вы недостаток в квалифицированных кадрах?

- ДА     – НЕТ     – НЕ ЗНАЮ
- Если «ДА», то почему? – \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

6. Ваши предложения по повышению эффективности работы с кадрами?

- |                          |   |                          |  |                          |  |
|--------------------------|---|--------------------------|--|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | – регулярное повышение квалификации               | <input type="checkbox"/> | – разработка функциональных обязанностей и регламента работы на каждого сотрудника | <input type="checkbox"/> | – введение рейтинговой системы по оценке качества работы |
| <input type="checkbox"/> | – зависимость з/п от качества и количества работы | <input type="checkbox"/> | – ежегодная аттестация   | <input type="checkbox"/> | – материальное стимулирование                            |
| <input type="checkbox"/> | – конкурсный набор сотрудников                    | <input type="checkbox"/> | – организация конкурсов, например «лучший преподаватель»                           | <input type="checkbox"/> | – моральное стимулирование                               |
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## 7. Какие функциональные и личностные качества наиболее важны?

№	Функциональные и личностные качества работников	Не важно	Важно	Очень важно	Не знаю
1	Ответственность				
2	Дисциплинированность				
3	Умение работать творчески				
4	Умение работать самостоятельно				
5	Инициативность				
6	Доброжелательность				
7	Исполнительность				
8	Умение работать в команде				

*Ответственные по подразделениям и направлениям*

№	Ф.И.О. ответственного	Подразделение или направление работы	Ф.И.О. куратора

*Приложение 6***Выдержки из годового плана работы Лицея***Раздел «Социальное партнерство»***Цели и задачи:**

- Приведение профессиональной квалификационной структуры подготовки кадров в соответствии с потребностями развивающейся экономики региона.
- Приближение производственного обучения учащихся к условиям реального производства с использованием современных производственных технологий.
- Разработка системы мер по повышению привлекательности Лицея для потенциальных инвесторов.
- Заключение договоров с Российскими и зарубежными работодателями по организации профессиональной практики

**Перечень мероприятий**

№ п/п	Мероприятие	Срок реализации	Ответственный
1	Анализ востребованности выпускников на рынке труда	сентябрь	Педагоги-организаторы
2	Оценка рынка труда с целью прогнозирования подготовки специалистов для регионов	Сентябрь – октябрь	Зам. директора

Продолжение табл.

№ п/п	Мероприятие	Срок реализации	Ответственный
3	Разработка программ по организации производственной (профессиональной) практики с привлечением работодателей	Октябрь	Методисты, инструкторы по практике
4	Активизация работы федеральной экспериментальной площадки «Молодежная биржа труда»	В течение года	Методисты
5	Содействие трудоустройству выпускников	Апрель-май 2006	Педагогические организаторы
6	Привлечение представителей производства разработки новых форм контроля качества образования	В течение учебного года	Зам. директора, Ответственный за практику
7	Целевая подготовка выпускников под конкретные рабочие места	В течение года	Завучи
8	Открытие новых специальностей и специализаций необходимых региону	В течение года	Зам. директора
9	Вступление в профессиональные ассоциации работодателей (по профилю отделений)	В течение учебного года	Зам. директора
10	Привлечение представителей предприятий для инвестирования средств в образовательный процесс	В течение учебного года	Зам. директора
11	Участие в профессиональных выставках	В течение учебного года	Зам. директора, педагогические организаторы
12	Проведение ярмарок вакансий	Март-апрель 2006	Зав. центром профориентации
13	Привлечение работодателей к рецензированию и учебной программе документации, методика организации учебного процесса	В течение учебного года	Методисты

*Приложение 7***Формат плана работы Лицея на месяц****Утверждаю**

Директор лицея

Ф.И.О.

\_\_\_\_\_ 2005 г.

**План работы лицея на сентябрь 2005 года**

Дата	Время	Место проведения	Мероприятие	Подразделение	Ответственный	Участники

*Приложение 8***Оценка потребности экономики региона в профессиональных кадрах  
(мнение эксперта Службы Занятости)**

Современный рынок труда сформирован в условиях кризиса 90-х годов и реформирования экономики. За 10 лет реформ вследствие массового высвобождения работников, старения производственных технологий и оборудования, свертывания внутрифирменной подготовки и повышения квалификации произошло снижение общего уровня профессионализма рабочих кадров, доли высококвалифицированных рабочих, занятых в производстве. Одновременно с этим шел процесс старения кадров в основных отраслях экономики республики. Поэтому рынок оказался разбалансирован с точки зрения взаимосвязи рабочих мест и трудовых ресурсов.

Начавшийся подъем экономики обозначил остроту проблему дефицита высококвалифицированных кадров рабочих и специалистов. А рынок образовательных услуг оказался не готов оперативно реагировать на качественные изменения спроса на рынке труда. Это обстоятельство стало одной из причин того, что сформировавшийся спрос на труд превышает предложение там, где требуется высокая квалификация.

Острота проблемы обусловлена еще и тем, что система профессиональной подготовки кадров является одной из наиболее консервативных систем в обществе. При правильном формировании потребности на специалиста результат можно получить в лучшем случае через 5–7 лет, а положительное влияние на экономику проявится не ранее, чем через 10 лет.

С 2002 до 2006 года регион находится в стабилизационном периоде становления экономики, а далее последует инновационный этап (2006 –

2010 гг.), для которого кроме традиционных производств, базирующихся на местных ресурсах, будут развиваться новые высокотехнологичные и наукоемкие отрасли.

Для этого периода ключевое значение приобретают хорошо подготовленные кадры, способные успешно решать актуальные задачи экономического и социального развития. И подготовка таких кадров должна вестись уже сейчас.

Готовы ли наши учебные заведения к этому? Где взять соответствующие педагогические кадры для этой подготовки?

Эти важнейшие задачи могут быть успешно решены только в рамках совместной работы всех заинтересованных сторон: органов исполнительной власти, органов местного самоуправления, учреждений науки, занимающихся разработками в области кадрового обеспечения экономики, предприятий и организаций, образовательных учреждений, Департамента федеральной государственной службы занятости населения.

Анализ ситуации на регистрируемом рынке труда, сделанный специалистами Департамента федеральной государственной службы занятости населения, позволяет выявить ряд тенденций, характеризующих степень интеграции сферы образования в процесс формирования регионального рынка труда.

Постоянная и острая потребность в работниках в течение последних лет сохраняется в следующих отраслях:

	2000 г.	2001 г.	2002 г.	9 мес. 2003 г.
Всего заявлено рабочих мест (100 %)	18203	38307	35163	28439
Промышленность	15,5 %	15,1 %	19,5 %	22,1 %
Строительство	10,5 %	7,8 %	7,2 %	8,9 %
Торговля и общественное питание	11,8 %	8,2 %	10,2 %	9,6%
Сельское хозяйство	10,8 %	10,8 %	8,5 %	10,1 %
Жилищно-коммунальное хозяйство	8,2 %	8,1 %	9,7 %	10,7 %
Транспорт и связь	5,1 %	3,9 %	4,0 %	4,3 %
Народное образование	9,2 %	14,8 %	9,2 %	7,1 %
Здравоохранение	6,3 %	7,1 %	5,8 %	6,1 %

Существует ряд профессий и специальностей, потребность в которых ощутимо возрастает, но не может быть удовлетворена из-за отсутствия на рынке труда достаточного количества работников, владеющих необходимыми профессионально-квалификационными навыками.

По данным Департамента наблюдается устойчивый рост спроса в следующих специалистах:

- электроэнергетики (энергетик, электромонтер, электрик, слесарь-электрик по ремонту электрооборудования);
- дерево- и камнеобработки (станочник деревообрабатывающих станков, токарь, фрезеровщик);

- строительства (облицовщик-плиточник, плотник, столяр, каменщик, кровельщик, электрогазосварщик, печник, монтажник по монтажу стальных и ж/б конструкций, штукатур, маляр);
- жилищно-коммунального хозяйства (машинист (оператор) котельной, слесарь-сантехник, слесарь аварийно-восстановительных работ и по ремонту котельной);
- транспорта (водитель автомобиля, водитель автобуса, водитель погрузчика, кондуктор);
- железнодорожного транспорта (монтер пути);
- лесозаготовительной отрасли (тракторист на трелевке и вывозке леса, вальщик леса, лесоруб);
- сельского хозяйства (тракторист);
- сферы образования, здравоохранения (учителя, воспитатели д/сада, врачи, медицинские сестры, социальные работники);
- торговли, общественного питания, сферы обслуживания (продавец, повар, пекарь, официант (бармен)).

Претенденты на эти должности имеются, но они не устраивают работодателей из-за отсутствия требуемого разряда или опыта работы (бухгалтеры, экономисты, инженеры, водители автомобиля, плотники, вальщики леса). С другой стороны сами работодатели предлагают низкую заработную плату и отсутствие социальных гарантий и перспектив служебного роста (учителя, воспитатели д/сада, социальные работники).

Кроме того, можно выделить ряд профессий, спрос по которым не требует такого количества претендентов, которым в избытке представлено предложение (экономисты, менеджеры, кондитеры, парикмахеры), или вовсе отсутствует (юристы, озеленитель, цветовод, проводник вагона, матрос, художник-оформитель, киномеханик, контролер сберегательного банка, телеграфист (телефонист), оператор связи, животновод, зверовод, секретарь, машинистка, оператор ПЭВМ, делопроизводитель, горничная).

При этом профессиональные учебные заведения недостаточно оперативно корректируют перечень профессий обучения и количество выпускаемых специалистов в соответствии с потребностями экономики и продолжают готовить специалистов и рабочих, востребованность которых на рынке труда ограничена, одновременно сокращая объемы подготовки по дефицитным специальностям.

Анализ данных по объему выпуска рабочих и специалистов в 2000 – 2002 гг. учреждениями профессионального образования региона, для учреждений высшего профессионального образования в рассматриваемом периоде характерно:

- снижение в 1,2 раза объемов выпуска специалистов для сельского хозяйства;
- рост выпуска в 1,23–1,37 раза для промышленности, строительства, социальной сферы;
- рост выпуска специалистов для сферы управления и экономики вырос в 4,26 раза.

Для учреждений среднего профессионального образования в рассматриваемом периоде характерен:

- рост (в 1,11-1,17 раза) объемов выпуска специалистов для промышленности, сельского хозяйства, транспорта, социальной сферы;
- рост в 1,32 раза выпуска специалистов для строительства;
- снижение в 3,5 раза выпуска специалистов для торговли и общественного питания.

Для учреждений начального профессионального образования характерен:

- рост объемов выпуска рабочих в 2 раза для промышленности,
- снижение выпуска рабочих для строительства – в 2 раза, сельского хозяйства – в 1,34 раза, транспорта – в 1,11 раза.

Остается и проблема «престижа» высшего образования. Вопреки потребностям рынка труда доля начального и среднего профессионального образования падает, а высшего продолжает расти.

Доля выпуска рабочих в общих объемах за два года снизилась на 6 %, специалистов со средним профессиональным образованием – на 2 %, а доля выпуска специалистов с высшим образованием за этот же период возросла на 8 %, при этом число обращений выпускников в центры занятости населения с целью поиска работы возросло по учреждениям высшего профессионального образования – в 3,1 раза.

Среди выпускников ВПО за 2 года число обращений в центры занятости населения выпускников по специальностям социальной сферы выросло – в 4 раза, управления и экономики – в 2,5 раза, промышленности – в 2 раза.

Наибольший рост числа обращений выпускников СПО отмечен среди специалистов отрасли ЖКХ – в 2,6 раза, управления и экономики – в 2,2 раза, социальной сферы – в 2,1 раза, промышленности и строительства – в 1,9 раза. Значительно число обращений специалистов по бухгалтеру и экономистов, выпуск которых в учреждениях СПО ведется в узкой отраслевой специализации.

Наибольший рост обращений по НПО зарегистрирован среди выпускников, получивших профессии промышленной сферы деятельности, строительства (не тот уровень квалификации и отсутствует опыт работы).

Значительную долю (28 %) составляет молодежь, получившая профессии страховой агент, контролер сбербанка, секретарь-машинистка, секретарь суда.

Этот анализ позволяет сделать вывод о том, что подготовка специалистов в учреждениях среднего и высшего профессионального образования для отраслей социальной сферы, экономики и управления ведется без учета спроса этих специальностей на рынке труда, что приводит к неэффективному расходованию бюджетных средств и средств граждан через платное обучение.

Регион располагает достаточно развитой сетью учреждений профобразования. Однако, структура и качество подготовки специалистов, в основном, подчинены интересам исключительно образовательных учреждений, не всегда отвечающим потребностям рынка труда.

Согласно программным мероприятиям 2003-2006 гг. для достижения 30% роста промышленного производства в республике планируется ввести 3590 новых рабочих мест, из которых 2591 – в промышленности, 419 – на транспорте, 176 – в торговле, 151 – в туризме, 150 – в жилищно-коммунальном хозяйстве. При этом будет сохранено 40301 рабочее место.

Потребность в подготовке кадров для необходимых темпов роста производства с учетом планируемого ввода новых рабочих мест и модернизации сохраненных составит 6065 человек, из которых 5514 специалистов возможно подготовить в учебных заведениях региона. Примерно 550 специалистов потребуются либо привлечь из-за пределов региона, либо подготовить в учебных заведениях за пределами региона.

По отраслям экономики потребность в подготовке необходимых кадров выглядит следующим образом:

	Число рабочих мест (человек)				Численность специалистов, которых возможно под- готовить в учебных заведениях региона	Численность специалистов, которых требу- ется подгото- вить в учебных заведениях за пределами региона
	всего	в том числе				
		но- вых	сохра- нен- ных	высво- бож- денных		
Туризм	151	151	0	0	151	0
Энергетика	1010	990	20	0	900	90
Черная метал- лургия	8961	72	6480	2409	50	22
Цветная ме- таллургия	2016		1847	169	0	0
Машино- строение и металлообра- ботка	1000	370	630	0	370	0
Деревообра- ботка	3342	1787	1555	0	1787	0
Промышлен- ность строи- тельных мате- риалов	1483	1366	117	0	1066	300
Рыбная про- мышленность	911	431	480	0	361	70
Легкая про- мышленность	550	153	397	0	144	9
Жилищно- коммунальное хозяйство	170	150	20	0	150	0
Транспорт	568	419	149	0	369	50
Торговля	176	176	0	0	166	10
<b>Всего</b>	<b>20338</b>	<b>6065</b>	<b>11695</b>	<b>2578</b>	<b>5514</b>	<b>551</b>

Проблема совершенствования системы профессионального образования в регионе неоднократно обсуждалась на различных уровнях. Вырисовываются следующие основные направления решения указанной проблемы:

- Гибкая система профессионального образования с учетом прогнозов развития рынка труда. Введение механизма согласования профессиональными образовательными учреждениями планов набора студентов и учащихся.
- Изучение спроса и предложения рабочей силы для формирования государственного заказа на подготовку рабочих кадров и специалистов. Разработка долгосрочного прогноза потребности ведущих отраслей экономики республики в кадрах рабочих и специалистов.
- Своевременная ориентация молодежи на получение профессий и специальностей, имеющих спрос.
- Актуализация содержания и повышение качества профессиональной подготовки. Организация переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров для профессиональных учебных заведений. Соответствие уровня и качества подготовки специалистов профессиональным требованиям, выдвигаемым сообществом работодателей. Создание системы оценки качества профессиональной подготовки выпускников учебных заведений профессионального звена с точки зрения их востребованности на республиканском рынке труда.
- Формирование многовариативной, многоуровневой и многопрофильной образовательной системы.
- Обеспечение образовательного процесса. Инвентаризация учебно-производственной базы и разработка на ее основе программы модернизации существующей учебно-производственной базы.
- Становление социального партнерства, развитие сотруднических связей между образовательными учреждениями и предприятиями, другими заинтересованными структурами. Установление законодательным путем системы льгот и гарантий для предприятий, предоставляющих оборудование и оказывающих финансовую поддержку учебным заведениям.
- Проведение государственной политики занятости в отношении резервирования на крупных и средних предприятиях рабочих мест.

*С.К. Бережная*  
директор ГОУ Ярославской области  
«Научно-методического и учебного центра работников профессио-  
нального образования»

## **СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ**

### **ВВЕДЕНИЕ**

В модуле «Управление качеством» большое внимание уделено опыту стран, наиболее продвинутых в системном управлении качеством профессионального образования. Этот опыт часто не совпадает с опытом управления качеством профессионального образования в нашей стране. Модуль «Управление качеством» направлен на формирование понятия об управлении качеством конечного продукта отрасли профессионального образования – трудового потенциала выпускника. Если рассматривать систему профессионального образования как ресурс развития экономики страны, то акцент в сторону приоритета управления качеством конечного продукта чрезвычайно важен для всей системы профессионального образования России и поэтому представляет особый интерес руководителей любого уровня. Если рассматривать профессиональное образование как социальную сферу, то в конечном итоге социальная эффективность профессионального образования, в т.ч. и удовлетворение потребностей личности, также не может быть достигнута без соответствия качества трудового потенциала выпускника требованиям рынка труда и социума. В модуле раскрывается необходимость построения системы управления качеством, которая включает две подсистемы: управления качеством результата и качества процесса, с приоритетом подсистемы качества результата.

Конфигурация системы управления качеством трудового потенциала выпускников в наиболее развитых в этом отношении странах основана на системе квалификационных стандартов профессиональных компетенций и единстве оценки знаний и навыков выпускников, в т.ч. стандартных требованиях к оценке компетентности и стандартных требованиях к экзаменаторам. В нашей стране эта конфигурация имеет образ государственных образовательных стандартов, в которых есть требования к уровню подготовки выпускников и некоторые составные части процесса: требования к максимуму объема учебной нагрузки и требования к содержанию образовательных программ. В модуле приводятся примеры реализации системы управления качеством результата обучения в разных странах, который представляет интерес для руководителей всех уровней про-

фессионального образования, но в первую очередь это важно для федерального и отчасти регионального уровней управления. При этом руководители операционного уровня уже сегодня (в условиях отсутствия квалификационных стандартов и единства требований к оценке трудового потенциала выпускников) создают системы управления качеством результата обучения. Материалы кейса призваны помочь им в этом.

Стремление удовлетворить требования рынка труда к качеству конечной продукции должно привести к необходимости организовать производственный (в нашем случае учебно-воспитательный) процесс и все другие обеспечивающие процессы таким образом, чтобы они обеспечили в результате требуемое качество. Этот аспект особенно важен для операционного уровня и интересует руководителей образовательных учреждений.

Функции руководителей федерального, регионального и операционного уровня в системе и подсистемах управления качеством существенно отличаются. В модуле они практически не разведены. Материал кейса призван восполнить этот пробел и помочь обучающимся увидеть свое место в управлении качеством профессионального образования. Поэтому, информация и задания кейса имеют операционный и региональный масштабы.

## **ОПЕРАЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ**

### **Часть 1**

#### **ОПИСАНИЕ СИТУАЦИИ ВНЕ УЧРЕЖДЕНИЯ НПО**

Ситуация на региональном рынке труда характеризуется тем, что в регионе развиваются промышленные предприятия, малый и средний бизнес и, соответственно, появляются новые рабочие места. В результате исследований, проведенных департаментом образования и службой занятости населения, в регионе был сформирован перечень перспективных профессий для системы НПО, выявлены требующиеся квалификации и спрогнозирована потребность рынка труда по каждой профессии. Средний уровень сложности работ по рабочим профессиям в области равен четвертому тарифному разряду. Данные этих исследований положены в основу ежегодного согласования объемов и профилей подготовки рабочих и специалистов в учреждениях начального и среднего профессионального образования региона.

Представители крупных промышленных предприятий, предприятий среднего и малого бизнеса не удовлетворены уровнем профессиональной и социальной компетентности выпускников НПО. Речь идет о низком уровне квалификации (*доля выпускников с 4 (повышенным) квалификационным разрядом в 2001 году составила 14,2% от общего выпуска, в 2005 году – 28%*), недостаточности компетентности (узкая специализация), неспособности быстро адаптироваться на конкретном рабочем месте, неумении и нежелании осваивать компетенции, которые нужны в изме-

няющихся условиях производства; несамостоятельности, недисциплинированности и, зачастую, безответственности выпускников НПО. Причем, многие работодатели на первое место в своих требованиях ставят даже не наличие высокой квалификации (они выражают готовность доучивать выпускников у себя на производстве или участвовать в дополнительном обучении в УНПО), а самостоятельность, гибкость, желание и умение повышать уровень своей квалификации.

Как и везде ситуация в начальном профессиональном образовании региона усугубляется снижением контингента выпускников общеобразовательных школ и высокой активностью негосударственных учреждений высшего и среднего профессионального образования.

Департамент образования рассматривает свою миссию как обеспечение доступного и качественного образования при эффективном использовании ресурсов. Начиная с 2001г. департамент образования предъявил учреждениям ПО требование: для утверждения плана набора учащихся учреждение обязано представить в региональную комиссию по согласованию объемов и профилей подготовки договора с предприятиями на подготовку кадров. Кроме того, департамент образования усилил контроль за сохранением контингента обучающихся. Снижение контингента учащихся влечет за собой соответствующее снижение бюджетного финансирования учреждения.

#### **ОПИСАНИЕ СИТУАЦИИ В ПУ\***

ПУ\* расположено практически в центре города. Это типичное для региона многопрофильное учреждение начального профессионального образования с примерным контингентом учащихся 500 человек. ПУ\* осуществляет подготовку кадров по программам начального профессионального образования для крупных промышленных предприятий города и предприятий малого и среднего бизнеса. В ПУ\* ведется подготовка по профессиям: электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования, слесарь по контрольно-измерительным приборам и автоматике, лаборант-аналитик, оператор ЭВМ, повар, кондитер, бухгалтер.

Требования, предъявленные департаментом образования к учреждениям НПО, вызвали необходимость пересмотра и изменения стратегии развития ПУ\*. Администрация и педагогический коллектив ПУ\* сделали анализ требований заинтересованных сторон и имеющихся ресурсов учреждения. Наиболее востребованными на рынке труда являются профессии: электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования, слесарь по контрольно-измерительным приборам и автоматике. План набора учащихся в 2001 г. был обеспечен заявками и договорами с работодателями лишь на 5%. Отсев учащихся ПУ\* по неуважительным причинам (неуспеваемость, пропуски занятий и др.) в 2001 г. составил 9,7 % от среднегодового числа учащихся.

ПУ\* аттестовано и аккредитовано. Ежегодные показатели аттестации выпускников ПУ\* достаточно высокие (причем, в составе комиссии ито-

говой аттестации обязательно участвуют представители работодателей). В 2000–2001 году количество выпускников, получивших повышенный (4) разряд составило 24%, установленный (3) разряд – 71%, пониженный разряд – 4%, не прошли аттестацию – 0,6%, получили дипломы с отличием – 1,2% (2 человека). Однако по внутренней оценке педагогических работников ПУ\* только 67% выпускников достигли уровня образования, соответствующего требованиям стандарта, и только 40,8% конкурентоспособны на рынке труда. Педагоги дали следующую педагогическую характеристику своих выпускников: формальный исполнитель – 58%; грамотный исполнитель – 33%; творческая личность – 6,3%; яркая индивидуальность – 2,7%.

Успеваемость учащихся в ПУ\* «на входе» по предметам: русский язык, алгебра, физика, химия, история, в первую очередь, это отнесено к сформированности общеучебных навыков, составила 3 балла по 10 балльной шкале.

Квалификационные категории педагогических работников на 2000/2001 уч. год.

Руководители			Преподаватели (штат)				Мастера п/о (штат)			
всего	1	высшая	всего	2	1	высшая	всего	2	1	высшая
6	2	4	13	2	5	–	15	7	4	2

Педагогический процесс, который осуществляется преимущественно	Результат самооценки педагогов	Результат оценки руководителями
Формально-репродуктивный	7,2% (2 человек)	10,6 % (3 человек)
Сущностно-репродуктивный	21,4% (6 человек)	49,9% (14 человек)
Сущностно-репродуктивный с элементами продуктивного	49,9 % (14 человек)	32,2 % (9 человек)
Продуктивный	17,8% (5 человек)	7,2 % (2 человек)
Личностно-ориентированный	3,6% (1 человек)	–

	Самооценка педагогов (по 10 балльной шкале)	Оценка руководителями (по 10 балльной шкале)
Уровень владения материалом предмета, профессии	7,9	8
Уровень владения традиционными методами обучения	8,5	8,1
Уровень владения активными методами обучения	5,6	4

Оценка качества учебно-программного обеспечения была сделана независимой комиссией в ходе аттестации учебного заведения. Выводы комиссии: содержание учебных планов и их реализация соответствуют требованиям государственного образовательного стандарта НПО.

Вместе с тем сами педагоги оценили качество учебных планов и программ по предметам и профессиям на 5,4 балла по 10 балльной шкале оценки. Среди главных недостатков образовательных программ по профессиям НПО они назвали отсутствие в них вариативного набора профессий по Общероссийскому классификатору. Существующий набор профессий (специализаций) в рамках образовательных программ по профессиям НПО, в т.ч. содержание учебно-программной документации по этим профессиям, не соответствует требованиям работодателей с учётом перспектив развития производства и не обеспечивает индивидуальные образовательные траектории, в т.ч. не позволяет:

- 1) прервать обучение и получить документ государственного образца (например, о законченном этапе профессиональной подготовки);
- 2) вернуться и продолжить обучение с этапа, на котором обучение было прервано;
- 3) получить повышенный уровень квалификации; 4) получить дополнительные профессии (специализации), повышающие конкурентоспособность на рынке труда.

Содержание учебных программ и их методическое обеспечение направлены на учащихся, имеющих соответствующее общее образование и определенный уровень общеучебных навыков, которыми первокурсники по факту не обладают. Реализуемый на первом курсе образовательный процесс не позволяет им быстро адаптироваться к выбранной образовательной программе и приводит к большому отсеву учащихся первого курса.

В учебном процессе преобладают репродуктивные методы обучения и контроля. Практически не используются современные педагогические и информационные технологии, развивающие самостоятельность, инициативу, способность работы в команде, творческое и критическое мышление учащихся. Традиционные методы аттестации выпускников также направлены в большей степени на проверку знаний, в меньшей степени – типовых умений, еще меньше – на проверку уровня развития мышления, способности действовать в нестандартной производственной ситуации.

<b>Направленность педагогического процесса на формирование компонентов социального опыта выпускника (по оценке педагогического коллектива)</b>	<b>%</b>
1. Знания	36
2. Умения, навыки	29,4
3. Развитие интеллектуальных способностей	13,5
4. Развитие профессиональных и социально-важных качеств личности	14,4
5. Развитие мотивационной сферы личности (интереса к профессии, познавательной потребности, желания самосовершенствоваться)	6,7

По оценке аттестационной комиссии состояние материально-технической базы ПУ\* всегда признавалось достаточным для реализации государственного образовательного стандарта по профессиям и миниму-

ма содержания по предметам общеобразовательного блока. Процент оснащения кабинетов, лабораторий и мастерских колебался (по оценке независимой комиссии) от 70 до 90%. Фонд библиотеки составлял свыше 30 тысяч экземпляров, коэффициент обеспеченности учебной литературой по предметам – 0,8 и выше.

Оценка этих же показателей оснащения учебного процесса самими педагогами носит иной характер. Материально-техническая база по предметам и профессиям оценена на 5,5 балла из 10 возможных, обеспеченность учебной литературой на 5,4 балла. Имеющаяся материально-техническая база сдерживает возможности расширения профессиональной компетентности и повышения уровня квалификации выпускников. На тот период имелись, но не использовались в полную меру, 2 компьютерных класса, хорошая спортивная база, столовая.

Общая оценка педагогическим коллективом качества образовательного процесса в ПУ\* получила 6,8 балла по 10 балльной шкале.

<b>Основные процессы, протекающие в ПУ</b>	<b>Оценка педагогов по 10 балльной шкале</b>
Процесс обучения, в т.ч. и производственного	6,6
Процесс воспитания, в т.ч. и внеклассная работа	6,2
Процесс социальной защиты учащихся	5,3
Процесс методического обеспечения	6,5
Процесс стратегического управления	5,0
Процесс оперативного управления	6,0

В результате проведенного анализа требований заинтересованных сторон и имеющихся ресурсов администрация и педагогической коллектив ПУ\* выработали стратегию развития педагогической системы учреждения и стратегию управления качеством образовательных услуг своего учреждения.

## **Часть 2**

### **СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В ПУ**

1 этап: 2001–2005 годы: Реализация многоступенчатых образовательных программ, включающих профессиональную подготовку и начальное профессиональное образование.

2 этап: 2006–2010 годы: Реализация многоступенчатых образовательных программ, включающих профессиональную подготовку и начальное профессиональное образование, обеспечивающее повышенный уровень квалификации и расширение числа профессий (специализаций) по Общероссийскому классификатору.

Каждый этап имеет значение в формировании направленности педагогического коллектива на учет требований обучающихся и работодателей к результату и процессу обучения. Разрабатывая стратегию администрации и педагогический коллектив ПУ\* планировали финансовые затраты на проектирование и обеспечение качества результата и процесса. Оценка и контроль качества были спланированы, в основном, в рамках должностных обязанностей за счет текущего бюджетного финансирования. Расходов на исправление дефектов не предусматривалось.

**Стратегия 1 этапа** направлена, в первую очередь, на создание условий для быстрой адаптации учащихся в ПУ\* и борьбу с отсевом. Главным средством реализации 1 этапа стал переход на блочно-модульные технологии обучения, а также использование современных информационных и педагогических технологий, обеспечивающих формирование общеучебных навыков, развитие мышления, самостоятельности учащихся.

Администрацией и педагогическим коллективом были разработаны и реализованы задачи и мероприятия по подготовке ресурсов (кадровый, методический, материально-технический, информационный, управленческий), обеспечивающих реализацию выбранной стратегии:

- обучение всего коллектива, целевых групп, индивидуальное обучение;
- переработка учебно-программной документации, технологий обучения, контролирующих заданий и т.п.;
- создание МТБ, обеспечивающей стратегию;
- изменение нормативной базы: Устава, локальных актов.

### **Основные идеи совершенствования образовательных программ на 1 этапе:**

Включение в учебный план подготовки по всем профессиям на первом курсе блока профессиональной подготовки по профессии Общероссийского классификатора «Оператор ЭВМ» в количестве 125 часов.

Включение в учебные программы предметов содержания, направленного на использование учащимися в учебном процессе информационных технологий.

Реализация направленности учебно-воспитательного процесса на формирование общеучебных навыков, развитие профессионально и социально важных качеств личности.

Корректировка содержания профессионального образования с учётом перспектив развития производства.

*Профессия: «Электромонтёр по ремонту и обслуживанию электрооборудования», 3 ступень квалификации, срок обучения – 3 года, установленный разряд – 3.*

Корректировка содержания ПО с учётом 4 установленного разряда и учётом преемственности программы НПО «Электромонтёр по ремонту и обслуживанию электрооборудования» и соответствующей специальности СПО.

*Профессия: «Слесарь по КИП и А», 3 ступень квалификации, срок обучения – 3 года, установленный разряд – 3.*

- Корректировка содержания ПО с учётом перспектив развития производства, а именно автоматизацией управления различными, особенно теплотехническими процессами; регулирование техпроцессов с использованием ЭВМ; автоматизированная обработка результатов измерения параметров техпроцессов; программированное управление процессами и поддержание параметров на заданном уровне.

*Профессия: «Лаборант-эколог», «Лаборант-аналитик» 3 ступень квалификации, срок обучения – 3 года, установленный разряд – 3.*

- Включение в учебный план подготовки по данной профессии НПО профессии Общероссийского классификатора «Проботборщик».
- Корректировка содержания ПО с учётом перспектив развития производства, а именно построения калибровочных графиков на ПЭВМ; обчёта результатов хроматографического анализа; обработки статистических данных и сводных результатов анализа.

#### Результаты и эффект реализации стратегии на 1 этапе (2001–2005 гг.)

Основные результаты	Эффект
Последовательная реализация вариативных образовательных потребностей учащихся	Рост мотивации учащихся к овладению профессией. Резкое снижение отсева (отчисления) и рост успеваемости учащихся 1 курса Рост контингента учащихся, в т.ч. приема и, соответственно, рост бюджетного финансирования
Последовательная реализация требований работодателей к качеству подготовки выпускников	Рост числа заявок и приема по договорам с работодателями (95%), рост трудоустроенных и работающих по профилю Рост финансовых и материальных вложений работодателей

#### Результаты и эффект ресурсного обеспечения стратегии на 1 этапе

Основные результаты	Эффект
Рост бюджетного и внебюджетного финансирования	Сохранение и развитие коллектива, приход новых специалистов и молодежи Укрепление МТБ по стратегическим направлениям Развитие опытно-экспериментальной и инновационной деятельности
Развитие профессиональной компетентности кадров. Рост числа педагогов с первой и высшей квалификационной категорий	Создание атмосферы «успешности». Реализация технологий блочно-модульной организации учебного процесса. Индивидуализация учебного процесса. Повышение обоснованности выбора педагогических целей и средств, в т.ч. содержания и технологий. Внедрение современных информационных и педагогических технологий. Реализация направленности учебного процесса и внеклассной работы на формирование общеучебных навыков, развитие мышления, самостоятельности, ответственности учащихся

*Продолжение табл.*

Основные результаты	Эффект
Развитие опытно-экспериментальной деятельности	Повышение обоснованности выбора педагогических целей и средств, дополнительное финансирование на опытно-экспериментальную разработку направлений, имеющих значение для региона
Рост заработной платы без увеличения нагрузки, снижение нагрузки	Развитие мотивов профессионального роста и ответственности работников за качественное выполнение должностных обязанностей
Утвержден новый Устав, внесены изменения в положения о педагогическом совете, методических комиссиях, об итоговой и промежуточной аттестации, о премировании и надбавках, должностные обязанности и другие локальные акты	Повысилась требовательность и ответственность работников за итоговый коллективный продукт «трудовой потенциал выпускника» Появились внутренние педагогические «цепочки качества», основанные на общих подходах к проектированию, обеспечению и мониторингу итогового результата (трудового потенциала выпускника), промежуточных результатов (по модулям, предметам, темам, урокам) и проектированию процесса (выбор педагогических технологий)
Реализованы внутренние проекты стратегической программы, появились элементы сетевого взаимодействия	В коллективе формируется чувство сопричастности к выработке и реализации стратегии, ответственность за оперативные планы Улучшился микроклимат, появился командный стиль работы. Усилилось деловое сотрудничество между преподавателями ОД, преподавателями СД и мастерами п/о
Формируется система мониторинга качества и эффективности педагогической системы	Развивается самооценка деятельности сотрудников Появились возможности быстрого реагирования на изменения внешней и внутренней среды учебного заведения

**Стратегия 2 этапа (2006–2010 гг.):** Реализация многоступенчатых образовательных программ, включающих профессиональную подготовку и НПО, обеспечивающее повышенный уровень квалификации и расширение числа профессий (специализаций) по Общероссийскому классификатору.

**Эта стратегия направлена** не на адаптацию учащихся к учебному процессу и борьбу с отсевом (эту задачу коллектив уже научился решать). Она направлена на реализацию более высоких требований рынка труда и потребностей учащихся, стремящихся к высокому качеству образования и, соответственно, конкурентоспособности на рынке труда. Она продолжает стратегию 1 этапа по разработке вариативных образовательных траекторий с пониженным и повышенным уровнем усвоения содержания образования, делая акцент на повышенный уровень образования. Примером реализации этой стратегии является проект, реализация которого началась в конце 2005 г.

**Проект введения профессий IV ступени квалификации**

- «Наладчик контрольно-измерительных приборов и автоматики» на базе профессии 3 ступени «Слесарь по контрольно-измерительным приборам и автоматике»
- «Электромонтер по техническому обслуживанию электростанций и сетей» на базе профессии «Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования».

**Содержание проблемы и обоснование необходимости ее решения**

Несмотря на позитивные изменения, произошедшие в ходе реализации программы развития ПУ\* существует проблема в том, что не учтены интересы и возможности учащихся, которые нацелены на получение более высокого уровня образования. Существующая программа развития была нацелена на обеспечение социальной защищенности учащихся, которые по разным причинам не могут освоить полную образовательную программу. Этим было обусловлено включение в программы НПО первой ступени профессионального образования (профессиональной подготовки).

**Выписка из профессионально-квалификационной структуры ПУ\***

Наименование профессий по перечню НПО	Срок обучения	Наименование профессий по Общероссийскому классификатору ОК 016-94	Степень квалификации	Выпускной разряд
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	НПО-9 3 года	Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	3	3
		Слесарь-электрик по ремонту электрооборудования	1	2
		Оператор электронно-вычислительных и вычислительных машин	1	2
Слесарь по контрольно-измерительным приборам и автоматике	НПО-9 3 года	Слесарь по контрольно-измерительным приборам и автоматике	3	3
		Слесарь-электрик по ремонту электрооборудования	1	2
		Оператор электронно-вычислительных и вычислительных машин	1	2

**Итоги выпуска последних трех лет показывают возможность освоения учащимися программ повышенной сложности**

Показатели	Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования						Слесарь КИП и А					
	2003		2004		2005		2003		2004		2005	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Выпуск	15	100	21	100	24	100	19	100	26	100	28	100
В т.ч. с повышенным разрядом	6	40	5	24	10	42	8	42	18	69	14	50

Исследование внешней среды, потенциальных работодателей выявило их заинтересованность в рабочих кадрах этих профессий, что подтверждено в представленной таблице.

Профессия	Средний план набора	Количество заявок предприятий на подготовку кадров		
		2004	2005	2006
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	28	26	40	42
Слесарь по КИП и А	28	30	32	45

Данные профессии востребованы на рынке труда, но не обеспечивают необходимой многофункциональности специалистов. Работодатели сегодня говорят о необходимости выполнять более широкий спектр профессиональных обязанностей. Они проявили заинтересованность в специалистах по профессии четвертой ступени «Электромонтер по техническому обслуживанию электростанций и сетей» и «Наладчик КИП и А». Повышение квалификации (разряды) выпускников не решает этой проблемы. Поэтому назрела необходимость введения профессий 4 ступени квалификации, которые при совмещении с имеющимися профессиональными программами обеспечат подготовку специалистов, качество которых будет максимально приближено к запросам работодателей.

Кроме того, для повышения конкурентоспособности выпускников важно введение подготовки по электробезопасности с 3 группой допуска (на 2 группу допуска обучение введено в практику). Срок обучения на профессию 4 ступени квалификации позволит это делать (учащиеся достигнут 18-летнего возраста).

### Цели введения профессий 4 уровня квалификации:

- Установление соответствия между профессионально-квалификационной структурой ПУ\* и изменившимися требованиями рынка труда.
- Расширение вариативности многоступенчатых образовательных программ для удовлетворения повышенных образовательных потребностей обучающихся.

#### Ожидаемые результаты:

- увеличение контингента обучающихся и, соответственно, рост бюджетного финансирования;
- приток учащихся с более высоким качеством общеобразовательной подготовки и изменение имиджа ПУ;
- рост заинтересованности работодателей и, соответственно, новые возможности в социальном партнерстве, в т.ч. приток внебюджетного финансирования;
- рост благосостояния сотрудников.

#### Основные направления реализации проекта введения новых профессий

Направления развития	Ожидаемые результаты
Разработка содержания образования по профессиям «Наладчик КИП и А», «Электромонтер по техническому обслуживанию электростанций и сетей» с учетом многоступенчатости образовательного процесса	Комплект учебно-программной документации: учебные планы, рабочие учебные программы по профессиональным дисциплинам Комплект контролирующих заданий
Развитие МТБ по профессиям «Наладчик КИП и А», «Электромонтер по техническому обслуживанию электростанций и сетей»	Создание кабинета электротехники Создание электромонтажной мастерской по эксплуатации распределительных устройств Создание мастерской наладки КИП и А
Развитие профессиональной компетентности педагогических работников	Освоение педагогами технико-технологических компетенций современного производства Освоение преподавателями с/д и мастерами п/о нового содержания профессий IV ступени Освоение информационных технологий и их использование в образовательном процессе Освоение педагогических технологий, развивающих творческое мышление учащихся
Целенаправленная работа всего педагогического коллектива по формированию и развитию общеучебных умений учащихся, их интеллектуальных способностей	Быстрое повышение уровня общеучебных умений учащихся первого курса и постоянное развитие их в течение всего срока обучения Формирование профессионально и социально важных качеств личности, в соответствии с моделью специалиста
Развитие организационной структуры	Развитие сетевого взаимодействия, корректировка положений о временных творческих коллективах, об итоговой аттестации учащихся, о надбавках и премировании, должностные инструкции части сотрудников

**План реализации стратегии управления качеством подготовки выпускников в ПУ\***

<b>Объекты управления качеством</b>	<b>Субъекты управления</b>	<b>Методы проектирования, обеспечения, мониторинга</b> , в т. ч. разработка и корректировка инструментов управления	<b>Инструменты:</b> ЕТКС, ГОС ПО, Федеральные и региональные документы о ПО. Документы УПО: Устав, должностные инструкции. Положения о надбавках и премировании и другие локальные акты, Инструкции об охране труда, электро- и пожарной безопасности. Порядок процедур, сертификаты
<b>Маркетинг, проектирование и планирование образовательного результата – трудового потенциала выпускников</b>	Зам. директора по УПР, ст. мастер + соответствующие методические комиссии	Собеседование и анкетирование, анализ и прогнозирование потребности предприятий в т. ч. количество, уровень подготовки, специализация. Заключение договоров. PR-деятельность, профориентационная работа	Заявки предприятий. Положение о маркетинговом центре. Сертификаты качества: документы об образовании гос. образца, дипломы, грамоты – УПО, учащих, педагогов
<b>Проектирование образовательного процесса</b>	Зам. директора по УПР, ст. мастер + соответствующие методические комиссии	Разработка цепочек качества. Разработка модульных образовательных программ для вариативных образовательных траекторий с разным уровнем квалификации и образования. Презентация и защита программ Корректировка Положений об итоговой аттестации учащихся, о педагогическом и методическом советах, о методических комиссиях, о временных творческих коллективах, о педагогах-наставниках, об экспертной оценке учебно-методических материалов	Региональный примерный учебный план
<b>Разработка образовательного процесса и проектирование</b>	Зам. директора по УПР, ОД, УВР, ст. мастер + соответствующие	Детализация цепочек качества. Диагностирование учащихся, разработка и корректировка рабочей учебно-программной документации. Разработка (или корректировка) Положения и комплекта ра-	Региональные примерные учебные программы и комплекты контролируемых заданий. Положение об итоговой аттестации учащихся

<b>промежуточных образовательных результатов</b>	ческие комиссии + психолог	бочих материалов для рубежной и промежуточной аттестации, технологий обучения (в т.ч. для развития и оценки общеучебных навыков на всех, и особенно, I ступени обучения), положений о специализированном фонде и материальной помощи учащимся, функций внутреннего порядка. Создание моделей и схем управления процессами педагогическим и методическим обеспечением Презентация, защита, выставка	Положения о педагогическом и методическом советах, о методических комиссиях, об экспертной оценке учебно-методических материалов, о ВТК
<b>Материально-техническое обеспечение</b>	Зам. директора по УПР, ОД, УВР, АХЧ, ст. мастер + соответствующие методические комиссии	Приобретение, изготовление, модернизация, распределение	Программа развития УПО и учебные планы
<b>Процесс обучения и воспитания</b>	Преподаватели и мастера п/о	Проектирование, реализация и мониторинг УВП	Рабочие учебные планы, программы, комплекты материалов для рубежной и промежуточной аттестации. Модели и схемы управления пред. процессом. Проекты промежуточных и итоговых образов. рез-в. Материалы диагностики
<b>Контроль образовательного процесса</b>	Администрация, методические комиссии, ВТК, взаимоконтроль (цепочки качества)	Промежуточная и итоговая аттестация учащихся, мониторинг посещаемости занятий учащимися. Мониторинг квалификации педагогов (обоснованность выбора технологий), анализ, рекомендации и планирование повышения квалификации педагогов	Утвержденные контрольно-измерительные материалы, схемы анализа УВП, портфолио педагога
<b>Трудоустройство, профессиональная деятельность и карьерный рост выпускников</b>	Зам. директора по УПР, ст. мастер + преподаватели и мастера п/о	Анализ, собеседование и анкетирование Анализ и прогнозирование потребности обучающихся и предприятий	Договора, анкеты, информационные справочники службы занятости, специальные областные методики. Положение о маркетинговом центре

## РЕГИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ

### Часть 1

Количество обучающихся в начальном профессиональном образовании на 10 тысяч населения региона составляет 118 человек, в учреждениях среднего профессионального образования – 145 человек и в учреждениях высшего профессионального образования – 420 человек.

Ориентация значительного количества выпускников школ на получение высшего профессионального образования и миграция населения создают диспропорцию на рынке труда. При избытке специалистов с высшим образованием ежегодно увеличивается потребность экономики области в квалифицированных рабочих кадрах. Ежегодно прием в учреждения начального профессионального образования составляет 6 тыс. человек, а ежегодная потребность области в рабочих кадрах – 8–9 тыс. человек. 80% вакансий регионального рынка труда составляют рабочие профессии.

За 2004–2005 годы уменьшение числа занятых в экономике составило 9 тыс. человек, при этом рост занятости в сфере нематериального производства составил 5,9 тыс. человек, в сфере материального производства занятость снизилась на 14,9 тыс. человек.

В 2006–2008 годах ожидается незначительное сокращение численности занятых в экономике области. Однако, при этом, спрос работодателей на рабочую силу увеличится практически по всем видам экономической деятельности. Продолжится стремительное нарастание спроса на квалифицированную рабочую силу по большинству профессиональных групп. Ожидается, что в профессионально-квалификационной структуре рынка труда Ярославской области профессии квалифицированных рабочих составят около 65%, профессии специалистов и служащих – 20%, профессии, не требующие профессиональной подготовки – 15%.

В перечне профессий квалифицированных рабочих прогнозируется повышенный спрос на станочников различных видов работ (токари, фрезеровщики), литейщиков, прессовщиков, рабочих строительных специальностей (каменщики, маляры, штукатуры, облицовщики, плотники, столяры), слесарей различных видов работ, электриков, водителей авто- и электротранспорта, машинистов транспортных средств, машин и установок, газо- и электросварщиков.

Исходя из прогноза социально-экономического развития области на 2006–2008 годы ожидается, что ситуация в сфере занятости населения будет оставаться достаточно сложной:

- сохраняется дифференциация территории области по уровню безработицы;
- обостряется проблема занятости на селе;
- общая безработица превышает объемы регистрируемой безработицы.

К числу ключевых проблем рынка труда области на 2006–2008 годы относятся:

- сохраняющийся профессионально-квалификационный разрыв между спросом и предложением рабочей силы (около 60% вакансий закрываемых в службу занятости предназначены для найма квалифицированных рабочих и только 40% безработных, претендующих на эти вакансии, имеют соответствующую квалификацию);
- старение и сокращение кадрового состава высококвалифицированных рабочих, снижение мотивации молодежи к обучению рабочим профессиям;
- сужение сферы приложения труда в сельской местности;
- значительная дифференциация сельских и городских рынков труда по условиям обеспечения занятости и уровню безработицы;
- активизация процессов увольнения работников в связи с ликвидацией, сокращением численности или штата организации;
- сохранение высокой доли женщин, молодежи, в том числе выпускников профессиональных учебных заведений, среди безработных, ищущих работу, особенно в сельской местности.

Анализ ситуации на рынке труда, на рынке услуг профессионального образования, анализ демографических показателей позволяет сделать выводы и определить тенденции.

#### **В производственно-экономической сфере:**

- увеличивается число хозяйствующих субъектов, особенно негосударственных форм собственности;
- увеличивается количество малых предприятий в сфере услуг;
- растет потребность предприятий всех форм собственности в квалифицированных кадрах;
- работодателями формируются качественно новые требования к квалификации работников, в том числе включающими в себя коммуникативные, информационные компетенции, способность к работе в коллективе, способность к саморазвитию;
- растет разница по показателям производственной сферы между муниципальными районами;
- имеет место снижение доли населения трудоспособного возраста.

#### **Общие тенденции в сфере образования:**

- сокращение общего количества выпускников общеобразовательных школ (к 2010 году на 30%);
- стремление общеобразовательных школ к сохранению ученических мест за счет максимального комплектования 10–11 классов;
- расширение образовательных услуг системы высшего и среднего профессионального образования (по количеству учреждений, обучающихся и образовательных программ);
- возрастание доли студентов учреждений среднего и высшего профессионального образования с полным возмещением затрат на обу-

чение, существенное упрощение условий приема на данные образовательные программы;

- осознание необходимости повышения роли общества в развитии сферы образования, формирование государственно-общественного механизма управления образованием;
- повышение требований к качеству образования на всех образовательных уровнях

**В сфере начального профессионального образования:**

- сохраняется общее количество ученических мест в учреждениях НПО, что обеспечивает доступность начального профессионального образования;
- увеличивается потребность в получении НПО лиц с ограниченными возможностями здоровья;
- увеличивается количество детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, поступающих в учреждения НПО;
- возрастает количество основных и дополнительных образовательных программ;
- сохраняется диспропорция между профессионально-квалификационной структурой учреждений НПО и динамикой развития экономики;
- учебно-материальная база ряда учреждений НПО не соответствует современным технологическим требованиям (в т.ч. не всегда обеспечена безопасность обучающихся);
- усиление конкуренции на рынке услуг профессионального образования, развитие внутрифирменной подготовки;
- наличие дублирующих друг друга образовательных программ в УПО одного населенного пункта;
- снижение контингента обучающихся в ряде учреждений НПО, высокая степень затратности на содержание этих учреждений;
- усложнение и расширение образовательных потребностей населения;
- ослабление миграционных возможностей значительной части населения области и рост заинтересованности в получении и продолжении профессионального образования в рамках своего муниципального округа (или потребность в решении вопросов доставки обучающихся к месту учебы);
- наличие прогноза демографического роста после 2014 года и увеличения мигрантов из других регионов страны требует сохранения «резерва мощности» системы НПО;
- старение кадров, психологическая и технологическая неготовность кадров к работе в быстро меняющихся условиях рынка.

**Часть 2****Информация из программы развития образования региона на 2006–2008 гг. и перспективы до 2010 г.**

<b>ЧТО?</b>	<b>КТО?</b>	<b>КАК?</b>
Анализ и прогнозирование развития регионального рынка труда	ДО вместе с со СЗ и НМиУЦ РПО	Приказ департамента и специальные методики
Анализ и проектирование рынка образовательных услуг в ПО	ДО вместе со СЗ, Координационный совет по подготовке кадров Администрации области; УПО	Договоры на подготовку кадров Решение Координационного совета и коллегии департамента образования Администрации области
Процесс оптимизации и реструктуризации сети ПО (в т.ч. создание многоуровневых и многопрофильных УПО, ресурсных центров, филиалов, специализированных УПО и отделений в УПО для лиц с ограниченными возможностями здоровья и др.); Процесс введения нормативного финансирования; Процесс подготовки и переподготовки кадров в соответствии с новой стратегией развития системы ПО	ДО и НМиУЦ РПО	Концепция оптимизации и реструктуризации сети ПО Приказы департамента и УПО Положения об УНПО и СПО. Примерные положения о ресурсном центре, о центре обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья, комплекты учебно-программной документации и др. Приказ департамента. Положение о нормативе бюджетного финансирования Новые и скорректированные программы
Обследование профессиональной и социальной адаптации на рынке труда выпускников НПО и СПО	ДО вместе со СЗ, НМиУЦ РПО и УПО	Приказ департамента Специальные методики

## ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И КОНЦЕПЦИИ

Продукция отрасли профессионального образования – это *трудовой потенциал выпускников*.

**Качество продукции** отрасли ПО – *способность продукции* – трудового потенциала выпускника – *удовлетворить* установленные или предполагаемые *потребности* общества, самого выпускника и работодателей в профессиональных, жизненных и гражданских компетенциях

**Качество образовательной услуги** – это *мера соответствия* образовательного *результата* (промежуточного, итогового, отсроченного) и образовательного *процесса* (содержание, технологии, стиль общения, другие условия) – *требованиям* государства (минимум), обучающихся и родителей, работодателей и других заинтересованных сторон общества.

### **Жизненный цикл продукции отрасли ПО:**

- разработка требований к трудовому потенциалу выпускников и процессу обучения;
- процесс обучения;
- реализация и использование трудового потенциала выпускника.

**Петля качества** – концептуальная модель взаимосвязанных видов деятельности, влияющих на качество на различных стадиях от определения потребностей до оценки их удовлетворения.

### **Петля качества предоставления образовательных услуг**

1. Изучение социально-экономических прогнозов и определение потребностей рынков труда и образовательных услуг.
2. Разработка требований к трудовому потенциалу выпускников (уровню их знаний, умений и навыков).
3. Формирование программ и методов обучения.
4. Определение требований к уровню знаний и умений абитуриентов.
5. Обеспечение процесса обучения людскими ресурсами (преподавательскими, административными и учебно-вспомогательными кадрами).
6. Обеспечение процесса обучения материальными ресурсами.
7. Процесс обучения.
8. Присвоение квалификации выпускникам.
9. Мониторинг трудоустройства и профессиональной деятельности выпускников.

**Концепция всеобщего управления качеством** базируется на принципах

1. Ориентация организации на потребителя.
2. Роль руководства.
3. Вовлечение персонала.
4. Процессный подход.

5. Системный подход.
6. Постоянное совершенствование.
7. Принятие решений, основанных на достоверных данных.
8. Установление взаимовыгодных отношений с поставщиками.

**Основные этапы (треугольник) управления качеством:** проектирование, обеспечение, мониторинг качества.

*Проектирование эталонных требований к качеству* включает: определение политики в области качества; выработку стратегии осуществления политики качества; разработку организационных принципов управления качеством; разработку требований к нормативам качества и инструментам его оценки и измерения.

*Обеспечение качества* – это процесс, направленный на достижение требуемого уровня качества; совокупность систематических действий, создающих условия для достижения требуемых показателей качества на каждом этапе петли качества.

*Мониторинг качества* – процесс оценки достигнутого уровня качества и сравнение с заданным уровнем качества; осуществление обратной связи с потребителями и всеми заинтересованными сторонами, внесение коррективов в производственную деятельность (педагогический процесс) и в систему управления качеством с целью её непрерывного совершенствования.

### **Выбор стратегии построения системы управления качеством:**

- **Что** конкретно является объектом управления качеством?
- **Кто** конкретно организует и осуществляет процесс управления качеством?
- **Как** будет обеспечиваться качество избранного объекта (объектов) управления?

### **Что?**

Объектом управления качеством может быть любой элемент (процесс и результат) или группа элементов на петле качества.

Наряду с процессом и результатом обучения объектом управления качеством может быть и управленческий процесс (управленческая надстройка).

*1 группа: элементы, определяемые и устанавливаемые руководством:*

- политика в области качества;
- организационная структура;
- оценка системы качества;
- поддержание контактов с аттестующими и аккредитующими организациями.

*2 группа: элементы, связанные с самой системой управления качеством, с материальными и человеческими ресурсами, с оценкой качества результатов обучения:*

- ведение записей по качеству;

- контроль документации по качеству;
- процедуры рассмотрения жалоб и апелляций;
- правовое и организационное обеспечение образовательной деятельности;
- финансовое обеспечение;
- материально-техническое обеспечение;
- социально-бытовое обеспечение;
- кадровое обеспечение;
- контроль результатов обучения (входной, текущий, рубежный, итоговый).

*3 группа: элементы, связанные с планированием, содержанием и организацией процесса обучения:*

- учебные планы;
- учебные программы;
- формы, методы и технологии обучения;
- производственная практика;
- внеучебная деятельность.

### **Кто?**

Субъекты управления – организационно-управленческие структуры разных уровней.

Распределение прав, обязанностей функций в организационно-управленческих структурах:

- общее руководство качеством;
- проектирование качества;
- обеспечение качества;
- мониторинг качества;
- улучшение системы управления качеством.

### **Как?**

*Методы управления качеством* связаны с тремя стадиями управления: проектированием, обеспечением и мониторингом. На каждой стадии могут быть свои методы и инструменты.

*Главные инструменты* – это нормы и нормативы качества, нормативные акты и инструкции.

К инструментам относятся выделенные (желательно документально зафиксированные) процессы и процедуры управления качеством. Инструментами являются и разного рода сертификаты.

Ответственность за виды и результаты деятельности, влияющие на качество, документально фиксируется в документах:

- 1) должностных инструкциях и положениях о подразделениях;
- 2) документах, устанавливающих порядок выполнения функций и работ по качеству (процедуры управления качеством).

**Система управления качеством** включает две подсистемы: подсистему управления качеством результата обучения и подсистему управления качеством процесса обучения.

**Система квалификационных стандартов и единства оценки знаний и навыков** (в странах наиболее продвинутых в системном управлении качеством):

**Квалификационные стандарты профессиональных компетенций**

**Стандартные требования к оценке компетентности**

- Стандартные требования к экзаменаторам

**Квалификационный стандарт – это нормативное требование к профессиональной компетенции выпускника.**

**Государственные образовательные стандарты в России и странах СНГ:**

- требования к минимуму содержания образовательных программ;
- требования к максимуму объёма учебной нагрузки;
- требования к уровню подготовки выпускников.

**Система регламентации (сертификации) деятельности образовательных организаций в РФ:** регистрация; лицензирование; аттестация; аккредитация.

**Международная организация по стандартам (International Standard Organization – ISO)**

Международные стандарты ИСО серии 9000–2000 и аутентичные тексты стандартов в России, например, ГОСТ Р ИСО 9001–2001 «Системы менеджмента качества. Требования». ГОСТ Р ИСО 9004–2001 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности».

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ И БИБЛИОГРАФИЯ

### Информационные ресурсы

1. Управление качеством  
<http://www.dist-cons.ru/modules/qualmanage/index.html>
2. Основы управления качеством [http://chitalka.info/mo\\_13/index.html](http://chitalka.info/mo_13/index.html)
3. <http://www.iso9001.ru/>
4. ИСО 9001-2000 Системы менеджмента качества. Требования.  
<http://gost.net.ru/download.php?ffFolder=16&ffFrom=katalog&ffItem=214>
5. ИСО 9004:2000 Системы менеджмента качества – Руководство по  
улучшению деятельности  
<http://gost.net.ru/download.php?ffFolder=16&ffFrom=katalog&ffItem=215>
6. В качестве дополнительных материалов можно использовать материалы сайта MANRU  
[http://www.manru.uniyar.ac.ru/rus/01\\_what\\_is.php](http://www.manru.uniyar.ac.ru/rus/01_what_is.php)

### Библиография

1. *Болотов В.А., Ефремова.* Система оценки качества Российского образования // Педагогика, №1, 2006, стр. 22–31.
2. *Вершинина Н.И., Епархин О.М.* Европейский подход к управлению качеством: Текст лекций / Яросл. Гос. Техн. Ун-т, Ярославль, 2002 – 71 с.
3. *Гормин А.* Процессная модель оценки качества образования // Директор школы №10, 2005, стр. 17–24.
4. *Гутник Г.В.* Проектное управление качеством образования в регионе // Стандарты и мониторинг. – 2001. – № 2. – С. 18–28.
5. ИСО 9001-2000 Системы менеджмента качества. Требования.
6. ИСО 9004:2000 Системы менеджмента качества – Руководство по улучшению деятельности.
7. Качество образования. Достижения. Проблемы. Материалы 4 Международной научно-методической конференции. *Под. Общ. Ред. А.С. Вострикова.* – Новосибирск. Изд-во НГТУ, 2001. – 433 с.
8. *Кремнев Г.Р.* Управление производительностью и качеством: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 5.– М.: – ИНФРА – М., 2000.
9. *Курдюмова И.М.* Оценка качества профессионального образования в Великобритании. – М.: Издательский центр НОУ ИСОМ, 2003. // Профессиональное образование Приложение № 6 2003 г.
10. *Кязимов К.Г.* Взаимодействие учреждений профессионального образования с рынком труда. – М.: Издательский центр НОУ ИСОМ, 2005. – 48 с. // Профессиональное образование / Приложение «Директорский клуб» №12, 2005.
11. *Лейбович А.Н.* Структура и содержание Государственного стандарта профессионального образования. – М., Высшая школа, 1994. – 280 с.

12. Построение общероссийской системы оценки качества образования // Стандарты и мониторинг в образовании, № 4, 2005, стр. 8–10.
13. Работодатели о профессиональном образовании // Профессиональное образование, 2004, № 8, стр. 8–9.
14. Системы качества в образовании: Сборник переводов с английского. Выпуск 1. Ч. *Под общей редакцией Ю.П. Адлера* – М.: МИСИС. 2000. 144 с.
15. Системы качества в образовании: Сборник переводов с английского. Выпуск 1. Ч. *Под общей редакцией Ю.П. Адлера* – М.: МИСИС. 2000. 144 с.
16. Управление качеством образования: практикоориентированная монография и методическое пособие / *Под ред. М.М. Поташника*. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 448 с.
17. *Федотова Л.Д., Рыкова Е.А., Малышева В.А.* Оценка качества начального профессионального образования, Издательский центр АПО, М., 2000.

*Л.А. Шиянова*  
проректор по учебной работе института  
«Калининградская высшая школа управления»

## **РЕФОРМЫ НЕИЗБЕЖНЫ?**

### **СИТУАЦИЯ**

В начале 2001 года в регионе к управлению образованием пришли новые люди с инновационными идеями и возможностями в их реализации.

Новые руководители всерьез занялись переустройством общеобразовательной школы, много внимания уделяли системе дополнительного образования и работе с сиротами, а профтехобразованием не занимались вовсе, т.к. считали, что раз учредителем образовательных учреждений является Минобрнауки РФ, финансирование поступает из федерального бюджета, то пусть федеральный орган управления образованием и занимается выработкой политики и стратегии в отношении учреждений начального профессионального образования.

Как и в большинстве субъектов РФ произошло значительное сокращение штатной численности органа управления образованием именно за счет управленцев системы профобразования. В результате в регионе сложилась ситуация, когда всеми уровнями профессионального образования от высшего до начального профессионального занимался один работник с полномочиями главного специалиста. Перестала существовать методическая служба отрасли. Зато много работников образовательных учреждений за это время получили при аттестации высшую квалификационную категорию как средство повышения заработной платы.

Почти полное отсутствие контроля и внимания со стороны органа управления к начальному профессиональному образованию привело систему в состояние застоя и разрушения. Стали развиваться платные формы профессиональной подготовки, востребованной населением, но не экономикой региона. Большинство помещений, особенно общежитий и мастерских, плавно, через аренду, были выведены из учебного процесса и навсегда утрачены для системы. Развитие учебных заведений, их рейтинг среди потребителей образовательных услуг, работодателей стал зависеть только от личности руководителя образовательного учреждения. Там, где руководили добросовестные, современные менеджеры, происходило развитие: открывалась подготовка по новым профессиям, устанавливались

разрушенные во время 90-х годов связи с работодателями, обновлялось оборудование. Но в большинстве случаев руководители образовательных учреждений, воспитанные системой плановой экономики, не смогли вписаться в новые рыночные реалии и учреждения стали разрушаться в прямом и в переносном смысле слова. К тому же предприятия региона еще не стали набирать силу: крупные были далеки от возрождения, а мелким не было дела до потребностей ОУ НПО, т.к. кадры им не были нужны – служба занятости поставляла их в полном объеме.

Такая ситуация устраивала всех участников процесса до тех пор, пока областная экономика не начала набирать обороты и возрождающиеся предприятия, особенно крупные, стали испытывать острую потребность в рабочих кадрах.

Но система начального профессионального образования уже не могла быть полезной субъектам экономической деятельности региона в силу того, что ресурсоемкие профессии (металлообработка, аграрные) были в основном утрачены, либо не имели исправного и современного оборудования для организации производственного обучения. Высококвалифицированные мастера производственного обучения ушли из-за низкой заработной платы. Работодатели, не обремененные никакими нормативными обязательствами по отношению к системе НПО, только резко критиковали ее из-за потери мобильности и управляемости, не предпринимая ничего для того, чтобы сотрудничать в деле подготовки кадров.

Именно в это время, когда уже нельзя было не менять систему, региональный орган управления образованием заметил проблему и начал действовать. Как раз к этому времени подоспел закон о передаче профессиональных учебных заведений на областной уровень.

Начальник управления образования издал приказ о подготовке перехода учреждений НПО в ведение региона.

Поскольку штаты управления образованием были невелики, а работа предстояла огромная, было принято решение объединить усилия директоров учебных заведений и работников управления для совместной работы и провести всесторонний самоанализ системы НПО области. Создали 10 рабочих групп, каждая из которых получила техническое задание на сбор информации по определенному направлению деятельности системы. В результате собранных показателей деятельности, разработали систему индикаторов и провели анализ, который высветил слабые места в существующей системе подготовки рабочих кадров (Приложения 1–5).

Получив результаты самоанализа, начальник управления собрал совещание руководителей училищ, службы занятости и работодателей для выработки программы действий в ходе децентрализации управления системой. Большинство директоров, привыкшие к бесконтрольности, не ожидали никаких дальнейших действий со стороны управления образования.

Однако настало время действовать.

## ПРИКАЗ

31.03.2004 № 306/1

Об организации приема-передачи образовательных учреждений НПО  
с федерального на региональный уровень управления  
и финансирования

Федеральным законом от 4.07.2003 № 95-ФЗ «О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов российской федерации», начиная с 1 января 2005 года, предусматривается отнесение вопросов предоставления начального и среднего профессионального образования к полномочиям органов государственной власти субъектов Российской Федерации.

В целях реализации названного документа

## ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Создать рабочую группу по организации выполнения Закона Российской Федерации от 4.07.2003 № 95-ФЗ.
2. Рабочей группе обеспечить проведение следующих мероприятий:
  - 2.1. провести инвентаризацию основных средств;
  - 2.2. разработать методику нормативного финансирования;
  - 2.3. провести мониторинг и анализ состояния системы НПО и разработать предложения по оптимизации ее деятельности в соответствии с рынком труда.
3. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

Начальник управления

На основании самоанализа системы были разработаны и приняты региональные нормативные акты, систематизирующие процесс децентрализации отрасли и передачи ее с федерального уровня управления и финансирования в ведение субъекта Российской Федерации: проект программы реструктуризации сети довузовского профессионального образования, которая планировалась как целевая областная программа с дополнительным бюджетным финансированием для создания новой организационной структуры отрасли ПО в регионе на основе сетевого взаимодействия; постановление Правительства области «О реорганизации некоторых государственных образовательных учреждений начального и среднего профессионального образования, финансируемых из средств областного бюджета» с целью создания ресурсных центров.

На основании анализа перспектив отрасли профессионального образования в областном органе управления образованием проведена реорганизация – создана структура, которая стала заниматься оперативным управлением

системы НПО и СПО – сектор профессионального образования в отделе профессионального и дополнительного образования, а спустя год, учитывая возросшие задачи, стоящие перед управлениями, был создан отдел начального и среднего профессионального образования.

Самоанализ системы позволил сотрудникам отдела определить «болевые точки» функционирования всей сети подведомственных учреждений начального и среднего профессионального образования. Основой Программы действий стала реструктуризация сети на основе создания ресурсных центров.

Поскольку регион по экономическим показателям является дотационным, то рассчитывать на большие дополнительные бюджетные средства для создания учреждений инфраструктуры профессионального образования не приходилось.

Когда управленцы проанализировали ситуацию, то было принято решение разработать совершенно новую модель ресурсного центра, которая смогла бы сосредоточить в себе решение большинства проблем регионального НПО. Предполагалось укрупнить образовательные учреждения, создать в них центры по переподготовке взрослого неработающего населения, центры сертификации качества образования, учебно-методические центры по отраслям. Новая модель ресурсного центра (Приложение 4) продиктовала и совершенно иной подход к формированию организационной структуры всей отрасли профессионального образования в регионе: по востребованным рынкам труда профилям подготовки предполагалось создать 6 крупных ресурсных центров, которые разовьют систему филиалов через организацию теоретического обучения на базе муниципальных школ и маленьких училищ, а производственное обучение будет организовано в ресурсных центрах. Это позволило бы аккумулировать ресурсы, не распылять их и создать современную учебно-материальную базу для сетевого использования.

Мнения директоров разделились: те, кто боялся перемен и опасался за свою личную судьбу руководителя, полностью отвергли как идею реструктуризации, так и модель ресурсного центра для сетевого использования. Однако многие приняли идею и предприняли попытки к ее реализации.

Органом управления образованием было подготовлено **постановление Правительства области о реорганизации некоторых образовательных учреждений путем слияния**. Всего было спланировано 4 пары ОУ НПО на слияние с целью укрупнения и концентрации ресурсов. Предполагалась реорганизация ПУ-3 и ПУ-4, расположенных в маленьком городе-спутнике областного центра, ПЛ-23 и ПУ-24 областного центра, ПЛ-21 одного районного городка и ПУ-20, расположенного в сельской местности, сельскохозяйственного техникума и ПУ-17 (сельскохозяйственного профиля), находящихся в маленьком городке путем слияния. На базе ПУ -2 планировалось создание ресурсного центра строительного профиля, на базе ПУ-1 – ресурсного центра по металлообработке, на базе ПЛ-12 – ресурсного центра по технологии переработки про-

дуктов для пищевой промышленности (все образовательные учреждения базируются в области).

*В результате модернизации материально-технической базы должно было произойти обновление основных фондов, станочного парка, зданий и помещений учреждений профессионального образования, должны были быть созданы отраслевые учебно-производственные комплексы, оснащенные современным технологическим и компьютерным оборудованием, позволяющим отработать полный производственный цикл на компьютерном оборудовании, 70% всей производственной подготовки предполагалось вывести на базы ресурсных центров, 30% учебного времени – перенести в цеха предприятий.*

Реструктуризация сети учреждений профессионального образования призвана была обеспечить реализацию двух ведущих направлений в создании условий развития учреждений начального и среднего профессионального образования на 2006–2010 годы: внутренней координации системы профессионального образования и внешней системы взаимодействия с региональными социальными партнерами, таким образом, формируя систему вертикально-горизонтальных связей профессионального образования с социально-производственной инфраструктурой и рынком труда.

Однако по местному законодательству такое постановление должно было пройти процедуру согласования в Областной Думе. Четыре директора из восьми сумели поднять волну протеста, тем более, что Дума готовилась к выборам, и депутаты получили дополнительные политические «дивиденды» в борьбе за социальные права «терпящих бедствие» учебных заведений. Областная дума согласовала только две пары слияния.

Педагогическая общественность сферы профессионального образования «гудела». Как раз в это время подоспела смена политической элиты в области. Созданная ранее структура управления профессиональным образованием была подвергнута реорганизации, и опять системой начального профессионального образования стал заниматься один человек. В управление образования вновь пришли новые люди, которые в который раз стали искать собственные пути развития системы.

До сих пор нет единого мнения, какая организационная структура отрасли профессионального образования нужна в этом регионе и каким должен быть ресурсный центр.

## ГЛОССАРИЙ

Последовательность понятий соответствует последовательности учебных элементов модуля.

**Профессиональное образование** – отрасль хозяйственной деятельности, т.к. под отраслью понимается совокупность субъектов хозяйственной деятельности независимо от их ведомственной принадлежности и форм собственности, разрабатывающих или производящих продукцию, исполняющих работы и оказывающих услуги определенных видов, которые имеют однородное потребительское или функциональное назначение.

**Отрасль профессионального образования – самостоятельная организация**, обладающая признаками любой организации:

- Относительной самостоятельностью
  - Множеством составляющих ее элементов
  - Единством главной цели для всех ее элементов
- Наличием связей между элементами
- Наличием организационной структуры и иерархичности.

**Горизонтальное разделение труда** – это проектирование, производство и реализация трудового потенциала выпускника. ОУ ПО.

**Вертикальное разделение труда** – это уровни принятия решений относительно производства образовательных услуг.

**ПО – это бюрократическая организация**, т.к. ее деятельность регламентируется нормативно (планирование, стандартизация процессов и результатов труда, требований к квалификации персонала).

**Организационная структура** – состав и взаимодействие различных элементов, звеньев, ступеней производства образовательных услуг.

**Структура управления** основывается на организационной структуре.

**Организационная культура** – это совокупность связей, поддерживающих отношения людей в социальной организации.

**Базисные факторы** существования и развития любой организации, в том числе и отрасли ПО: стадии жизненного цикла организации и ее размер; характер производимых образовательных услуг (**внутренние факторы**); влияние внешней среды (**внешние факторы**).

**Статическая фаза жизненного цикла**: учреждение новой образовательной организации и ее регистрация; образование новых органов управления ПО; децентрализация функций управления на территориаль-

ный уровень; образование организаций научно-методической поддержки; закрытие образовательных организаций; закрытие учебных программ.

**Динамическая фаза жизненного цикла:** внедрение новых учебных программ; внедрение новых методов и методологии обучения; разработка и внедрение образовательных стандартов; расширение контингента обучающихся; увеличение доли на рынке образовательных услуг; внедрение многоуровневых программ обучения; насыщение рынка труда специалистами определенного профиля.

**Внешние факторы** – рынок образовательных услуг, стабильность – динамичность социально-экономической ситуации в регионе.

**Типы организационных структур:** линейная; линейно-функциональная; дивизиональная; сетевая.

**Эффективное построение организационной структуры отрасли ПО** и входящих в нее организаций в регионе основывается на последовательности параметров проектирования, преемственности и внутренне логичной последовательности параметров проектирования, совместимости этих параметров с базисными факторами внутренней и внешней среды.

**Линейная структура** – это прямое взаимодействие обучающего и обучаемого, прямой контроль (одноуровневая). Многоуровневой структура становится при добавлении иерархичной управленческой надстройки.

**Линейно-функциональная структура** возникает при изменении типа производства и появлении функциональных учреждений (организаций), обеспечивающих развитие отрасли.

**Дивизиональная структура** базируется на автономных подразделениях (дивизионах), деятельность которых фокусируется на конкретном продукте или услуге, определенной территории, конкретной группе клиентов или на сочетании этих признаков.

**Сетевая структура** – создание сети учреждений (организаций), способных эффективно реагировать на потребности рынка труда.

Характеристики сетевой организации: наличие единого органа управления ПО; автономизации ОУ; использование договорных (контрактных) отношений на всех уровнях управления и между самими уровнями управления; использование методов бизнес-менеджмента.

**Децентрализация** – рассредоточение власти вниз по цепочке линейных полномочий.

**Горизонтальная децентрализация** – возрастание влияния сотрудников на процесс принятия решений руководителем.

---

**Параллельная децентрализация** – распределение прав на принятие решений разных типов на одном уровне иерархической структуры организации.

Децентрализация и становление рыночной экономики ведет к **демократизации управления**.

**Демократизация управления** – делегирование полномочий общественным институтам (консультативные советы регионального уровня; отраслевые советы; попечительские советы ОУ; фонды поддержки образования; профессиональные сообщества работников образования и т.д.).

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Анисимов П.Ф., Зуев В.М., Коломенская А.Л.* Основные направления оптимизации сети средних специальных учебных заведений. Серия «Библиотека Федеральной программы развития образования». – М.; Изд. Дом «Новый учебник», 2004.
2. *Анисимов П.Ф.* Социально-экономические основы регионализации среднего профессионального образования. Серия «Библиотека Федеральной программы развития образования». – М.; Изд. Дом «Новый учебник», 2004.
3. *Марфин С.Г.* Система управления многопрофильным многоуровневым образовательным учреждением. – М.; Издательский центр НОУ ИСОМ, 2005.
4. *Никитин М.В.* Ресурсный центр как функциональная модель непрерывного профессионального образования. – Методические рекомендации для системы повышения квалификации. – Москва, Издательский центр НОУ ИСОМ, 2004.
5. *Никитин М.В.* Модели и механизмы общественного участия в управлении профессиональным образованием. Сборник. – М.; Издательский центр НОУ ИСОМ, 2005.
6. *Никитин М.В.* Реструктуризация региональной сети профессионального образования: проблемы, модели, механизмы, опыт (организационно-методические рекомендации для руководителей учреждений начального и среднего профессионального образования, специалистов государственных органов управления образованием субъектов федерации). Москва, 2005.
7. *Петров Н.Н., Васина Е.В., Иванов Е.В., Веретенникова Е.П.* Управление ресурсным центром профессионального образования: Учебно-консультационное пособие. – М.; Логос, 2005.
8. *Якуба Ю.А.* Методика тестирования качества производственного обучения. – М.; Издательский центр АПО, 2001.
9. Планирование деятельности профессионального образовательного учреждения. Пособие для руководителей образовательных учреждений / Под редакцией *Е.В. Васиной* – СПб.; Изд-во «Полиграф-С», 2003.
10. Развитие социального партнерства и изучение рынка труда учреждениями профессионального образования: Пособие для руководителей образовательных учреждений / Под редакцией *С.А. Иванова, Г.В. Борисовой* – СПб.; Изд-во ООО «Полиграф-С», 2003.
11. Роль социального партнерства в стратегическом развитии региона. Под общей редакцией *к.э.н., доц. Иванова С.А.* – СПб.; Скифия-принт, 2006.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1

**Анализ демографической ситуации в регионе** (данные по итогам выпуска общеобразовательных школ в 2004 году)

- Доля выпускников 9 классов 2004 года по сравнению с количеством выпускников основной школы 2003, 2002, 2001, 2000 гг.

Количество выпускников 9 классов по годам	2000	2001	2002	2003	2004
13313	13978	14349	15486	13370	
Доля выпускников 9 классов 2004 г. по сравнению с количеством выпускников основной школы (%)	100,4	95,7	93,1	86,3	97,3

- Доля выпускников 9 классов, не продолжающих обучение в школе по отношению к количеству учащихся, продолжающих обучение в школе в 2004 , 2003, 2002, 2001, 2000 гг.

Количество выпускников 9 классов, не продолжающих обучение в школе	2000	2001	2002	2003	2004
4079	4472	3782	4643	4321	
Количество выпускников 9 классов, продолжающих обучение в школе	9234	9506	10567	10843	11124
Доля выпускников 9 классов, не продолжающих обучение в школе по отношению к количеству учащихся, продолжающих обучение в школе	44,2	47	35,8	42,8	38,8

- Доля учащихся 4 классов по отношению к количеству нынешних выпускников 9, 11 классов

Количество учащихся 4 классов	4762
Количество выпускников 9 классов	13370
Доля учащихся 4 классов по отношению к количеству нынешних выпускников 9 классов (в %)	35,6
Количество выпускников 11 классов	8888
Доля учащихся 4 классов по отношению к количеству нынешних выпускников 11 классов (в %)	53,6

- Доля учащихся 6,7 классов по отношению к количеству нынешних выпускников 9, 11 классов

**2004 год**

Количество учащихся 6 классов	10253	Количество учащихся 7 классов	11035
Количество выпускников 9 классов	13370	Количество выпускников 9 классов	13370
Доля учащихся 6 классов по отношению к количеству нынешних выпускников 9 классов (в %)	76,7	Доля учащихся 7 классов по отношению к количеству нынешних выпускников 9 классов (в %)	82,5
Количество выпускников 11 классов	8888	Количество выпускников 11 классов	8888
Доля учащихся 6 классов по отношению к количеству нынешних выпускников 11 классов (в %)	115,4	Доля учащихся 7 классов по отношению к количеству нынешних выпускников 11 классов (в %)	124,2

- Доля выпускников 9 классов, продолжающих обучение в учреждениях НПО (по отношению к общему количеству выпускников 9 классов)

**2003 год**

Выпускники 9 классов	В НПО
Количество (всего) – 15486	4587
В % от общего количества	29,6%

**Анализ доступности НПО для молодежи**

Доля многопрофильных ОУ

Всего ОУ НПО – 21

Из них многопрофильных – 17

В % к общему количеству – 80,9

Динамика развития профилей подготовки за 5 лет

	2000	2001	2002	2003	2004	Всего
Количество новых профессий	15	5	8	11	1	40
Количество ликвидированных профессий	2	1	1	3	1	8

Доля ОУ НПО, работающих по интегрированным программам (в %):

с СПО – 47,6

с ВПО – 19

Доля территорий области, не имеющих НПО:

Из 18 районов и городов – в 10 районах НПО отсутствует (55,6%)

- Доля учебных заведений, применяющих информационные технологии в учебном процессе (в%) – 85,7
- Доля ОУ, обеспеченных компьютерными классами (в%) – 90,5
- Доля ОУ, обеспеченных выходом в ИНТЕРНЕТ (в%) – 76,1
- Доля обучающихся на 10 км<sup>2</sup> = 8 (7,56) человек

## Доля профессий в общем количестве

СПО/НПО		Код	Кол-во	%
НПО	Мастер отделочных работ	22.2.	11	9,5
НПО	Автомеханик	30.20.	9	7,8
НПО	Электрогазосварщик	2.4.	8	6,9
НПО	Слесарь по ремонту автомобилей	2.19.	6	5,2
НПО	Портной	32.23.	5	4,3
НПО	Повар-кондитер	34.2.	5	4,3
СПО	Конструктор модельер (СПО)	2808	4	3,4
НПО	Парикмахер	36.3.	4	3,4
НПО	Парикмахер	36.3.	4	3,4
НПО	Мастер общестроительных работ	22.3.	3	2,6
СПО	Менеджмент	0608	2	1,7
НПО	Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	1.12.	2	1,7
СПО	Оператор ЭВМ / Экономика и бухгалтер	1.9.	2	1,7
НПО	Плотник, столяр	22.4.	2	1,7
НПО	Мастер столярного и мебельного производства	24.2.	2	1,7
НПО	Моторист (машинист) – матрос	30.16.	2	1,7
НПО	Оператор связи	31.1.	2	1,7
НПО	Продавец, контролер-кассир	32.3.	4	3,4
НПО	Повар-кондитер	34.02.	2	1,7
НПО	Официант-бармен	34.1.	2	1,7
НПО	Изготовитель хлебобулочных изделий	34.9.	2	1,7
НПО	Тракторист-машинист сельского хозяйства	37.14.	2	1,7
НПО	Мастер сельскохозяйственного производства	37.6.	2	1,7
НПО	Мастер по техническому обслуживанию и ремонту машино-тракторного парка	37.7.	2	1,7
НПО	Бухгалтер (кассир-счетовод)	38.5.	2	1,7
СПО	Менеджмент (СПО)	0602	1	0,9
СПО	Маркетинг (СПО)	0607	1	0,9
НПО	Радиомеханик по обслуживанию и ремонту радиоэлектронной аппаратуры	1.10.	1	0,9
НПО	Станочник (металлообработка)	2.12.	1	0,9
НПО	Слесарь	2.17.	1	0,9
НПО	Монтажник сантехнических систем и оборудования	22.11.	1	0,9

Продолжение табл.

СПО/НПО		Код	Кол-во	%
НПО	Слесарь по строительно-монтажным работам	22.16.	1	0,9
НПО	Электромонтажник электросетей и оборудования	22.18.	1	0,9
СПО	Гостиничный сервис (2 ступень)	2302	1	0,9
СПО	Организация обслуживания общественного питания (2 ступень)	2311	1	0,9
СПО	Технолог хлеба, кондитерских и макаронных изделий (2ступень)	27.02.	1	0,9
СПО	Технолог продукции общественного питания (2 ступень)	27.11.	1	0,9
НПО	Боцман /матрос	30.13.	1	0,9
НПО	Водитель трамвая, троллейбуса	30.21.	1	0,9
НПО	Проводник пассажирского вагона	30.5.	1	0,9
НПО	закройщик	32.20.	1	0,9
НПО	Оператор швейного оборудования	32.22.	1	0,9
НПО	Продавец, контролер-кассир	34.03.	1	0,9
НПО	Мастер производства молочной продукции	34.11.	1	0,9
НПО	Продавец, контролер-кассир	34.3.	1	0,9
НПО	Садовник	37.13.	1	0,9
НПО	Электромонтер	37.15	1	0,9
НПО	Мастер по мелиорации	37.4.	1	0,9
НПО	Администратор / горничная, портье (1 ступень)	38.3.	1	0,9
НПО	Монтажник радиоэлектронной аппаратуры	6.1.	1	0,9
		всего	116	100,0

## Доля интегрированных профессий по профилям подготовки

Отрасль	Кол-во	Доля, %
строительство	8	16,0
бытовое обслуживание	7	14,0
ресторанное и гостиничное хозяйство	7	14,0
сельское хозяйство	4	8,0
пищевая промышленность	3	6,0
торговля	3	6,0
транспорт	3	6,0
авторемонт	2	4,0
связь	1	2,0
<b>Интегрированные профессии</b>	<b>12</b>	<b>24,0</b>
<b>ИТОГО:</b>		<b>100,0</b>

Основными отраслевыми профилями учебных заведений являются *транспорт, пищевое производство и общественное питание, производство сельскохозяйственной продукции, декоративно-прикладное искусство и народные промыслы, техническое обслуживание и ремонт автомобилей, бытовое обслуживание, швейное производство, гостиничный сервис, строительство, судостроение, радиоэлектроника и связь, мелиорация, металлообработка, мебельное производство.*

**Среднее профессиональное образование** представлено 11(+ 2 филиала) государственными, 9 негосударственными образовательными учреждениями.

По данным на 1 января 2005 г. в государственных образовательных учреждениях СПО обучается 13008 студента по 70 специальностям. Многие специальности из-за востребованности у населения многократно повторяются по сети СПО. Например:

0205 – Социальная работа

0604 – Банковское дело

0602 – Менеджмент

2203 – Программное обеспечение вычислительной техники и автоматизированных систем

0601 – Экономика и бухгалтерский учет (экономика, бухучет и контроль)

2307 – Туризм

2302 – Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах

0201 – Правоведение

0603 – Финансы

В соответствии с Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих (в части общетраслевых квалификационных характеристик должностей работников технического профиля) для 45% должностей предусмотрено использование специалистов, как с высшим, так и со средним профессиональным образованием, для 16% – только со средним профессиональным образованием. По данным государственной статистики, за 2 последних года численность инженерно-технических работников среднего звена составила более 20% по России и более 30% по области.

Система профобразования должна быть инструментом государственного регулирования профессиональной структуры рынка труда. Данные статистики на 1 января 2005 года показывают, что доля востребованности специалистов со средним профессиональным образованием в отраслях экономики составляет:

	Данные по России	Регион
Строительство	30%	54%
Промышленность	32%	31%
Транспорт и связь	36%	4%

Если расшифровать эти цифры по профилям и сравнить с потребностью в рабочих кадрах, то информация будет выглядеть следующим образом:

**В России** востребованы **выпускники ОУ СПО** по специальностям – «техник-технолог», «техник-механик», «техник-электрик», «техник-электроник», «техник-программист», «техник-конструктор». **В представляемой области** – «техник-технолог», «техник-механик», «техник-электрик», «техник по эксплуатации газового оборудования», «техник-программист».

**Рабочие профессии: В России** – «монтажник оборудования», «наладчик автоматических линий», «оператор станков с программным управлением», «электромеханик средств автоматизации». **В области** – «слесарь-сантехник», «слесарь по ремонту и обслуживанию газового оборудования», «оператор ЭВМ», «матрос-моторист», «слесарь по ремонту автомобилей».

Основу экономики области составляет промышленность, формирующая около 40% валового регионального продукта, далее идут торговля, транспорт, сельское хозяйство, строительство. Значительное развитие получили мебельная отрасль, производство оборудования для деревообработки, мясопродуктов, мясных и рыбных консервов.

*Приложение 2*

### **Формирование контингента**

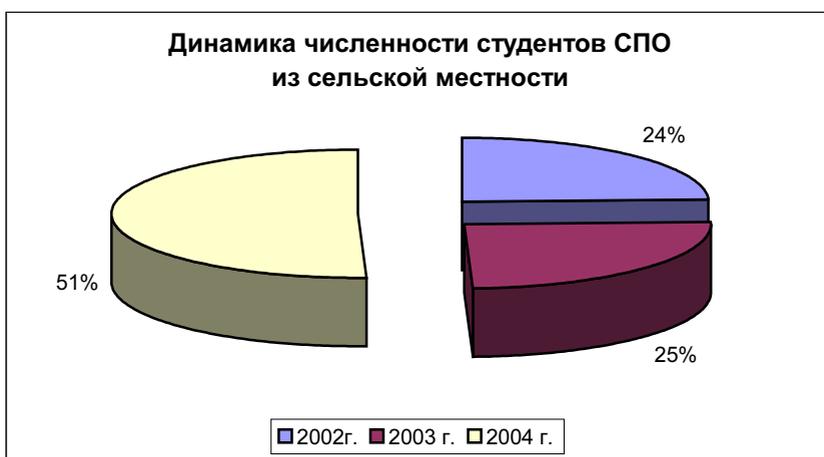
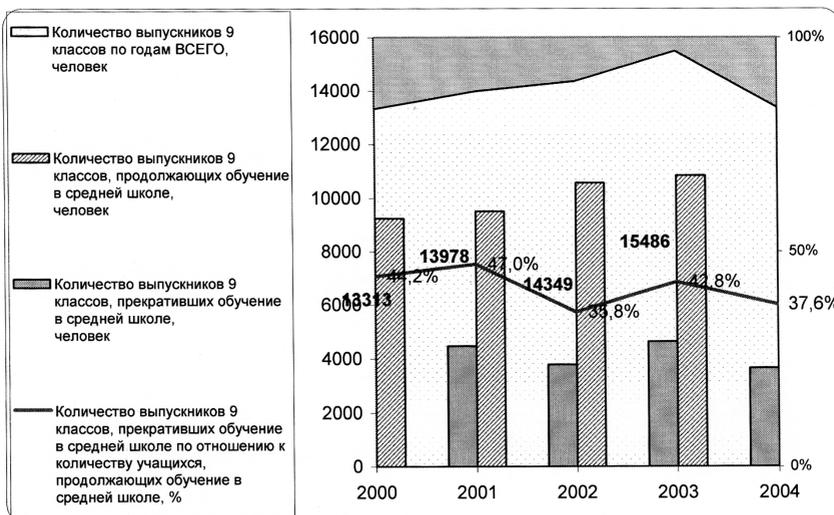
Большинство образовательных учреждений СПО, поддерживая в контрольных цифрах набора профиль учреждения, осуществляют на платной основе набор по другим, востребованным у граждан, специальностям.

Контингент учреждений СПО возрастает, а НПО остается приблизительно на уровне 1995 года в связи с тем, что на базе 11 классов в ОУ поступают абитуриенты, родившиеся в 1988 году, на который приходился пик рождаемости по области. На базе 9 классов поступают ребята, в основном желающие избежать сдачи ЕГЭ. Кроме этого все учреждения СПО области сохранили общежития. И если в 90-е годы экономическое положение большинства сельского населения не позволяло семье отправить ребенка учиться в город, то сегодня приток студентов из села составляет порой 60% по сравнению с городскими выпускниками. В совокупности эти причины обуславливают сохранение контингента (НПО) и приток контингента (СПО).

При этом, определенные трудности с комплектованием испытывают учебные заведения сельскохозяйственного профиля и расположенные в сельской местности, например, сельские ПУ-20 и ПУ-19. В ряде учебных заведений контингент значительно снижается. Причинами являются: неудовлетворительное состояние учебно-материальной базы, низкое каче-

ство обучения, некомфортные условия проживания, сокращение финансирования, выделяемого на питание обучающихся, либо отсутствие столовой вообще:

	На 1.01.2001	На 1.01.05	% снижения
ПУ-5	709	380	47%
ПУ-19	341	219	48%
ПУ-20	236	150	50%



## Обоснование необходимости слияния образовательных учреждений

**Обоснование для слияния ПУ-3 и ПУ-4** было несложным, т.к. причины реорганизации очевидны:

1. Так, в двух профессиональных училищах (№ 3 и № 4), расположенных на соседних улицах, осуществляется подготовка по одним и тем же профессиям (сварщик, автомеханик, слесарь по ремонту автомобилей, продавец, коммерческий агент). Набор обучающихся осуществляется из одних и тех же муниципалитетов. Контингент училищ составляет: ПУ-3 – 442 человека, ПУ-4 – 555 человек. В обоих училищах содержатся штаты преподавателей общеобразовательных и спецдисциплин, имеющих небольшую учебную нагрузку, и, следовательно, маленькую заработную плату.

2. В обоих училищах содержатся сварочные, слесарные, ремонтные мастерские, требующие значительных финансовых вложений для подготовки квалифицированных специалистов (в ПУ-3 – 6 млн. 293 тыс. руб., в ПУ-4 – 14 млн. 069 тыс. руб.). При этом практика организуется на одних и тех же предприятиях городского округа.

3. Оба образовательных учреждения имеют общежития для проживания обучающихся, причем в ПУ-4 всего на 60 мест, которые полностью заняты сиротами, получающими начальное профессиональное образование, а в ПУ-3 на 250 мест по техническому паспорту приходится 90 обучающихся, остальные жильцы – посторонние люди. 75% детей, обучающихся в системе начального профессионального образования из малообеспеченных семей и дети-сироты. Количество детей-сирот за последние 5 лет возросло вдвое, так в 2000 году среди учащихся было 309 сирот, а в 2005 году уже стало 646 человек. Поэтому особенно остро в последние годы встал вопрос о наличии сетевых мест в общежитиях. Часть мест в общежитиях объединенного училища предполагалась для сетевого использования и для проживания неработающего населения из сельских районов области, проходящего переподготовку в центре обучения взрослого населения на базе училища.

Разработчики программы считали, что это приведет к появлению весомого внебюджетного финансирования училища и позволит сохранить учебные и жилые площади во время ухудшения демографической ситуации. Учебные мастерские и корпуса нуждаются в капитальном ремонте на сумму: ПУ-3 – 5 млн. 480 тыс. руб., ПУ-4 – 4 млн. руб.

### **Причины реорганизации путем слияния ПУ-24 и ПЛ-23:**

1. В обоих образовательных учреждениях ведется подготовка по профессиям – повар, повар-кондитер, официант, официант-бармен, администратор гостиниц. В соответствии с предложениями образовательных учреждений областной орган управления образованием ежегодно издает приказы о контрольных цифрах набора в образовательные учреждения.

На основании приказа Управления образования от 17.05.2004 № 484/1 в ПУ-24 набор осуществлялся по следующим группам профессий:

**Моторист (машинист) рефрижераторных установок – 30 человек**

**Боцман – 60 человек**

**Повар, кондитер – 90 человек**

По приказу от 14.05.2005 № 670/1 (на основе заявки ПУ-24):

**Повар, кондитер – 150 человек**

**Изготовитель хлебобулочных изделий – 30 человек**

**Официант, бармен – 30 человек**

**Боцман – 30 человек**

**Моторист – 30 человек**

**Итого заявлено 210 человек на профессии ресторанного хозяйства и 60 человек по морским профессиям.**

Анализ выполнения контрольных цифр набора 2005 года в учреждениях начального профессионального образования показал, что по профессиям ресторанного хозяйства контрольные цифры набора перевыполнены (набран 231 человек, не считая внебюджетного набора на профессиональную подготовку), а по морским профессиям план набора не выполнен (набрано 42 человека). Как видно из приведенной информации, на 50% бюджетный контингент обучающихся составляет профессия «повар» и «повар-кондитер». Кроме того, училище ведет внебюджетную профессиональную подготовку по названным профессиям. Таким образом, общий контингент обучающихся определяет именно профессия «повар».

2. По основным контрольно-лицензионным нормативам ПУ-24 не может осуществляться образовательную деятельность, т.к. на основании приказа Федерального агентства по образованию Минобразования РФ от 23 августа 2004 № 60 «О закреплении на праве оперативного управления за государственным образовательным учреждением высшего профессионального образования «Московский государственный университет технологий и управления» из оперативного управления ПУ-24 изъят имущественный комплекс образовательного назначения (учебно-административное здание, общежитие, склад, котельная) и передан в оперативное управление образовательному учреждению по договору безвозмездного пользования имуществом, причем договор не может быть зарегистрирован в органах юстиции.

3. Для осуществления профессиональной подготовки в названных образовательных заведениях Правительству области требуется содержать и развивать двойную учебно-материальную базу однопрофильных образовательных учреждений ПУ-24 и ПЛ-23 – приобретать новое оборудование, оснащать одинаковые лаборатории и мастерские. При этом развитие профессионального лица № 23 ограничено небольшими площадями. В настоящее время там обучается предельный контингент – 450 человек, а расчетная вместимость объекта по техническому паспорту – 240 учебных мест. Профили подготовки, по которым идет обучение, востребованы как потребителями образовательных услуг, так и экономической сферой региона. Руководство учебного заведения вынуждено ограничи-

вать набор, уменьшая доступность получения начального профессионального образования. Из-за отсутствия общежития профессию в ПЛ-23 получают в основном, жители города. Создание единого комплекса с ПЛ-23 по профессиям ресторанно-гостиничного хозяйства позволит при контингенте в 1000 человек организовать рентабельный учебно-производственный комплекс в условиях нормативного финансирования. Поскольку в оперативном управлении созданного комплекса будут находиться и площади, занимаемые сейчас ПЛ-23, это не только не приведет к двухсменной работе образовательного учреждения, а наоборот позволит рационально разместить мастерские, лаборатории и организовать производственное обучение учащихся на площадях ПУ-24, а теоретическую подготовку – в помещениях ПЛ-23.

Кроме этого, при слиянии вновь образованное учебное заведение принимает тип учреждения более высокого уровня, т.е. это будет лицей, что позволит обучающимся в ПУ-24 получить не только рабочую профессию, но и специальность среднего профессионального образования.

Повысится адаптивность и мобильность выпускников на рынке труда, т.к. они получают диплом по рабочей профессии и диплом специалиста.

***Особенно остро стоит вопрос об укрупнении образовательных учреждений аграрного образования.***

1. В ПЛ-21 и ПУ-20 подготовка трудовых ресурсов ведется по одним и тем же сельскохозяйственным профилям (мастер сельскохозяйственного производства, механизация сельского хозяйства, слесарь по ремонту автомобилей и сельскохозяйственной техники), причем оба образовательных учреждения загружены не на полную проектную мощность. В ПУ-20 контингент составляет 136 человек, что по существующим нормам не соответствует даже статусу филиала. А затраты на содержание сельскохозяйственных училищ велики. Если в среднем по сети профессиональных училищ они составляли на конец 2005 года **22 тыс. руб.** на одного обучающегося без учета средств на капитальный ремонт и приобретение оборудования, при контингенте в 500 человек, то в ПУ-20 п. Низовья эта сумма составляла **61 тыс. руб.** при контингенте 136 человек.

2. Оба учреждения имеют общежития. В общежитии ПЛ-21 г. Полеска проживают 303 человека, из них учащихся – 203, по техпаспорту – 486 мест. Обучающиеся в ПУ-20 п. Низовья могут быть размещены в названном общежитии без ущерба для других ребят.

3. Кроме этого за годы существования ПУ-20 сложилось так, что подготовка велась только по тем специальностям, которые по государственному образовательному стандарту не требуют общеобразовательной подготовки (среднего полного образования) обучающихся. Сегодня для развития аграрного профиля подготовки, в соответствии с Перечнем профессий начального профессионального образования, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 8 декабря 1999 года № 1362, требуется введение общеобразовательной подготовки, что приведет к изменению штатного расписания, увеличению фонда заработ-

ной платы. А в профессиональном лицее № 21 ведется общеобразовательная подготовка, что поможет решить проблемы развития аграрного образования в варианте слияния двух образовательных учреждений.

4. Слияние позволит решить и кадровую проблему мастеров производственного обучения, причем без ограничения социальных прав работников ПУ-20, т.к. всем им будет предложена работа в ПЛ-21 по месту ведения учебной работы. Кроме того, на освободившейся базе ПУ-20 планируется создание учебно-производственного хозяйства и машинно-тракторной станции для сетевого использования всеми учебными заведениями сельскохозяйственного направления, находящимися в ведении администрации области. Кроме этого там может быть создан учебный центр по обучению военнослужащих срочной службы профессиям начального профессионального образования (это одна из приоритетных идей национального проекта в сфере образования).

#### Приложение 4

### МОДЕЛЬ РЕСУРСНОГО ЦЕНТРА

*«Ресурсный центр – действующее образовательное учреждение профессионального образования, материально-техническая база которого может быть использована в учебном процессе другими образовательными учреждениями. Ресурсный центр создается путем объединения (интеграции, концентрации) различных материальных ресурсов нескольких образовательных учреждений. В ресурсных центрах планируется концентрировать наиболее дорогостоящие виды оборудования. Поэтому создание ресурсных центров, которые будут взаимодействовать с другими однопрофильными образовательными учреждениями в области освоения обучающимися наиболее дорогостоящих разделов программы практического обучения, позволит добиться максимального эффекта при минимизации затрат».*

Принципы функционирования ресурсных центров:

- **концентрация высокостоймых ресурсов** для воспроизводства квалифицированных рабочих кадров и повышения качества рабочей силы;
- **сетевая организация обучения** для расширения доступа к ресурсам на основе выбора образовательной программы, вида профессиональной деятельности, способа обучения;
- **управление ресурсным центром на основе овладения методами бизнес-менеджмента**, которые стимулируют переход от директивных к договорным отношениям;
- **непрерывность профессионального обучения** на основе формирования системы постоянной адаптации к меняющимся условиям профессиональной деятельности:

- реализация профессионального (практического) обучения различных возрастных групп граждан по сложным и новым видам профессий;
- профессиональный отбор, формирование профессиональной кадровой элиты для кадрового обеспечения высокотехнологичных производств;
- проведение маркетинговых исследований территориального рынка труда и образовательных услуг. Осуществление прогнозно-аналитической деятельности по изучению конъюнктуры регионально-муниципального рынка труда, определение рейтинга профессий и специальностей;
- сертификация профессионального образования (проведение независимой итоговой аттестации, квалификационных экзаменов);
- охват профессиональным обучением различных возрастных групп (профессиональная ориентация, профконсультирование, технологическое обучение учащихся школ, обучение лиц с ограниченными возможностями здоровья);
- повышение профессиональной квалификации, переквалификации, переподготовка, второе дополнительное профессиональное образование, стажировка, ученичество, дополнительные образовательные услуги;
- разработка модульных учебных программ, учебно-методического, программного, тестового обеспечения, в том числе развитие новых педагогических, информационных технологий профессионального обучения.

### **Структура образовательного учреждения довузовского профессионального образования как ресурсного центра:**

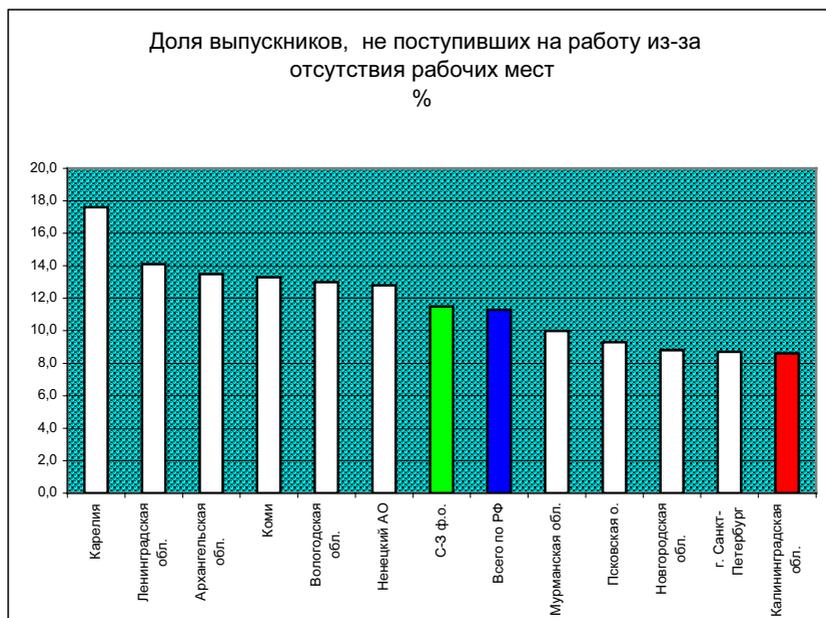
1. Образовательный центр:
  - 1.1 Обучение молодежи в рамках государственного образовательного стандарта начального профессионального образования (ГОС НПО);
  - 1.2 Центр обучения и переподготовки взрослого населения (структурное подразделение) на хозрасчетной основе (по договорам с гражданами, службой занятости, работодателями).
- Региональный учебно-методический центр по отраслевому принципу (структурное подразделение).
3. Региональный сертификационный центр по профилям подготовки (структурное подразделение).
4. Учебно-производственный центр.
5. Служба маркетинга.

*Ресурсные центры могут создаваться только на базе учреждений, имеющих общежития. Это позволит при необходимости резко увеличить контингент образовательного учреждения и развивать сеть филиалов на базе муниципальных общеобразовательных школ.*

**В филиалах школьники смогут получить теоретические знания по профессии, а курс производственного обучения и практики – на учебной базе ресурсного центра.** Министерство образования области, следуя в русле общероссийской тенденции развития довузовского профессионального образования с целью подготовки профессиональных кадров, предполагает сосредоточить в одном образовательном учреждении два уровня образовательных программ – начального и среднего профессионального образования, чтобы сделать их конкурентоспособными на рынках труда и образовательных услуг, способными к маневру в пределах широкого спектра специальностей.

### Приложение 5

#### Анализ соответствия сети НПО региональным потребностям рынка труда



Общее число выпускников, закрепившихся на рабочих местах за последние 5 лет – **11 550 человек** – 69%.

1. Общее количество выпускников в целом по системе в 2003 году – **более 3000 человек**.

2. Общее число выпускников, распределенных на работу за 3 последних года (2001-2003) – **свыше 10 тыс. человек**.

3. Общее число выпускников, закрепившихся на рабочих местах за последние 5 лет – **11 550 человек** – 69%.
4. Общий выпуск за последние 5 лет – **22 738 человек**.
5. Доля призванных в ряды Вооруженных Сил РФ в 2003 году 697 человек, что составляет 36,1%.
6. Общее число женщин среди выпускников 2003 года – 84,0%.
7. Общее число женщин, ушедших в декретный отпуск – 4,4%.
8. Общее количество выпускников, получивших работу в результате социального партнерства – 69,8%.
9. Средний ежегодный выпуск за последние 5 лет составляет 4763 человек.
10. Ежегодная потребность в рабочих кадрах составляет 12 тыс. человек (по данным службы занятости).

### **Анализ состояния ресурсов, собственности и потребности в ней (2004 год)**

1. Землеотвод. Имеются договоры аренды и пользования земельным участком в 20 ОУ, что составляет 90%.  
Документы в ПУ № 1, ПЛ № 14 находятся в стадии оформления.  
В ПЛ № 7 земля не оформлена. И землеотвода не имеет ПУ № 1 (УИН).  
Только у 4-х ОУ земельные отношения зарегистрированы в Учреждении юстиции, что составляет 55%.
2. Свидетельство на право оперативного управления с Комитетом по управлению государственным имуществом имеют 90% ОУ. Отсутствует свидетельство в ПЛ № 25 и ПУ № 1 (УИН).  
Собственность федеральная и муниципальная (ПУ № 1, ПЛ № 23).
3. Регистрацию права оперативного управления в Учреждении юстиции прошли 12 ОУ, что составляет 55%, остальные 10 право не регистрировали (ПУ №№ 20, 19, 4, 13, ПЛ №№ 6, 7, 10, 25).
4. Недвижимое имущество, не используемое в учебном процессе, составляет менее 36%.
5. Недвижимое имущество, сданное в аренду. Всего по сети 13 115 кв.м., 45 арендаторов.  
Учебные площади, ухудшающие условия обучения в НПО –3% (ПУ-5). Арендуются помещения в свободное от учебного процесса время, т.е. во второй половине дня (кроме ПУ-5).
7. Всего общежитий по сети – 16.
8. Мест в общежитии 1470 мест, при потребности в 2100 мест, что составляет 70%.
9. Всего проживают 382 человека посторонних, что составляет 26%.
  - ПЛ № 21 – 125 человек;
  - ПЛ № 25 – 4 человека;
  - ПУ № 19 – 243 человека;
  - ПУ № 1 – 10 человек.

10. Поступление платежей за проживание в общежитии 442,4 тыс. руб., что в среднем составляет 28% от поступления внебюджетных средств.

В ПУ №№ 4, 20 и в ПЛ № 12, 14, проживание для обучающихся бесплатное.

### **Финансовое состояние (конец 2004 года).**

#### **1. Минимальная бюджетная обеспеченность средняя по системе 6,9 млн. руб. (без кап. ремонта и средств на приобретение оборудования)**

- ПЛ № 7 – 8,4 млн. руб.
- ПУ № 5 – 9,1 млн. руб.
- ПУ № 1 – 10,1 млн. руб.
- ПЛ № 21 – 11,2 млн. руб.
- ПУ № 13 – 4,1 млн. руб.
- ПЛ № 22 – 4,6 млн. руб.

#### **2. Фактический расчет подушевого финансирования в среднем по системе 13,05 тыс. руб.**

- ПУ № 19 – 24,2 тыс. руб.
- ПУ № 20 – 22,6 тыс. руб.
- ПЛ № 25 – 9,8 тыс. руб.
- ПУ № 13 – 10,9 тыс. руб.
- ПЛ № 10 – 10,8 тыс. руб.

#### **3. Среднее финансовое обеспечение федеральных мандатов по системе:**

– средняя заработная плата **2492 руб.** в месяц:

- ПУ № 17 – 2218 руб. в месяц
- ПЛ № 10 – 3317 руб.
- ПЛ № 25 – 3552 руб.
- ПУ № 5 – 1419 руб.
- ПУ № 24 – 2187 руб.

– *средний размер стипендии 100 рублей в месяц.*

#### **Обеспеченность сирот:**

– средняя стоимость питания **65 руб. 50 коп.** в день:

- ПУ № 19 – 68 руб. 44 коп.
- ПУ № 20 – 69 руб.
- ПУ № 2 – 65 руб.
- ПУ № 17 – 54 руб.
- ПЛ № 21 – 45 руб. 07 коп.

– средняя сумма материальной помощи сиротам – **500 рублей в год:**

- ПЛ № 25 – 868 руб.
- ПУ № 2 – 100 руб.

ПЛ № 10, 12 и ПУ № 4, 20 – не выплачивали;

– средняя сумма, выплаченная сироте при выпуске – **30850 рублей.**

4. Расчет норматива финансирования составляет по системе – 22,4 тыс. руб.

ПУ № 19 – 51,6 тыс. руб.

ПУ № 20 – 58,2 тыс. руб.

ПЛ № 25 – 12,6 тыс. руб.

ПЛ № 22 – 14,7 тыс. руб.

ПУ № 13 – 26,0 тыс. руб.

5. Доля внебюджетных средств по отношению к бюджетному в среднем по системе

2001 год – 21,7%; 2002 год – 14,2%; 2003 год – 12,9%

6. Доля внебюджетных средств, расходуемых на развитие ОУ в среднем по системе:

2001 год – 48,3%; 2002 год – 52,0%; 2003 год – 55,0%

ПУ № 20 – 2,0% (2003)

ПЛ № 10 – 54% (2003)

ПЛ № 14, 22, 23 и ПУ № 1, 3 – 100% (2001-2003)

ПУ № 4 – 40% (2003)

ПЛ № 12 – 26% (2003)

ПЛ № 21 – 2,5% (2003)

7. Доля внебюджетных средств, расходуемых на з/плату в среднем по системе:

2001 год – 30,9%; 2002 год – 30,6%; 2003 год – 29,7%

ПЛ № 10 – 45% (2002,2003)

ПЛ № 25 – 50% (2002,2003)

ПЛ № 7, 12 – 10% (2003)

ПУ № 5 – 42% (2003)

ПУ № 4 – 60% (2003)

ПЛ № 14 – 8,1% (2003)

## Приложение 6

## Рабочий план реализации программы «Подготовка профессиональных кадров»

**Направление:** Реорганизация образовательных учреждений системы начального профессионального образования

Задачи	Мероприятия	Срок выполнения	Ожидаемые результаты	Индикатор результатов	Ответственный	Источник финансирования
1. Разработка концепции	1. Разработка новых моделей образовательных учреждений	2005— I квартал 2006		Постановление Правительства области о ре-структуризации сети образовательных учреждений	Минобразования области	
	2. Совещание с руководителями ОУ НПО по организации сетевых мест в общежитиях	2005	Освобождение мест в общежитиях, занимаемых посторонними жильцами	Представление отчетов руководителей о ре-монте общежитий и организации выселения. Подача исков в суд	Минобразования области	Внебюджетные средства ОУ
2. Выработка оснований и порядка проведения оптимизации сети ОУ	1. Проведение анализа деятельности ОУ НПО	2005	Получение данных для разработки индикаторов деятельности ОУ для организации ре-сурсных центров	Разработан и составлен технико-экономический паспорт всех ОУ НПО По результатам проверки не продлены трудовые отношения с руководителями ПУ-3, ПУ-9, ПУ-24	Минобразования области	

Продолжение табл.

Задачи	Мероприятия	Срок выполнения	Ожидаемые результаты	Индикатор результатов	Ответственный	Источник финансирования
	2. Разработка проектов уставов вновь образованных учреждений	1 квартал 2006	Регламентация деятельности ресурсных центров и МУПК	Утверждение Уставов и локальных актов	Минобразования области	
	1. Создание рабочей группы совместно с департаментом Федеральной государственной службы занятости населения по созданию Межведомственного совета по формированию объемов и структуры подготовки в ОУ	2006		Создание Межведомственного совета, разработка регионального перечня профессий	Департамент Федеральной государственной службы занятости на селе	
3. Согласование с работодателями, местными органами власти нового перечня профессий для реструктурируемых ОУ	2. Организация встречи с представителями ассоциаций работодателей по вопросу сотрудничества	2006	Разработка механизма сотрудничества с работодателями	Подписание договора о сотрудничестве (подписан договор с ассоциацией мебельщиков) Организация обучения по утвержденному перечню профессий (приказ о контрольных цифрах набора в названные училища на 2005-2006 учебный год)	Минобразование Торгово-промышленная палата Ассоциации работодателей Департамент Федеральной государственной службы занятости на селе Администрация муниципального образования Совет депутатов, Минобразования	

4. Проведение подготовительной работы в коллективах реструктурируемых ОУ	3. Проведение круглогодичного стола в муниципальном округе по вопросу перечня профессий образовательного ресурсного центра	2005	Утверждение контрольных цифр набора в ПУ-3 и ПУ-4 г. Светлогорского решения на основе достигнутого решения Решение Светлогорского совета депутатов о поддержке слияния ПУ-3 и ПУ-4	Слияние ОУ (ПУ-3 и ПУ-4, ПУ-17 и Гусевского сельхозтехникума, ПЛ-21 и ПУ-20, ПУ-24 и ПЛ-23)	Минобразование Руководители реорганизуемых ОУ  Минобразование	
4. Проведение подготовительной работы в коллективах реструктурируемых ОУ	1. Разработка механизма слияния ОУ 2. Проведение совещания с руководителями реструктурируемых ОУ	2006  2005– 2006	Организация работы в ОУ по слиянию образовательных учреждений (приказ Минобразования области, постановление о реорганизации некоторых образовательных учреждений)	Слияние ОУ (ПУ-3 и ПУ-4, ПУ-17 и Гусевского сельхозтехникума, ПЛ-21 и ПУ-20, ПУ-24 и ПЛ-23)	Минобразование Руководители реорганизуемых ОУ  Минобразование	

### Направление: Совершенствование системы управления НПО

Задача	Мероприятия	Срок выполнения	Ожидаемый результат	Индикатор результатов	Ответственный	Источник финансирования
1. Развитие государственно-общественных форм управления НПО и СПО	1. Разработка рекомендаций по созданию попечительских советов ОУ	2005–2006	Создание попечительских советов	Внесение изменений в уставы ОУ (внесены изменения в уставы всех образовательных учреждений. Подведомственных Минобразования области)	Минобразование	Из средств областного бюджета
	2. Создание попечительских советов	2006	Оптимизация управления, профориентационной работы	Создание собственных сайтов ОУ	Руководители ОУ	Из средств областного бюджета
	3. Формирование общественно-координационного межведомственного совета при губернаторе области по формированию объемов и структуры подготовки	2006	Создание отдела аттестации ПО в Центре развития образования		Министерство образования Калининградской области Департамент федеральной государственной службы занятости населения Торгово-промышленная палата Ассоциации работодателей	Из средств областного бюджета

		4. Формирование единой информатизированной, содержательно ориентированной системы управления профессиональным образованием области;	2009	Разработка регионального положения об аттестации ОУ СПО и НПО руководящих работников ОУ НПО и СПО	Министерство образования Калининградской области	Из средств областного бюджета
		5. Оптимизация и координация деятельности служб, осуществляющих функции контроля за соблюдением лицензионных требований учреждений профессионального образования, находящихся на территории региона;	2007	Разработка индикаторов эффективности деятельности ОУ для определения дополнительного бюджетного финансирования	Минобразования области	
		6. Обновление содержания, механизмов и процедур аттестации образовательных учреждений и аттестации педагогических кадров;	2007		Центр развития образования Областной институт повышения квалификации и подготовки кадров	

*Продолжение табл.*

Задача	Мероприятия	Срок выполнения	Ожидаемый результат	Индикатор результатов	Ответственный	Источник финансирования
	7. Проведение комплексного мониторинга эффективности деятельности образовательных учреждений	2008			Минобразования области Центра развития образования Т. А. Пирогова директор областного института повышения квалификации и переподготовки кадров Руководители центров сертификации образования при рекурсивных центрах	
	8. Введение нормативного финансирования	2006	Закон области о нормативном финансировании учреждений НПО		Министерство образования Областная дума	Из средств областного бюджета

**Направление:** Изменения в системе управления учреждением НПО

Задача	Мероприятия	Срок исполнения	Ожидаемый результат	Индикатор результатов	Ответственный	Источник финансирования
1. Обеспечение автономизации ОУ	1. Разработка новых учредительных документов	2006		Утвержденные Уставы ОУ, локальные акты, договор о взаимоотношениях с учредителем	Министерство образования	
	2. Организация процедуры оформления собственности и землеотвода	2006			Министерство образования области	
2. Модернизация структуры и функционала администрации ОУ	1. Разработка нового штатного расписания для ресурсных центров и учебно-производственных комплексов многоуровневого профессионального образования	2006		Утверждение новых штатных расписаний, тарификации, программ развития	Министерство образования области	
	2. Разработка типовых положений о ресурсном центре, МУПК, подразделениях ресурсного центра	2006	Регламентация деятельности новых ОУ	Утверждение разработанных документов	Министерство образования области	
	3. Привлечение социальных партнеров к участию в управлении ОУ	2006–2009	Включение работодателей в состав метод. комиссий, в ГАК	Изменение выростившей части учебных планов по согласованию с работодателями	Министерство образования области Руководители ОУ	

### Направление: Развитие методической службы ПО

Задача	Мероприятия	Срок выполнения	Ожидаемые результаты	Индикатор результатов	Ответственный	Источник финансирования
1. Укрепление региональной методической службы и развитие системы повышения квалификации	1. Создание учебно-методических центров на базе ресурсных центров по профилям подготовки	2007	Активизация методической работы, повышение уровня и качества преподавания	Итоги аттестации преподавателей спеддисциплин и мастеров П/О	Министерство образования области	Из средств областного бюджета Гранты
	2. Создание отдела начального и среднего ПО в КОИП и ПРО	2007	Развитие инспекторской деятельности	Наличие внешних рецензий на учебные планы	Министерство образования области	Из средств областного бюджета
	3. Создание областного учебно-методического объединения ПО	2008	Формирование системы контроля качества образования		Министерство образования Ассоциации и союзы промышленников и предпринимателей	Из средств областного бюджета
	4. Разработка механизма модульной системы повышения квалификации для преподавателей спеддисциплин и мастеров П/О	2008	Развитие конкурентной среды в ПО – повышение уровня переподготовки	Итоги аттестации преподавателей спеддисциплин и мастеров п/о	Министерство образования области	Из средств областного бюджета

### Направление: Развитие системы профориентации

Задача	Мероприятия	Срок выполнения	Ожидаемый результат	Индикатор результатов	Ответственный	Источник финансирования
1. Укрепление взаимодействия органов исполнительной власти и местного самоуправления в вопросах профориентации молодежи	1. Организация совместной работы по созданию профильных и предпрофильных классов в школах на базе ведущих ПУ	2007	Формирование мотивации старшеклассников на получение рабочей профессии	Выполнение контрольных цифр набора	Министерство образования области	Из средств областного бюджета
	2. Создание профориентационных сайтов в ОУ	2007–2008	Увеличение доли молодежи и взрослых к профориентационной информации	Выполнение контрольных цифр набора Развитие центров обучения и переподготовки населения	Министерство образования области	Из средств областного бюджета Внебюджетные средства образовательных учреждений
	3. Создание на базе ресурсных центров профориентационных лабораторий	2009	Формирование мотивации старшеклассников и взрослого населения на получение рабочей профессии	Выполнение контрольных цифр набора Развитие центров обучения и переподготовки населения	Начальник отдела ПО Министерства образования области Работодатели Руководители ОУ	Из средств областного бюджета Из внебюджетных источников Гранты

**Направление:** Возрождение и развитие учебно-материальной базы ресурсных центров и учебно-производственных комплексов профессионального образования

Задача	Мероприятия	Сроки	Ожидаемый результат	Индикатор результатов	Ответственный	Источник финансирования
1. Разработка нормативной базы по использованию ресурсов ресурсных центров как коллективного пользования	1. Разработка типового договора о взаимоотношениях между ОУ о совместном использовании учебно-материальной базы ресурсного центра	2006	Повышения качества производственного обучения, оптимизация бюджетных расходов на содержание и приобретение оборудования, увеличение з/п мастеров п/о	Результаты итоговой аттестации	Министерство образования области Совет директоров ОУ НПО	Из средств областного бюджета
	2. Разработка механизма финансового обеспечения деятельности ресурсного центра как коллективного пользования	2006	Регламентация деятельности ресурсных центров	Количество заключенных договоров на совместную деятельность	Министерство образования области	
	3. Обновление учебно-производственной базы (тренажеры, станки, оборудование)	2007–2009	Создание высокотехнологичной базы	Наличие оборудования и организации работы на нем	Министерство образования области	Из средств областного бюджета

*Н.Ю. Посталюк*  
федеральный эксперт НФПК

## **УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА РЕЗУЛЬТАТ**

### **ВВЕДЕНИЕ**

В содержании Модуля 5 «Эффективное управление финансовыми ресурсами» в составе учебно-консультационного пособия ЕФО «Менеджмент в профессиональном образовании» описаны различные модели финансирования профессионального образования, используемые в современной мировой практике. Это и бюджетное финансирование затрат, и целевое финансирование, и финансирование на основе «добавленной стоимости» и т.д. Проблемы бюджетного финансирования, ориентированного на результаты деятельности системы начального профессионального образования (НПО), раскрыты в модуле в обзорном варианте (с. 54 Учебного элемента № 3 Модуля).

Однако в связи с передачей с 1 января 2005 года финансирования учреждений НПО и СПО России с федерального на региональный уровень, существенно возрастают риски обеспечения целевой ориентации региональных систем профессионального образования на местные рынки труда. Этот факт обусловлен следующими основными причинами:

- необходимостью модификации функций регионального органа управления образованием (профессиональным образованием) для обеспечения доступности, качества и эффективности НПО;
- новыми задачами оптимизации сети учреждений НПО в связи с актуальными и прогнозируемыми демографическими тенденциями и фактором снижения востребованности этого уровня образования со стороны молодежи, обусловленным как внесистемными причинами (например, ростом доступности высшего образования), так и несоответствием образовательных результатов системы НПО современным требованиям работодателей;
- неэффективностью организационно-финансовых механизмов и информационно-аналитического обеспечения разработки управленческих решений по развитию региональной системы НПО.

Указанные обстоятельства актуализируют специальную подготовку управленческого корпуса системы от региональных органов управления образованием (профессиональным образованием) до менеджеров образо-

вательных учреждений НПО и СПО по проблемам управления финансовыми ресурсами, ориентированными на результат.

Следует отметить, что в Российской Федерации уже накоплен определенный опыт управления системой НПО в условиях ее регионального подчинения. Знакомство с этим опытом, с достижениями и ошибками регионов, в ведении которых системы НПО находятся уже около 10 лет, с теми первоочередными действиями, которые они предпринимали, может оказаться полезным для субъектов РФ, находящихся в самом начале этого пути...

## ОПИСАНИЕ СИТУАЦИИ

Начало 2000 года... Министр образования и науки одного из регионов-доноров средней полосы России не удовлетворен результатами деятельности региональной системы НПО, которая уже несколько лет находится в ведении данного субъекта РФ. Вроде бы и финансовые ресурсы на этот уровень профессионального образования выделяются из областного бюджета немалые: в 1999 году – 6870 руб. на одного учащегося; в 2000 году заложено на 37% больше, что составит почти 7% консолидированного областного бюджета отрасли образования.

Состоялось уже два совещания с работодателями, на которых они выражали крайнее недовольствие и объемами подготовки квалифицированных рабочих, и их качеством. Особенно активны были представители администрации крупных заводов металлообрабатывающего профиля, на которых средний возраст квалифицированных станочников уже составил 54 года, а нового пополнения, которое бы устраивало работодателей, получить из системы НПО не удавалось. На одной из встреч исполнительный директор Союза работодателей области сказал совершенно категорично: «Мы через налоги формируем областной бюджет, поэтому имеем полное право требовать от системы профессионального образования тех результатов, на которые рассчитывают работодатели!»... И потом, подумав, добавил: «Если в ближайшее время образование не среагирует на наши требования, мы будем готовить кадры для себя в системе внутрифирменной подготовки предприятий!».

Работодатели даже написали письмо Губернатору области, в котором обращали его внимание на то, что их не устраивают результаты деятельности региональной системы НПО. На оперативном совещании в Администрации области Губернатор потребовал от Министра изменить ситуацию.

При этом только вчера Министр держал в руках ведомственный отчет о результатах итоговой государственной аттестации выпускников областных учреждений НПО и СПО 1999 года. И в нем, как всегда, содержались достаточно высокие оценки выпускников, выставленные государственными аттестационными и экзаменационными комиссиями. Отсев небольшой, да и трудоустройство выпускников, судя по отчетам директоров профессиональных лицеев и училищ, почти стопроцентное (если не учитывать ребят, призванных в ряды Вооруженных сил).

Собрав в министерстве специалистов, отвечающих за систему начального и среднего профессионального образования, Министр коротко описал сложившуюся ситуацию. «Мы все эти годы финансируем процесс обучения, согласно штатным расписаниям образовательных учреждений и сметам. Поэтому администрации учебных заведений стремятся расширять штаты, придумывают новые, «совершенно необходимые» ставки и другие виды расходов. Во всем мире эффективными принято считать те системы финансирования, которые оплачивают достижение определенных результатов, а не осуществление процессов», – закончил он свое выступление. Такая постановка проблемы заставила задуматься над двумя вопросами:

1. Что является результатом системы профессионального образования?

2. Как формировать, распределять и контролировать исполнение бюджета, ориентированного на результат?

Очевидно, что надо исходить из целостного (трехзвенного) цикла управления финансами. Нельзя формировать бюджет, ориентированный на результат, а распределять его или контролировать эффективность его использования, исходя из параметров процесса. Больше того, индикаторы оценки эффективности бюджетирования необходимо заложить в начале цикла и сделать их прозрачными для бюджетополучателей (собственно, в этом и заключается суть индикативного планирования).

После консультаций и обсуждения этих вопросов с коллегами было принято следующее решение:

1) **при формировании бюджета**: перейти от принципа сметного формирования бюджета к нормативному «подушевому» (т.е. в расчете на одного учащегося/студента) и ввести механизм государственного (регионального) заказа на подготовку кадров (при условии четкой формулировки заказа и однозначных критериев его исполнения);

2) **при распределении бюджетных ресурсов**: использовать конкурсный порядок размещения заказа, обеспеченного областным бюджетом, в учреждениях НПО и СПО регионального подчинения;

3) **при обеспечении эффективного использования бюджетных ресурсов**: ввести систему индикаторов эффективности использования финансовых средств и перенести акценты с контроля процесса на контроль результатов; дополнить внутреннюю ведомственную оценку образовательных результатов внешней оценкой качества профессионального образования с участием работодателей региона

Конечно, Министр и его коллеги понимали, насколько радикальные преобразования они затевают, и какой большой предварительной аналитической работы потребуют эти шаги. Целесообразно заручиться поддержкой Управления финансами регионального правительства, работодателей как основных заказчиков профессионального образования, а также областного Совета директоров учреждений НПО. Однако делать это лучше только после того, как все предварительные расчеты и их обоснование будут сформированы.

После принятия решения о формировании нового организационно-финансового механизма прошло почти полгода, прежде чем были готовы все расчеты и нормативы.

Специалисты экономического отдела областного министерства образования и науки разработали нормативы финансирования образовательных программ НПО в расчете на одного учащегося. После долгих споров пришли к выводу, что придется разделить образовательные программы НПО на несколько групп в зависимости от ресурсоемкости профессий подготовки. Действительно, одно дело профессии «оператор ЭВМ», «бухгалтер» и другие, подготовка по которым не требует значительных материально-технических ресурсов, и совсем другое – «станочник», «токарь», «слесарь», для организации производственного обучения по которым необходимо учесть амортизацию дорогостоящего оборудования, расходные материалы и т.д. Путем группировки средних расходов на одного обучаемого специалисты выделили три группы профессий с приблизительно одинаковыми ресурсными затратами на подготовку одного рабочего и рассчитали для них соответствующие нормативы. Прежде чем выносить полученные цифры на утверждение в Администрацию области, решили обсудить их с директорским корпусом и главными бухгалтерами учреждений системы НПО.

Совещание с повесткой дня «Проект нормативов бюджетного финансирования учреждений НПО в расчете на одного учащегося на 2001 год» было очень бурным. Директора профессиональных лицеев и училищ приняли нововведение «в штыки». На сотрудников министерства посыпались вопросы: «Что ж нам теперь гоняться за каждым абитуриентом?», «А что делать в случае отсева?», «Как практически осуществить расчет бюджета учреждения, если контингент изменяется с 1 сентября, а финансирование утверждается с 1 января?», «Как быть, если группа набралась неполная?»...

Особенно негодовали руководители небольших учебных заведений, контингент обучаемых в которых составлял от 300 до 500 человек. Они сразу же смекнули, что для малочисленных образовательных учреждений такой финансовый механизм невыгоден. Зато директора крупных учебных заведений и их бухгалтеры пока молчали, прикидывая в уме общую сумму финансирования, исходя из числа учащихся. Много возражений было по профессиям, которые объединили в группы (понятно, что ресурсоемкость подготовки по ним совпадала только в среднем). Кто-то на ходу «вычислял» самые выгодные профессии подготовки в условиях нормативного «подушевого» финансирования и предложенной группировки профессий...

Очень долго обсуждали тот факт, что разбивку бюджета учреждения по статьям сметы директора вместе с главными бухгалтерами теперь будут делать самостоятельно, и они должны сами планировать, на чем им экономить в этом году, куда направить средства бюджета в первую очередь. «А ответственность-то какая!! – вдруг воскликнул один немолодой руководитель профессионального лицея. – Раньше за нас решали, как нам

тратить деньги, но зато никто и не спрашивал за неправильное планирование расходов». «Неужели я могу сам решать, сколько мне держать заместителей? А как же Типовые штаты?», – недоверчиво и настойчиво вопрошал другой директор.

Поскольку общего одобрения предложенный проект так и не получил, а совещание затягивалось, присутствующий на нем Министр предложил: «Давайте вы внимательно познакомитесь с расчетами, обсудите их со своими финансовыми службами и через неделю представите свои предложения. Только учтите, что принцип нормативного «подушевого» бюджетного финансирования со следующего года в области будет введен, мы с вами обсуждаем только его технологическое обеспечение».

Предложения представили почти все директора. Среди них были и конструктивные, которые сразу же учли в расчетах, но все же подавляющее большинство руководителей с трудом осознавали эту новую реальность, в которой им придется осуществлять свою работу. Они еще не могли знать, что через четыре года, когда большинство из них уже научатся достаточно эффективно действовать в условиях нормативного принципа финансирования, в России введут новый порядок исполнения бюджета образовательного учреждения – через федеральное казначейство. И им придется учиться грамотно планировать свой бюджет на среднесрочную перспективу, вести переговоры с сотрудниками казначейства при необходимости изменения запланированных сметных назначений, обосновывать эти изменения и т.д.

А тогда в 2000 году не менее сложно и драматично воспринимал директорский корпус системы НПО и все остальные нововведения, которые начали осуществляться параллельно с введением нормативного финансирования. Например, когда буквально через месяц после описанного совещания директоров образовательные учреждения сдали, как обычно, свои предложения в план приема на 2001 год, обнаружилось, что хотя ресурсозатратные профессии («токарь», «слесарь», «станочник» и др.) и предполагают существенно более высокий норматив финансирования на одного учащегося, он не стимулирует учебные заведения расширять подготовку по этим профессиям. Многие профессиональные училища и лицеи запланировали уменьшить прием по профессиям сферы металлообработки и увеличить подготовку бухгалтеров, секретарей, операторов ЭВМ. Привлекательными для директоров оказались также профессии «повар» и «парикмахер», они присутствовали в предложениях к плану приема почти каждого образовательного учреждения.

«Да почему же в профессиональном лицее, традиционно специализирующемся на подготовке машиностроителей, нужно уменьшать набор по таким востребованным в области профессиям и вводить профессии сферы услуг?» – недоумевал главный специалист отдела НПО и СПО министерства. А директор этого лицея, горячася, объяснял ему: «Неужели вы не понимаете, что мы никогда не наберем ребят по таким непрестижным профессиям как токарь, слесарь, фрезеровщик!? Вы хоть знаете, сколько на заводах платят нашим выпускникам? Для того чтобы набрать группу

станочников, нужно не один год заниматься профориентационной работой в школах. А не будет учащихся – не будет и финансирования!».

К тому времени как раз был готов среднесрочный прогноз кадровых потребностей экономики области до 2005 года, разработанный группой специалистов по заказу Администрации области. Однако стало очевидно, что исполнить его в областной системе НПО и СПО невозможно. И даже не столько потому, что не хватит мощностей существующей сети профессиональных училищ, лицеев, техникумов и колледжей (сеть-то как раз значительная), сколько ввиду отсутствия достаточного количества потенциальных абитуриентов. Если в учреждения среднего профессионального образования при хорошей рекламе и грамотной работе педагогов, всю весну проводящих «профориентационные мероприятия», около 18% выпускников 11 классов все-таки поступают, то в профессиональные училища идут буквально единицы. Выпускники 9 классов в последние 5 лет распределялись по каналам занятости таким образом: около 75% продолжали обучение в школе, явно ориентируясь на дальнейшее высшее образование; 15% – поступали в техникумы и колледжи и только 10% – шли получать рабочую профессию (те, кто, как правило, не могли освоить школьную программу). Таким образом, максимально, на что может рассчитывать система НПО и СПО – это 20% выпуска полной средней школы и 25% – неполной. При этом в связи с демографическим спадом ежегодно выпускников школ в области становится все меньше и меньше.

Как же сформировать региональный заказ? На какие приоритеты ориентироваться?

По сути дела со всей остротой встал вопрос о том, что же считать показателем эффективности системы НПО: трудоустроенных выпускников по любой профессии (поваров и парикмахеров, подготовленных за счет государства, с удовольствием берут в различных частных фирмах) или выпускников, которые занимают вакансии по востребованным на рынке труда профессиям, обеспечивающим экономическое развитие региона?

На этот счет существуют различные точки зрения. Например, совсем недавно Министр беседовал с руководителем органа управления образованием одного из регионов Северо-Запада России. «Самая важная функция НПО – социальная! – горячо убеждал его коллега. – Ты посмотри, какие у нас дети в ПТУ? Из неблагополучных семей, трудновоспитуемые, с проблемами в интеллектуальном развитии. Да их же школа просто «выдавливает» в ПТУ, чтобы не портили показатели! Государство должно их защищать, предоставить им место, где они «переждут» свой «взрывоопасный возраст». Помнится, тогда на это Министр ответил: «Самая лучшая защита – это дать им «в руки» востребованную на местном рынке труда профессию и рабочее место с достойной оплатой».

Для себя Министр этот вопрос решил однозначно: за счет областного бюджета, в основном, будет финансироваться подготовка по экономически целесообразным кадровым потребностям региона – рабочие профессии для крупных предприятий приоритетных бюджетобразующих отраслей экономики региона, строительства, развивающейся сферы жи-

лично-коммунального хозяйства. Такую стратегию одобрил и Губернатор. Но как с помощью финансового механизма стимулировать сохранение и расширение такой структуры подготовки в системе НПО области? Не должен ли норматив финансирования учитывать степень востребованности профессий? Тогда, изменяя нормативы финансирования, можно было бы стимулировать увеличение объемов подготовки по регионально значимым профессиям и снижение количества подготавливаемых рабочих по профессиям, которые не востребованы региональным рынком труда. Логично организационно такие финансовые стимулы включить в процедуру конкурсного размещения регионального заказа на подготовку кадров.

Региональный заказ на подготовку кадров по рабочим профессиям за счет областного бюджета впервые в области был сформирован в 2002 году. Сделано это было на основе среднесрочного прогноза кадровых потребностей региона до 2005 года. Теперь необходимо было продумать, как размещать его на основе конкурса между областными образовательными учреждениями, реализующими программы НПО (а это не только профессиональные училища и лицеи, но и некоторые техникумы, колледжи)? Очевидно, что придется учитывать территориальную конфигурацию областной сети НПО, поскольку не могут между собой конкурировать учебные заведения удаленных друг от друга городов или сельских районов. По-видимому, следует ориентироваться на кадровые потребности местных рынков труда. Вопросов набиралось больше, чем ответов...

На первый раз было решено апробировать конкурсный механизм вывода невостребованных на региональном рынке труда профессий («оператор ЭВМ» и «секретарь-референт») и введения новых регионально-значимых профессий («машинист котлов» и «слесарь по ремонту оборудования электростанций»). Был разработан и утвержден приказом Министра следующий вариант Положения о конкурсном размещении регионального заказа:

О конкурсном порядке  
размещения регионального  
заказа на подготовку рабочих  
в учреждениях начального и среднего  
профессионального образования  
..... области в 2003 году

В целях повышения качества начального профессионального образования и согласования структуры подготовки в системе профессионального образования с перспективными потребностями регионально-го рынка труда

#### ПРИКАЗЫВАЮ

1. Объявить конкурс для учреждений начального и среднего профессионального образования области на размещение регионального

заказа на подготовку рабочих по профессиям «секретарь-референт», «оператор ЭВМ», «машинист котлов», «слесарь по ремонту оборудования электростанций» в 2003 году.

2. Утвердить Порядок конкурсного размещения регионального заказа на подготовку рабочих в учреждениях начального и среднего профессионального образования в 2003 году (Приложение №1).

3. Утвердить состав конкурсной комиссии по размещению регионального заказа на подготовку по профессиям «секретарь-референт», «оператор ЭВМ», «машинист котлов», «слесарь по ремонту оборудования электростанций» (приложение №2).

4. Управлению образования и занятости организовать проведение конкурса по размещению регионального заказа по профессиям «секретарь-референт», «оператор ЭВМ», «машинист котлов», «слесарь по ремонту оборудования электростанций» в срок до 15.03.03 г.

5. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

Министр

### Приложение 1

к приказу МОиН № \_\_\_\_\_  
от \_\_\_\_\_

#### Порядок

конкурсного размещения регионального заказа на подготовку рабочих в УНПО и УСПО .....области в 2003 году

#### 1. Общие положения

1.1. Конкурсное размещение регионального заказа на подготовку рабочих в 2003 году устанавливается для УНПО и УСПО, реализующих образовательные программы НПО:

- для профессий «секретарь-референт» (50 чел.) и «оператор ЭВМ» (75 чел.), по которым предложения образовательных учреждений значительно превышают соответствующие цифры регионального заказа;
- для вновь вводимых профессий «машинист котлов» (150 чел.) и «слесарь по ремонту оборудования электростанций» (250 чел.), по которым существует региональный заказ, но подготовка рабочих в областных УНПО и УСПО не ведется.

1.2. Конкурсное размещение регионального заказа в 2003 году проводится для образовательных учреждений двух территориальных зон:

- 1 зона –.....;
- 2 зона –.....;

в соответствии с численностью регионального заказа в территориальном разрезе отдельно для каждой зоны.

1.3. Целями конкурсного размещения регионального заказа на подготовку квалифицированных рабочих кадров являются:

- повышение качества профессионального образования;
- создание конкурентной среды в системе профессионального образования;
- предотвращение перепроизводства на рынке труда работников квалифицированного труда по профессиям «секретарь-референт» и «оператор ЭВМ»;
- стимулирование подготовки по новым профессиям НПО, востребованным на региональном рынке труда.

2. Организация конкурсного размещения регионального заказа на подготовку рабочих

2.1. Конкурс объявляется приказом министерства образования и науки.

2.2. К участию в конкурсе допускаются УНПО и УСПО, реализующие образовательные программы НПО, имеющие лицензии на подготовку работников квалифицированного труда по профессиям, перечисленным в п. 1.1 (для вновь вводимых профессий наличие лицензии не обязательно).

2.3. Для участия в конкурсе образовательное учреждение представляет в срок до 01.02.03 г. в министерство образования и науки следующий пакет документов:

- заявление на имя министра образования и науки, в котором обозначены конкурсные профессии подготовки (любое количество из числа перечисленных в п.1.1);
- договор(ы) с предприятиями или организациями на трудоустройство будущих выпускников по профессии или профессиям, заявленным на участие в конкурсе (если они есть);
- сведения о материально-технической базе (технические характеристики используемого в учебном процессе оборудования), кадровом и учебно-методическом обеспечении профессий;
- другие материалы\* (на усмотрение образовательного учреждения).

\* В число материалов могут быть включены:

- маркетинговые исследования;
- отзывы предприятий, принимающих на работу выпускников УНПО и УСПО;
- тестовые результаты, подтверждающие качество профессиональной подготовки (по итогам государственной аттестации учебного заведения);
- информация о реализации в учебном процессе новых производственных технологий;
- сведения о победителях-призерах конкурсов профессионального мастерства различного уровня;
- другие материалы.

2.4. Конкурсный отбор претендентов производится конкурсной комиссией, назначенной приказом министерства образования и науки.

2.5. Решение конкурсной комиссии сообщается претенденту в срок до 15 марта.

### 3. Условия конкурсного размещения регионального заказа на подготовку кадров

3.1. Участие в конкурсе для УНПО и УСПО, реализующих образовательные программы НПО, происходит на добровольной основе.

3.2. В конкурсном режиме будет распределен весь региональный заказ на подготовку по профессиям, перечисленным в п.1.1, для двух территориальных зон.

3.3. Образовательным учреждениям, расположенным в зонах ....., не принимавшим участия в конкурсе или проигравшим в нем, будет отказано в размещении за счет регионального бюджета заказа на подготовку по конкурсным профессиям.

3.4. Конкурсными критериями отбора одного или нескольких образовательных учреждений для размещения регионального заказа в 2003 году являются:

- для профессий «секретарь-референт» и «оператор ЭВМ»:
  - наличие опыта подготовки по этим профессиям,
  - качество профессиональной подготовки (обученности) учащихся предыдущих наборов;
  - наличие договоров с предприятиями (организациями), гарантирующих трудоустройство выпускников;
  - состояние материально-технической базы, кадрового и учебно-методического обеспечения профессии.
- для профессий «машинист котлов» и «слесарь по ремонту оборудования электростанций»:
  - наличие опыта подготовки по схожим профессиям;
  - качество профессиональной подготовки (обученности) учащихся по схожим профессиям;
  - наличие договоров с предприятиями (организациями), гарантирующих трудоустройство выпускников;
  - состояние материально-технической базы, кадрового и учебно-методического обеспечения профессии.

3.5. Образовательным учреждениям, получившим в результате конкурсного отбора разрешение МОиН на набор абитуриентов в 2003 г. по профессиям, вынесенным на конкурс, финансирование обучения будет осуществляться по действующим нормативам в расчете на одного учащегося с 1 сентября 2003 года. Для вновь вводимых профессий «машинист котлов» и «слесарь по ремонту оборудования электростанций», кроме нормативного финансирования, МОиН профинансирует подготовительные работы к введению новых профессий.

Приложение № 2 к приказу МОиН № _____ от _____
Состав
конкурсной комиссии по размещению регионального заказа на подготовку рабочих в УНПО и УСПО .....области в 2003 году
..... руководитель управления образования и занятости МОиН – председатель комиссии
Члены комиссии:
..... консультант управления образования и занятости МОиН.
..... председатель Совета директоров УНПО.
..... начальник отдела кадрового и правового обеспечения образования МОиН.
..... исполнительный директор Союза работодателей области.
..... директор ПЛ №53.

Когда через два года после введения нового организационно-финансового механизма директора учреждений НПО и СПО собрались на традиционное августовское совещание, можно было подводить некоторые предварительные итоги произошедших изменений. Доклад Министра был, как всегда, стратегически ориентирован. В нем обозначались приоритеты развития на будущее. Но и фиксировались те негативные результаты, которых можно было бы избежать, если бы удалось вовремя просчитать все риски, связанные с нововведениями.

Во-первых, конкурсный порядок размещения бюджетного регионального заказа оправдал себя не полностью. «Нам удалось, – сообщил Министр, – резко уменьшить объемы подготовки за счет бюджета по таким профессиям как «оператор ЭВМ» и «секретарь-референт» (еще раньше были полностью выведены из структуры подготовки профессии «бухгалтер» и «парикмахер»). Я очень доволен, что многие из вас быстро сориентировались и предлагают некоторые из этих профессий как дополнительные (резервные) профессии с полным возмещением затрат на обучение. А что касается подготовки парикмахеров, то уже сегодня в области эти образовательные программы реализуют (не за счет бюджета) негосударственные структуры: курсы при элитных парикмахерских, учебно-курсовые комбинаты и т.д. Однако признаюсь, полной неожиданностью для министерства был тот факт, что ни одно учебное заведение не участвовало в конкурсе на подготовку по новым профессиям...».

В ходе последующей дискуссии выяснилось, что предложенные в ходе конкурса условия введения новых профессий не стимулировали руко-

водителей и педагогические коллективы учебных заведений на смену профессий подготовки. «Конечно, предложение министерства профинансировать сверх нормативов обновление материально-технической базы училища под новую профессию, было для нас заманчивым. Когда еще получишь новое оборудование? – говорил один из директоров. – Но мы сели и подсчитали, что еще нужно для того, чтобы организовать подготовку по профессии «машинист котлов». И оказалось, что необходимо разработать новые рабочие учебные программы и учебные материалы, найти или переподготовить преподавателей спецдисциплин и мастеров производственного обучения, договориться о местах производственной практики и многое другое. А за счет чего это делать? Норматив-то на эту профессию, хоть она и новая для областной системы НПО, – из второй группы профессий, то есть не очень большой. А готовить надо было все в цейтноте, за счет сверхурочной работы персонала. Людям надо платить... И мы решили, что это для нас сегодня невыгодно».

Слушая его горячее выступление, Министр поймал себя на мысли, что эти два года не прошли даром. Директора научились рассчитывать ресурсы, начали приводить экономические аргументы своих управленческих решений. И все это – благодаря той экономической самостоятельности, которую предоставляет руководителям учебных заведений нормативный «подушевой» принцип финансирования. Но, с другой стороны, Министр не мог не признать, что нормативы финансирования учреждений НПО должны быть дифференцированы не только по критерию ресурсоемкости подготовки по группам профессий, но и по критерию региональной значимости профессий. Только тогда финансовые нормативы могут выступать в роли «рычагов» управления и стимулировать преобразования системы НПО в соответствии с приоритетами региональной образовательной политики (например, смену профессий подготовки).

В докладе на том августовском совещании директоров Министр обратился к проблеме показателей эффективности деятельности региональной системы профобразования. «Новый организационно-финансовый механизм, введенный в нашей области, предоставляет директорскому корпусу системы НПО и СПО финансовую самостоятельность. Но должен вам сказать, что переход к существенному расширению полномочий субъектов бюджетного планирования должен сопровождаться и ужесточением контроля за конечным результатом их деятельности, – сказал Министр. – Что же выступает конечным результатом нашей работы? Для меня, как руководителя регионального органа управления образованием, объектом управления для которого является система НПО и СПО, в целом, самое главное – последовательно реализовывать приоритеты региональной образовательной политики. В отношении системы НПО такой приоритет – своевременное обеспечение кадровых потребностей социально-экономического развития нашей губернии. И это означает, что чем выше соответствие структуры и качества профессионального образования требованиям рынка труда, тем эффективнее система образования. Если мы обеспечиваем актуальные кадровые потребности предприятий области и

готовим рабочие кадры под будущие структурные преобразования в региональном экономическом комплексе, значит – бюджетные деньги потрачены не зря! Это инвестиции в социально-экономическое развитие губернии, которые в будущем окупятся сторицей». Министр продемонстрировал слайд, на котором была отчетливо видна тенденция усиления соответствия структуры подготовки в областной системе НПО и кадровых потребностей рынка труда за последние 3 года. «Я думаю, нам есть, чем гордиться. Но и работа предстоит тяжелая. Сегодня мы обречены жить в рыночных условиях. А это означает, что успокаиваться нельзя никогда», – закончил он свое выступление.

Прошло еще два года... Многие из тех преобразований в областной системе НПО, которые были реализованы, в том числе – с помощью нового организационно-финансового механизма, стали уже обыденной практикой. Все без исключения профессиональные образовательные учреждения уже несколько лет работали в статусе самостоятельных юридических лиц, то есть имели отдельные счета, балансы, бухгалтерию учебного заведения. Был подготовлен второй среднесрочный прогноз кадровых потребностей экономики региона до 2008 года, и на его основе формировался ежегодный региональный заказ на подготовку рабочих кадров. С помощью процедуры конкурсного размещения заказа удалось, хоть и не без сопротивления директорского корпуса НПО, существенно сократить объемы подготовки по профессиям «повар», «портной». Новый организационно-финансовый механизм, введенный в региональной системе НПО, позволил сформировать конкурентную среду, которая, как известно, выступает существенным фактором повышения качества образования.

Правда, обнаружилось, что необходимы постоянные коррективы самого механизма. И связано это было, в основном, с постоянной сменой «правил игры» на федеральном уровне. Казначейское исполнение бюджета образовательных учреждений, введенное в практику с начала 2005 года, и ухудшившийся налоговый режим деятельности российской системы образования существенно ограничили самостоятельность в расходовании бюджетных и внебюджетных средств учебных заведений. С другой стороны, эти условия заставили руководителей учреждений профессионального образования учиться планировать и доходы, и расходы своих учебных заведений.

Как-то на прием к Министру пришел руководитель крупного многопрофильного колледжа, в котором реализовывались образовательные программы НПО и СПО, а также профессиональной подготовки. На базе этого колледжа был создан Ресурсный центр профессионального образования по профилю металлообработки. Разговор на этой встрече, кроме всего прочего, зашел об источниках финансирования образовательного учреждения.

Директор колледжа рассказывал о том, как формировался его бюджет последние два года: «Во-первых, это норматив, помноженный на число учащихся, отдельно для уровней НПО и СПО. Надо заметить, что этого явно недостаточно, хотя норматив на мои профессии самый высокий

в области – в среднем около 14 тысяч рублей. В норматив не входят коммунальные расходы, их мне финансируют отдельно, поскольку они не нормируются на учащегося. Часть коммунальных расходов я оплачиваю из внебюджетных средств. Многие директора недовольны, а я считаю, что это справедливо, потому что образовательные программы для взрослых и некоторые другие виды внебюджетной деятельности мы ведь реализуем в своих мастерских, лабораториях... В прошлом году мы вошли в областную целевую программу «Управление кадровым потенциалом области до 2008 года», и за счет этих целевых средств областного бюджета провели стажировки своих мастеров производственного обучения на профильных промышленных предприятиях. В этом году тоже хотим участвовать в конкурсе и за счет этой программы взять на подготовку по рабочим профессиям молодых ребят, демобилизованных из рядов Вооруженных Сил. А почему бы нет, мы уже научились грамотно представлять свои возможности и конкурентные преимущества. Три года подряд выигрываем конкурс, который проводит Федеральная государственная служба занятости для отбора учебных заведений, на базе которых будут переподготавливаться безработные. Конечно, и здесь деньги бюджетные небольшие... Но если все сложить, жить и развиваться дальше можно! Уже два раза сумели заключить договор с нефтеперерабатывающим заводом на повышение квалификации их персонала (рабочих кадров). Это уже чистая внебюджетная деятельность. Реализуем продукцию, которую производим в учебных мастерских. Но эту деятельность потихоньку сворачиваем. Не угнаться за специализированными производствами... Да и выгоднее образовательные программы... Вот сколько набралось источников дохода! Настоящее многоканальное финансирование! Бухгалтерия уже замучилась, ведь каждый вид доходов в бухгалтерском балансе показывается отдельно... Когда Ресурсный центр начнет принимать учащихся из других учреждений областной системы НПО на сетевые программы по современным производственным технологиям, будет еще дополнительный источник финансовых средств по договорам с учебными заведениями».

И все же неудовлетворенность оставалась... Так и не удалось пока создать эффективную систему внешней оценки качества начального профессионального образования. В области уже три года назад началась процедура независимой сертификации выпускников системы НПО и СПО по рабочим профессиям с участием работодателей. Региональный сертификат профессиональной компетентности выдает успешно прошедшим процедуру сертификации выпускникам системы НПО областная Торгово-промышленная палата. Однако обязательным условием осуществления процедур независимой сертификации является наличие профессиональных стандартов, подготовленных отраслевыми объединениями работодателей по всем профессиям НПО. В регионе пока разработано 12 региональных профессиональных стандартов. Но до тех пор, пока на федеральном уровне не будет создана национальная система сертификации персонала и утверждена соответствующая нормативно-законодательная база, все это остается на уровне экспериментальной работы регионального уровня...

## ГЛОССАРИЙ

**Бюджет субъекта Российской Федерации (региональный бюджет)** – форма образования и расходования денежных средств, предназначенных для обеспечения задач и функций, отнесенных к предметам ведения субъекта РФ.

**Государственный (региональный) заказ на подготовку кадров** – задание на профессиональное образование и профессиональную подготовку (в разрезе профессий/специальностей и уровней профессионального образования), установленное Правительством субъекта РФ на календарный год образовательным учреждениям профессионального образования, реализующим образовательные программы на территории региона, в пределах средств, предусмотренных в бюджете субъекта РФ на эти цели. Государственный (региональный) заказ содержит следующие сведения:

- численность подлежащих обучению по профессиям/специальностям начального и среднего профессионального образования за счет бюджета субъекта РФ;
- численность подлежащих обучению по специальностям среднего и высшего профессионального образования за счет федерального бюджета;
- объем средств, необходимых для финансирования государственного (регионального) заказа из бюджета субъекта РФ.

**Индикаторы оценки деятельности системы НПО** – простые свойства объектов, которые могут быть измерены. Как правило, представлены в составе статистических наблюдений. Использование одних и тех же индикаторов в зависимости от задач, поставленных перед управленцем, позволяет конструировать те или иные *показатели*, которые предоставляют возможность проверять выдвигаемые гипотезы относительно состояния и развития региональных систем НПО.

**Качество профессионального образования** – мера достижения целей профессионального образования, заявленных его заказчиками: государством, обществом, личностью.

**«Подушевой» норматив финансирования** – стоимость предоставления образовательных услуг в объеме требований государственных образовательных стандартов профессионального образования по конкретным профессиям/специальностям в расчете на одного учащегося/студента.

**Показатели оценки деятельности системы НПО** – характеристики системы НПО, которые позволяют оценить ее состояние с точки зрения реализации задач и приоритетов развития. Показатели рассчитываются на основе *индикаторов*. Качественные показатели фиксируют нали-

чие/отсутствие определенных характеристик объектов (процессов), количественные – меру (степень) их выраженности.

**Профессиональный стандарт** – нормативный документ, который отражает минимально необходимые требования к профессии по квалификационным уровням и профессиональным компетенциям с учетом обеспечения качества, продуктивности и безопасности выполняемых работ. Требования включают в себя, наряду с другими данными, перечень конкретных должностных обязанностей, рассматриваемых с точки зрения знаний, умений и навыков, необходимых работнику для реализации трудовых функций в границах его компетентности.

Профессиональный стандарт – это коллективный продукт деятельности работодателей (объединенных по видам экономической деятельности), отражающий минимально необходимые совокупные квалификационные требования к профессиям.

**Ресурсоемкость профессии** – стоимость материально-технического обеспечения (оборудования, расходных материалов, спецодежды и т.д.), минимально необходимая для выполнения государственного образовательного стандарта НПО (в части производственного обучения по профессии).

**Сертификация профессиональных квалификаций выпускников** – процесс, посредством которого удостоверяется, что уровень квалификации и профессиональной компетентности выпускника учреждения профессионального образования соответствуют требованиям *профессиональных стандартов* по видам экономической деятельности.

**Эффективность образования** – «цена» достигнутого качества образования. Соотношение достигнутых результатов и их «ценового эквивалента». Различают: социальную эффективность, экономическую эффективность.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### *Приложение 1*

#### **Различные варианты расчетов нормативов финансирования на одного учащегося/студента региональной системы НПО в субъектах Российской Федерации**

##### **1. Методика расчета нормативов финансирования НПО в Самарской области**

Приложение № 7  
к приказу Министерства образования и  
науки Самарской области  
от 16.02.2005 № 30-од

Методика расчета нормативов бюджетного финансирования расходов на реализацию программ начального профессионального образования в учреждениях начального профессионального образования

Введение норматива финансовых затрат позволяет формировать бюджет учреждений образования, определять потребности в финансовых средствах и оптимизировать затраты, обеспечивать прозрачность при формировании и прохождении финансовых потоков в сфере образования.

В расчете норматива учтена специфика образовательных программ начального профессионального образования, сочетание образовательной и профессиональной подготовки. Данная методика расчета норматива обеспечивает режим функционирования учреждений начального профессионального образования.

##### Нормативно-правовая база

Закон Российской Федерации «Об образовании» (в редакции Федерального Закона от 07.07.2003 № 123-ФЗ «О внесении изменений и дополнений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части, касающейся финансирования общеобразовательных учреждений»);

Бюджетный кодекс Российской Федерации (в редакции Федерального Закона от 23.12.2003 № 186-ФЗ «О федеральном бюджете на 2004 год»);

Федеральный закон № 95-ФЗ от 04.07.03 «О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации»;

Типовые штаты средних профессионально-технических училищ системы Государственного комитета СССР по профессионально-

техническому образованию (приказ Госком СССР по профессионально-техническому образованию от 29 января 1987 г. № 13)

Федеральный закон № 131-ФЗ от 06.10.03 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»;

Постановление Губернатора Самарской области от 11.12.97 № 367 «О системе финансирования образовательных учреждений области».

#### Порядок расчета норматива расходов на реализацию государственного стандарта начального профессионального образования

Методика содержит расчет показателей бюджетного финансирования на одного обучающегося в учреждениях в разрезе ступеней.

В основу расчета норматива по начальному профессиональному образованию положены:

требования государственных стандартов начального профессионального образования к квалификационному уровню профессий;

нормативное соотношение тарифного фонда и фонда надбавок и доплат;

расходы на обеспечение учебного процесса (расходы на приобретение наглядных пособий, технических средств обучения, расходных материалов, канцелярских товаров, хозяйственные расходы);

нормы регионального законодательства, устанавливающих повышение на 25% окладов и тарифных ставок специалистам, работающим на селе.

Стандартная (базовая) стоимость педагогической услуги в учреждениях начального профессионального образования рассчитывается, исходя из следующих показателей:

количество учащихся в группе – 25 человек;

количество педагогических часов на группу;

средний разряд по педагогическому персоналу, фактически сложившийся по области.

Фонд оплаты труда административно-управленческого, вспомогательного и обслуживающего персонала определяется исходя из штатных расписаний численности работников в зависимости от количества обучающихся.

Структура фонда заработной платы:

– тарифный фонд;

– надтарифный фонд.

В состав тарифной части заработной платы включается:

оплата работников по штатному расписанию и по тарификации с учетом компенсационных (обязательных) выплат за условия труда, отклоняющиеся от нормальных;

повышение ставок (окладов) за работу в сельской местности, за работу в учреждениях для детей с отклонениями в развитии или нуждающихся в длительном лечении;

доплаты за вредные условия труда, за работу в ночное время, в выходные и праздничные дни и т.п.

В соответствии с распоряжением Правительства РФ от 09.06.1992 г. № 1037-р «О формировании фонда надбавок» величина надтарифного фонда для учреждений начального профессионального образования установлена в размере не более 25 % от фонда оплаты труда.

В состав надтарифной части заработной платы включаются:

доплаты за выполнение дополнительной работы, не входящей в круг основных обязанностей работников (классное руководство, проверка письменных работ, заведование учебными кабинетами и другие);

выплаты стимулирующего и компенсационного характера;

прочие надбавки и доплаты.

Расходы на обеспечение учебно-воспитательного процесса (ФМО) определяются на каждого воспитанника исходя из экономических нормативов, в процентном отношении к общему размеру норматива расходов, в соответствии со сложившимися расходами и с учетом ежегодного постепенного увеличения доли расходов при возможности доходной части областного бюджета.

В состав норматива бюджетного финансирования входят следующие статьи по экономической классификации расходов бюджетов:

статья 210 «Оплата труда и начисления на оплату труда» (за исключением расходов на компенсацию педагогическим работникам на приобретение книгоиздательской продукции);

статья 220 «Приобретение услуг» (за исключением подстатьи 223 «Коммунальные услуги», подстатьи 224 «Арендная плата за пользование имуществом», подстатьи 225 «Услуги по содержанию имущества» в части оплаты содержания помещений, оплаты прочих коммунальных услуг, капитального ремонта имущества);

статья 290 «Прочие расходы»;

статья 310 «Увеличение стоимости основных средств» (за исключением расходов по приобретению оборудования длительного пользования);

статья 340 «Увеличение стоимости материальных запасов».

Норматив напрямую зависит от степени квалификации профессии, контингента учащихся, базисного учебного плана.

1-я группа профессий – 3-й и 4-й ступеней квалификации и профессии, лицензируемые Гостехнадзором, котлонадзором и ГИБДД (предусматриваются 2 мастера на группу).

2-я группа профессий – профессии 1-й и 2-й ступеней квалификации (предусматривается один мастер на весь период обучения).

3-я группа профессий – производственное обучение ведет преподаватель, а не мастер производственного обучения.

Региональные нормативы бюджетного финансирования в расчете на одного обучающегося исчисляются по формуле:

$$\text{РНБ.ф.} = \text{ФОТ}_\text{м} + \text{ФОТ}_\text{п} + \text{ФОТ а/х} + \text{ФМО},$$

где:  $\text{ФОТ}_\text{м}$  – заработная плата мастеров производственного обучения;

ФОТп – заработная плата педагогического персонала;  
 ФОТа/х – заработная плата административно-хозяйственного и вспомогательного персонала;  
 ФМО – расходы на обеспечение учебного процесса.

Расходы на оплату труда мастеров производственного обучения рассчитываются по формуле:

$$\text{ФОТ}_M = a/18 * б / 25 * 1,2 * 12 * 1,262,$$

где: а – количество педагогических часов на группу;  
 18 – количество педагогических часов на ставку;  
 б – ставка заработной платы, соответствующая среднему разряду ЕТС по области;  
 25 – количество учащихся в классе;  
 1,2 – коэффициент увеличения фонда оплаты труда на величину доплат и надбавок;  
 12 – количество месяцев в году;  
 1,262 – коэффициент отчислений по единому социальному налогу.

Расходы на оплату труда преподавателей осуществляются в соответствии с реализуемой учебной программой и учебным планом и рассчитываются по формуле:

$$\text{ФОТ}_п = a/18 * б / 25 * 1,33 * 12 * 1,262,$$

где: а – количество педагогических часов на группу;  
 18 – количество педагогических часов на ставку;  
 б – ставка заработной платы, соответствующая среднему разряду ЕТС по области;  
 25 – количество учащихся в классе;  
 1,33 – коэффициент увеличения фонда оплаты труда на величину доплат и надбавок;  
 12 – количество месяцев в году;  
 1,262 – коэффициент отчислений по единому социальному налогу.

Расходы на оплату труда административно-управленческого, вспомогательного и обслуживающего персонала определяются исходя из штатных расписаний численности работников в зависимости от количества обучающихся.

$$\text{ФОТ}_{a/x} = c * 1,1 * 12 * 1,262,$$

где: с – фонд оплаты труда административно-хозяйственного и обслуживающего персонала;  
 1,1 – коэффициент увеличения фонда оплаты труда на величину доплат и надбавок;

12 – количество месяцев в году;

1,262 – коэффициент отчислений по единому социальному налогу.

## **2. Методика расчета норматива финансирования НПО в Чувашской Республике**

УТВЕРЖДЕНО

постановлением Кабинета Министров  
Чувашской Республики

### **ПРАВИЛА нормативного бюджетного финансирования государственных образовательных стандартов начального профессионального образования Чувашской Республики в 2006 году**

#### **1. Общие положения**

1.1. Настоящие Правила определяют принципы формирования расходов обучения в учреждениях начального профессионального образования Чувашской Республики на основе нормативов бюджетного финансирования (далее – нбф) на одного обучающегося в год.

Правила разработаны в соответствии с Бюджетным кодексом Российской Федерации, Законом Российской Федерации «Об образовании» с учетом изменений, внесенных Федеральными законами от 02.08.2004 № 122-ФЗ, 29.12.2004 № 199-ФЗ, 09.05.2005 № 45-ФЗ, постановлением Правительства Российской Федерации от 05.06.1994 № 650 «Об утверждении типового положения об учреждении начального профессионального образования», учебными программами по подготовке квалифицированных рабочих, постановлением Кабинета Министров Чувашской Республики от 09.12.2004 № 306 «О дифференциации в уровнях оплаты труда работников государственных учреждений Чувашской Республики», постановлением Кабинета Министров Чувашской Республики от 09.12.2004 № 307 «Об условиях и порядке установления надбавок, доплат и других выплат стимулирующего и компенсационного характера в государственных учреждениях Чувашской Республики» и другими законодательными актами.

1.2. Нормативы бюджетного финансирования расходов учреждений начального профессионального образования в расчете на одного обучающегося рассчитываются в разрезе кластерных групп профессий (специальностей) исходя из общих признаков затрат на обучение.

1.3. Норматив бюджетного финансирования одного обучающегося состоит из двух компонентов – норматива стоимости обучения и норматива стоимости социального обеспечения и защиты:

$$\text{нбф} = \text{нбф обуч} + \text{нбф соц}$$

Законом о республиканском бюджете Чувашской Республики утверждается норматив бюджетного финансирования с указанием норматива

на обучение и норматива на социальные расходы. Утверждаемые нормативы являются минимально допустимыми.

1.4. В нбф не включаются расходы на предоставление льгот на коммунальные услуги педагогическим работникам, работающим и проживающим в сельской местности, расходы на выплату педагогическим работникам ежемесячной денежной компенсации на приобретение книгоиздательской продукции и периодических изданий, расходы по оплате налога на имущество.

1.5. Перечень поправочных коэффициентов утверждается к нормативу бюджетного финансирования на обучение, на обучающихся из числа детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей – к нормативу социальных расходов.

1.6. Величина республиканского норматива бюджетного финансирования на обучение определяется как средневзвешенная величина по расходам на обучение среди учебных групп по типам:

$$P_{\text{нбф обуч}} = \frac{P1Pn_{\text{нбф обуч}1} + P2Pn_{\text{нбф обуч}2} + \dots + PnPn_{\text{нбф обуч}n}}{P1+P2+\dots+Pn}$$

где: n – количество учебных групп в учреждениях НПО в республике;

P1, P2, Pn – количество учебных групп каждого типа;

Pn нбф обуч 1; Pn нбф обуч 2 Pn нбф обуч n – размер норматива бюджетного финансирования для соответствующей учебной группы.

## **2. Методика расчета республиканского норматива бюджетного финансирования государственных образовательных стандартов начального профессионального образования**

### **2.1. Методика расчета стоимости обучения в государственных образовательных учреждениях начального профессионального образования (нбф обуч)**

2.1.1. Стоимость обучения включает расходы на заработную плату персонала (перс), расходы на содержание, эксплуатацию и совершенствование учебно-материальной базы (Пумб), расходы на оплату коммунального обслуживания учебно-материальной базы (Пком):

$$\text{нбф обуч} = \frac{P_i \text{ перс} + P_i \text{ умб} + P_i \text{ ком} + 0,032 S P_i}{K_i},$$

где: индекс i обозначает долю соответствующих расходов, приходящуюся на каждого из обучающихся.

Дифференцирование стоимости профессиональных образовательных программ различных профессий (специальностей) реализуется за счет:

разницы расходов на оплату труда персонала (для обучения более сложным профессиям (специальностям) требуется больше преподавателей и мастеров производственного обучения, лаборантов и др.);

разницы стоимости учебно-материальной базы (оборудования, средств обучения, расходных материалов, документации и др.);

разницы стоимости обслуживания учебно-материальной базы (энергии и энергоносителей, эксплуатации и ремонта оборудования и инвентаря и др.).

0,032 S Пi – показатель среднего реального отсева учащихся в год, покрывает величину затрат в результате потери контингента.

2.1.2. Зарботная плата персонала (Пi перс) включает заработную плату педагогическим работникам (преподаватели, мастера производственного обучения, методисты), заработную плату административно-управленческим работникам, заработную плату обслуживающему и вспомогательному персоналу.

Исходными данными для расчета заработной платы педагогических работников на обучение одной группы в год являются:

количество часов обучения на одну учебную группу в год (Чобщ), из них:

количество часов теоретического обучения (Чт);

количество часов производственного обучения (Чпр.о.)

средний разряд преподавателей по ЕТС в учебной группе;

премиальный фонд мастерам производственного обучения – 10% к ФОТ;

размер надтарифного фонда – 33% к ФОТ;

коэффициент увеличения фонда оплаты труда, связанного с повышением стажа, квалификационной категории – 1,01.

Начисления на фонд оплаты труда – 0,262 Фперс.

Наполняемость группы – 25 человек.

Расходы на заработную плату персоналу на одну учебную группу рассчитываются:

(Пперс.) = Фпперс + 0,262 Фперс.

Расходы на заработную плату персоналу на одного обучающегося при наполняемости учебной группы 25 человек (Пi перс) рассчитываются:

$$\frac{\text{Пперс}}{25}$$

Расчетное количество штатных единиц по административному, учебно-вспомогательному и обслуживающему персоналу в расчете на одного обучающегося определяется на основании типовых штатов, исходя из характера и сложности труда с в соответствии с тарифно-квалификационными характеристиками, средневзвешенного разряда по группам персонала – на основании ЕТС, утвержденной постановлением Кабинета Министров Чувашской Республики от 09 декабря 2004 года № 306.

Средневзвешенный разряд по административному и педагогическому персоналу определяется на основании тарификации, по учебно-вспомогательному и обслуживающему персоналу – исходя из перечней должностей работников, предусмотренных нормативами штатной чис-

ленности в расчете на одну группу. Средневзвешенный разряд учитывается по количеству работников каждого разряда ЕТС.

Оплата труда административного, учебно-вспомогательного и обслуживающего персонала в расходах берется как доля оплаты труда указанных работников в оплате труда педагогического персонала.

2.1.3. Расчет годовой доли расходов на учебно-материальную базу, приходящейся на одного обучающегося производится по формуле:

$$(Pi \text{ умб}) = \frac{\text{Пкап} + \text{Побор} + \text{Пэн.} + \text{Пдок} + \text{Пквал}}{k},$$

где  $k$  – среднегодовая численность обучающихся в учреждениях НПО;

Пкап – годовые расходы на капитальный ремонт;

Побор – годовые расходы на приобретение, содержание, эксплуатацию и ремонт учебных, производственных помещений, оборудования, инструмента;

Пэн – годовые расходы на энергоносители для учебных целей, приобретение расходных материалов;

Пдок – годовые расходы на приобретение учебно-программной и технической документации, учебной литературы и пособий, канцелярских принадлежностей;

Пквал – годовые расходы на хозяйственное, организационно-управленческое и медицинское обеспечение образовательного процесса, повышение квалификации персонала, аттестации обучающихся;

среднегодовая численность обучающихся определяется по формуле:

$$K_{\text{ср.}} = \frac{K1M1 + K2M2}{12},$$

где  $K1$  – контингент на начало планируемого года;

$M1$  – число месяцев функционирования учреждения с переходящим контингентом на начало года (с 1 января по 31 августа);

$K2$  – контингент планируемого года;

$M2$  – число месяцев функционирования учреждения с новым контингентом на конец года (с 1 сентября по 31 декабря);

12 – число месяцев в году.

Расчет доли коммунальных расходов на обслуживание учебно-материальной базы, приходящейся на одного обучающегося производится по формуле:

$$Pi \text{ комм} = \frac{\text{Пком}}{K}$$

### **3. Методика расчета стоимости социального обеспечения и защиты на одного обучающегося в государственных образовательных учреждениях начального профессионального образования в год (нбф соц)**

3.1.1. Стоимость социального обеспечения и защиты обучающегося – сумма стоимостей необходимых годовых расходов на стипендию, пита-

ние, спецодежду и обмундирование, содержание учащихся из числа детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, культурное и досуговое обслуживание, содержание общежитий и др.:

$$\text{нбф соц} = \text{Пі стип} + \text{Пі пит} + \text{Пі од} + \text{Пі общ} + \text{Пі культ}$$

Каждый компонент рассчитывается отдельно.

$$\text{Пі стип} = \frac{(K1 * R1 * 12) + (K2 * R2 * 12)}{K},$$

где K1 – контингент обучающихся, получающих академическую стипендию;

K2 – контингент обучающихся из числа детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, получающих социальную стипендию;

R1 – установленный размер академической стипендии в месяц;

R2 – установленный размер социальной стипендии;

12 – число месяцев в году.

$$\text{Пі пит} = \frac{(K1 * R1 * D1) + (K2 * R2 * D2)}{K},$$

где K1 – контингент обучающихся, получающих двухразовое питание в учебные дни;

K2 – контингент обучающихся из числа детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, получающих питание;

R1 – размер стоимости питания;

R2 – размер стоимости питания для обучающихся из числа детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей;

D1, D2 – дето-дни питания.

$$\text{Пі од} = \frac{(K2 * R2) + (K1 * R1)}{K},$$

где K2 – контингент обучающихся из числа детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей;

R2 – стоимость обеспечения одеждой, обувью, мягким инвентарем обучающихся из числа детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей;

K1 – контингент обучающихся, проживающих в общежитиях;

R1 – размер стоимости пополнения на расходы по приобретению мягкого инвентаря.

Расходы на содержание общежитий рассчитываются на 1 проживающего =  $W : K1$ , где W – расходы на содержание общежитий.

Расходы на культурно-досуговое обслуживание рассчитываются на 1 обучающегося =  $W : K$ , где W – расходы на культурно-досуговое обслуживание обучающихся;

K – среднегодовой контингент обучающихся.

Расходы на содержание общежитий при их отсутствии в состав норматива не включаются.

Удельные расходы на выплату стипендий обучающимся определяют путем деления годового стипендиального фонда на среднегодовую численность обучающихся.

Расчет расходов на питание производится исходя из среднегодового контингента питающихся, среднего количества дней питания в году и средней стоимости дневного рациона.

Расходы на приобретение мягкого инвентаря, спецодежды, одежды, обуви рассчитываются на одного обучающегося исходя из установленных норм.

.....УТВЕРЖДЕН  
постановлением Кабинета Министров  
Чувашской Республики

## ПЕРЕЧЕНЬ ПОПРАВОЧНЫХ КОЭФФИЦИЕНТОВ

1. К нормативу бюджетного финансирования расходов на обучение в учреждениях начального профессионального образования Чувашской Республики в 2006 году

Группы профессий	Поправочный коэффициент
<b>На базе среднего (полного) общего образования</b>	
Металлообработка, производство радиоаппаратуры, оптико-механическое производство, строительные, монтажные и ремонтно-строительные работы, деревообрабатывающее производство, производство художественных изделий	1,0
Сельское хозяйство и транспорт	1,12
Легкая промышленность, общественное питание и торговля, сфера обслуживания	1,01
Должности служащих	1,065
<b>На базе основного общего образования с получением среднего (полного) общего образования</b>	
Металлообработка, производство радиоаппаратуры, оптико-механическое производство	1,1
Сельское хозяйство и транспорт	1,14
Строительные, монтажные и ремонтно-строительные работы, деревообрабатывающее производство, производство художественных изделий	1,055
Легкая промышленность, общественное питание и торговля, сфера обслуживания	1,075
Должности служащих	1,026
<b>На базе основного общего образования без получения среднего (полного) общего образования</b>	
Все отрасли кроме сельского хозяйства и транспорта	1,044
Сельское хозяйство транспорт	1,2

Продолжение табл.

Группы профессий	Поправочный коэффициент
<b>На базе основного общего образования без получения среднего (полного) общего образования – специальные (коррекционные группы)</b>	
Все отрасли	1,787
<b>На ресурсные центры</b>	
Все отрасли	1,05
<b>На содержание общежитий</b>	
Все отрасли	1,11

## 2. К нормативу бюджетного финансирования социальных расходов в учреждениях начального профессионального образования Чувашской Республики в 2006 году

<b>На содержание обучающихся из числа детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей</b>	
Все отрасли	11,52
<b>На содержание столовых, обслуживаемых системой общепита</b>	
Все отрасли	1,19

## 3. Методика расчета норматива финансирования системы НПО Ярославской области

Работа по введению нормативного финансирования учреждений начального профессионального образования началась в рамках реализации областной Программы развития образования в Ярославской области. В 2004 г. была сделана попытка частичного ведения норматива бюджетного финансирования в части фонда оплаты труда.

В 2005 году в результате работы творческой группы, состоящей из работников департамента образования, департамента финансов и руководителей образовательных учреждений был разработан и в экспериментальном порядке введен норматив бюджетного финансирования на 2006 г.

При разработке норматива БФ учреждений начального профессионального образования были использованы методики расчета, существующие в нормативном финансировании общеобразовательных школ, а также предложения по дифференцированному финансированию профессий разной затратности по материально-техническому обеспечению.

Под региональным нормативом бюджетного финансирования мы понимаем установленную на нормативной основе минимальную величину бюджетных средств, направляемую областным бюджетом на обеспечение образовательного процесса (воспитания и обучения) образовательного учреждения в соответствии с его задачами.

И хотя в структуру норматива могут входить три компонента:

- финансирование государственной образовательной программы, в основе которой лежит стандарт начального профессионального образования;

- содержание материально-технической базы, включая коммунальные услуги;
- оказание социальных услуг.

На текущий момент в норматив, введенный в Ярославской области, включено только финансирование образовательного процесса. Финансирование содержания материальной базы (зданий, сооружений, коммунальные платежи) в 2006 г. будут финансироваться не по нормативу.

Поэтому региональный норматив бюджетного финансирования включает расходы на реализацию государственной образовательной программы (стандарта), а также затраты по фонду оплаты труда и фонду материального обеспечения общежитий учреждений НПО.

Расходы на содержание и развитие материально-технической базы, на обеспечение социальных услуг рассчитывается, уточняется в соответствии с другими методиками расчета, и финансируются исходя из возможностей областного бюджета.

Основу для перехода на нормативное финансирование составляют следующие документы:

- положение о нормативе бюджетного финансирования учреждений начального профессионального образования Ярославской области;
- методика расчета норматива бюджетного финансирования учреждений начального профессионального образования Ярославской области;
- методика расчета нормативов штатной численности учреждений начального профессионального образования Ярославской области.

Норматив бюджетного финансирования учреждений начального профессионального образования Ярославской области рассчитывается по двум позициям:

- по учреждениям начального профессионального образования в целом,
- по общежитиям учреждений НПО дополнительно.

За основу расчета норматива бюджетного финансирования принимается средний нормативный контингент:

- для всех учреждений начального профессионального образования Ярославской области – 425 чел.
- для общежитий учреждений НПО – 175 чел.

Эти показатели определены, исходя из средних показателей по учреждениям начального профессионального образования.

Норматив бюджетного финансирования учреждений начального профессионального образования состоит из двух частей:

- основной инвариантный норматив, определяющий единую величину расходов на одного учащегося для всех учреждений начального профессионального образования без учета специфики их деятельности;
- дополнительные нормативы, устанавливаемые на основе поправочных коэффициентов и отражающие специфические условия функционирования и развития учреждений начального профессионального образования.

Расчет норматива будет осуществляться по статистическим данным на 1 октября ежегодно, а финансирование учебных заведений по нормативу будет корректироваться по состоянию 1 января, на 1 апреля, 1 октября. Такой подход мотивирует учебные заведения на усиление работы по сохранению контингента и уменьшению отсева в межрасчетный период.

Нормативная база для расчета регионального норматива бюджетного финансирования включает основные документы, издаваемые на федеральном и региональном уровнях и регулирующие деятельность учреждений начального профессионального образования.

В основу расчета норматива штатной численности работников учреждений начального профессионального образования положены Типовые штаты средних профессионально-технических училищ, утвержденных приказом Государственного комитета по профтехобразованию СССР от 29 января 1987 г № 13.

Структура норматива бюджетного финансирования включает:

- фонд оплаты труда (в расчетах на 2006 г. он составит по инвариантному нормативу 87%, а с учетом поправочных коэффициентов – 85%);
- фонд материального обеспечения (в расчетах по инвариантному нормативу – 13%, с поправочными коэффициентами – 15%).

Фонд оплаты труда включает:

*Тарифная часть:* тарифные ставки, надбавки за вредные условия труда и режим работы в условиях труда, отклоняющихся от нормальных, постоянные надбавки руководящим и педагогическим работникам, увеличивающие размер тарифной ставки.

*Надтарифная часть:* доплаты и надбавки поощрительного и стимулирующего характера, учебные доплаты, постоянная надбавка руководящим работникам за объемы деятельности, превышающие объемные показатели по отнесению учреждений НПО к группам по оплате труда руководителей.

Расходы на повышение разрядов и аттестацию руководящих и педагогических работников

Начисления на фонд заработной платы.

Выплата за методическую литературу.

Дополнительные нормативы на основе поправочных коэффициентов, отражающие специфические условия деятельности учреждений НПО включают:

к ФОНДУ ОПЛАТЫ ТРУДА:

- по организации образовательного процесса в профессиональных лицах;
- по обучению учащихся, нуждающихся в педагогической поддержке и получающих профессиональную подготовку в учреждениях начального профессионального образования (коррекционное обучение);

- по участию в экспериментальной деятельности,
- по функционированию учреждения начального профессионального образования в сельской местности,
- по наличию укрупненной материальной базы, затраты на содержание которой превышает норматив бюджетного финансирования,
- по наличию в образовательном учреждении детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей.

К учебным заведениям с укрупненной материальной базой относятся те учебные заведения, затраты на содержание которой превышает норматив бюджетного финансирования в части обслуживающего персонала.

к ФОНДУ МАТЕРИАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ:

- по наличию профессионально-квалификационной структуры, включающей профессии повышенной затратности по материально-техническому обеспечению

Расчет норматива бюджетного финансирования осуществляется в три этапа:

Первый этап:

На основе нормативных материалов и статистической отчетности учреждений начального профессионального образования определяются следующие показатели:

1) контингент учреждений начального профессионального образования, дифференцированный в диапазоне от 150 чел. до 700 чел. с интервалом в 25 чел.;

количество групп теоретического и производственного обучения исходя из норматива 25 чел. на одну группу теоретического обучения и 12-15 чел. (средний условный расчетный норматив – 13,5 чел.) на одну группу производственного обучения;

2) численность учащихся, обучающихся в группах педагогической поддержки, в том числе коррекционных группах;

3) численность учащихся, включенных в экспериментальную деятельность;

4) численность детей-сирот и детей, лишенных попечения родителей;

5) численность учащихся, обучающихся в условиях, отнесенных к сельским;

6) численность учащихся, проживающих в общежитиях учреждений НПО;

7) интегрированный коэффициент сложности профессионально-квалификационной структуры подготовки в учреждениях НПО Ярославской области.

Пропорционально изменениям контингента рассчитывается среднее количество ставок по группам персонала, исходя из классификации типовых должностей на основе норматива штатной численности работников учреждений начального профессионального образования.

Определяется средний разряд по группам персонала на основе Единой тарифной сетки по данным официальной статистики по учреждениям начального профессионального образования Ярославской области.

Ставка по среднему тарифному разряду по каждой группе персонала определяется на основе постановлений Администрации Ярославской области и приказов департамента образования, в которых отражаются изменения тарифных коэффициентов и тарифных ставок.

Второй этап начинается с расчета фонда заработной платы (ФЗП) по каждой группе персонала: административному, педагогическому, учебно-вспомогательному и обслуживающему.

При расчете фонда заработной платы по каждой группе персонала на региональном уровне в тарифную часть заработной платы включаются только те надбавки и доплаты, которые необходимо выплачивать при реализации образовательной программы и которые относятся ко всем учебным заведениям:

*В тарифную часть включаются:*

- надбавки за вредные условия труда и режим работы в условиях труда, отклоняющихся от нормальных, в размере 12%;
- надбавки руководящим и педагогическим работникам: за большой стаж работы (для руководящих – за 10 лет на один разряд выше, педагогических работников – за 25 лет на два разряда выше; молодым специалистам (30% к ставке); за наличие государственных и отраслевых наград (10%); за наличие ученой степени или второго образования у руководителей образовательных учреждений (на разряд выше);
- постоянная надбавка Губернатора Ярославской области руководящим работникам учреждений начального профессионального образования (50%).

Надтарифный фонд для учреждений начального профессионального образования устанавливается в соотношении к тарифной части заработной платы как 75% к 25%, при этом: для административного персонала – до 40%, для педагогического персонала – до 35%, для учебно-воспитательного – до 25%, для обслуживающего – до 20%.

Третий этап – расчет регионального норматива бюджетного финансирования (ФНбф) начинается с расчета средств, приходящихся на одного обучающегося.

Затем определяется нормативный фонд оплаты труда, включая начисления на заработную плату (26,2%).

Расчет поправочных коэффициентов осуществляется, исходя из норм, определенных действующими нормативными документами, например, по лицам – надбавка 15% и т.д.

Интегрированный коэффициент сложности профессий по материально-техническому обеспечению определяется на основании дифференциации профессий по трем группам затратности на основе утвержденного департаментом образования перечня.

В основу расчета норматива штатной численности работников учреждений начального профессионального образования положены Типовые штаты средних профессионально-технических училищ, утвержденных приказом Государственного комитета по профтехобразованию СССР от 29 января 1987 г № 13.

Расчет нормативной численности по каждой группе персонала определяется исходя из нормативного контингента обучающихся.

Нормативы численности работников учреждений начального профессионального образования определяются в соответствии с нормативными документами, регулирующими соответствующие сферы оплаты труда; а в тех случаях, когда таких нормативов нет, исходя из практики функционирования системы начального профессионального образования Ярославской области.

Объем учебного времени на год на одну группу устанавливается с учетом Модели учебного плана учреждений НПО, утвержденной стандартом начального профессионального образования, а также на основе базисных учебных планов по видам образовательных программ с разными сроками обучения, утвержденных приказом департамента образования от 16.04.1998 № 41.

Дополнительный персонал при наличии укрупненной материально-технической базы вводятся при наличии котельных, находящихся на балансе учреждений начального профессионального образования, значительного количества автомобильной техники, необходимости поддерживать жизнеобеспечение учебного комплекса, находящегося в сельской местности; при этом расчет численности персонала произведен по нормам, действующим в жилищно-коммунальном хозяйстве.

В итоге формируется таблица Классификации типовых должностей работников учреждений начального профессионального образования Ярославской области, а также таблицы по группам персонала с изменением численности в зависимости от контингента.

На их основе определяется средняя численность тех или иных групп персонала на средний нормативный контингент одного учреждения НПО, по этим данным производятся все дальнейшие расчеты норматива.

В результате на основе нормативов и с учетом данной методики был определен норматив бюджетного финансирования учреждений начального профессионального образования Ярославской области на 2006 г. Инвариантный норматив составил 1387,41, в том числе по фонду заработной платы – 1199,53 и по ФМО – 187,88.

#### **4. Подходы к формированию нормативного финансирования НПО Воронежской области**

Введение нормативного финансирования предусмотрено ст.16 Закона Воронежской области: № 3-ОЗ от 14.02.2005 г. «Об образовании»: «Финансирование областных государственных и муниципальных образова-

тельных учреждений осуществляется на основе федеральных нормативов финансирования государственных образовательных учреждений и нормативов финансирования Воронежской области. Данные нормативы определяются по каждому типу, виду и категории образовательного учреждения в расчете на одного обучающегося (воспитанника), а также на иной основе».

Для определения норматива финансирования по отдельным видам расходов в настоящее время уже подготовлена законодательная база:

- Постановление № 25 от 24.01.2005 г. «О реализации Федерального закона от 21.12.1996 № 159-ФЗ «О дополнительных гарантиях по социальной поддержке детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей», определяющее нормы материального обеспечения детей сирот и детей оставшихся без попечения родителей;
- Постановление № 256 от 13.04.2005 г. «Об установлении размеров компенсации на книгоиздательскую продукцию педагогическим работникам областных государственных учреждений системы образования Воронежской области»;
- Постановление № 23 от 24.01.2005 г. «Об утверждении типового положения о стипендиальном обеспечении и других видах материальной поддержки студентов и учащихся учреждений высшего, среднего и начального профессионального образования, обучающихся по очной форме в образовательных учреждениях, находящихся в ведении Воронежской области»;
- Постановление №592 от 08.07.2005 г. «Об установлении размеров стипендии студентам и учащимся учреждений высшего, среднего и начального профессионального образования, обучающихся по очной форме в образовательных учреждениях, находящихся в ведении Воронежской области»;

Введение нормативного финансирования способствует:

- повышению прозрачности, объективности и предсказуемости процесса распределения бюджета;
- созданию предпосылок для достижения нового качества образования;
- укреплению самостоятельности и автономности образовательных учреждений;
- упорядочению финансовых потоков в образовании;
- повышению эффективности использования бюджетных ресурсов;

Внедрение механизма распределения бюджетных ресурсов на основе нормативного финансирования упорядочит финансовые потоки и существенно повлияет на деятельность образовательных учреждений в целом:

- укрепит финансовую стабильность деятельности образовательных учреждений;
- позволит скоординировать деятельность администраций учебных заведений и педагогических коллективов по обеспечению государственных требований к качеству образования, анализу образовательных потребностей населения;

- потребует изменения управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений и существующей системы управления отраслью;
- позволит населению области быть активнее в выборе образовательного учреждения.

В 2006 году пройдет подготовительный этап перехода на НБФ. Распоряжением Администрации Воронежской области будет создана рабочая группа по переводу учреждений НПО на нормативное бюджетное финансирование и утвержден план работы. В состав рабочей группы будут включены специалисты и руководители главного финансового управления, главного управления образования, руководители и специалисты от учреждений НПО. По плану работы ежемесячно будут проводиться заседания группы и обсуждаться результаты работы на определенном этапе работы. Конечным документом будет Постановление Администрации Воронежской области о переводе учреждений начального профессионального образования на нормативное бюджетное финансирование и утверждение Методики расчета норматива бюджетного финансирования учреждений НПО.

Предположительно норматив бюджетного финансирования будет состоять из:

- норматива по заработной плате с начислениями и прочим выплатам;
- норматива материальных затрат на учебные цели;
- норматива социальных выплат учащимся;

В настоящее время в условиях казначейского исполнения бюджета остальные платежи производятся по затратам, т.е. по представлению счетов учреждениями НПО в главное управление образования.

На первом этапе работы будут определены группы профессий, примерно равноценные по затратам:

- промышленность;
- строительство;
- сельское хозяйство;
- бытовое обслуживание, лёгкая промышленность, питание;
- торговля; менеджмент;
- железнодорожный транспорт.

В учреждениях начального профессионального образования области в настоящее время ведется подготовка по 73 профессиям для целого ряда отраслей.

Для каждой группы профессий:

- будет определен базисный учебный план;
- обеспеченность штатом мастеров производственного обучения;
- затраты материалов на учебные цели.

Для расчета определены:

- средняя стоимость часа;
- средняя ставка мастера п/о;
- средние затраты на учебные цели для одного обучающегося по каждой группе профессий.

Далее производится расчет и выявляется группа малозатратных профессий и далее – по степени затрат.

Таким образом, при расчете норматива финансирования для каждого учреждения будут применяться поправочные коэффициенты, зависящие:

- от степени затрат на подготовку по профессии;
- от типа учебного заведения (лицей, ПУ);
- от места расположения (село, город);
- от состава обучающихся (коррекционные группы);
- от наличия общежитий;
- от наличия столовых;
- от наличия котельных;
- от планирования воспитательной работы;
- от расходов на содержание штата административно-управленческого персонала и хозяйственного и т.д.

## Приложение 2

### Индикаторы эффективности деятельности системы НПО региона N

Задачи модернизации системы НПО	Показатели реализации задач
<p><i>1. Реструктуризация сети НПО</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оптимизация сети в соответствии с демографическими процессами</li> <li>• Укрупнение учреждений НПО и диверсификация профессий подготовки</li> <li>• Создание многоуровневых учреждений НПО и СПО</li> <li>• Развитие новых единиц сети НПО – ресурсных центров профессионального образования (РЦПО)</li> <li>• Развитие рыночной инфраструктуры сети НПО</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Число единиц сети НПО на 1000 учащихся</li> <li>• Доля учреждений НПО с контингентом менее 800 учащихся</li> <li>• Доля монопрофильных учреждений НПО (3 и менее /специальностей подготовки)</li> <li>• Доля полипрофильных учреждений НПО (7 и более профессий подготовки)</li> <li>• Доля учреждений НПО, реализующих программы трех уровней: 1) профессиональная подготовка; 2) НПО; 3) СПО.</li> <li>• Число введенных в эксплуатацию РЦПО</li> <li>• Число учреждений НПО, использующих образовательные ресурсы РЦПО</li> <li>• Число маркетинговых служб в системе НПО</li> </ul>

Продолжение табл.

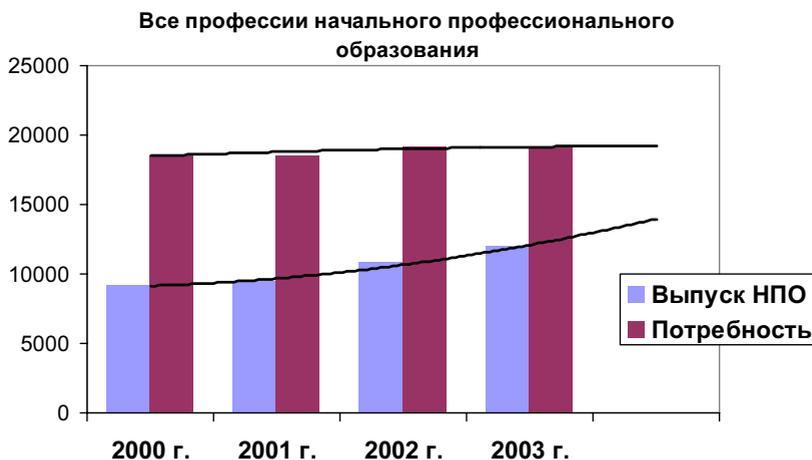
Задачи модернизации системы НПО	Показатели реализации задач
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Удельный вес внебюджетных доходов от реализации образовательных услуг в общем объеме внебюджетных доходов учреждений НПО.</li> <li>• Число введенных в эксплуатацию Центров планирования профессиональной карьеры (ЦППК).</li> <li>• Динамика клиентской сети ЦППК.</li> </ul>
<p><i>2. Усиление соответствия результатов деятельности системы НПО потребностям регионального рынка труда</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие практики Регионального заказа и конкурсного порядка его размещения в системе НПО</li> <li>• Усиление гибкости и мобильности системы НПО в соответствии с конъюнктурой рынка труда</li> <li>• Развитие системы образования взрослых</li> <li>• Привлечение работодателей к оценке качества профессионального образования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приведенный показатель молодежной безработицы <math display="block">\frac{X_{\text{мол.}}}{X_{\text{общ.}}}</math></li> <li>• Количество обратившихся в ФГСЗН выпускников текущего года системы НПО</li> <li>• Коэффициент изоморфности структуры приема прогнозным потребностям региональной экономики</li> <li>• Коэффициент обновления профессий в учреждениях НПО</li> <li>• Доля «коротких» профессиональных образовательных программ (1-2 года) в общей структуре подготовки</li> <li>• Доля выпускников, получивших дополнительную («страхующую») профессию/специализацию в процессе обучения</li> <li>• Доля выпускников, получивших дополнительную подготовку в сфере малого бизнеса (курсы «Основы предпринимательства», «Открытие собственного дела» и др.)</li> <li>• Соотношение реализуемых профессиональных образовательных программ для молодежи и взрослого населения <math display="block">N = \frac{N_{\text{взр.}}}{N_{\text{мол.}}}</math></li> <li>• Доля выпускников НПО, успешно прошедших независимую сертификацию профессиональных квалификаций</li> </ul>

Продолжение табл.

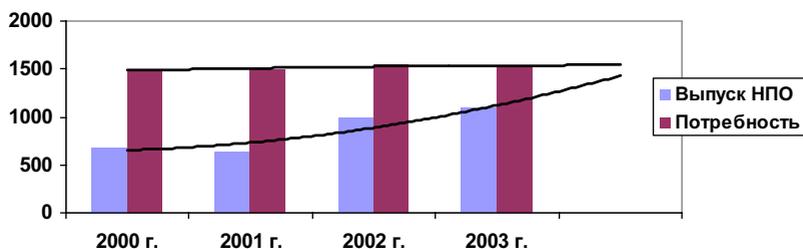
Задачи модернизации системы НПО	Показатели реализации задач
3. Развитие системы социального партнерства в сфере НПО	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участие представителей реального сектора экономики в образовательном процессе               <math display="block">M = \frac{M_э}{M_{об}}</math>               где <math>M_э</math> – число совместителей (почасовиков) из реального сектора экономики  <math>M_{об}</math> – кол-во штатных преподавателей и мастеров п/о             </li> <li>• Доля целевой/контрактной подготовки (с полным или частичным возмещением затрат работодателями)               <math display="block">N = \frac{N_{раб.}}{N_{общ.}}</math> </li> <li>• Доля учащихся, прошедших производственное обучение и/или производственную практику на предприятиях реального сектора экономики</li> <li>• Инвестиции социальных партнеров в образование (объем средств, полученных от социальных партнеров)</li> </ul>

Приложение 3

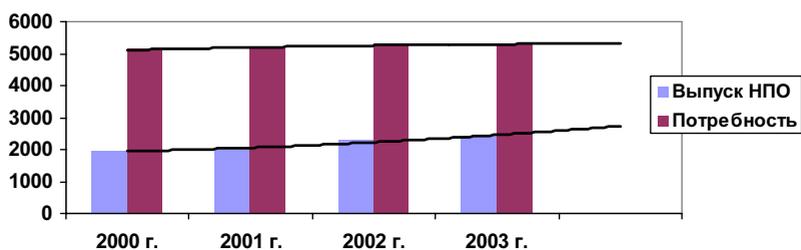
### Отраслевая структура подготовки кадров в НПО и потребности рынка труда в регионе N



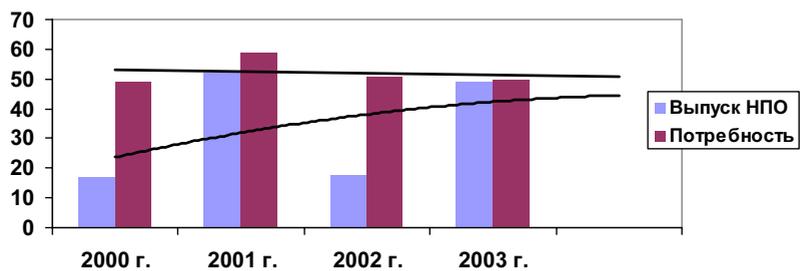
### Профессии, общие для всех отраслей



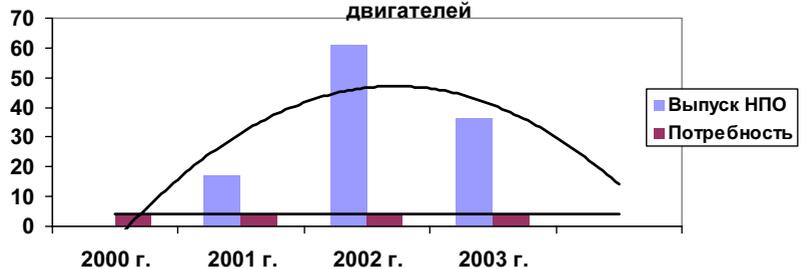
### Металлообработка



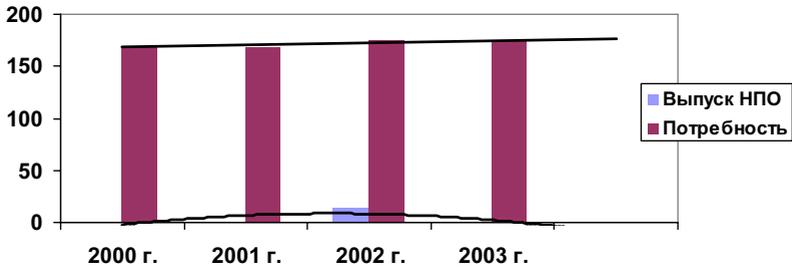
### Производство радиоаппаратуры и аппаратуры связи



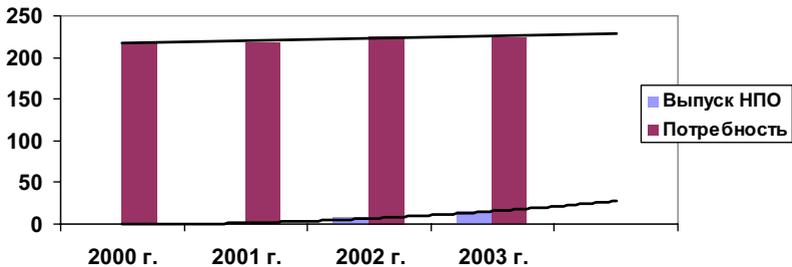
### Производство и ремонт летательных аппаратов, двигателей



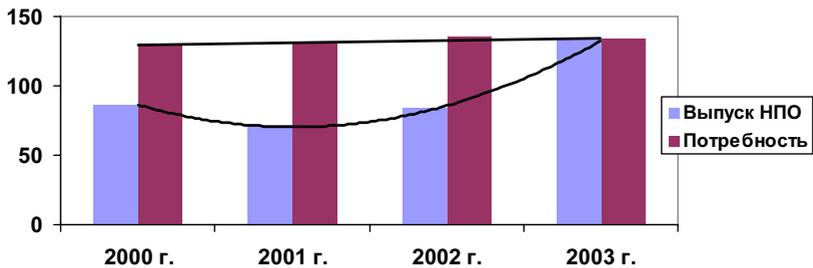
**Производство черных металлов**



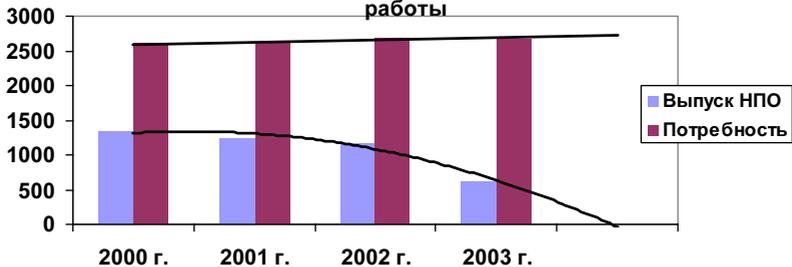
**Производство цветных металлов**



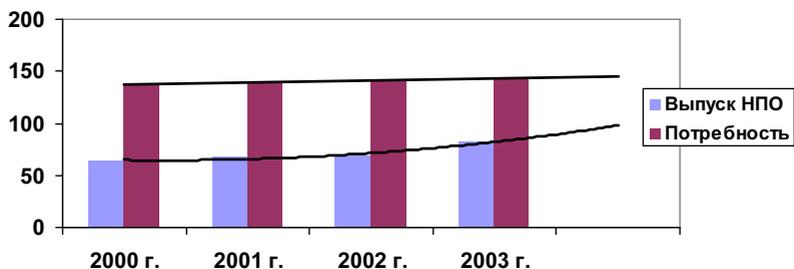
**Переработка нефти и нефтепродуктов**



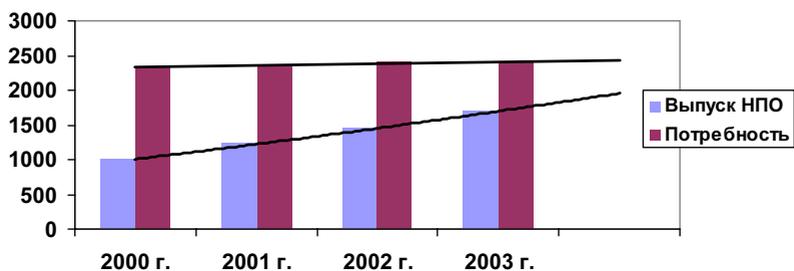
**Строительные, монтажные и ремонтно-строительные работы**



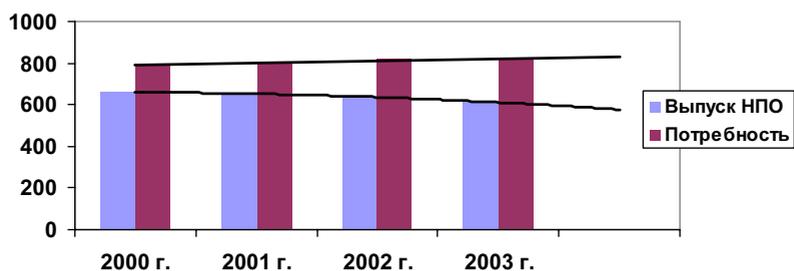
### Деревообрабатывающее производство



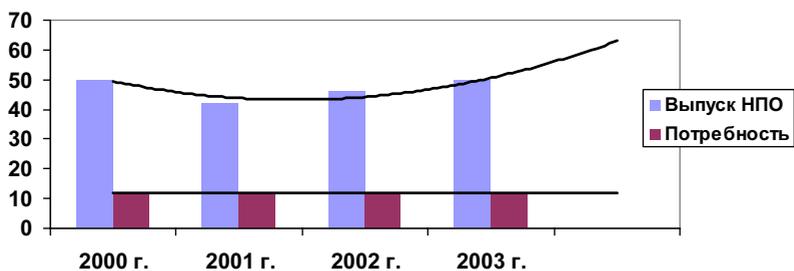
### Транспорт

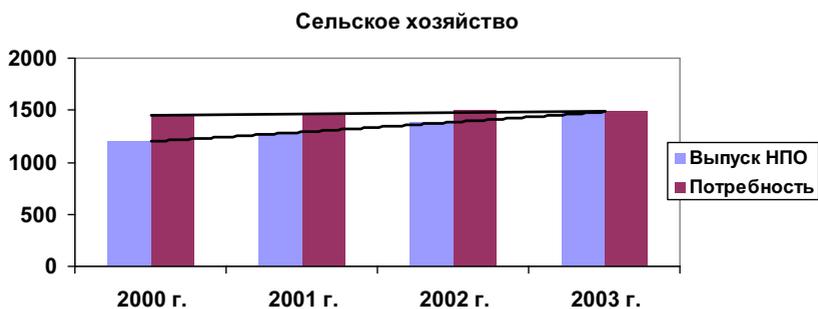
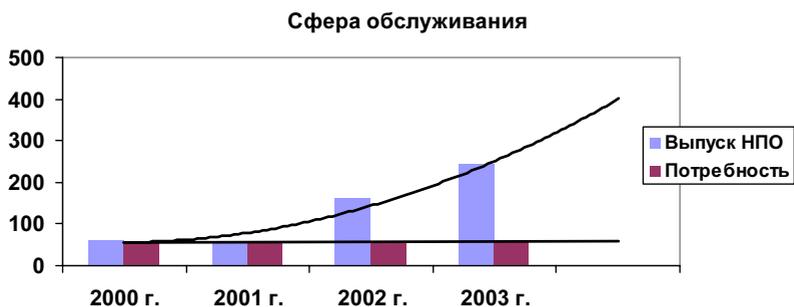
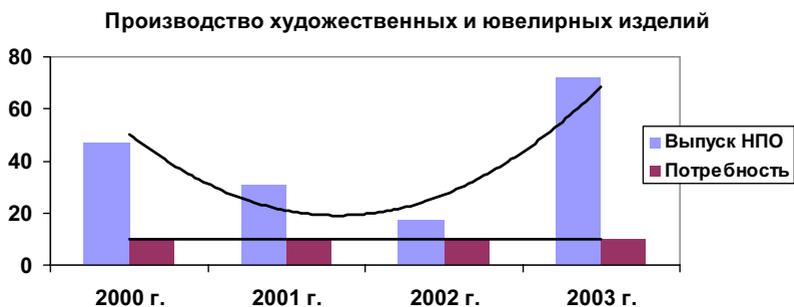
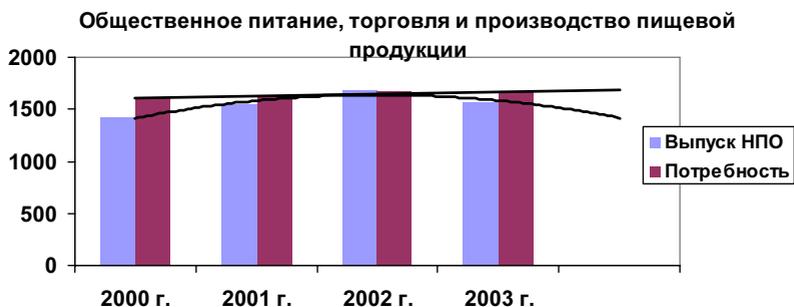


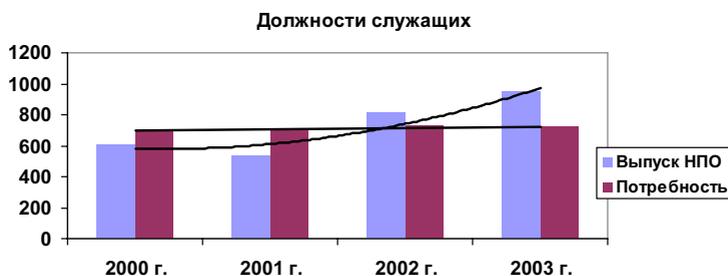
### Легкая промышленность



### Полиграфическое производство

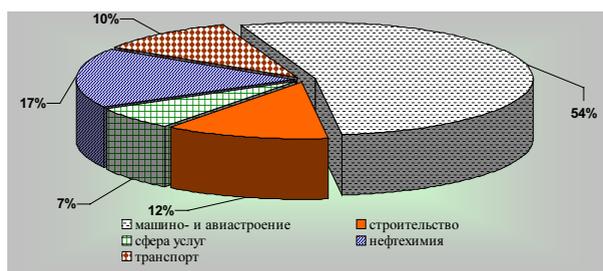






*Приложение 4*

### Отраслевая структура формирования доходов бюджета региона N (2004 год)



*Учебное издание*

### МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ: РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ

**Бережная** Светлана Кирилловна  
**Васина** Елена Вячеславовна  
**Иванов** Сергей Анатольевич  
**Посталюк** Наталия Юрьевна  
**Шиянова** Людмила Анатольевна

Публикуется в авторской редакции

*Ответственный за выпуск* Н.П. Колобова  
*Компьютерная верстка* М.А. Комарова

Подписано в печать 12.10.06. Формат 60×88/16.  
Печать офсетная. Бумага офсетная № 1. Усл. печ. л. 11,75.  
Тираж 500 экз. Заказ № 6813.

Литературное агентство «Университетская книга»

Отпечатано в соответствии с качеством предоставленного оригинал-макета  
в ФГУП «Производственно-издательский комбинат ВИНТИ»,  
140010, г. Люберцы Московской обл., Октябрьский пр-т, 403. Тел. 554-21-86.