

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»

*На правах рукописи*



**Матвеев Николай Владимирович**

**ИННОВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНИКУМОМ В УСЛОВИЯХ  
ДУАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Специальность 13.00.08 – Теория и методика профессионального  
образования

Диссертация на соискание ученой степени  
кандидата педагогических наук

Научный руководитель:  
доктор педагогических наук, профессор  
М.Н. Певзнер

Великий Новгород – 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВВЕДЕНИЕ.....                                                                                                                | 3   |
| ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ<br>ТЕХНИКУМОМ В УСЛОВИЯХ ДУАЛЬНОГО<br>ОБРАЗОВАНИЯ.....               | 16  |
| 1.1 Дуальное образование как предмет исследования в отечественной и<br>зарубежной педагогике .....                           | 16  |
| 1.2 Сущность и содержание инновационного управления техникумом в условиях<br>дуального образования.....                      | 34  |
| 1.3 Модель инновационного управления техникумом в условиях дуального<br>образования .....                                    | 45  |
| ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ.....                                                                                                  | 66  |
| ГЛАВА 2 ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ АПРОБАЦИЯ МОДЕЛИ<br>ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ТЕХНИКУМОМ В УСЛОВИЯХ<br>ДУАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ..... | 68  |
| 2.1 Реализация модели инновационного управления в Новгородском химико-<br>индустриальном техникуме.....                      | 68  |
| 2.2 Анализ результативности модели инновационного управления техникумом в<br>условиях дуального образования.....             | 89  |
| ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ.....                                                                                                  | 107 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....                                                                                                              | 111 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....                                                                                                       | 114 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ.....                                                                                                              | 128 |

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Новейшие стратегические направления в развитии экономики, политики, социокультурной области обуславливают изменение требований государства и общества к образованию. Образование становится одним из основных условий развития общества, глобальной конкурентоспособности и национальной безопасности государства. В этой связи становится необходимо совершенствование системы профессионального образования России как на региональном, так и на общенациональном уровнях. В Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 ставится задача модернизации профессионального образования, в том числе посредством внедрения адаптивных, практико-ориентированных и гибких образовательных программ. С этой целью утверждены стандарты центров опережающей профессиональной подготовки, а также стандарты и примерные образовательные программы профессионального обучения по массовым профессиям и специальностям для детей и взрослых, реализуемых по принципу «заказа компетенций», востребованных представителями реального сектора экономики, промышленности и бизнеса. Федеральный проект «Молодые профессионалы» ставит своей целью подготовку высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров в соответствии с современными стандартами, в том числе стандартами Ворлдскиллс Россия, и передовыми технологиями.

Для выполнения этих задач необходимо своевременное решение ряда проблем в системе профессионального образования, оказывающих существенное влияние на социально-экономическую ситуацию в стране. Прежде всего, требуют решения такие проблемы, как несогласованность рынка труда и рынка образовательных услуг; дефицит квалифицированных рабочих, особенно в высокотехнологичных и инновационных областях; отсутствие партнерских отношений между системой профессионального образования, производством и бизнес – сообществом.

Современные тенденции реформирования образования, существенное обновление нормативной базы, переход на новые Федеральные государственные

образовательные стандарты, необходимость формирования и реализации основных и дополнительных профессиональных образовательных программ в новом формате, требуют адекватного комплекса мер по организационно-методическому обеспечению со стороны техникума. Требования, установленные в ФГОС по специальностям СПО и профессиям НПО, к условиям реализации основной профессиональной образовательной программы, могут быть успешно реализованы только при наличии своевременного нормативного, организационного, кадрового, финансового, материально-технического, информационного, методического и других видов обеспечения со стороны техникума.

Осуществлять мероприятия по внедрению новых ФГОС в сфере профессионального образования невозможно осуществить без участия работодателей. В мировой практике профессионального образования приобрела обширную популярность и признание дуальная система профессиональной подготовки (К.А. Гесслер, В. Грейнерт, Г. Кутша и др.), зародившаяся в Германии. Дуальная система учитывает привлечение в процесс подготовки сотрудников компаний, которые заинтересованы не только лишь в итогах обучения, однако и в его содержании и организации. Дуальная система как модель организации профессиональной подготовки дает возможность преодолеть несогласованность в деятельности производственной и образовательной областей, связанной с подготовкой профессиональных сотрудников.

Очевидно, что социальный диалог и партнерские связи сегодня становятся необходимым механизмом совершенствования качества профессионального образования и содействуют его опережающему развитию. Реализация новых технологических подходов к дуальной системе образования на основе интеграции учебной и производственной деятельности позволяет осуществлять подготовку специалистов на принципиально новом качественном уровне, обеспечивающем профессиональную адаптацию к современному рынку труда и формирующем базовые компетенции, как необходимое условие профессиональной деятельности и конкурентоспособности выпускников.

Изменения в организации образовательного процесса не могут не затронуть сферу управления техникумом. Создание профессионально – образовательного кластера, развитие системы социального партнерства, профессиональное развитие педагогического персонала, интеграция элементов корпоративных культур техникума и предприятия требуют новых подходов к управлению организацией профессионального образования.

Инновационность управления техникумом определяется новыми условиями и требованиями к образовательному учреждению со стороны государства, общества и рынка. В связи с этим возрастает сложность управления учреждением профессионального образования, так как увеличивается число связей техникума со сферой производства; возрастает необходимость максимально ориентироваться на актуальные и перспективные потребности рынка труда; появляются новые формы собственности, меняется кадровый состав и структура техникума; появляются новые управленческие функции в связи с внедрением дуальной системы обучения. Необходимость инновационного управления техникумом во многом связана также с автономным статусом данного учреждения, который повышает ответственность руководителя и требует от него дополнительных компетенций.

Как отмечает официальный сайт профессионального образования Российской Федерации, развитие среднего профессионального образования с учетом меняющихся роли, места и функций рабочих кадров, тормозится рядом проблем: недостаточной результативностью управления учреждениями среднего профессионального образования; разрушением традиционных связей образовательных учреждений с предприятиями, устареванием материальной базы учебных заведений, затрудненным подбором баз для производственной практики студентов; невозможностью обеспечить в полном объеме подготовку кадров нужной квалификации; отсутствием пополнения учебных заведений руководителями и преподавателями, обладающими опытом профессиональной деятельности на современных предприятиях. Поэтому эффективность подготовки кадров в учебных заведениях СПО не всегда в полном объеме соответствуют требованиям работодателей.

Анализ литературы показал, что проблема социального партнерства в профессиональном образовании рассматривается в исследованиях П.Ф. Анисимова, Г.И. Ибрагимова, Е.А. Корчагина, А.А. Костина, Г.В. Мухаметзяновой, И.П. Смирнова, Е.В. Ткаченко, Ю.Ф. Шуберта и др. Различные аспекты управления образованием раскрываются в публикациях В.П. Беспалько, В.В. Бойко, Г.А. Виноградовой, Г.Г. Габдуллина, В.И. Загвязинского, В.И. Зверевой, В.А. Караковского, В.С. Лазарева, А.В. Леонтьева, З.Г. Нигматова, М.М. Поташника, Н.Б. Пугачевой, Э. Роджерса, Т.И. Шамовой, Е.А. Ямбурга и других авторов. Управление учебными заведениями профессионального образования изучалось Б.С. Алишевым, С.Я. Батышевым, И.А. Богачеком, Б.С. Гершунским, В.М. Логиновым, А.М. Новиковым, В.Н. Смирновым, Р.Х. Шакуровым и др.

Рост экономической рентабельности профессионального обучения на предприятиях, повышение эффективности взаимодействия профессиональной школы и предприятия рассматривались немецкими исследователями W.Greinert, F.Kuebert, A.Lipsmeier, H. Puetz, A.Schelten, H.Schmidt, K.Stratmann. Теория и методология инновационного управления и управленческих инноваций рассмотрена в трудах И. Ансоффа, П.И. Ваганова, П. Друкера, Д. Джонсона, Д. Квинна, А.В. Корсунова, С. Макридакиса, Дж. Обер-Крие, У. Оучи, Д. Сахала, Б. Твисса, Дж. Траута, Р. Уотермана, Й. Шумпетера и др.

Таким образом, актуальность данного исследования обусловлена противоречиями между:

- инновационным характером дуального образования как продуктивной формы профессиональной подготовки специалистов и традиционными, не отвечающей современным вызовам, системой управления организациями профессионального образования;
- высокими требованиями государства и общества к качеству профессионального образования, отражающими современные тенденции его развития, и недостаточным внедрением инновационных форм организации образовательного процесса;

- потребностью организации профессионального образования в создании учебно-производственной среды во взаимодействии с предприятиями и отсутствием управленческих стратегий, обеспечивающих такое взаимодействие;
- наличием в отечественной и зарубежной педагогике исследований, посвященных проблемам дуального образования, и неразработанностью в педагогической теории инновационных стратегий управления организацией профессионального образования в условиях дуального обучения.

Установленные противоречия и анализ многочисленных исследований позволяют определить научную задачу, состоящую в необходимости научно-педагогического осмысления характеристик, содержания и способов инновационного управления техникумом в условиях дуального образования.

**Объект исследования:** дуальная система профессионального образования.

**Предмет исследования:** стратегии и технологии инновационного управления техникумом в условиях дуального образования.

**Цель исследования:** теоретико-экспериментальное обоснование процесса инновационного управления техникумом в условиях дуального образования.

**Гипотеза исследования:** управление техникумом в условиях дуального образования будет эффективным и приобретет инновационный характер, если:

- разработаны и экспериментально апробированы стратегии инновационного управления техникумом, направленные на обеспечение конкурентоспособности образовательной организации и ее выпускников на рынке труда и образовательных услуг;
- сформирована профессиональная и мотивационная готовность руководителей и преподавателей техникума, а также работодателей к инновационной деятельности в условиях дуального образования;
- обеспечена взаимосвязь педагогических, технологических и управленческих инноваций в содержании и организации образовательной деятельности техникума.

**Задачи исследования:**

1. Проанализировать и систематизировать научные исследования, связанные с проблемами дуального образования и инновационного управления организациями профессионального образования.
2. Разработать и экспериментально апробировать модель инновационного управления техникумом в условиях дуального образования, направленную на обеспечение конкурентоспособности техникума на рынке образовательных услуг.
3. Раскрыть сущность научно-образовательно-производственного образовательного кластера как сетевой формы взаимодействия субъектов исследовательской, учебной и производственной деятельности.
4. Разработать и апробировать стратегии инновационного управления техникумом, а также определить организационно – педагогические условия, обеспечивающие их эффективность.

**Методологическую основу исследования составляют:**

- компетентностный подход, акцентирующий внимание на результате дуального образования, способности выпускника техникума действовать в различных проблемных ситуациях, связанных как с профессиональной деятельностью, так и с жизненным самоопределением (А.Г. Бермус, В.А. Болотов, Н.Ф. Ефремова, Е.С. Заир-Бек, И.А. Зимняя, Д.О. Иванов, Л.Ф. Иванова, М.Д. Ильязова, А.Г. Каспржак, В.В. Краевский, Н.В. Тарасова, С.Л. Троянская, А.В. Хуторский и др.);
- аксиологический подход, ориентирующий субъектов дуального образования на присвоение ценностей корпоративной культуры техникума и предприятия, формирование общего видения дальнейшего развития техникума как организации и его взаимодействия с внешней средой в рамках научно-образовательно-производственного кластера (А.Д. Даржания, В.В. Землянский, Г.Р. Келс и др.);
- интегративный подход, предполагающий соединение элементов корпоративных культур предприятия и техникума, интеграцию учебных и

производственных сред, формирование у студентов ценностного отношения к традициям предприятия, на котором осуществляется практическая часть обучения (Е.П. Бельтюкова, С.Н. Дворяткина, С.Б. Игнатов, В.А. Игнатова, С.А. Розанова, Е.И. Смирнов, А.А.Твардовская и др.);

– кластерный подход, предполагающий эффективное развитие научно-образовательного-производственного кластера как инновационной формы сетевого взаимодействия, созданный путем объединения материальных, финансовых, человеческих и информационных ресурсов техникума, предприятия и вуза (Г.Б. Болоний, М.В. Журавлева, А.М. Каменский, Н.Л. Королева, В.Ю. Лыскова, С.А. Мохначев, Е.С. Мохначева, Е.Н. Семькина, З.Ю. Смирнова Т.И. Шамова и др.)

**Теоретическую основу** составили работы, посвященные:

- теоретическим аспектам дуального образования (В.В. Алтунина, В.И. Блинов, О.Ю. Глайсснер, Ю.Н. Петров, Л.Н. Самолдина, А.А. Факторович, Г.А. Федотова, Д. Фрайхофф, Н.В. Шерстнев и др.);
- проблемам образовательного менеджмента (Ю.С. Ветрова, В.А. Журавлева, Е.В. Иванов, Н.С. Ладыжец, М.Н. Певзнер, И.П. Смирнов, Р.М. Шерайзина и др.);
- проблемам социального партнерства и образовательным кластерам (О.Н. Мащенко, О.Н. Олейникова, Н.Н. Семенова, И.Л. Яковлева и др.);
- вопросам инновационной деятельности: (О.В. Башкатова, Г.И. Герасимова, А.О. Груздинский, Л.Я. Дятченко, Н.Г. Ефимова, Л.В. Илюхина, И.А. Колесникова, Е.П. Кортуннов, Т.Е. Пучкова, Я.В. Соколенко, Р.Г. Стронгин, А.В. Хуторской, И.И. Цыганенко и др.).

**Этапы и методы исследования:**

I этап (2013-2014 г.г.) – определение основных направлений исследования; изучение отечественной и зарубежной научной литературы и опыта педагогической практики по исследуемой проблеме; изучение проблем дуального образования, менеджмента учреждений профессионального образования, инновационной деятельности в СУЗах; выявление теоретических и практических

предпосылок развития профессионального образования в России, выявление основных противоречий, постановка цели, задач, определение объекта, предмета исследования, формулирование гипотезы, уточнение понятийного аппарата. На данном этапе исследования использованы такие методы, как: изучение и анализ научной литературы и нормативной документации по проблеме исследования, анализ и синтез словарных статей для уточнения понятий, касающихся проблем исследования, изучение и анализ педагогического опыта, наблюдение, анкетирование.

II этап (2014-2015 г.г.) – подготовка и проведение эксперимента по апробации модели инновационного управления техникумом в условиях дуального образования, по уточнению отдельных концептуальных положений эксперимента. На данном этапе применялись следующие методы исследования: SWOT – анализ моделирование, педагогический эксперимент.

III этап (2016 г.) – обработка и систематизация данных экспериментального исследования, формулировка выводов. На данном этапе использовались такие методы, как: математическая обработка полученных данных, сравнительный анализ, обобщение, систематизация и интерпретация результатов.

**Опытно-экспериментальная база исследования:** Областное государственное автономное профессиональное образовательное учреждение «Новгородский химико – индустриальный техникум»; Публичное акционерное общество «Акрон».

#### **Научная новизна исследования:**

– выявлены сущностные характеристики дуального образования как инновационного процесса профессионально-личностной подготовки конкурентоспособных специалистов: проектно и практико-ориентированность образовательного процесса; сформированность системы социального партнерства, интеграция исследовательской, производственной и образовательной сред в единый научно-образовательно-производственный кластер; интеграция элементов корпоративной культуры предприятия и организации профессионального образования; сочетание управленческих, педагогических и технологических инноваций;

- разработана и теоретически обоснована модель инновационного управления техникумом, направленная на обеспечение конкурентоспособности образовательной организации и ее выпускников на рынке труда и образовательных услуг;

- разработан комплекс стратегий инновационного управления техникумом, включающий стратегии: педагогического управления дуальным образованием, информатизации и цифровизации, инклюзии, сетевого взаимодействия, достижения конкурентных преимуществ, а также развивающую кадровую стратегию;

- определена совокупность организационно-педагогических условий, обеспечивающих эффективность управления техникумом в условиях дуального образования.

#### **Теоретическая значимость исследования:**

- дано теоретическое обоснование дуального образования как инновационного процесса проектно- и практикоориентированной профессионально-личностной подготовки конкурентоспособных специалистов в условиях социального партнерства предприятия и образовательной организации на основе интеграции производственной и образовательной сред обучения, элементов корпоративной культуры образовательных организаций и предприятий;

- обогащен фонд знаний инновационного менеджмента в образовании теоретическими положениями об инновационном управлении техникумом в условиях дуального образования, инновационной культуре и инновационном поведении его педагогического персонала;

- обогащены теоретические представления о научно-методологических подходах к инновационному управлению техникумом, которые нашли отражение в следующих принципах: проектно- и практикоориентированности обучения (компетентностный подход), гармонизации личностных и корпоративных ценностей студентов и преподавателей (аксиологический подход), интеграции производственной и учебных сред, корпоративной культуры предприятия и

образовательной организации (интегративный подход), социального диалога и социального партнерства (кластерный подход);

– расширены научные представления о кластерном подходе к образованию за счет теоретического обоснования научно-образовательно-производственного кластера, обеспечивающего инновационный характер управления техникумом на основе интеграции науки, образования и производства.

**Практическая значимость исследования** заключается в:

– разработке конкретных организационно-педагогических мер, обеспечивающих реализацию инновационных стратегий развития техникума с учетом особенностей его внешней и внутренней среды;

– методических рекомендациях руководителям организаций профессионального образования по проектированию научно-образовательно-производственного кластера, обеспечивающего социальное партнерство и социальный диалог организаций, участвующих в реализации дуального образования;

– подборе, подготовке и систематизации диагностического инструментария для изучения уровня удовлетворенности работодателей и потребителей образовательных услуг качеством дуального образования при инновационном управлении техникумом.

Материалы диссертационного исследования могут быть использованы при проектировании и реализации моделей дуального обучения в организациях профессионального образования и создании научно-образовательно-производственных кластеров; в системе повышения квалификации руководителей, педагогов и мастеров производственного обучения по вопросам совершенствования подготовки специалистов, конкурентоспособных на рынке труда; в системе высшего образования при изучении бакалаврами и магистрами различных моделей профессионального образования.

### **Основные положения, выносимые на защиту:**

1. *Сущностные характеристики дуального образования как инновационного типа организации профессиональной подготовки студентов техникума: интеграция исследовательской, производственной и образовательной сред в единый научно-образовательно-производственный кластер; проектно и практико – ориентированность образовательного процесса; интеграция элементов корпоративной культуры предприятия и организации профессионального образования; сочетание управленческих, педагогических и технологических инноваций; подготовка и переподготовка квалифицированных педагогических кадров для системы профессионального образования за счет распространения дуальности на систему высшего образования.*

2. *Модель инновационного управления техникумом, направленная на обеспечение конкурентоспособности образовательной организации и ее выпускников на рынке труда и образовательных услуг.*

Модель включает концептуально-методологический, диагностический, содержательно-стратегический и оценочно-результативный компоненты.

В концептуально-методологическом компоненте определены основные научно-методологические подходы к исследованию инновационного управления техникумом (компетентностный, аксиологический, интегративный и кластерный), а также вытекающие из этих подходов принципы такого управления (проектно- и практикоориентированности обучения, гармонизации личностных и корпоративных ценностей студентов и преподавателей, интеграции производственной и учебных сред, интеграции корпоративной культуры предприятия и образовательной организации, социального диалога и социального партнерства).

Диагностический компонент включает определение требований работодателей к качеству подготовки выпускников техникума; выявление уровня профессиональной и мотивационной готовности преподавателей к организации дуального образования; анализ эффективности реализации инновационной модели управления техникумом в условиях дуального образования.

В содержательно-стратегическом компоненте модели отражены основные стратегии инновационного управления техникумом в условиях дуального образования, а также организационно-педагогические меры реализации данных стратегий как во внутренней среде организации профессионального образования, так и в её внешней среде. К стратегиям инновационного управления техникумом отнесены: стратегия педагогического управления дуальным образованием, развивающая кадровая стратегия, стратегия информатизации и цифровизации, стратегия инклюзии, стратегия сетевого взаимодействия, стратегия достижения конкурентных преимуществ.

В оценочно-результативном компоненте представлены прогнозируемые результаты реализации разработанной модели и ожидаемые эффекты от её внедрения.

3. *Комплекс организационно-педагогических условий*, обеспечивающий эффективное управление техникумом в условиях дуального образования: сформированность профессиональной и мотивационной готовности руководителей, преподавателей и работодателей к организации дуального образования; изучение и адаптация в техникуме отечественного и зарубежного опыта организации дуального обучения; создание научно-образовательно-производственного кластера как инновационной формы социального партнерства; сформированность инновационной культуры техникума и инновационного поведения его педагогического и управленческого персонала.

**Достоверность и обоснованность** научных результатов обеспечивается непротиворечивостью методологических оснований, аргументацией основных положений исследования, использованием комплекса взаимодополняющих методов исследования, соответствующих объекту и предмету, цели и задачам; подтверждением результатов исследования опытным путем, качественным и количественным анализом полученных результатов; личным участием автора на всех этапах и уровнях экспериментального исследования.

**Личное участие автора** заключается в разработке и обосновании ведущих положений исследования; в непосредственной организации и проведении

экспериментальной работы на всех ее этапах; теоретическом обобщении и интерпретации полученных результатов.

**Апробация и внедрение результатов исследования** осуществлялись при организации и ведении учебно-воспитательной деятельности диссертанта, в работе в качестве мастера производственного обучения и преподавателя специальных дисциплин в Областном государственном автономном профессиональном образовательном учреждении «Новгородский химико-индустриальный техникум». Основные положения исследования докладывались и обсуждались на заседаниях кафедры педагогики и кафедры профессионального педагогического образования и социального управления ФГБОУ ВО «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого» (2013-2016гг.), а также на научных конференциях: международной научно-практической конференции «ВУЗ как гетерогенная организация: стратегии формирования инклюзивной среды» (Великий Новгород, 2016г.), международной научно-практической конференции в рамках Недели международного сотрудничества НовГУ «Развитие детско–взрослых сообществ в условиях многообразия» (Великий Новгород, 2017г.), IX-й научно-практической конференции с международным участием «Педагогическое образование: история, современность, перспективы» (Великий Новгород, 2017г.), IV межрегиональной научно-практической конференции «Проектно-исследовательская деятельность как средство становления профессиональной компетентности обучающегося системы профессионального образования» (Великий Новгород, 2018г.) и др.

Основные положения диссертации представлены в публикациях и материалах научно-практических конференций, 5 из которых в рецензируемых научных изданиях и других материалах.

**Структура и объем диссертации.** Диссертационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка литературы, приложений.

## **ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ТЕХНИКУМОМ В УСЛОВИЯХ ДУАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Первая глава посвящена раскрытию сущности понятия дуального образования, а также инновационного управления техникумом в условиях дуального образования. В данной главе представлена модель инновационного управления техникумом в условиях дуального образования, направленная на повышение его конкурентоспособности на рынке образовательных услуг. Раскрываются особенности научно-образовательно-производственного кластера как инновационного типа социального партнерства.

### **1.1 Дуальное образование как предмет исследования в отечественной и зарубежной литературе**

Современная направленность парадигмы образования в протяжении целой жизни обуславливается сочетанием 2-ух логик: образования (формирования способностей граждан) и экономики (рационального применения человеческих ресурсов). Важной качественной чертой современного этапа развития профессионального образования выступают интеграционные процессы, которые отображают, с одной стороны, обширно-структурные перемены изнутри непосредственно системы образования, а с иной – процессы взаимодействия профессионального образования и производственной области [95].

Такое двуединство интеграционных тенденций в области профессионального образования и порождаемые ими движения подразумевают их осмысление с позиции дуальности как методологической категории, имеющей научный и педагогический нюансы. «Дуальность» значит «двуединство, двойственность».

Термины «дуализм», «дуальный», «дуальность», «дуалистический» высказывают одно теоретическое общеметодологическое понятие (от лат. dualis – двойственный) и довольно обширно применяются в разных сферах знания.

Дуализм можно рассматривать с нескольких точек зрения. Согласно философскому словарю, изданному в 70-е годы XX столетия, дуализмом считают философское учение, считающее в противоположность монизму материальную и духовную субстанции равноправными началами. Исходным мотивом дуализма является попытка примирения материализма и идеализма. В итоге, дуалистический отрыв сознания от материи приводит к идеализму. Дуализм в наибольшей степени характерен для философии Декарта и Канта. Данное философское учение служит философской основой психофизического параллелизма [105, с. 124].

В истории педагогики хорошо известен дуализм целей воспитания в учении Джона Локка. Дуализм Джона Локка был выражен также в средствах организации человеком окружающей его среды: то есть, чтобы воспитать рабочих, считал Д. Локк, нужны рабочие школы и обучение рабочим навыкам; чтобы воспитать джентльмена, нужно воспитывать джентльмена. Причем по Локку, если воспитание рабочих происходит коллективно, то воспитание джентльмена — индивидуально [55].

В современном образовании принцип дуализма находит отражение в различных международных программах. Так, например, в работе Д.М. Певзнера, в которой он описывает международную российско-германскую образовательную программу по педагогике «Двойной диплом», принцип дуализма относится к подготовке специалистов в двух национальных системах высшего образования - Германии и России. Студент, находясь за рубежом и осваивая национальные особенности другой страны, корпоративную культуру другого вуза, имеет возможность под другим углом посмотреть на собственную культуру, отечественные традиции, качество образовательного процесса в своем университете. В данном случае можно говорить об эффекте «взгляда со стороны», автором которого является немецкий ученый Б.Брехт. Данный эффект позволяет

по-другому оценить привычное и знакомое, сравнивая вновь познанное с ранее неизвестным. Такой подход позволяет разрушить стереотипы, лишает иллюзий, обостряет противоречия и изменяет способы идентификации студентов с собственным университетом. Студенты, являясь представителями отечественного образования в другой стране и сравнивая учебные и корпоративные культуры, критически анализируют иностранный опыт, находя в нем позитивные элементы, которые можно использовать в образовательных системах своей страны. Они возвращаются в свой вуз с новыми впечатлениями и знаниями, оказывая позитивное влияние на его корпоративную культуру [81].

Изменения социально–экономических условий жизни в нашей стране, бурное развитие рыночных отношений и различных форм интеграции с зарубежными странами привели к появлению новой области междисциплинарного научного знания, «образовательный менеджмент», где тоже проявляется дуализм, так как эта наука интегрирует в себе сущностные характеристики педагогики и менеджмента. Проблема сочетаемости, совместимости в одной категории «образовательный менеджмент» двух областей знания является предметом оживленных дискуссий как в отечественной, так и в зарубежной педагогике. Соединение двух понятий «образование» и «менеджмент», по сути, сталкивает два различных образа мышления. С одной стороны, ориентация на личность, на индивида, субъекта деятельности, с другой стороны, на экономическую выгоду, практическую целесообразность, хозяйственную эффективность и общественную результативность. [72].

Однако наибольшее распространение термины «дуализм» и «дуальность» получили в профессиональной подготовке специалистов.

Дуальная форма профессионального образования характеризуется Г.А. Федотовой как образовательный процесс, совмещающий фактическое обучение с неполной занятостью на производстве и подготовка в традиционном образовательном учреждении [102].

Современная дуальная система образования интегрирует две учебно-производственные сферы предприятия и образовательной организации,

совместная деятельность которых направлена на достижение единой цели – повышение качества профессиональной подготовки студентов.Общность целей профессионального образования и производства позитивно влияет на подготовку профессионалов высокой квалификации, которые обладают современными компетенциями. При этом, наиболее значимой целью предприятия, кроме получения прибыли, является развитие кадрового потенциала, а целью образовательной организации, соответственно, подготовка необходимых для организации производства профессионалов. Такое целеполагание позволяет преодолеть классическую когнитивную направленность образования и выстраивать образовательный процесс «от результата».

Современная дуальная система профессиональной подготовки создается на содействии 2-ух независимых в организационном и правовом взаимоотношениях носителей образования в рамках официально признанного профессионального обучения, т.е. исполняемого в соответствии с законодательством о профессиональном образовании. Данная система содержит 2 разнообразные учебно-производственные сферы, такие как предприятие и государственная профессиональная школа, которые действуют совместно во имя единой цели - профессиональной подготовки обучаемых.

Для обозначения новейшей формы организации профессионального обучения представление «дуальная система» в первый раз было применено в Германии в середине 1960-х гг.. Но корни дуального образования можно отследить задолго до данного этапа. С позиций государственного закрепления дуальных образовательных проектов, а кроме того масштабов профессиональной подготовки ученые подмечают несколько этапов в формировании этого феномена:

1. Регулярная производственная подготовка сотрудников. Со 2-ой половины XIX века с формированием индустриального производства подмастерья стали переключаться на индустриальные компании, где уже формировалась система фабрично-заводского обучения. В фирмах стали открываться тренировочные мастерские, в которых обучение технологии ремесла производилось на

систематичной основе. Таким образом, ученичество как процедура профессиональной подготовки, образовавшийся при ремесленном обучении в доиндустриальный промежуток, в последствии было перенесено в индустриальный промежуток (в сектор индустрии, область торговли и др.) с дополнительным обучением в профессиональной школе.

2. Формирование государственной системы дуального образования в Германии. Сформировавшаяся под воздействием реформаторского движения в европейской педагогике на рубеже XIX-XX веков, возглавляемого немецким педагогом исследователем Георгом Кершенштайнером, концепция двойственной формы профессионального образования была законодательно установлена в довоенной Германии как основной способ подготовки и обучения молодых работников.

3. Интеграция дуального обучения в образовательные системы других стран. В последние десятилетия XX в. дуальная система профессиональной подготовки, зародившаяся в Германии, становится популярной в мировой практике профессионального образования и активно применяется в Дании, Нидерландах и других странах Европы. В современный период дуальное образование рассматривается не только как педагогическая альтернатива, но и как образовательный феномен, приспособленный к условиям рыночной экономики, который оказывает как прямое, так и опосредованное воздействие на развитие профессиональной педагогики разных стран. Дуальное обучение, как демонстрирует практика европейской системы образования, считается продуктом тесного взаимодействия образовательных учреждений и работодателей, которое повышает эффективность профессиональной и общественной адаптации будущего специалиста. Так, например, в Германии многие профессии, которые осваивают обучающиеся в рамках дуальной системы, утверждаются в процессе сотрудничества предприятий, колледжей и социальных партнеров. При этом профессиональная подготовка ориентируется на требования рынка труда и обеспечивает молодежи профессиональную мобильность, благодаря широкой специальной квалификации.

Особенностями немецкой системы дуального образования являются следующие: общая продолжительность профессиональной подготовки от 2 до 3,5 лет, в зависимости от профессии; организация обучения преимущественно на предприятии (3-4 дня в неделю); разделение административной и финансовой ответственности между федерацией, регионом и предприятием: обучение на предприятии входит в компетенцию федерации, а обучение в профессиональной школе – компетенция соответствующего региона; финансирование системы осуществляется государством и предприятиями, которые выдают обучающимся денежное вознаграждение в течение всего периода обучения.

Проанализировав характерные черты дуального образования в Нидерландах, С.Н Ильин замечает, что участники дуального обучения и частично посещаемых курсов содержат в себе возрастающее количество взрослых (в возрасте 27 и старше). Дуальное обучение на среднем профессионально-техническом и высшем уровнях становится весьма распространенным среди рабочих, которые желают приобрести наиболее значительную профессиональную степень [38].

Особенности научно-методического предоставления дуальной подготовки специалистов представлены в работе Л.Н. Самолдиной. Исследователем описана совокупность основ, возлежащих в базе целевой подготовки как воплощения дуальной системы обучения в определенных формах, способах, средствах обучения, формах организации предметной деятельности студентов с целью освоения ими определенного нахождения в конкретной отрасли знания и профессиональной деятельности [64].

По мнению исследователя, взаимодействие образовательных и производственных сфер при дуальной системе построено на единстве 3-х методологических причин: аксиологическом (паритетность образовательных и производственных ценностей и целей), онтологическом (компетентностно-модульный аспект) и научно-техническом (организация образовательной и профессиональной деятельности).

В различных исследованиях также нашли отражение *психолого-педагогические подходы* к организации дуального образования, связанные с проблемами адаптации студентов к интенсивному темпу обучения, особенностями воспитательной работы образовательной организации, определением перечня необходимых компетенций будущих выпускников и др. [64].

В рамках или на пересечении указанных подходов исследователи представляют различные определения дуального образования. Таким образом, дуальная форма профессионального образования характеризуется Г.А. Федотовой как образовательный процесс, совмещающий фактическое обучение с неполной занятостью на производстве и обучение в традиционном образовательном учреждении [102].

В соответствии с Международной стандартной квалификацией образования ЮНЕСКО дуальная система образования – это комплекс организованных образовательных проектов для молодежи, сочетающих неполную загруженность на производстве и обучение с неполной загрузкой в традиционной школьной и университетской системе.

Под дуальной системой целевой профессиональной подготовки Л.Н. Самолдина предполагает современный вид организации целевой профессиональной подготовки, который подразумевает слаженное взаимодействие образовательной и производственной областей в подготовке специалистов [64]. При этом учебный процесс организуется таким образом, что теоретическое обучение выполняется в образовательной организации, а практическое – в компании. Таким образом, гарантируется равновесие между когнитивной составляющей профессионального обучения и его фактическим компонентом. Результат подобного равновесия допустимо благодаря одинаковости целей профессиональной школы и предприятия – подготовки компетентных профессионалов, нужных на рынке труда. [59; 70; 118].

В результате анализа социально-педагогических и психолого-педагогических работ по тематике нашего исследования были определены

следующие сущностные характеристики дуального образования: сформированность системы социального партнерства, интеграция производственных и образовательных организаций и сред в единый образовательный кластер; проектно- и практикоориентированность образовательного процесса; взаимосвязь компонентов организационной культуры предприятия и учреждения среднего профессионального образования; сочетание управленческих, педагогических и технологических инноваций; подготовка и переподготовка квалифицированных педагогических кадров для системы профобразования, в том числе за счет распространения дуальности на систему высшего профессионального образования.

Рассмотрим такую важную характеристику, как *система социального партнерства*. С точки зрения Г.А. Федотовой, главным системообразующим условием дуальной формы профессионального образования выступает учреждение социального партнерства с конкретной дифференциацией интересов и обязанностей любого партнера при основной значимости работодателей. Социальное партнерство подразумевается как особенный вид взаимодействия образовательных учреждений со всеми субъектами рынка труда, его институтами, территориальными органами управления, учреждениями социума, социальными организациями, ориентированный на наибольшее регулирование и реализацию интересов абсолютно всех участников данного процесса [103].

Успешной реализации вопросов социального партнерства содействует система новейших основ организации профессионального образования, в основу которых возложена идея: «Работодатель устанавливает чему учить, образовательные учреждения – как учить».

Создание института социального партнерства непосредственно связано с такой сущностной чертой дуального образования, как объединение экспериментальных, производственных и образовательных учреждений и сфер в общий научно-образовательно-производственный кластер. Такого рода кластер подразумевает организацию изучения, обучения, взаимообучения и самообучения в инновационной цепочке «наука – технологии – бизнес». Принимая во внимание

значение, которое придается роли университета в научно-методическом сопровождении дуального образовании, научно-образовательно-производственный кластер возможно анализировать как систему взаимодействия новейшего вида социального партнерства и социального диалога. Данный вид кластера является специфическим видом объединения, субъектами которого являются учреждения высшего и профессионального образования, тесно взаимодействующие с предприятиями. Организация взаимодействия членов кластера реализует непрерывность и многоуровневость профессионального образования, повышает уровень материально-технической базы учебных заведений; помогает в выборе, структурировании и обновлении содержания профессионального образования; повышает профессиональный рост преподавателей и мастеров; увеличивает конкурентоспособность выпускников на рынке труда. Целями создания такого кластера будут являться повышение качества подготовки специалистов, обеспечение инновационного характера развития профессионального образовательного учреждения, интеграция науки, образования и производства, развитие учебной, материальной, научно-методической и производственной базы учебного заведения, что в итоге приведет к переходу от количественного к качественному развитию.

Согласно нормативным документам Европейской экономической комиссии ООН (ЕЭК ООН), для взаимодействия в рамках кластера характерны:

- близкое географическое расположение образовательных организаций и предприятий;
- определенная сфера деятельности, объединяющая участников;
- многообразие социальных партнеров: образовательные учреждения, предприятия, общественные организации и др.
- разнообразие форм взаимодействия между участниками в кластере;
- долгосрочность перспектив сотрудничества [84].

Социальное партнерство и научно-образовательно-производственный кластер являются надежными механизмами реализации дуального обучения, придающими всей системе профессионального образования практико-ориентированный характер

[84]. Как отмечает В.И. Блинов, «для фундаментального образования практика – иллюстрация истинности теории, для практико-ориентированного образования теория – средство освоения практики» [9, с.15].

Одной из важных сущностных характеристик дуального обучения, которую отмечают многие исследователи, является его *проектно- и практикоориентированность*. Проектно- и практикоориентированность образовательного процесса предполагает не только тесную связь теории и практики подготовки специалистов, но и их способность создавать и реализовывать социально-значимые проекты, имеющие практическую пользу для реального производства. Работа над такими проектами формирует у выпускников профессиональное мышление и ценности, а также практические навыки и компетентности, соответствующие профилю выбранной работы. обучающиеся приобретают способность решать конкретные производственные задачи и практические ситуации, возникающие на предприятиях. Практикоориентированность основывается на принципе «обучения от результата». Иными словами, образовательные программы выстраиваются «от результата» (набора конкретных компетенций и профессионально-личностных качеств), которые учитывают запросы и потребности из производственной сферы. Проектно- и практикоориентированность в дуальной системе особенно ярко проявляется в содержании целевой подготовки, которая базируется на модели деятельности специалиста. В данном случае можно говорить о наиболее высоком уровне согласования профессиональных и образовательных стандартов, когда первые становятся логическим следствием последних. Результатом подобного согласования становится система общественно-профессиональной аккредитации образовательных программ, сертификации персонала и аттестации выпускников.

Проектно- и практикоориентированность тесно связана с *сочетанием управленческих, педагогических и технологических инноваций* в дуальной системе образования. Обучение на производстве позволяет студентам знакомиться с современными технологическими процессами и последними достижениями науки и техники, что существенно расширяет технический кругозор выпускников и

позволяет им быстрее интегрироваться в инновационную экономику, основанную на знаниях. Освоению технологических инноваций способствуют педагогические инновации, которые включают использование новых информационных технологий, кейсов, связанных с реальным производством, проектные технологии, обучение-внедрение, позволяющее не только обучать, но и внедрять в практику результаты обучения. Освоение педагогических и технологических инноваций будет наиболее эффективно, если в организациях профессионального образования будет функционировать система инновационного управления, которая способна вывести лиц или техникум на более высокий уровень организационного развития. Инновационное управление гибко реагирует на вызовы внешней среды, способствует непрерывному развитию педагогического персонала, формирует систему корпоративных ценностей, включает тесное взаимодействие образовательной организации с работодателями, осуществляет постоянный мониторинг конкурентоспособности своих выпускников. Инновационное управление обеспечивает многоканальное финансирование дуального образования, предполагающее аккумуляцию финансовых средств предприятий, государственных программ поддержки промышленного развития и профессионального образования, внебюджетных средств для создания эффективной инфраструктуры дуального образования и материального обеспечения инновационной деятельности.

Управленческие инновации тесно связаны с *интеграцией компонентов организационной культуры предприятия и учреждения среднего профессионального образования*. Руководители и педагоги образовательной организации создают необходимые условия для приобщения учащихся к корпоративной культуре предприятия для их ознакомления с традициями, ритуалами, обрядами, героями и мифами, которые составляют основу корпоративной культуры. Пересечение двух культур создает основу для ценностно-ориентационного единства образовательной и производственной организации, формирует систему единых корпоративных ценностей преподавателей, студентов и работников предприятия.

Важной сущностной характеристикой дуального образования является подготовка и переподготовка квалифицированных педагогических кадров для системы профобразования, в том числе за счет распространения дуальности на систему высшего профессионального образования.

К основным достоинствам дуального образования можно отнести:

- развитие экономической и профессиональной мобильности молодых специалистов;
- оперативная профессиональная адаптация студентов на производстве;
- соответствие качества подготовки студентов требованиям работодателей;
- реализация принципа связи обучения с жизнью, повышение мотивации к обучению и др.

Л.Н. Самолдина в своих исследованиях отмечает ряд значимых особенностей дуального образования, таких как наличие определенного уровня социально-психологической подготовки специалиста наряду с профессиональным образованием. Это необходимо для того, чтобы при продолжении работы на предприятии обучающийся не нуждался в психологической и профессиональной адаптации, а хорошо ориентировался в проблемах, возникающих в процессе производственной деятельности. При этом учитываются как технологические умения (овладение производственными технологиями), так и профессиональная трудовая деятельность будущих специалистов [64].

Н.В. Шерстнева к преимуществам дуального обучения причисляет большой процент трудоустройства выпускников (т.к. они полностью соответствуют условиям работодателя), значительную мотивацию в получении знаний (значимость пассивного потребителя учебной информации заменяется активной позицией специалиста на производстве, которому необходимо осуществлять решения и нести за них ответственность), ускоренная компетентная адаптация студентов, осуществление принципа «от практики к теории» (учащийся вуза больше работает не с текстами и знаковыми системами, а с производственными ситуациями), анализ качества подготовки профессионалов самими

работодателями, сокращение перегрузки на бюджет (доля расходов по профессиональному обучению несет организация) [112].

К данному перечню возможно прибавить экономию времени. Несомненно, то что на освоение дуальной программы будет затрачено меньше времени, чем при поочередном изучении 2-ух начальных программ. Ещё одно превосходство связано с экономическими аспектами и, соответственно, вытекает из первого, что считается в особенности важным в обстоятельствах обучения на коммерческой основе. Так как уменьшается количество дисциплин, которые будут освоены студентом, постольку снижается стоимость его обучения.

О.Ю. Глайсснер замечает экономическую самостоятельность студентов, обучающихся по дуальной учебной программе, которые приобретают незначительную заработную плату уже во время обучения. При этом сразу после завершения вуза выпускник может представить потенциальному работодателю продолжительный опыт работы по профессии [22].

Однако в научных публикациях попадает критика дуального образования. Трудности организации дуальных образовательных программ можно поделить на ряд групп:

- Психологические. В частности Л.Н. Самолдина детально описывает трудности студентов, обучающихся по дуальным программам: недостаток периода на обычные формы развлечений, осуществление домашних задач; значительная ответственность при исполнении трудовых обязательств в работе при выпуске реальной продукции; изменение организма к новейшему распорядку жизни; неудовлетворение критериями труда и работы, вызывающая несоблюдение трудовой и учебной дисциплины; волнение студентов, привыкших к эффективной работе, в связи с снижением успеваемости по итогам сессии; неудовлетворение работой и заработком.

- Материально-технические. В настоящий период явным считается расхождение материально-технической основы образовательных учреждений современному уровню развития высокотехнологичного производства, а кроме того уровня кадрового потенциала образовательных учреждений –

инновационным задачам развития производства. В данной ситуации процесс организации дуального образования требует перестройки финансовых взаимоотношений производства и профессиональной школы, при которой руководители предприятий смогут вкладывать значительные средства в модернизацию технической базы обучения. В процессе дуального образования студенты могут сталкиваться с неравными условиями обучения на разных типах предприятий и, как следствие, - получать подготовку различного качества;

— *Организационно-технологические.* Существенными трудностями организации дуальных программ является нехватка квалифицированных педагогов, обладающих навыками работы на производстве, необходимость разработки и внедрения требований к организации взаимодействия предприятий и образовательных учреждений и др. Проблемы в организации дуального обучения также могут быть связаны с производственной работой студентов, которые не всегда получают грамотное руководство со стороны работников предприятия [38]. Кроме того, по мнению исследователей [48], необходимым условием реализации дуальных программ является индивидуализация процесса обучения, что в современном контексте ориентации учебного процесса на академические группы возможно по следующим направлениям: интенсификация дистанционного обучения, создание сводных групп студентов, изучающих в данный момент одни и те же предметы в соответствии с индивидуальной программой.

Введение дуальных программ связано с решением ряда вопросов и преодолением разных проблем. К ним принадлежат: установление видов дуальных программ, их структуры, сроков реализации; обоснование обстоятельств внедрения дуальных программ в практику учреждений среднего профессионального образования и правил обучения по данным программам; формирование системы внутриорганизационной и межорганизационной кооперации в целях реализации дуальных программ; анализ номенклатуры соединяемых ступеней и специальностей; создание системы вводных и контрольно-аттестационных мероприятий (так как в настоящее время отсутствуют единые подходы к отбору кандидатов для обучения по дуальной

программе), а кроме того осуществление комплекса операций итоговой государственной аттестации (в том числе экзамены и подготовку и защиту выпускных квалификационных работ).

По мнению О.Ю. Глайсснера, недостатком дуальной системы является то, что процесс обучения организован очень интенсивно и времени на углубленное изучение предметов отведено недостаточно. Вместо каникул студентам предоставляются выходные дни в счет отпуска.

— *Содержательные.* На основе обобщения педагогического опыта (Глайсснер, Землянский, Маликова, Муратов, Романов и др.) можно заключить, что к спектру специальностей, осваиваемых на дуальной основе, можно отнести инженерное дело, строительство, социальный менеджмент и др. Лишь незначительно представлены дуальные программы в сфере культуры и искусства [1].

На основе анализа сущностных характеристик, преимуществ и недостатков мы можем дать определение дуального образования. *Дуальное образование понимается нами как инновационный процесс проектно- и практикоориентированной профессионально-личностной подготовки конкурентоспособных специалистов в условиях социального партнерства предприятия и образовательной организации в структуре единого производственно-образовательного кластера на основе интеграции производственной и образовательной сред обучения, элементов корпоративной культуры образовательных организаций и предприятий.*

Внедрение дуальных систем требует продуманной подготовки педагогических кадров, работающих в данных системах. Речь идет о педагогах профессионального образования, мастерах производственного обучения и других педагогических работниках. Одним из продуктивных путей кадрового обеспечения образования является привлечение к педагогической деятельности специалистов, обладающих необходимыми профессиональными компетенциями в области технологических процессов на производстве, но не имеющих специального педагогического образования. Для таких специалистов техникумы в

сотрудничестве с вузами могут предложить модульную программу повышения квалификации в области психолого-педагогических наук, которая, как правило, содержит тематические блоки, раскрывающие проблемы общей и профессиональной педагогики, различные аспекты корпоративной педагогики и организационной психологии, дидактические проблемы дуального образования. При построении такой системы повышения квалификации продуктивным представляется создание творческих тандемов или команд, состоящих из преподавателей техникумов и представителей предприятий, которые участвуют в дуальной системе обучения студентов. Практическая работа этих тандемов и команд обеспечивает синергетический эффект и позволяет выработать педагогически целесообразные способы взаимодействия со студентами, выявлять и решать проблемы их социализации и профессионально – личностного становления, намечать точки роста в процессе формирования их профессиональных компетенций. Следует отметить, что описанное выше командообразование, существенно дополняет теоретическую подготовку специалистов-производственников в области психолого-педагогических наук и имеет большое педагогическое значение для реализации дуальной системы образования.

Более продолжительным является процесс подготовки специалистов в системе высшего профессионального образования. Относительно такой подготовки, справедливым, на наш взгляд, является предположение, что она должна также осуществляться на основе дуального образования. Иными словами, дуальное образование, по нашему мнению, должно расширить границы и получить распространение в высшей школе.

Если в системе профессионального образования дуальная модель обучения является традиционной, то в высшем образовании ее возможно рассматривать как педагогическую, научно-техническую и управленческую инновацию.

Пионером в применении дуального образования в вузах справедливо считается Германия. Нами были проанализированы актуальные документы, отображающие особенности дуального образования в высшей школе Германии.

Так, в документе «Перспективы развития высшего образования до 2020 года» (Hochschulbildungsreport 2020) отмечается, что дуальное обучение наиболее активно внедрялось в 3-х федеральных землях Германии – Баден-Вюртенберг, Саарланд и Берлин. При этом правительства и вузы других федеральных земель должны были повысить качество разработки дуальных образовательных программ и сформировать сетевое взаимодействие с предприятиями [121].

Говоря о подготовке в вузах педагогических работников для дуальной системы СПО, следует обратить внимание на следующие трудности:

- недостаточная обеспеченность учреждений СПО преподавателями, имеющими специальную подготовку в высшей школе;
- старение преподавательского состава и низкая мотивация молодых педагогов;
- неполное соответствие уровня подготовки бакалавров условиям рынка труда;
- устаревшая система подготовки преподавателей профессионального образования и повышения их квалификации;
- недостаточное сетевое взаимодействие между предприятиями, вузами, организациями проф. образования, и другими социальными институтами;
- низкая вовлеченность работодателей в разработку образовательных программ и организацию учебного процесса;
- недостаточное применение в профессиональном образовании практико- и проектноориентированных способов обучения, уменьшение времени на практики в вузах и фирмах.

Для решения перечисленных выше проблем необходимо увеличение качества практико- и проектноориентированной подготовки будущих преподавателей вузов в системе дуального образования в высшей школе. В ходе усовершенствования такой подготовки необходимо разрешение некоторых вопросов, в числе которых, можно охарактеризовать следующие:

1. Формирование сети университетов-партнёров, обеспечивающей международную нацеленность и высочайшее качество подготовки учителей

технологии и педагогов профессионального обучения в системе дуального высшего образования за счет прямого допуска обучающихся к наилучшим учебным модулям и ресурсам сети.

2. Усовершенствование учебного плана для бакалавриата с помощью включения модульных тематических кластеров.

3. Разработка образовательной программы для магистратуры «Образовательный менеджмент в дуальных системах высшего и профессионального образования».

4. Создание модулей для повышения квалификации учителей технологии либо для представителей производства, имеющих базисное непрофильное образование.

5. Развитие сетевого взаимодействия для формирования и координации дуального образования в вузах и учреждениях профессионального образования.

На настоящее время дуальные образовательные программы в европейских вузах учитывают заинтересованность компаний в получении грамотных молодых профессионалов с практическим опытом и предполагают обучение студентов по промышленным и техническим профессиям. Для педагогического образования использование дуальной системы считается нововведением, которое подразумевает совокупность профессиональных способностей и базовых теоретических познаний в подготовке преподавателей профессионального образования. Для реализации такой подготовки результативной может быть модель, которая будет инновационной именно для подготовки преподавателей. Эта модель учитывает создание «корпоративного треугольника» (высшее учебное заведение, учреждение среднего профессионального образования и предприятие) в качестве ядра сетевого взаимодействия в локальной образовательной среде.

## **1.2 Сущность и содержание инновационного управления техникумом в условиях дуального образования**

Анализ научных работ, а также нормативно-правовых документов в области профессионального образования, позволяет выделить целый ряд проблем развития профессионального образования. Так, в своем научном исследовании Н.Р. Киселева выделяет следующие проблемы: неполное соответствие содержания профессионального образования изменяющимся запросам личности, потребностям отраслей современной экономики и социальной сферы, развитию наукоемких и информационных технологий; отсутствие современного материально-технического, дидактического, информационного обеспечения организаций профессионального образования; низкий уровень социально-экономической поддержки студентов специальных учебных заведений[46]. Как одну из значимых проблем Н.Р. Киселева отмечает несоответствие структуры профессионального образования потребностям рынка труда: значительное число выпускников профессионального образования после окончания обучения испытывают трудности в трудоустройстве. Для этого требуется их дополнительная подготовка в условиях реального производства.

По мнению В.И. Блинова, одной из актуальных задач в современных условиях является развитие диалога образовательного и бизнес сообществ. Взаимодействие образования, бизнеса и общества сегодня способствует созданию конкурентноспособной образовательной среды, которая позволит российской экономике укрепить национальный рынок трудовых ресурсов [8].

Одним из важных факторов, способствующих совершенствованию системы профессионального образования и переходу его на качественно новый уровень, является активное включение педагогических работников всех категорий в инновационную деятельность. Обновление современной системы образования происходит в прямой зависимости от педагогического мастерства преподавателей, изучения и распространения передового опыта, инновационных технологий и экспериментальных площадок [110]. Современный техникум

представляет собой развивающуюся и обучающуюся организацию, которая в условиях дуального образования осуществляет инновационную деятельность. Развитие организации во многом зависит от ее кадровой политики. Проблемам модернизации кадровой политики уделяют свое внимание такие исследователи как В.И. Блинов, Е.Ю. Есенина, О.Ф. Клинк, Е.А. Рыкова, А.А. Факторович [10]

В настоящее время современный вид образования становится важным инструментом в его конкуренции с иными социальными институтами за воздействие на подрастающее поколение. Инвестиционная заманчивость образования находится в зависимости от инновационного нрава развития образовательной области, интеграции научной, образовательной и практической деятельности, включенности образования в национальную инновационную систему.

Повышение качества, доступности, эффективности образования, его постоянный и инновационный вид, увеличение социальной мобильности и активности молодежи, её включенности в разнообразные образовательные среды делают систему образования значимым условием обеспечения национальной защищенности России, увеличения благополучия её граждан.

Помимо профессиональной подготовки будущих специалистов, одной из задач современной организации профессионального образования становится раскрытие интеллектуального потенциала и творческих способностей студентов, конкурентоспособных на рынке труда. Разрешение данных вопросов нереально без реализации вариативности образовательных процессов, в связи с чем возникают разнообразные современные виды и разновидности образовательных учреждений, которые призывают углубленного научного и практического осмысления.

В отечественной литературе вопрос инноваций длительное время рассматривалась в системе финансовых исследований. Но со временем поднялась проблема оценки качественных данных инновационных перемен в абсолютно всех областях социальной жизнедеятельности, однако установить данные перемены только в рамках финансовых теорий нереально.

На теоретико-методологическом уровне более основательно проблема нововведений отображена с позиций системно-деятельностного подхода в работах видных отечественных ученых М.М. Поташника, А.В. Хуторского, Н.Б. Пугачёвой, В.С. Лазарева, В.И. Загвязинского др., что дает возможность исследовать не только лишь единичные стадии инновационного процесса, однако и переключиться к комплексному исследованию нововведений.

Нововведения, либо инновации, свойственны для любой профессиональной деятельности человека и по этой причине становятся объектом исследования, научного анализа и введения в практику. Инновации в образовании сами по себе не появляются, они считаются итогом научных поисков, современного практического опыта отдельных учителей и целых коллективов. Данный процесс не может быть естественным, он имеет необходимость в управлении.

По мнению А.А. Симоновой, при низком качестве управленческой деятельности даже самые передовые и перспективные педагогические новации не могут быть результативно внедрены в образовательную практику. Чем сложнее новшество, тем более сложными являются задачи управления его распространением и освоением. Трудности, которые порождаются самими субъектами инновационной деятельности, невозможно преодолеть без профессионализации управления образованием на современной научной основе [86].

Понятие «инновация» в переводе с латинского языка значит «развитие, нововведение либо перемена». Это понятие в первый раз возникло в исследованиях ученых в XIX в. и значило внедрение отдельных компонентов одной культуры в иную. В начале XX в. появилась новейшая область знания, инноватика – дисциплина о нововведениях, в рамках которой начали исследоваться закономерности технических нововведений в области материального изготовления. Педагогические современные процессы стали объектом особого исследования на Западе приблизительно с 50-х годов прошлого столетия и в последнее двадцатилетие в нашей стране. Педагогические инновации имеют собственной целью увеличение эффективности обучения и образования:

внедрение новейшего в цели, сущность, организацию совместной работы педагога и обучающегося.

В научной литературе отличают определения «новация» и «инновация»: новация рассматривается как способ (новый способ, технология, методика, проект и т.п.), а инновация – как направленное изменение, вносящее в среду обитания устойчивые компоненты, вызывающие переход системы из 1-го состояния в иное.

В качестве содержания инновации могут выступать: научно-теоретическое понимание, имеющее конкретную новизну, новейшие результативные образовательные технологии, проект результативного инновационного педагогического опыта, готовый к введению, выполненный в виде технологического описания. Инновационным может быть также управление образовательной организацией, что считается проблемой нашего изучения.

Для осмысления характера инновационного управления техникумом необходимо рассмотреть различные виды инноваций, в зависимости от признака, по которому их разделяют. Поскольку руководитель техникума, осуществляющего процесс дуального образования, сочетает педагогические и управленческие функции, для нас значимым является рассмотрение педагогических и управленческих инноваций, которые характеризуются рядом признаков.

По критерию «характер вносимых изменений» инновации разделяются на радикальные (основаны на принципиально новых идеях и подходах), комбинаторные (новое сочетание элементов) и модифицирующие (совершенствуют и дополняют соответствующие формы и образцы). Инновационное управление техникумом можно отнести к комбинаторным инновациям, так как в управленческой деятельности техникума присутствуют как традиционные, так и новые элементы, связанные с внедрением дуального образования.

По проблематике выделяют инновации, направленные на изменение всей образовательной организации в целом; создание в ней системообразующей деятельности на основе концептуальных идей; разработку новых форм,

технологий и методов учебно-воспитательного процесса; отработку нового содержания образования и новых способов его структурирования; разработку новых форм и систем управления. По данному критерию управление техникумом можно рассматривать как комплексную инновацию, предполагающую создание в организации системообразующей деятельности на основе концептуальной идеи дуального образования.

В нашем исследовании речь идет, прежде всего, о системных инновациях, которые строятся на основе взаимодействия техникума и предприятия и носят характер преемственности с традициями организационной культуры субъектов.

Внедрение системных инноваций подразумевают принципиальную перестройку существующей образовательной модели. По мнению Вилфрида Ванхонакера, в понятии «инновации в образовании» имеет смысл выделить три ключевых изменения: инновации в содержании, инновации в процессе и инновации в стратегии [49]. При этом инновации в содержании предполагают разработку и внедрение новых модулей, изучение новых тематик. Инновации в процессе относятся напрямую к тому, каким образом происходит передача знаний, какие технологии используются. Инновации в стратегии представляют собой создание новых концепций, моделей, структур образовательного процесса, что в полной мере относится к инновационной стратегии развития дуального образования.

Системная стратегия прогнозирует изменение требований к профессиональному образованию в перспективе, определяет приоритетные звенья, позволяющие его реорганизовать, обеспечивает согласование связей между различными нововведениями. Системный подход подразумевает, что вводя нововведения на управленческом уровне, управление техникума имеет образ того, что оно желало бы приобрести в перспективе и, исходя из данного, устанавливает очередность операций. Задача установления приоритетов на основе образа ожидаемого состояния образовательной системы состоит в обеспечении перехода к предстоящему состоянию, при котором, во-первых, не срывается стабильное функционирование техникума, во-вторых – подбор нововведений

исполняется на основе критерия результативности по взаимоотношению к целой образовательной системе.

Системная стратегия инноваций в управлении техникумом включает в себя программно – целевой подход к системе управления. Такой подход предусматривает создание и использование сетевых организационных структур. Речь идет об организационной форме, которая предполагает создание сети, отличающейся высоким творческим потенциалом, способностью проектировать и осуществлять самостоятельную программно – целевую деятельность в рамках единого инновационного подхода. В качестве инновационной сетевой управленческой структуры в нашем исследовании выступает научно-образовательно-производственный кластер.

Если в систему инновационного управления техникума в целом можно рассматривать как системную инновацию, то внедрение дуального образования, являющегося частью целого, можно отнести к модульным и локальным нововведениям. Одной из задач инновационного управления техникумом является формирование инновационного поведения преподавателей и сотрудников организации профессионального образования. Инновационное поведение рассматривается как инициативный тип индивидуального или коллективного поведения, связанный с систематическим освоением субъектами образовательной деятельности новых способов взаимодействия с социальными партнерами в рамках научно-образовательно-производственного кластера. Являясь средством осуществления системных инноваций и относясь к активным типам поведения, инновационное поведение выступает основным способом развития педагогического персонала техникума. Инновационное поведение можно рассматривать как функциональную систему творчества, которая обусловлена инновационным потенциалом личности преподавателя или техникума как профессионального сообщества, включающим способность создавать, воспринимать, реализовывать новшества, своевременно избавляться от устаревшего, нецелесообразного опыта и творческие стремления личности

преподавателя или коллектива техникума по преобразованию традиционных моделей подготовки специалистов.

Преподаватель техникума, характеризующийся инновационным поведением, умеет предвосхищать результаты своей деятельности. Он достаточно точно представляет цели дуального образования и выстраивает стратегию своего профессионального поведения таким образом, чтобы к этим целям приблизиться. Он обладает способностью к рациональному анализу возникающих затруднений в ходе реализации моделей дуального образования и сориентирован на их успешное преодоление. Преподаватель техникума с инновационным поведением обладает гибкостью и адекватной реакцией на быстро меняющуюся ситуацию. При этом следует иметь в виду, что развитие техникума в условиях дуального образования часто носит вероятностный характер. Многие его элементы связаны с категорией случайности и далеко не каждый этап развития может быть с большой долей точности спрогнозирован. В частности, достаточно сложно спрогнозировать успешность экономической деятельности предприятия, на котором проходит подготовка студентов в условиях жесткой конкуренции на рынке товаров и услуг. Неудача такого предприятия может вызвать необходимость быстрого поиска новых социальных партнеров для продолжения дуального обучения. В целом, преподаватель техникума, обладающий инновационным поведением, стремится к установлению гармоничных отношений со студентами, социальными партнерами, коллегами, основанными на доверии, взаимопонимании и сотрудничестве.

Систему дуального образования в техникуме в современных социально-экономических условиях можно рассматривать как инновационный проект, инновационный продукт и системную инновацию. Как инновационный проект дуальное образование представляет собой сложную систему взаимообусловленных и взаимосвязанных проектных мероприятий, осуществляемых в рамках научно-образовательного-производственного кластера, направленных на подготовку конкурентно способных специалистов на рынке труда. Как инновационный продукт дуальное образование представляет собой учебно-методическую модель организации образовательного процесса в системе

«Техникум-предприятие», структурированную от цели до результата и предполагающую достижение системного эффекта за счёт внедрения специфических для учебно-производственной среды технологии и форм обучения, проведения мониторинга эффективности всего спектра взаимодействий, осуществляемых субъектами образовательного процесса в организации профессионального образования и предприятиях.

Как уже было сказано выше, дуальное образование может рассматриваться как системная инновация, которая представляет собой конечный результат инновационной деятельности.

Стандарт будущего понимается как совокупность тех требований, которые будут предъявляться к выпускникам техникума со стороны государства, общества, работодателей в прогнозируемом будущем, включая те требования, которые техникум и предприятие предъявлять сами к качеству программ дуального обучения. Говоря о прогнозируемом будущем, мы исходим из теоретической посылки стратегического менеджмента о том, что вырабатываемое описание желаемого будущего программы – это не детальное её описание, а скорее совокупность качественных пожеланий к тому, каким должно быть её содержательное наполнение в будущем, каково будет место выпускников техникума, обучавшихся по программе дуального образования на рынке труда. В основе стандарта будущего лежат также категории потребности и ожидания. При этом имеется в виду, что стандарт будущего – это не предписание сверху, не приказ или распоряжение вышестоящих органов управления, а своеобразный синтез заказов, запросов и пожеланий к организации профессионального образования, формируемый потребностями и ожиданиями различных социальных институтов, организаций и предприятий. Реагировать на такой интегрированный заказ техникуму весьма не просто, поэтому стандарт будущего предполагает необходимость «Поймать», уловить тенденцию развития общественных потребностей и ожиданий по отношению к новым моделям подготовки специалистов. Такому гибкому реагированию и способствуют системные инновации в процессе внедрения модели дуального образования [72].

В своей совокупности системные инновации обеспечивают образовательный результат, который представляет иерархическую структуру диагностируемых и контролируемых целей. В нашем случае это модель выпускника техникума, обладающего в результате дуального обучения совокупностью компетенций, необходимых современному производству.

Дуальное образование как системная инновация имеет взаимосвязанные педагогическую, технологическую и управленческую составляющие. Педагогическая составляющая связана с содержанием и способами организации учебного процесса, осуществляемого в образовательной организации и на предприятии. Технологическая составляющая предполагает создание условий для освоения обучающимися образцов современной техники, ознакомление с технологическими процессами на производстве, усвоение новых технологий и способов обработки материалов, формирование у студентов технологической культуры. Однако не менее важной, чем педагогическая и технологическая составляющие является инновационное управление образовательной организацией в условиях дуального обучения. Инновационное управление осуществляет новые, адекватные современным экологическим условиям, потребностям сообщества, работодателя и личности обучающихся, подходы к ценностно-ориентационным и содержательным аспектам развития организации, образовательного процесса и педагогического персонала. Инновационное управление предполагает предвидение и преодоление возможных угроз, кризисов и противоречий в развитии образовательной организации, осуществляющей взаимодействие с предприятиями и другими социальными партнёрами. Инновационное управление помогает педагогическому коллективу техникума определить точки роста, осмыслить характер и последовательность необходимых изменений, связанных с введением дуального образования, преодолеть ситуации профессионального затруднения у преподавателей и сотрудников техникума.

В современной структуре неформального образования появилось новое звено, которое непосредственно встраивается в территориальный научно-образовательно-производственный кластер. Этот новый компонент системы

получил название кванториум. Кванториумы являются структурированными территориями, оснащенными высокотехнологическим оборудованием и нацелены на подготовку квалифицированных инженерных кадров, разработку, тестирование и внедрение инновационных технологий и идей.

Инновационное управление техникумом направлена на улучшение качества подготовки специалистов, которое всегда связано с использованием научно обоснованных методов и средств обучения, повышения эффективности труда основных участников процесса обучения-педагогов и студентов, работодателей, а также с поиском инновационных форм внеаудиторной работы.

Конкурсы профессионального мастерства как модель внеурочной деятельности могут помочь регулировать задачи повышения качества подготовки специалистов, дают возможность сформировать подходящую сферу для развития интеллекта, улучшения профессиональных умений и способностей, формирования профессионального и креативного мышления студентов, содействуют развитию опыта творческой работы в процессуальной области.

Основная задача каждого профессионального конкурса – демонстрация профессионального мастерства и последующее его усовершенствование. Конкурс дает возможность обнаружить талантливых, творческих учащихся, увеличить престиж специальности, сформировать условия для профессионального и творческого роста учащихся. Осуществление конкурса проф.мастерства – это захватывающая форма состязания среди обучающихся. Учащиеся учатся организовывать свою деятельность, подбирать стандартные способы и методы исполнения профессиональных задач, оценивать их результативность и качества; осуществлять решения в обычных и необычных моментах и нести за них ответственность, реализовывать поиск и применение информации, нужной для результативного исполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития. Именно конкурсы проф.мастерства формируют подходящие условия для творческой самореализации личности, и ее профессиональной и общественной адаптации.

По различным анализам в рамках участия в конкурсах профессионального мастерства участники приобретают информацию, которую они в простых обстоятельствах усваивают за недели и даже месяцы, а в отдельных случаях и совсем не могут ее приобрести в традиционной образовательной системе. Иной феномен, взаимосвязанный с первым, - это обучение и обмен неформализованными, неявными знаниями [87].

Конкурсы профессионального мастерства, целью которых является повышение престижа рабочих профессий и развитие профессионального образования путем гармонизации лучших практик и профессиональных стандартов во всём мире, являются действенным средством повышения эффективности дуального образования.

Важной составляющей инновационного управления техникумом является создание организационно-педагогических условий, обеспечивающих успешное участие студентов техникума в международных чемпионатах World Skills. Инновационное управление техникумом предполагает обновление требований к образовательным программам, которые должны соответствовать современным международным стандартам, передовым технологиям, с учётом опыта союза World Skills Россия.

Ещё одним элементом системы инновационного управления становится мониторинг профессиональной компетенции педагогических и руководящих кадров, который предусматривает периодическую аттестацию педагогических работников; систему диагностических процедур по тестовому и экспертному отслеживанию уровня профессиональной компетентности педагогических и руководящих кадров на курсах повышения квалификации и во время стажировок на предприятиях; качество подготовки студентов к конкурсам профессионального мастерства, качество профессиональных знаний и умений студентов как показателя профессионализма педагогических работников.

Конкретные стратегии инновационного управления техникумом, а так же организационно-педагогические меры, направлены на реализацию этих стратегий более подробно будут рассмотрены в следующем параграфе.

### **1.3 Модель инновационного управления техникумом в условиях дуального образования**

В данном параграфе представлена разработанная нами модель инновационного управления техникумом в условиях дуального образования, которая теоретически обоснована с точки зрения логики исследования и опирается на раскрытых в предыдущих параграфах теоретических положениях сущности инновационной деятельности, своеобразие формирования готовности, системообразующие роли дуального образования.

Эффективная организация дуального образования в современных социально-экономических условиях требует продуманного инновационного управления техникумом как организацией. При этом возникает вопрос, можно ли рассматривать дуальное образование как педагогическую и управленческую инновацию? Ответ на данный вопрос представляется нам неоднозначным. С одной стороны, дуальная форма профессионального обучения является успешно адаптированным к условиям рыночной экономики образовательным феноменом. С другой стороны, для большинства организаций среднего профессионального образования дуальная форма обучения продолжает оставаться педагогической альтернативой по отношению к традиционным образовательным моделям и в этом плане приобретает инновационных характер. Поскольку дуальное образование является не только педагогической, но и, прежде всего, управленческой инновацией, нам представляется актуальной разработка модели инновационного управления техникумом в условиях дуального образования, целью которой является обеспечение конкурентоспособности техникума и его выпускников на рынках труда и образовательных услуг.

Моделирование является одним из широко распространенных методов познания действительности, в том числе – познания педагогических процессов и систем, примером которых может быть система дуального образования. Этот метод исследования сложных объектов (к которым можно отнести систему инновационного управления техникумом) позволяет определить существующие

связи между компонентами изучаемых явлений, спрогнозировать их развитие и наметить нормативные характеристики, способствующие успешному функционирования объекта.

По мнению В.А. Штоффа, модель можно определить как «мысленно представляемую или материально реализуемую систему, которая, отображая или воспроизводя объект исследования, способна замещать его так, что ее изучение дает нам новую информацию об этом объекте [115.]. Модель в упрощенном виде отражает структуру, свойства, взаимосвязи и отношения между элементами этого объекта.

И.Б. Новиков И.А. Ляпуновым определены три существенных признака модели:

- некоторая объективное соответствие познаваемую объекту;
- способность замещать объект в определенных отношениях;
- информация, полученная при исследовании модели, является информацией о самом моделируемом объекте [66, с. 118–126.].

При разработке и анализе конкретных педагогических систем, какого является дуальное образование, В.Н.Волкова предлагает учитывать следующие факторы:

- цель функционирования системы;
- компоненты системы и их отношения;
- взаимодействия системы с окружающей средой [16, с.22].

Предлагаемая модель инновационного управления техникумом в условиях дуального образования (таблица 1) включает следующие компоненты: концептуально – методологический, диагностический, содержательно-стратегический, оценочно-результативный.

Таблица 1

**Инновационная модель управления техникумом в условиях дуального образования**

|                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Цель модели</b><br>обеспечение конкурентоспособности техникума и его выпускников на рынках труда |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|

| и образовательных услуг                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Концептуально-методологический компонент                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Подходы                                                                          | Принципы                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| компетентностный                                                                 | проектно- и практикоориентированности обучения                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| аксиологический                                                                  | гармонизации личностных и корпоративных ценностей студентов и преподавателей                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| интегративный                                                                    | интеграции производственной и учебных сред, интеграции корпоративной культуры предприятия и образовательной организации                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| кластерный                                                                       | социального диалога и социального партнерства                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Диагностический компонент                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Диагностика требований работодателей к качеству подготовки выпускников техникума | Диагностика уровня профессиональной и мотивационной готовности преподавателей к организации дуального образования                                                                                                                                                     | Анализ эффективности инновационной модели управления техникумом в условиях дуального образования                                                                                                                                                                                                       |
| Содержательно-стратегический компонент                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Стратегии инновационного управления                                              | Организационно-педагогические меры                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                  | Внутренняя среда техникума                                                                                                                                                                                                                                            | Внешняя среда                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>Стратегия педагогического управления дуальным образованием</li></ul>                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"><li>Создание модульных учебных планов и программ с учетом дуальности образовательного процесса.</li><li>Мероприятия по непрерывному улучшению качества дуального образования</li><li>Мониторинг учебных достижений учащихся</li></ul>                                |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Развивающая кадровая стратегия</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>Повышение квалификации преподавателей и мастеров производственного обучения</li><li>Трансляция опыта дуального образования в техникуме</li><li>Методическое сопровождение молодых специалистов в адаптационный период</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Освоение преподавателями техникума новых производственных технологий</li><li>Подготовка наставников и тьюторов студентов из числа высококвалифицированных работников предприятия</li><li>Формирование кадрового резерва из числа выпускников техникума</li></ul> |

|                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Аттестация педагогических кадров</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегия информатизации</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрение и использование информационных технологий в процессе дуального образования</li> <li>• Создание дистанционных учебных курсов и модулей для различных целевых групп</li> <li>• Создание информационно-коммуникационных порталов для обмена опытом в области дуального образования</li> <li>• Создание инфраструктуры в техникуме для информатизации и цифровизации образовательного процесса</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание единого цифрового образовательного ресурса техникума и предприятия</li> <li>• Использование в образовательном процессе электронных симуляторов технологических процессов</li> <li>• Ознакомление студентов техникума с информационными ресурсами и цифровой инфраструктурой предприятия.</li> </ul>                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегия инклюзии</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание доступной среды для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья</li> <li>• Гармонизация межкультурных и межэтнических отношений в техникуме</li> <li>• Включение различных целевых групп обучающихся в различные виды внеаудиторной деятельности</li> <li>• Языковая поддержка студентов-инофонов</li> </ul>                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Диверсификация производственной деятельности для различных целевых групп студентов</li> <li>• Создание безопасных условий труда на производстве для студентов техникума</li> <li>• Взаимодействие с обществами инвалидов, слепых, слабослышащих и др. по вопросам инклюзии студентов в систему дуального образования</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегия сетевого взаимодействия</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание управленческой структуры для координации взаимодействия с социальными партнерами</li> <li>• Подготовка педагогического персонала к профориентационной деятельности</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Взаимодействие с университетом, предприятиями, организациями дополнительного образования подростков и детей (кванториум) и другими социальными партнерами</li> <li>• Организация и проведение конкурсов профессионального</li> </ul>                                                                                            |

|                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
|                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Подготовка преподавателей и студентов к участию в конкурсах профессионального мастерства</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                        | мастерства (World skills) <ul style="list-style-type: none"><li>• Проведение профориентационных мероприятий на базе образовательных школ и предприятий</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                |                                            |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Стратегия достижения конкурентных преимуществ</li></ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Освоение персоналом техникума педагогических, технологических и управленческих инноваций</li><li>• Дифференциация образовательных программ и модулей по выбору</li><li>• Разработка инновационных, авторских программ, имеющих качественное своеобразие (фокусирование)</li><li>• Предоставление населению дополнительных образовательных услуг</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Разработка информационно-рекламных материалов о преимуществах дуальной системы образования</li><li>• Освещение в СМИ предприятия и региона учебных и производственных достижений студентов техникума</li><li>• Проведение в учебно-информационном кластере информационных дней с целью повышения имиджа техникума и сети социальных партнеров</li></ul> |                                            |
| <b>Организационно-педагогические условия</b>                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                            |
| Сформированность мотивационной готовности руководителей, преподавателей и работодателей к организации дуального образования                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                            |
| Изучение и адаптация в техникуме отечественного и зарубежного опыта организации дуального обучения в системе профессионального образования |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                            |
| Создание научно-образовательно-производственного кластера как инновационной формы социального партнерства                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                            |
| Сформированность инновационной культуры техникума и инновационного поведения его педагогического и управленческого персонала               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                            |
| <b>Оценочно-результативный компонент</b>                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                            |
| <b>Результаты</b>                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                            |
| Повышение уровня конкурентоспособности техникума                                                                                           | Высокое качество подготовки выпускников техникума                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Повышение уровня профессионально-педагогической компетентности преподавателей техникума                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                            |
| <b>Ожидаемые эффекты</b>                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                            |
| Успешное профессионально-личностное становление выпускников                                                                                | Расширение спектра специальностей в техникуме, охваченных системой дуального                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Расширение практики дуального обучения в региональной системе среднего профессионального                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Приток молодых специалистов на предприятия |

|  |             |             |  |
|--|-------------|-------------|--|
|  | образования | образования |  |
|--|-------------|-------------|--|

В концептуально-методологическом компоненте определены основные научно-методологические подходы к исследованию инновационного управления техникумом, а так же вытекающие из этих подходов принципы такого управления. К ведущим научно-методологическим подходам отнесены: компетентностный, аксиологический, интегративный и кластерный.

В концептуально-методологическом компоненте определены основные научно-методологические подходы к исследованию инновационного управления техникумом, а так же вытекающие из этих подходов принципы такого управления. К ведущим научно-методологическим подходам отнесены: компетентностный, аксиологический, интегративный и кластерный.

Так как модель выпуска техникума, базирующаяся на компетентностном подходе, по нашему мнению, имеет существенно наименьшее количество элементов её компонентов, чем при её отображении через знания, мастерства и умения, в таком случае это дает возможность, во-первых, наиболее отчетливо и аргументированно, на междисциплинарный основе акцентировать большие блоки (модули) в образовательной программе подготовке профессионалов и, во-вторых, осуществлять сопоставления разных образовательных проектов именно по ним, а не по единичным дисциплинам.

Применение компетентностного подхода для отображения образовательных итогов, как в европейских государствах, так и в России, содействует формированию общего рынка трудовых ресурсов, который расширит способности трудоустройства молодых специалистов – выпускников российских учреждений профессионального образования.

Компетентность – характеристика человека, позволяющая ему показывать результативные модели поведения в определенной области работы. Сущность компетентности сформирует изученная субъектом система специальных норм и ценностей, определений и взглядов. Навыков и технологий, произведенных в

рамках этого типа практики и требуемых для адекватного осуществления операций в её контексте.

Таким образом, с учетом вероятностного нрава социального и финансового развития, при котором существенная значимость отводится к ситуативному подходу к инновационному управлению техникумом как открытой системой в обстоятельствах дуального образования, подробная иллюстрация «портрета выпускника» сменяется выделением основных компетентностей, освоение которыми выступает главным аспектом качества образования.

Идея компетентностного подхода приобрела развитие в процессе подготовки «Концепции модернизации российского образования до 2010 года» и в настоящее время рассматривается как симптом ценностных ориентиров и целей образования. Это идея открытого заказа на содержание образования. Перемены в нем объединяют с потребностью изучения минимально требуемых (обычных) условий для существования и деятельности в разных областях общества.

Компетентностный подход – это подход, акцентирующий внимание на результате образования, причем в качестве результата рассматривается не сумма усвоенной информации, а способность человека действовать в различных проблемных ситуациях. Набор этих ситуаций зависит от типа (специфики) учреждения профессионального образования.

Основными постулатами компетентностного подхода при организации дуального образования являются:

1. Усиление личностной направленности образования, то есть создание ситуации выбора, опора на интересы и потребности студентов и стимулирование их познавательной активности в процессе обучения как в техникуме, так и на предприятии;
2. Обучение решению социально значимых и профессионально важных задач путем освоения новых видов и способов деятельности.
3. Ориентация на саморазвитие личности, создание условий для проявления самостоятельности и творчества студентов в решении учебных и

производственных задач; предоставление им возможности увидеть свой рост и учебные достижения в процессе дуального образования и участия в конкурсах профессионального мастерства. При этом особое внимание уделяется самоанализу, самооценки, рефлексивной деятельности студентов.

Одним из принципов инновационного управления техникумом в условиях дуального образования, вытекающем из компетентностного подхода, является принцип проектно- и практикоориентированного обучения.

Для реализации данного принципа в системе управления техникумом апробируются новые формы работы, которые повышают мотивацию студентов к обучению за счет приобретения опыта практической деятельности с целью достижения профессионально и социально значимых компетентностей.

Мотивация к изучению теоретического материала в техникуме усиливается благодаря потребности студентов в решении практических задач, с которыми они сталкиваются в производственной деятельности.

Реализация принципа проектно – и практикоориентированного обучения способствует повышению квалификации педагогов, осуществляющих процесс дуального образования, что является важным элементом системы инновационного управления техникумом.

Модель инновационного управления техникумом имеет ярко выраженную аксиологическую составляющую, ориентирующую субъектов дуального образования на присвоение ценностей корпоративной культуры техникума и предприятия, формирования общего видения дальнейшего развития техникума как организации и его взаимодействия с внешней средой в рамках научно-образовательно-производственного кластера.

В процессе дуального образования происходит не только расширение границ профессиональной компетентности преподавателей и студентов, но и процесс корпоративного воспитания, способствующий к идентификации со своей профессией и с организацией в целом. Преподаватели и студенты должны соотносить ориентиры своего личностно-профессионального развития с реализацией стратегических целей и задач организацией, выполнением ее миссии.

Аксиологической основой инновационного управления в условиях дуального образования является принцип гармонизации организационных и личностных ценностей преподавателей, студентов и работодателей.

Одним из научно – методологических подходов к исследованию инновационного управления техникумом в условиях дуального образования является интегративный подход, который предполагает интеграцию учебной и производственных сред, обеспечивающих качественную подготовку профессиональных кадров.

Интеграция- это процесс воссоединения, объединения в целом ранее разрозненных частей и элементов. В педагогике понятие «интеграция» употребляется при характеристике сложного целостного объекта или состояния связности отдельных дифференцированных функций системы, а также при создании целого из разных систем.

Дуальная система предусматривает вовлечение в процесс подготовки кадров предприятий, а также студентов в процесс работы предприятия. Причем предприятие становится заинтересованным не только в результатах обучения, но и его содержанию и организации. Этим определяется значимость дуальной системы как модели в профессиональной подготовке, которая позволяет одолеть разрыв, рассогласованность производственной и образовательной сфер в вопросах подготовки профессиональных кадров [36].

Основополагающими принципами инновационного управления техникумом, вытекающими из интегративного подхода, являются принципы: интеграция производственной и учебных сред, интеграция корпоративной культуры предприятия и образовательной организации. Данные интегративные основания отражают общность целей, ценностей, содержания деятельности, реализуемые в условиях дуальной системы профессионального обучения.

Первый принцип отражает сущность дуального образования и достаточно полно раскрыт в предыдущих параграфах.

Второй принцип предполагает интеграцию элементов корпоративной культуры предприятия и образовательной организации. При этом под

корпоративной культурой мы понимаем философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидание, аттитюды и нормы, которые связывают организацию в единое целое, разделяются ее членами и передаются новым поколениям в качестве правильного образа действий [24].

Принцип интеграции корпоративных культур предполагает формирование у студентов ценностного отношения к истории, традициям, ритуалам и героям предприятия, на котором у них проходит практическая часть обучения.

В практику взаимодействия ведущих субъектов системы дуального образования (техникум и предприятия) все чаще входит проведение общих праздников, памятных дат, чествование ветеранов труда и передовых производственников, организация и проведение турниров и конкурсов педагогического мастерства.

Соединение элементов корпоративных культур предприятия и техникума отражает глубину интеграционных процессов в учебных и производственных средах, управление которыми в условиях дуального образования требуют инновационных подходов.

Содержание инновационного управления техникумом в условиях дуального образования предполагает включение стратегических партнеров (работодателей) в разработку нового содержания профессионального образования, основанного на профессиональных стандартах и компетенциях; участие социальных партнеров в формировании новой инновационной инфраструктуры техникума, процедурах контроля качества обучения.

Для достижения успешного взаимодействия предприятия и образовательного учреждения необходим *кластерный подход*, который предполагает принципы социального диалога и социального партнерства. На основе этих принципов принимаются конкретные управленческие решения, направленные на эффективное развитие участников научно-учебно-производственного кластера путем объединения материальных, финансовых, человеческих и других ресурсов, а также организационных усилий.

Результатом кластерного подхода является создание благоприятных условий для самореализации учащихся путем взаимодействия и сотрудничества всех сторон, участвующих в процессе обучения.

Социальное партнерство осуществляется в целях:

- обеспечение единого подхода к реализации образовательной политики и стратегии развития техникума;
- организации мониторинга деятельности техникума;
- обеспечения скоординированной деятельности по реализации программ дуального обучения;
- взаимодействия в разработке и реализации педагогических, технологических и управленческих инноваций;
- повышение квалификации педагогов техникума и их мотивационной готовности к инновационному поведению;
- формирование эффективных решений, направленных на повышение экономической самостоятельности образовательного учреждения, привлечения инвестиций, спонсорских средств;
- формирование квалифицированного, конкурентоспособного выпускника, востребованного на рынке труда.

Внедрение инновационной модели управления техникумом требует существенной перестройки всей системы его жизнедеятельности, которая затрагивает организацию работы преподавателей, администрации и студентов в новых условиях.

К таковым можно отнести:

1. необходимость ненормированного рабочего дня, сложность работы в разных временных режимах, частую смену рабочего места, высокий уровень затрат как умственной деятельности, так и физических сил, связанное с инновационной деятельностью;

2. большой объем работ, обусловленный постоянно меняющимися образовательными программами и организационными аспектами дуального образования;
3. большую учебную нагрузку, как преподавателей, так и у студентов техникума;
4. дополнительную ответственность мастеров производственного обучения за качество и безопасность работы студентов на производстве;
5. развитие инновационной культуры техникума во взаимодействии с работодателями.

Для успешного контроля реализации и мониторинга продуктивности инновационной модели необходим диагностический компонент включающий диагностику требований работодателей к качеству подготовки выпускников техникума; диагностику уровня профессиональной и мотивационной готовности преподавателей к организации дуального образования; анализ эффективности реализации инновационной модели управления техникумом в условиях дуального образования.

Результаты диагностики будут способствовать успешной реализации содержательно- стратегического компонента модели.

В содержательно-стратегическом компоненте модели отражены основные стратегии инновационного управления техникумом в условиях дуального образования, а также организационно-педагогические меры реализации данной стратегии как во внутренней среде организации профессионального образования, так и в её внешней среде.

Ключевой стратегией инновационного управления техникумом является стратегия педагогического управления дуальным образованием. В рамках реализации данной стратегии педагогический коллектив техникума разрабатывает модульные учебные планы и программы с учетом дуальности образовательного процесса, в которых определяется объем и содержание теоретического обучения в техникуме и практических занятий на производстве.

К разработке содержания модульных учебных планов и программ привлекаются представители работодателей. Ядром рассматриваемой стратегии являются мероприятия по непрерывному улучшению качества дуального образования, направленные на постоянное совершенствование педагогического управления качественными изменениями во всех структурных, содержательных и технологических составляющих образовательного процесса, как в самом техникуме, так и на производстве.

Данные мероприятия реализуются в рамках системы менеджмента качества, существующей в техникуме. Они в значительной степени опираются на методологию оценки и самооценки, а также на методологию бенчмаркинга (равнение на лучшие образцы).

При разработке содержания мероприятий по непрерывному улучшению качества дуального образования следует опираться на критерии, необходимые для формирования оценочного суждения, которые предложил в своих работах Г.Келс: соответствие результатов деятельности намеченным целям организации деятельности; степень соответствия образовательным стандартам, которые предъявляются государством, самими образовательными учреждениями и профессиональными объединениями [45].

Стратегия педагогического управления дуальным образованием способствует усилению значения процедур внутренней самооценки, которые становятся частью академической культуры техникума. Такая экспертиза может проходить в различных формах: независимая экспертная оценка, ответ по самообследованию, внутренний и внешний аудит.

При реализации инновационной модели управления техникумом в условиях дуального образования особую актуальность приобретают вопросы совершенствования кадровой политики образовательной организации.

Из-за повышения требований к педагогическим кадрам в связи с принятием профессиональных стандартов и усложнением образовательной среды в системе дуального образования, усиливается потребность в педагогических кадрах, способных решать инновационные задачи. Прогнозируется, что дисбаланс между

потребностью организации среднего профессионального образования в указанных педагогических работниках и реальной возможностью их подготовки и привлечением к педагогической деятельности, будет только усугубляться.

Поэтому важно осознание руководителем образовательной организации проблем, возникающих в рассматриваемом вопросе и проведением модернизации кадровой политики образовательной организации в соответствии с новыми требованиями [76].

Устранение возникшего дисбаланса через совершенствование кадровой политики позволит получить не только педагога нового формата, но и возможность организации саморазвиваться, реализовать программу ее развития.

В этом, пожалуй, больше всего заинтересовано руководство учреждения. Поэтому руководителю следует помнить, что управление развитием образовательной организации будет эффективным при четком систематическом управлении развитием кадрового потенциала.

Формула развития образовательной организации в современных условиях такова: развитие педагогических кадров + управление персоналом = управление развитием организации [103]. Именно поэтому важное значение для инновационного развития техникумом приобретает инновационного развития техникумом приобретает *развивающая кадровая стратегия*.

Генеральной целью реализации развивающей кадровой стратегии организации является обеспечение качества ее персонала на уровне, позволяющем наиболее эффективно решать задачи дуального образования студентов.

Для достижения этой цели в техникуме поэтапно формируется система непрерывного корпоративного обучения педагогического персонала, которая предполагает сочетание инновационных и традиционных форм профессионального развития; подготовку экспертов, модераторов для обучения кадров и организации стажировок, конкурсов профессионального мастерства среди преподавателей.

Непрерывное образование персонала требует выделения значительных средств внедрения инновационных форм обучения, однако инвестиции в

человеческие ресурсы, в конечном счёте, обеспечат как эффективность дуального образования, так и организационного развития техникумом в целом. Реализации развивающей кадровой стратегии способствуют такие организационно-педагогические мероприятия, проводимые в техникуме и на производстве как:

- повышение квалификации преподавателей и мастеров производственного обучения;
- трансляция опыта дуального образования в техникуме;
- методическое сопровождение молодых специалистов в адаптационный период; аттестация педагогический кадров;
- освоение преподавателям техникума новых производственных технологий;
- подготовка наставников и тьюторов студентов из числа высококвалифицированных работников предприятия;
- формирование кадрового резерва для предприятия из числа выпускников техникума

В условиях информатизации всех сфер жизни общества приоритетное значение имеет использование ИКТ в образовательном процессе. Информатизация образования в техникуме проводится в двух направлениях: внедрение информационных технологий непосредственно в процесс обучения и информатизация системы управления образованием.

Для дуального образования весьма актуально создание единого автоматизированного информационно-образовательного пространства на основе использования новейших технологий. Труднодоступность территорий отдельных предприятий, сложная транспортная схема, часто оказывают негативное влияние на обеспечение доступного качественного образования, на оперативность в получении достоверной информации о технологических процессах.

Задачами *стратегии информатизации* являются:

- Развитие информационно-технологической инфраструктуры системы дуального образования на всех уровнях для эффективного использования информационных и коммуникационных технологий;
- Разработка и внедрение автоматизированной информационно-образовательной системы как инфраструктуры объединяющей субъекты учебно-научно-производственного кластера в единое информационно-образовательное пространство, обеспечивающее инновационный характер дуального образования и повышение его качества;
- Формирование информационной культуры всех субъектов системы дуального образования;
- Создание дистанционных учебных курсов и модулей для различных целевых групп ;
- Создание информационно-коммуникационных порталов для обмена опытом в области дуального образования;
- Использование в образовательном процессе электронных симуляторов технологических процессоров;
- Ознакомление студентов техникума с информационными ресурсами и цифровой инфраструктурой предприятия.

Инновационная модель управления техникумом предоставляет экономическое, технологическое и информационные возможности для создания образовательной среды, максимально доступной для обучающихся с особыми потребностями снятия физических, языковых, информационных и иных барьеров.

В Федеральном Законе № 273. – ФЗ от 29.12.2012 года «Об образовании в Российской Федерации» (Статья 2) инклюзивное образование обозначено как обеспечение равного доступа к образованию для всех обучающихся с учётом разнообразия особых образовательных потребностей и индивидуальных возможностей.

Внедрение инклюзивной практики стало возможным благодаря распространению концепции нормализации, которая была сформулирована в

Европе в 1960-х годах. Согласно концепции, каждый человек ценен, независимо от того, какой он и каких успехов может достигнуть; все люди имеют право на достойное человеческое существование; общество должно создать такие возможности для всех. Инклюзивное образование контексте концепции нормализации является средством, инструментом ее реализации.[84] Следовательно, в разработанной нами модели управления техникумом важное значение имеет стратегия *инклюзии*.

Для реализации данной стратегии предполагается проведение таких организационно-педагогических мероприятий, как:

- создание доступной среды для обучающихся с ограниченными особенностями здоровья;
- гармонизация межкультурных и межэтнических отношений отношений в техникуме;
- включение различных целевых групп обучающихся в различные виды внеаудиторной деятельности;
- языковая поддержка студентов-инофонов;
- диверсификация производственной деятельности для различных целевых групп студентов;
- создание безопасных условий труда на производстве для студентов техникума;
- взаимодействие с обществами инвалидов, слепых, слабослышащих и др. по вопросам инклюзии студентов в систему дуального образования.

Для организации дуального образования особый смысл приобретает *стратегия сетевого взаимодействия*, которая предполагает организацию сотрудничества социальных партнеров, обеспечивающих обучение студентов в двух образовательных средах (учебной и производственной), взаимный обмен информацией, опытом, инновационными разработками, проектными идеями как на уровне отдельных персонаний.

Сетевое взаимодействие обеспечивает совокупность связей форм коммуникации, которое позволяет качественно реализовывать модель дуального образования. Сетевое взаимодействие предполагает особое социальное партнёрство. В котором подразумевается «Многосторонняя полезность», характерная для участников учебно-научно-производственного кластера.

Сетевое взаимодействие в образовании - это механизм, который обладает определёнными параметрами, такими как: единство целей; определённые ресурсы для достижения; суммарный центр управления.

Остановимся на отдельных спецификах управления сетевыми взаимодействиями. В целом, важно отметить, что управление сетью отличается от управления системой, выстроенной по иерархическому принципу: члены сети довольно самостоятельны, они имеют значительную степень независимости, возможность установить приоритеты своей работы и нести ответственность за окончательный итог, так как участие в между народной сети считается добровольным. Второй характерной чертой управления считается вероятная множественность фаворитов, сетевой организации может быть учреждение либо индивид, представляющий носителем экономического, интеллектуального, экспертного либо другого ресурса. Нужное требование лидерства в сети – стремление руководителя применять собственный источник для достижения единых целей [72].

Реализации стратегии сетевого взаимодействия будет способствовать проведение таких организационно-педагогических мероприятий, как:

- создание в техникуме управленческой структуры для координации взаимодействия с социальными партнёрами;
- взаимодействия с организациями дополнительного образования подростков и детей (кванториум);
- организация и проведение конкурсов профессионального мастерства (World skills);
- проведение проф.ориентационных мероприятий на базе образовательных школ и предприятий.

Поскольку целью модели является обеспечение конкурентоспособности техникума и его выпускников на рынке труда и образовательных услуг, важное значение приобретает стратегия конкретных преимуществ.

Для достижения таких преимуществ осуществляется взаимодействие трёх субъектов рыночной среды:

- во-первых, это «наш техникум», оказывающий определённые виды образовательных услуг;
- во-вторых, это различные потребители этих услуг, предъявляющие к техникуму дифференцированные требования;
- в-третьих, это техникумы-конкуренты, которые могут предложить аналогичные услуги.

Для достижения конкурентных преимуществ техникумы могут пользоваться стратегиями, реализуемыми в экономической сфере. К таким стратегиям относятся: *лидерство в цене, дифференциация, фокусирование* (Концентрация внимания на интересы конкретных потребителей).

Стратегия достижения конкурентно преимуществ может быть реализована в техникуме с помощью таких организационно-педагогических мероприятиях, как:

- Освоение персоналом техникума педагогических, технологических и управленческих инноваций.
- Дифференциация образовательных программ и модулей по выбору
- Разработка инновационных, авторских программ, имеющих качественное своеобразие (фокусирование);
- Предоставление населению дополнительных образовательных услуг;
- Разработка информационно-рекламных материалов о преимуществах дуальной системы образования;
- Освещение в СМИ предприятия и региона учебных и производственных достижений студентов техникума;
- Проведение в учебно-информационном кластере информационных дней с целью повышения имиджа техникума и сети социальных партнеров.

Модель инновационного развития техникума в условиях дуального образования может быть реализована при соблюдении ряда *организационно-педагогических условий*. К таковым можно отнести;

- сформированность мотивационной готовности руководителей, преподавателей и работодателей к организации дуального образования;
- изучение и адаптация в техникуме отечественного и зарубежного опыта организации дуального обучения в системе среднего профессионального образования;
- сформированность инновационной культуры техникума и инновационного поведения его педагогического и управленческого персонала.

В оценочно-результативном компоненте представлены результаты реализации разработанной модели и ожидаемые эффекты от ее внедрения. В результате внедрения модели инновационного управления техникумом должна быть достигнута главная цель любого учреждения профессионального образовательного – подготовка востребованного специалиста, способного на высоком уровне осуществлять свою профессиональную деятельность.

Достижение такого уровня можно определить по следующим критериям: мотивационному (наличие мотива к овладению профессией, осознание ее значимости), деятельностный (уровень владения умениями, необходимыми для профессиональной деятельности, профессиональная грамотность, возможность переноса умения в измененные ситуации), личностный (сформированность профессионально значимых качеств личности, черт характера) [105]. Таким образом, в качестве важного результата реализации модели можно рассматривать *высокое качество выпускников техникума*.

Вторым результатом должно стать повышение уровня конкурентоспособности техникума как организации, который обеспечивает целостная система инновационного управления этой организацией в условиях дуального образования и правильный выбор стратегии его развития. Данные стратегии подробно описаны в содержательно – стратегическом компоненте модели. Ведущая роль в достижении первых двух результатов принадлежит

педагогам, у которых должно быть сформировано инновационное поведение, и которые должны обладать высоким уровнем профессионализма. Поэтому третьим результатом эффективности модели является повышения уровня профессионально – педагогической компетентности.

В долгосрочной перспективе эффективная реализация модели инновационного управления техникумом в условиях дуального образования обеспечит следующие социально – педагогические эффекты:

- успешное профессионально – личностное становление выпускников;
- расширение спектра специальностей в техникуме, охваченных системой дуального образования;
- расширение практики дуального обучения в региональной системе среднего профессионального образования;
- приток молодых специалистов на предприятия.

## ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

1. В результате анализа социально-педагогических и психолого-педагогических работ по тематике нашего исследования определены следующие сущностные характеристики дуального образования: сформированность системы социального партнерства, интеграция производственных и образовательных организаций и сред в единый образовательный кластер; проектно- и практикоориентированность образовательного процесса; взаимосвязь компонентов организационной культуры предприятия и учреждения профессионального образования; сочетание управленческих, педагогических и технологических инноваций; подготовка и переподготовка квалифицированных педагогических кадров для системы профобразования, в том числе за счет распространения дуальности на систему высшего образования. Учитывая значение, которое придается роли университета в научно-методическом сопровождении дуального образования, научно-образовательно-производственный кластер рассматривается как новый тип социального партнерства и социального диалога.

2. Система дуального образования в техникуме в современных социально-экономических условиях рассматривается как инновационный проект, инновационный продукт и системная инновация. Как инновационный проект дуальное образование представляет собой сложную систему взаимообусловленных и взаимосвязанных проектных мероприятий, осуществляемых в рамках научно-образовательно-производственного кластера, направленных на подготовку конкурентоспособных специалистов на рынке труда. Как инновационный продукт дуальное образование представляет собой учебно-методическую модель организации образовательного процесса в системе «техникум - предприятие», структурированную от цели до результата. Как системная инновация дуальное образование демонтирует сформировавшуюся ранее систему обучения и, сохраняя в ней наиболее ценные структурно-

содержательные элементы, переводят ее в новое состояние, отвечающее вызовам времени.

3. Разработана модель инновационного управления техникумом в условиях дуального образования. Модель включает в себя компоненты: концептуально-целевой (цель, ведущие идеи, методологические подходы и принципы); диагностический (методы, критерии и результаты диагностики); содержательно-стратегический (стратегии инновационного управления и организационно-педагогические меры их реализации). Модель ориентирована на успешное профессионально-личностное становление выпускников, расширение спектра специальностей в техникуме, охваченных системой дуального образования, расширение практики дуального обучения в региональной системе среднего профессионального образования и приток молодых специалистов на предприятия.

4. Определены организационно-педагогические условия, повышающие эффективность управления техникумом в условиях дуального образования: сформированность профессиональной и мотивационной готовности руководителей, преподавателей и работодателей к организации дуального образования; изучение и адаптация в техникуме отечественного и зарубежного опыта организации дуального обучения; создание научно-образовательно-производственного кластера как инновационной формы социального партнерства; сформированность инновационной культуры техникума и инновационного поведения его педагогического и управленческого персонала.

## **ГЛАВА 2. ЭКСПЕРЕМЕНТАЛЬЯ АПРОБАЦИЯ МОДЕЛИ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ТЕХНИКУМОМ В УСЛОВИЯХ ДУАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ.**

Во второй главе представлено описание экспериментальной работы по апробации модели инновационного управления техникумом в условиях дуального образования, а также проведены анализ и оценка результативности реализации модели.

### **2.1 Реализация модели инновационного управления в Новгородском химико – индустриальном техникуме.**

В данном параграфе представлены выявленные в результате SWOT – анализа проблемы в управлении техникумом, а также реализация модели инновационного управления техникумом в условиях дуального образования на формирующем этапе экспериментального исследования.

На предварительном этапе внедрения разработанной нами модели инновационного управления техникумом в условиях дуального образования нами была поставлена задача определить проблемные точки в развитии организации профессионального образования, которые препятствуют эффективному внедрению основных принципов дуального образования. С целью выявления таких проблемных точек в ходе констатирующего эксперимента нами был проведен SWOT–анализ управления техникумом. SWOT–анализ является методом стратегического планирования, который заключается в выявлении факторов внутренней и внешней среды развития организации и в разделении этих факторов на четыре категории: сильные стороны (Strengths), слабые стороны (Weaknesses), возможности (Opportunities) и угрозы (Threats). Результаты, полученные в ходе ситуационного анализа, послужили базисным элементом при определении инновационных стратегий управления техникумом. Данные для SWOT – анализа были получены с помощью on-line опроса выпускников

техникума (127 чел.), большинство из которых не обучались по системе дуального образования и представляли такие направления подготовки в техникуме, как «Автомобильный транспорт», «Энергетика», «Металлообработка». Помимо этого было проведено интервьюирование 28 представителей предприятий (ООО «Рус-Авто», ООО «Автоплюс», ООО «Трест 2», АО «НМЗ Энергия»), на которых работают выпускники техникума. Мнения руководителей и сотрудников самого техникума были выявлены методом мозгового штурма во время проведения семинара-мастерской «Техникум будущего: векторы развития». Далее был проведен контент анализ программных и нормативных документов техникума: «Мониторинг трудоустройства выпускников», «Программа развития техникума», «Рейтинг эффективности работы техникума», «Устав образовательной организации», «План финансово – хозяйственной деятельности», «Коллективный договор». Для обобщения полученных данных и проведения SWOT – анализа в техникуме была создана аналитическая экспертная группа, в состав которой вошел автор диссертации. Результаты SWOT–анализа представлены в «Матрице развития техникума» (таблица 2).

Таблица 2. Матрица развития техникума

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Сильные стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие кадрового потенциала организации;</li> <li>- готовность руководства к инновационным изменениям в техникуме;</li> <li>- подготовка в техникуме специалистов, востребованных в регионе;</li> <li>- обучение по специальностям, востребованным на рынке труда;</li> <li>- большое количество бюджетных мест;</li> <li>- стипендиальное обеспечение и меры социальной поддержки;</li> <li>- предоставление общежития студентам, прибывшим из региона.</li> </ul> | <p><b>Слабые стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- недостаточная практикоориентированность подготовки специалистов в техникуме;</li> <li>- слабая материально – техническая база;</li> <li>- недостаточная связь учебной и производственной сред;</li> <li>- длительный период адаптации выпускников на рабочем месте;</li> <li>- отсутствие сетевого взаимодействия с университетом и учреждениями дополнительного образования детей;</li> <li>- отсутствие у педагогов реальных возможностей профессионального саморазвития и освоения технологических инноваций;</li> </ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие необходимых структурных подразделений и должностей, осуществляющих инновационное развитие техникума;</li> <li>- недостаточная психолого – педагогическая подготовка мастеров (наставников) на производстве;</li> <li>- отсутствие условий для обучения студентов с ограниченными возможностями здоровья и интеграции иностранных студентов в образовательную среду техникума;</li> <li>- отсутствие системы внедрения информационных технологий.</li> </ul> |
| <p><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- готовность университета осуществлять научно – методическое сопровождение инновационной деятельности техникума;</li> <li>- развитие партнерских отношений с ПАО «Акрон» на основе договора о сотрудничестве;</li> <li>- возможность создания научно – образовательно – производственного кластера;</li> <li>- поддержка инновационного развития техникума со стороны администрации города и региона;</li> <li>- развитие движения «Молодые профессионалы»;</li> <li>- реализация в России национального проекта «Образование», Федерального проекта «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)»</li> </ul> | <p><b>Угрозы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проблемы с трудоустройством выпускников;</li> <li>- снижение престижа отдельных рабочих профессий;</li> <li>- нестабильная работа предприятий региона, особенно в период экономических кризисов;</li> <li>- угроза сокращения мест на производстве для прохождения практики.</li> </ul>                                                                                                                                                           |

Как видно из представленной матрицы, слабыми сторонами управления техникумом являются недостаточная практикоориентированность подготовки студентов в техникуме, слабая материально – техническая база и недостаточная связь учебных и производственных сред. Эти отрицательные факторы обусловили проблему с трудоустройства выпускников техникума. Так, например, исследуя статистику трудоустройства выпускников техникума, мы выявили, что после

окончания СУЗ-а процент трудоустроенных по специальностям «автомеханик», «машинист крана (крановщик)», «Сварочное производство», «Станочник (металлообработка)» составляет 48 - 50%. Еще одной трудностью, с которой встречаются выпускники, является длительный период их адаптации на рабочем месте, включающий освоение нового оборудования, ценностей и традиций корпоративной культуры, а также социально – психологическую адаптацию в трудовом коллективе.

В качестве слабой стороны был отмечен низкий уровень психолого – педагогической подготовки мастеров на производстве. Недостаточная дидактическая компетенция мастеров приводит к тому, что во время подготовки студентов на производстве у них слабо формируются практические навыки, значительное время уделяется простому наблюдению за производственным процессом, слабо развивается реальное наставничество. Свидетельством этого может послужить фрагмент интервью с мастером завода АО «НМЗ Энергия», который сказал: «А как я ему объясню, вот пусть стоит, смотрит, может чему и научится». Такая позиция не является единичной, ее разделяют около 80% респондентов, с которыми было проведено интервью.

Одной из слабых сторон управления является отсутствие у педагогов реальных возможностей профессионального саморазвития и освоения технологических инноваций. На сегодняшний день, как показал мониторинг возраста педагогических сотрудников, 75% составляют преподаватели от 50 до 65 лет, которым трудно работать с современным оборудованием. Многим из них сложно освоить даже персональный компьютер, не говоря уже о том, как разместить on-line тест на портале Дневник.ру. Все эти слабые стороны есть результат отсутствия структурных подразделений, деятельность которых была бы направлена на мониторинг и сопровождение педагогов в процессе повышения квалификации, на организацию практик на производстве для студентов техникума, на подготовку наставников на предприятии, на организацию сотрудничества на различных уровнях с социальными партнерами: предприятиями, университетом, учреждениями дополнительного образования для

детей. Иными словами, требуется повысить уровень социального партнерства, для чего необходимо создание управленческой структуры для координации взаимодействия с социальными партнерами. Для повышения качества подготовки выпускников необходимо освоение персоналом техникума педагогических, технологических и управленческих инноваций, внедрение и использование информационных технологий в образовательном процессе.

Еще одной проблемой, которая была выделена в ходе SWOT – анализа, является отсутствие условий для студентов с ограниченными возможностями получить качественное образование. В этой связи возникает необходимость разработки особой управленческой стратегии, направленной на создание таких условий в русле инклюзивного образования.

Проведение SWOT-анализа позволило выделить нам основные проблемы в управлении техникумом в условиях введения дуального образования, разрешение которых стало гипотетически возможным с помощью реализации разработанной нами модели инновационного управления техникумом. Достаточно полное выявление проблемных точек развития техникума с помощью SWOT–анализа освободило нас от необходимости проведения более полномасштабного констатирующего эксперимента и позволило непосредственно перейти к формирующему эксперименту.

Модель инновационного управления техникумом была реализована на базе Областного государственного автономного профессионального образовательного учреждения "Новгородский химико-индустриальный техникум", основанного 4 февраля 1954 года. В 2013 году техникуму присвоен статус «Областная экспериментальная площадка». Темой опытно-экспериментальной работы является «Образовательно-производственный кластер как форма социального партнерства между ОАОУ СПО «Новгородский химико-индустриальный техникум» и ОАО «Акрон» в целях подготовки специалистов, удовлетворяющих потребностям экономики Великого Новгорода и области», обучающихся по программе дуального образования. Поскольку тема нашего исследования

созвучна теме опытно-экспериментальной работы техникума, автор активно включился в деятельность экспериментальной площадки.

Как уже было сказано выше, одной из ведущих стратегий инновационного развития техникума является стратегия педагогического управления дуальным образованием, предполагающая создание и реализацию в образовательной организации модульных учебных планов и программ с учетом дуальности образовательного процесса. Реализация таких программ сопровождается мероприятиями по непрерывному улучшению качества дуального образования, созданием на производстве учебных мест, являющихся основой обучающей производственной среды.

В контексте реализации указанной стратегии в программу формирующего эксперимента были включены девять модульных образовательных программ, имеющих практикоориентированный характер. Дуальность образовательного процесса обеспечивалась тем, что теоретическое обучение проходило на базе «Химико – индустриального техникума», а практическое - на предприятии ОАО «Акрон», являющегося одним из наиболее крупных предприятий Великого Новгорода. Следует отметить, что некоторые практические занятия проходили на базе техникума в оборудованных лабораториях под руководством опытных мастеров, направляемых предприятием. Таким образом на практике реализовывался принцип интеграции производственной и учебной сред, корпоративной культуры предприятия и образовательной организации.

Обучаясь в такой интегративной учебно-производственной среде, студенты становились не только обучающимися, но и работниками градообразующего предприятия, сохраняя как личностные ценности студента, так и постепенно приобретая корпоративные ценности предприятия, активно участвуя в неформальной жизни ОАО «Акрон». Мастера и преподаватели техникума, проходящие постоянную стажировку на предприятии, непосредственно взаимодействуя с его коллективом, также приобретали статус работника ОАО «Акрон», разделяли его корпоративные ценности, участвовали в совместных корпоративных мероприятиях. Работодатели также были заинтересованы в

гармонизации личностных и корпоративных ценностей преподавателей и сотрудников предприятий, на базе которых студент становился потенциальным работником.

В ходе эксперимента, по мере необходимости, происходили различные изменения в структуре техникума, в стратегии управления образовательной организацией. В процессе структурных преобразований был создан новый коллегиальный орган управления научно – методический совет, занимающийся модернизацией учебного процесса, включающий как теоретическую, так и практическую составляющие. Наряду с этим, были введены три новых должности заместителя директора, в обязанности которых входили различные аспекты дуального образования. Методические аспекты организации учебного процесса и повышения квалификации преподавателей были отнесены к компетенции заместителя директора по учебно-методической работе. Непосредственное руководство теоретической и практическим компонентами дуального образования, интеграцией производственной и учебной среды, проектно- и практико-ориентированным характером обучения стал заниматься заместитель директора по учебно–производственной работе. Вопросы личностного развития будущих специалистов-производственников, гармонизацией личностных и корпоративных ценностей преподавателей и студентов. интеграцией корпоративной культуры предприятия и образовательной организации вошли в сферу ответственности заместителя директора по учебно–воспитательной работе.

С целью более эффективного сопровождения студентов в период практических занятий на предприятии и организации их трансфера на завод с учетом удаленного территориального расположения техникума от ОАО «Акрон» введена новая должность старшего мастера, отвечающего за обучение на территории завода. В связи с тем, что в процесс дуального образования были включены студенты специальности химического профиля, появилось еще одно структурное новообразование - самостоятельное отделение химической технологии. Поскольку организация процесса дуального образования потребовала расширения спектра компетенций и приобретения дополнительных профессий

сотрудниками предприятий и мастерами производственного обучения в техникуме было создано новое структурное подразделение - «Многофункциональный центр прикладных квалификаций».

Реализация развивающей кадровой стратегии потребовала совершенствования деятельности уже существующего в техникуме структурного подразделения «Ресурсный центр», на который была возложена ответственность не только за организацию повышения квалификации педагогических работников (стажировка и профессиональное повышение квалификации), но и за организацию различных форм профессионального общения профессионально–педагогических работников СПО и работодателей города и области.

Ресурсный центр постоянно использует как традиционные методы и формы повышения квалификации (курсы, стажировки на предприятия и др.), так и нетрадиционные (конкурсы профессионального мастерства, вебинары, посещение и экспертная оценка чемпионатов профессионального мастерства и др.). К работе ресурсного центра также привлекаются и выпускники техникума. Так, окончив «НовХИТ» с отличием, успешно пройдя практику на ОАО «Акрон» и получив дополнительное педагогическое образование была принята на работу молодой специалист в качестве преподавателя специальных дисциплин. На данный момент преподаватель уже имеет первую категорию и продолжает повышать свою квалификацию. На сегодняшний день почти все преподаватели и лаборанты отделения «Технологии химического производства» имеют высшие квалификационные категории, а заведующий отделением «Технологии химического производства» и мастер производственного обучения получили статусы «Наставников проектов».

На базе ресурсного центра педагоги и мастера производственного обучения прошли курсы повышения квалификации по программам «Разработка основной профессиональной образовательной программы СПО»; «ФГОС по ТОП-50: от целей к практике»; «Организационно – педагогические условия реализации ФГОС среднего профессионального образования».

В ходе формирующего эксперимента активно внедрялась стратегия сетевого взаимодействия, которая предполагала развитие социального партнерства с предприятием. Подготовку преподавателей и студентов к конкурсам профессионального мастерства, создание научного учебно-производственного кластера. В рамках социального партнерства ОАО «Акрон» подарило техникуму одну из лучших лабораторий в Северо-Западном регионе России. За счет финансовой помощи предприятия отремонтирован спортивный зал и построено две новых учебных аудитории. Градообразующее предприятие также выделило учебному заведению новое общежитие и произвело ремонт комнат для студентов.

В рамках реализации стратегии информатизации и дигитализации как за счет бюджетных средств техникума, так и при финансовой поддержке ОАО «Акрон», были внедрены новейшие технологии в химические лаборатории. Учебные кабинеты были оснащены электронными досками, персональными компьютерами, новейшими электронными тренажёрами и симуляторами, позволяющими имитировать работу на производстве, передовыми приборами химического анализа. Помимо этого формировался единый цифровой образовательный ресурс техникума и предприятия, а также приобретены электронные программы по профессиям «химик - технолог» и «лаборант химического анализа», позволяющие преобразовывать лекционный материал в наглядное пособие. С целью внедрения и использования информационных технологий в процессе дуального образования для студентов был оборудован дополнительный компьютерный класс, класс для дистанционного обучения, модернизирована электронная библиотека, прошел апробацию и запущен в эксплуатацию электронный ресурс «дневник.ру». С целью облегчения работы с электронно-вычислительной техникой в учебном заведении был проведен беспроводной Интернет. С помощью предприятия в каждом учебном кабинете техникума был установлен персональный компьютер и каждое отделение оснащено проектором для визуализации образовательного процесса. Широко стали использоваться для дистанционного обучения студентов программа Skype и электронные образовательные ресурсы (Дневник.ру, nsportal.ru, znanium.com и

тд). На практических занятиях преподаватели стали применять виртуальные симуляторы для освоения студентами техник ремонта автомобилей Car Mechanic Simulator и формировать у них навыки сварки «3D сварщик».

Реализация этих мер наряду с популяризацией специальностей химического профиля и дальнейшим трудоустройством выпускников на работу в ОАО «Акрон» позволило увеличить число абитуриентов, поступающих в техникум за последние два года на 13%, что в значительной мере увеличило общее количество обучающихся, особенно студентов, приехавших из различных районов Новгородской области и других регионов Российской Федерации.

В свою очередь, техникум также стремился стать надежным партнером предприятия. Он осуществил четыре выпуска студентов, специально подготовленных для работы на предприятии с учетом его специфических условий. Причем 37% этих выпускников получили дипломы с отличием.

В рамках внеурочной деятельности администрация и студенческий актив образовательной организации оказывали своему социальному партнеру разностороннюю поддержку в проведении корпоративных мероприятий, одним из которых стало организация и проведение пятидесятилетнего юбилея ОАО «Акрон». Реализуя принципы социального партнерства с ОАО «Акрон», сотрудники «Химико–индустриального техникума» вошли в состав профсоюза предприятия, а также в профсоюз были привлечены студенты-практиканты, которые еще не являются трудоустроенными, но уже считаются сотрудниками градообразующего предприятия, что дает им целый ряд социальных льгот и преимуществ.

Наибольшее развитие получили следующие направления взаимовыгодного сотрудничества техникума и работодателя, как:

- совершенствование учебно-материальной базы образовательного процесса с помощью предприятия;
- организация с помощью наставников на предприятии во время производственной практики качественной подготовки обучающихся;

- профессиональная подготовка, переподготовка и обучение незанятого населения;
- сертификация выпускников.

В результате социального партнерства техникума и ОАО «Акрон» решены следующие задачи:

- улучшены взаимосвязи между техникумом и работодателем;
- получена информация для разработки новых учебных планов, образовательных программ, а также выявлены характерные тенденции развития современного производства, которые необходимо учесть в образовательной деятельности;
- учтены пожелания и рекомендации социальных партнеров по поводу совершенствования содержания и организации производственной практики на базе предприятия;
- согласованы с работодателями основные и дополнительные профессиональные образовательные программы;
- созданы условия для получения студентами техникума рабочих профессий повышенного разряда.

В рамках стратегии сетевого взаимодействия осуществлялась подготовка преподавателей и студентов к участию в конкурсах профессионального мастерства, включая международные чемпионаты молодых профессионалов «WorldSkills».

Так, в 2017 г. на базе АГА ПОУ «Новгородский химико – индустриальный техникум» прошел региональный чемпионат «Молодые профессионалы» (WorldSkill) Новгородской области по компетенции «Лабораторный химический анализ». Партнером II этапа I регионального чемпионата «Молодые профессионалы» (WorldSkill) в г.Великом Новгороде по указанной выше компетенции стал основной социальный партнер техникума ПАО «Акрон», активно участвующий в организации дуального обучения. Чемпионат был призван способствовать повышению качества подготовки специалистов среднего звена, престижа химических специальностей, стимулированию инноваций в

образовании, поддержке талантливой молодежи и её дальнейшему профессиональному росту. Профессиональный конкурс явился для преподавателей и студентов «испытанием на прочность», поскольку оценивались не только компетентность, но и учебное заведение, компетентность педагогического коллектива, обеспечивающего подготовку конкурсанта. Поэтому подготовкой участников занималась команда профессионалов по отдельно разработанной программе, которая включала планирование, организацию подготовки, контроль подготовки и итоговый анализ результатов участия в конкурсе. Как отметили члены экспертной группы, студенты, обучающиеся по дуальной системе, показали более высокий уровень профессионального мастерства по сравнению с другими участниками конкурса.

Во второй половине 2017 г. прошел второй региональный чемпионат «Молодые профессионалы» (WorldSkill), в котором студентка «Химико – индустриального техникума» завоевала первое место. В региональном чемпионате также приняли участие мастера и студенты отделения «Автомобильного транспорта» в городе Боровичи, которые показали высокие результаты и завоевали медаль «За профессионализм». Для формирования необходимых компетенций у студентов, востребованных на чемпионате, была выстроена комплексная система их подготовки с привлечением мастеров и работодателей. Так, работники станции технического обслуживания проводили специальные занятия для потенциальных конкурсантов на своей базе, на оборудовании которое отсутствовало в техникуме. Ряд мастеров производственного обучения прошли курсы повышения квалификации с последующим присвоением статуса «Эксперт чемпионата молодые профессионалы WorldSkills».

Совершенствование системы среднего профессионального образования включает подготовку кадров по 50 наиболее востребованным и перспективным профессиям в соответствии лучшими зарубежными стандартами и передовыми технологиями к 2020 году. Топ-50 востребованных и перспективных профессий будет использоваться для разработки и актуализации профессиональных

стандартов, федеральных государственных образовательных стандартов и отдельных образовательных программ.

Осуществляя стратегию непрерывного улучшения качества дуального образования, техникум ориентировался на подготовку кадров по 50-ти наиболее востребованным на рынке труда профессиям. Целью указанной выше стратегии является создание конкурентоспособной системы среднего профессионального образования, увеличение числа выпускников, продемонстрировавших высокий уровень подготовки по профессиям и специальностям, соответствующий стандартам WS и подготовка квалифицированных рабочих кадров, необходимых для высокотехнологичного производства.

Одной из стратегий инновационного управления техникумом является стратегия инклюзии. В плане реализации данной стратегии в Новгородском химико–индустриальном техникуме был разработан комплексный стратегический план формирования инклюзивной гетерогенной среды, который включает:

- программу «Доступная среда»;
- повышение квалификации преподавателей по проблемам инклюзивного образования;
- воспитательные мероприятия, направленные на успешную социализацию студентов, отнесенных к группе риска;
- инклюзию в гетерогенную среду техникума иностранных студентов;
- включение представителей гетерогенных групп в дуальную систему обучения.

Приказом Департамента образования и молодежной политики Новгородской области в «Новгородском химико – индустриальном техникуме» с 2015 года осуществляется программа «Доступная среда». Данная программа была разработана в связи с тревожной тенденцией увеличения количества инвалидов в России, включая детей, которые были признаны инвалидами уже с рождения. Таким образом, огромный пласт населения фактически оказался исключенным из общественной жизни по причине различных барьеров – как физических, так и

психологических, которые встают на пути у инвалидов, желающих активно участвовать в жизни общества.

На подготовительном этапе разработки программы руководителями и инициативной группой преподавателей техникума были изучены требования к организации образовательного процесса для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в профессиональных образовательных организациях, а также определены виды работ по адаптации техникума для обучения этих категорий студентов. Затем была подготовлена вся документация по программе, которая была согласована с органами управления образованием. На следующем, организационно-технологическом этапе создавалась инфраструктура инклюзивного образования, проводились работы по адаптации учебного корпуса техникума для обучения инвалидов: в учебном заведении был создан специальный класс для студентов – инвалидов, оборудован санузел для инвалидов всех групп, установлены «дорожные знаки», информационные стенды и табло. В настоящее время создаются дополнительные условия для безбарьерного доступа студентов, относящихся по медицинским показателям к категории детей-инвалидов.

На содержательном этапе реализации программы большое внимание уделялось повышению квалификации преподавателей техникума по вопросам инклюзивного образования, что соответствовало двум стратегиям, обозначенным в модели инновационного управления техникумом – стратегии инклюзии и развивающей кадровой стратегии. Педагоги стали участниками серии обучающих семинаров по данной проблеме, а также научно – практических конференций «Инклюзивное образование: от условий к качеству» и «Профессиональное образование: стратегии эффективного взаимодействия в решении актуальных задач государственной политики в области образования». На курсах повышения квалификации в Областном автономном образовательном учреждении дополнительного профессионального образования «Новгородский институт развития образования» по программам «Содержание коррекционной работы педагога с обучающимися с ограниченными возможностями здоровья в условиях

введения ФГОС ОВЗ» и «Дистанционное обучение лиц ОВЗ» было обучено пять преподавателей техникума. Специальная подготовка педагогов к работе со студентами, имеющими особые потребности, помогла разработать и эффективно осуществлять социальное сопровождение студентов с ограниченными возможностями здоровья с целью максимального включения данной категории обучающихся в процесс освоения ими профессиональных компетенций. Настоящее время техникум принял на обучение 5 студентов-инвалидов по следующим специальностям: «Машинист крана (крановщик)» и «Аналитический контроль качества неорганических соединений». А в 2016 году были приняты на обучение по специальности «Страховое дело (по отраслям)» студенты, относящиеся по медицинским показателям к категориям детей с ограниченными возможностями здоровья.

В рамках реализации стратегии инклюзии был осуществлен ряд структурных изменений: адаптирована входная площадка, оборудованная пандусом с нескользким покрытием, разворотной площадкой, поручнями с двух сторон и навесом. Кроме этого, был реконструирован тамбур, установлены распашные двери, обеспечена возможность беспрепятственного перемещения студентов-инвалидов внутри здания учебного корпуса техникума, подготовлены места отдыха и ожидания, адаптированы санитарно-бытовые помещения, а также установлены рельефные (тактильные) полосы по пути следования к зонам оказания услуг. Для технического обеспечения образования инвалидов и лиц с ОВЗ в техникуме были оборудованы специальные рабочие места с полным комплектом компьютерной техники и специального программного обеспечения, адаптированного для данной категории студентов. Система обучения инвалидов и лиц с ОВЗ в рамках реализации стратегии инклюзии на уровне образовательной организации предполагала: инклюзивное обучение в общих группах студентов-инвалидов; инклюзивное обучение по индивидуальному учебному с применением дистанционных технологий «Слобода».

Лица с ограниченными возможностями являются не единственной гетерогенной группой студентов в техникуме. Сегодня, например, обучаются в

учебном заведении 24 трудных подростка, состоящих на учете в городской комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав, из них 9 правонарушителей, из которых двое наркозависимые, один студент состоит на учете в ГОБУЗ НОНД «Катарсис» как лицо, имеющее алкогольную зависимость. С подростками группы риска проводилась индивидуально – профилактическая работа в рамках комплекса мер их социально – педагогического сопровождения. Со студентами, совершившими правонарушение, проводилась индивидуально – профилактическая работа в соответствии с межрегиональным индивидуальным планом социальной реабилитации несовершеннолетних (МИПСР).

Наряду с описанными выше гетерогенными группами, в техникуме на общих основаниях обучаются восемь иностранных студентов, семеро из которых граждане Таджикистана и один временный переселенец из Украины. Проведенный нами опрос таджикских студентов показал, что главным препятствием их успешной интеграции в образовательную среду техникума является недостаточное знание русского языка. На родине этих студентов в школьную программу русский язык заложен как иностранный язык, поэтому осваивается он ими не на очень высоком уровне, и изучение русского языка проходит в основном на территории Российской Федерации. Отсюда возникают трудности в обучении на первом году пребывания в России, особенно при освоении теоретического материала в техникуме. Поэтому многие студенты предпочитают дуальную форму обучения, при которой они осваивают практические навыки на производстве.

Исходя из опыта работы с иностранными студентами в системе дуального образования, можно сделать вывод, что благодаря данной системе они достаточно быстро интегрируются в образовательную среду техникума и уже на втором и третьем году обучения часто добиваются больших успехов, чем российские студенты. И этому есть логическое объяснение: иностранные граждане приезжают сюда специально получить то или иное образование, чтобы потом на родине работать по определенной профессии, поэтому отношение к учебе у них отличается от многих студентов, обучающихся в техникуме. Дуальная система

образования обеспечила таджикским студентам при практическом обучении возможность активного общения с сотрудниками и наставниками предприятия, что способствовало повышению их языковой компетентности.

Стратегия инклюзии позволила сформировать план развития техникума в форме дорожной карты создания инклюзивной образовательной среды организации среднего профессионального образования и обеспечила всем обучающимся равные образовательные возможности.

В соответствии со стратегией сетевого взаимодействия был создан научно-образовательный производственный кластер, в состав которого помимо техникума и АО «Акрон» вошли Новгородский государственный университет, ЗАО НМЗ «Энергия» и учреждение дополнительного образования «Кванториум». Новгородский государственный университет осуществлял научно-методическое сопровождение опытно-экспериментальной работы, проводимой в техникуме, непосредственно участвовал в организации образовательного процесса, связанного с подготовкой автомехаников, организовывал курсы дополнительного образования для преподавателей, мастеров и студентов. Сотрудники завода «Энергия» принимали участие в подготовке студентов по специальности «Станочник широкого профиля».

Характерной чертой сформированного в техникуме образовательно-производственного кластера явилось то, что его субъектами стали не только лишь учреждения СПО и компании, однако и учреждения неформального образования, в которых организуется техническое творчество подростков. Связь членов кластера гарантирует непрерывность и многоуровневость профессионального образования, содействует подбору будущими абитуриентами профессий технического профиля, формируя у них техническое понимание и практические умения в конкретной сфере техники.

В состав научного образовательно-производственного кластера был введен новейший элемент - кванториум. Детский технопарк считается локальной модификацией детско-взрослого сообщества, в котором представители различных поколений вместе занимаются техническим творчеством и изобретательством.

Благодаря этому межпоколенному взаимодействию у детей и подростков создается изобретательское и проектное понимание, формируется способность работать в команде, изучается методика постановки вопросов и проектное управление [103].

Примечательно, что Новгородская область в 2017 г. подключилась к проекту Минобрнауки и АСИ (Агентства стратегических инициатив) «Новейшая форма системы дополнительного образования детей в России», который ставит собственной целью привлечь как можно больше обучающихся в инженерно-конструкторскую и научно-исследовательскую деятельность в наиболее различных сферах. Как детско-взрослое сообщество, кванториум, кроме технических навыков, создает у ребенка ощущение сопричастности друг к другу, чувство собственной принадлежности к единому кругу, сходство интересов и тем, включенность в общие разновидности деятельности ребенка и старших. Участники кванториума обретают навыки работы в команде, направленные на результат реального итога, а кроме того познания, принадлежащие к надпредметным либо межпредметным, такие как: способность устанавливать цели и добиваться их, способность отчетливо высказывать собственные идеи, работать в обстоятельствах жёсткой конкурентной борьбы и в короткие сроки.

В преддверии открытия кванториума в Новгородской области мы опросили 36 родителей (26 в возрасте до 40 лет, 10 – больше 40 лет), имеющих ребенка в возрасте от 7 до 16 лет. Большая часть респондентов (24 человека) не владели практически никакой предварительной информацией о кванториумах и приобрели её в первый раз от лиц, проводящих интервью. Все интервьюируемые проявили заинтересованность к теме беседы и одобрили проекты создания кванториумов в Новгородском регионе. В качестве положительных сторон подобного вида дополнительного образования родители назвали: формирование творческого потенциала ребенка (23 чел.), возможность эффективно организовать свободное время ребенка (22 чел.), помощь в выборе предстоящей специальности (19 чел.), формирование технического мышления (14 чел.), проявление социальной активности (13 чел.), возможность занимать призовые места на основных

конкурсах (11 чел.), результативное взаимодействие ребенка и старших в совместной деятельности (10 чел.). На вопрос о том, считается ли кванториум инновационной формой неформального образования, родители в возрасте до 40 лет предоставили положительный ответ, а родители больше 40 лет полагают это «возрождением советской традиции кружков технического творчества». Таким образом, кванториум считается новейшей моделью территориального детско-взрослого сообщества и значимым компонентом образовательно-производственного кластера, имеющим цель привлечь ребенка и подростков в инженерно-конструкторскую и научно-исследовательскую деятельность в разных сферах науки и техники.

Создание образовательно-производственного кластера определило перед педагогами техникума новейшие творческие задачи, связанные с непрерывным обновлением содержания образовательного процесса, с учетом надежд и пожеланий учреждений, вступающих в кластер. Опытно-экспериментальная деятельность продемонстрировала, что результативное разрешение данных вопросов должно быть основано на принципе корпоративности, который обеспечивает интеграцию усилий разных учреждений, исполняющих сетевое взаимодействие. Осуществление принципа корпоративности в научном образовательно-производственном кластере гарантировала введение инновационного процесса с хорошо отработанными обратными взаимосвязями и, следовательно, возможностью стремительной реакции на всевозможные перемены в области новейших научных достижений, на рынках новых технологий, в области инноваций в образовательном процессе, уровня профессионального мастерства преподавательского состава и стимулирования его профессионального роста.

Стремясь обеспечить себе конкурентные преимущества техникум создал ряд структур, которые оказывают дополнительные образовательные услуги как выпускникам, так и населению. К числу таких подразделений относятся: служба содействия трудоустройству выпускнику, многофункциональный центр

прикладных квалификаций, ресурсный центр по подготовке квалифицированных кадров для автотранспортных предприятий.

Так, многофункциональный центр прикладных квалификаций ставит перед собой цель - подготовить квалифицированные рабочие кадры для экономики Новгородской области.

Обеспечить конкурентные преимущества техникума призван также ресурсный центр по подготовке квалифицированных кадров для автотранспортных предприятий. Целью деятельности центра является координация сетевых ресурсов (информационных, кадровых, научно-методических, материально-технических, образовательных) для решения образовательных задач на основе требований ФГОС и меняющегося кадрового запроса экономики области.

Для реализации данной цели Центр решает следующие задачи:

- создание единого информационного поля профессионального образования Новгородской области в сфере автотранспорта;
- обеспечение педагогических работников техникума, образовательных учреждений области информационными ресурсами в области подготовки кадров для предприятий автотранспорта города и области;
- организация повышения квалификации педагогических работников (стажировка и профессиональное повышение квалификации);
- организация различных форм профессионального общения профессионально-педагогических работников учреждений НПО и СПО и работодателей города и области;
- апробирование инновационных моделей, технологий обучения при подготовке специалистов в сфере автотранспорта;
- научно-методическое сопровождение введения ФГОС НПО и СПО нового поколения в профессиональные образовательные программы.

Для успешной реализации модели в техникуме были созданы необходимые организационно-педагогические условия. Одним из таких условий стала

сформированность мотивационной готовности руководителей, преподавателей и работодателей к организации дуально образования.

Формированию мотивационной готовности педагогов, кураторов и мастеров к организации дуального образования способствовало решение о введении стимулирующих надбавок к заработной плате. Для определения размера такой надбавки была разработана система баллов, которые начислялись за:

- активное взаимодействие сотрудников техникума с работодателями;
- инициативу в участии в конференциях, посещения курсов повышения квалификации;
- участие в конкурсах профессионального мастерства самих преподавателей;
- участие в мероприятиях, посвященных профориентационной деятельности;
- помощь в организации и подготовку студентов к конкурсам профессионального мастерства;
- разработку модульных учебных программ и планов.

Таким образом, стимулирование труда преподавателей способствовали повышению их мотивационной готовности к внедрению системы дуального образования.

Важным организационно-педагогическим условием успешной реализации модели было изучение и адаптация в техникуме опыта организации дуального обучения. С этой целью в рамках сетевого взаимодействия в техникум приглашались ученые НовГУ, а также зарубежные ученые, которые знакомили преподавателей и мастеров с опытом организации дуального образования в Германии и других зарубежных странах и программами развития дуального обучения в регионах Российской Федерации. В ходе дискуссии анализировались преимущества и риски, связанные с внедрением дуальной системы образования, изучались лучшие практики, которые могли бы быть адаптированы к условиям новгородского техникума. Проведенный обмен мнениями способствовал интернационализации профессионального образования в техникуме, а также

внедрению модели инновационного управления техникумом в условиях дуального образования.

Рассматривая инновационную культуру техникума и инновационное поведение его персонала как важное условие эффективной реализации модели, мы стремились сформировать осознанное отношение преподавателей и мастеров техникума к внедрению педагогических, технологических и управленческих инноваций.

Следует отметить, что результатом реализации разработанной нами модели инновационного управления техникумом повысился уровень его конкурентоспособности за счет повышения уровня профессионально-педагогической компетентности преподавателей, обеспечивших высокое качество подготовки выпускников. Подтверждением этого стало улучшение позиций образовательной организации в рейтинге эффективности учреждений среднего профессионального образования, который по завершению каждого учебного года проводится Департаментом образования и молодежной политики (ныне Министерством образования) Новгородской области. В результате проведенного мониторинга в 2018 г. рейтинг Новгородского химико-индустриального техникума вырос с 7 места до 3 по Новгородской области. Более подробно результаты реализации разработанной нами модели будут рассмотрены в следующем параграфе.

## **2.2 Анализ результативности модели инновационного управления техникумом в условиях дуального образования.**

Задачей данного параграфа является проанализировать сильные и слабые стороны системы дуального образования в условиях реализации модели инновационного управления техникумом, выявить пути преодоления недостатков, рисков и трудностей данной системы.

Для решения данных задач на завершающем этапе эксперимента методом анкетирования был проведен опрос различных групп респондентов,

непосредственно участвовавших в процессе дуального обучения. Целью опроса явилось выявление уровня удовлетворенности выпускников, работников Новгородского химико-индустриального техникума (руководителей, преподавателей, мастеров п/о) и представителей предприятий-работодателей организацией образовательного процесса в форме дуального обучения. В опросе приняли участие 48 человек.

Из них:

20 человек (41%) – работники Новгородского химико-индустриального техникума, непосредственно участвовавшие в процессе организации дуального обучения

12 человек (25%) – работники предприятий ОАО «Акрон», ЗАО «Новтрак»

16 человек (34%) – выпускники Новгородского химико-индустриального техникума, работающие по полученной профессии.

При анализе результатов анкетирования выявлено следующее: в целом выпускники оценивают систему дуального обучения «положительно» и «очень положительно», что отражено в ниже представленной диаграмме (рисунок 1).

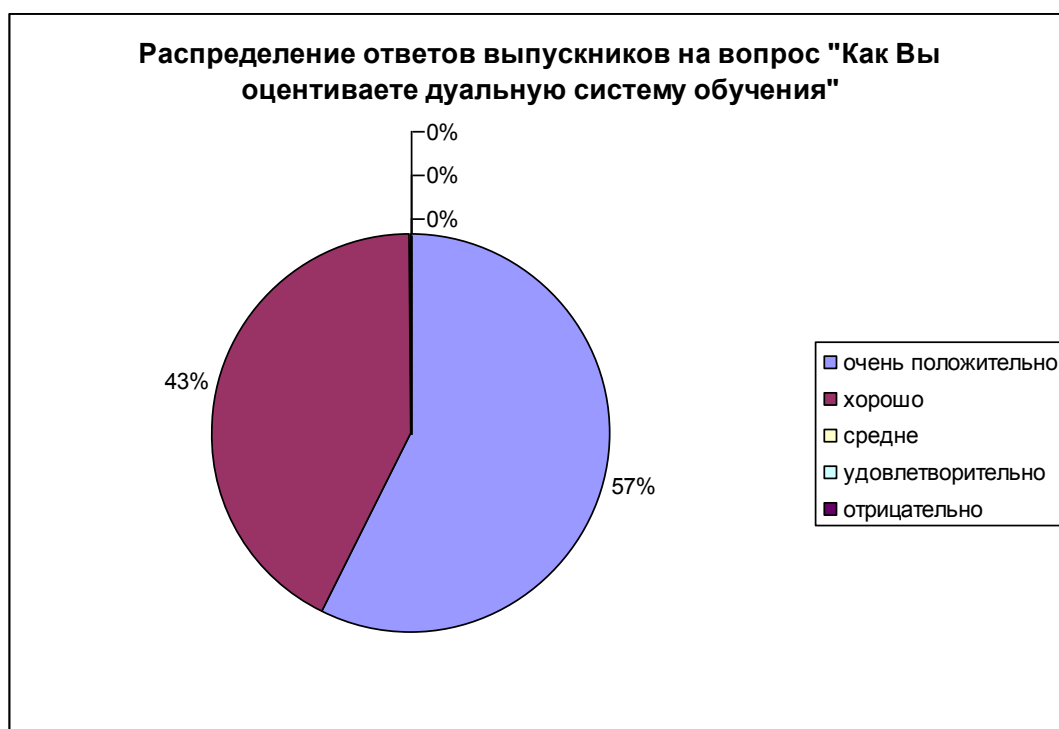


Рисунок 1 – Результаты оценки системы дуального обучения

В основном преимуществами дуального обучения респонденты отметили следующее:

- обучение непосредственно на будущем рабочем месте,
- гарантированное трудоустройство,
- материальная поддержка за период учебы.

Главными недостатками дуальной формы обучения 90% опрошенных выпускников отмечают трудность в совмещении обучения и работы, большую загруженность трудового дня, обусловленную необходимостью перемещения с предприятия в учебное заведение, организацию большинства учебных занятий в вечернее время в связи с тем, что в большинстве случаев, преподаватели-спец. предметники являются совместителями.

Согласно обработанным данным, все выпускники, задействованные в опросе, отметили положительное влияние дуальной формы подготовки на их профессиональное развитие и рост как специалистов в своем деле. Также следует заметить, что большее количество выпускников положительно относятся к тому, чтобы в дальнейшем продолжить участие в процессе дуальной подготовки, но уже в роли наставников. Ответы на вопрос о роли наставничества распределились таким образом:

8 человека (57%) – ответили утвердительно

4 человека (29%) – не готовы стать наставником, объясняя это большой ответственностью и недостаточностью педагогического опыта;

3 человек (14%) – затруднились ответить на данный вопрос, так как у него недостаточный профессиональный опыт.

Возможность выступить в будущем в роли наставника, выпускники связывают с:

- получением профессионального опыта;
- получением высшего образования;
- приобретением педагогической квалификации.

Наиболее важными успехами своей профессиональной деятельности выпускники считают:

- получение повышенного разряда;
- хорошее отношение в коллективе;
- карьерный рост;
- материальное поощрение.

В анкете автор предложил выпускникам определить по пятибалльной системе степень удовлетворенности ими работой на предприятии по основным, наиболее часто встречающимся категориям. Ответы выпускников в большинстве по всем категориям определялись оценками «4» и «5» и распределились следующим образом (рисунок 2):



Рисунок 2 – Степень удовлетворенности работой на предприятии

Представленная диаграмма показывает примерно одинаковую степень удовлетворенности всеми определенными категориями.

Средний балл по каждой категории удовлетворенности также оказался достаточно высок (рисунок 3):

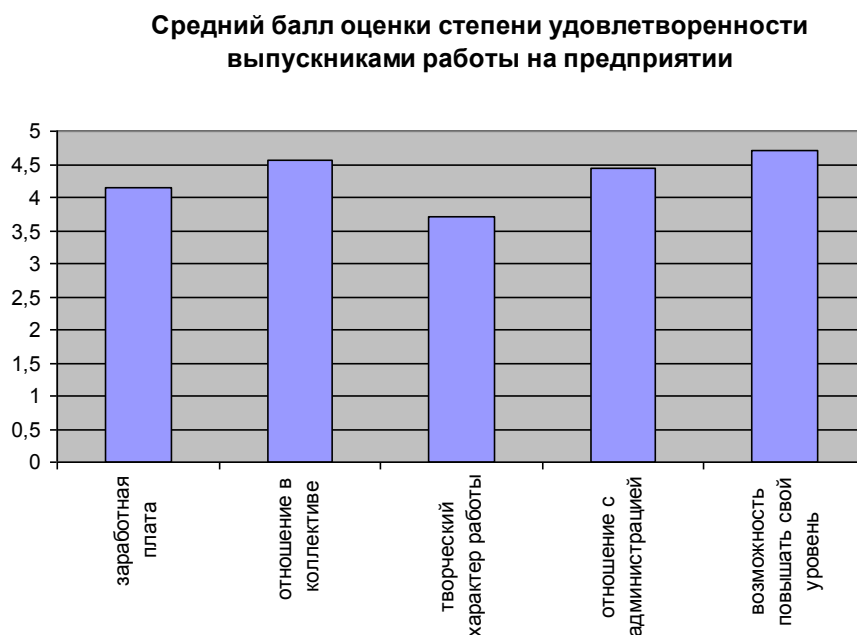


Рисунок 3 – Средний балл удовлетворенности работы на предприятии

В качестве предложений респонденты обратили внимание на необходимость усовершенствование учебных программ с целью уменьшения учебной нагрузки по дисциплинам, не являющимися спец. предметами; модифицирование расписания и организацию теоретического процесса обучения непосредственно на самом предприятии, а также стажировку на предприятиях за рубежом, необходимую для изучения и адаптации лучших практик организации дуального образования.

По результатам опроса сотрудников Новгородского химико-индустриального техникума (руководителей, мастеров п/о и преподавателей) в форме анкетирования выявили следующее. Большинство респондентов в роли основных преимуществ дуального обучения в равной степени (по 24%) отметили усиление связи изучаемого теоретического материала с реальной практикой рабочего места на производстве, что, безусловно, дополнительно мотивирует студентов к обучению и пониманию важности теоретических знаний, а также высокий процент трудоустройства выпускников по изучаемой профессии. Быстрая адаптация выпускников на рабочем месте (22%), возможность использования учебным заведением материально-технической базы предприятия,

повышение практикоориентированности обучения, были выделены сотрудниками в качестве преимуществ (рисунок 4).

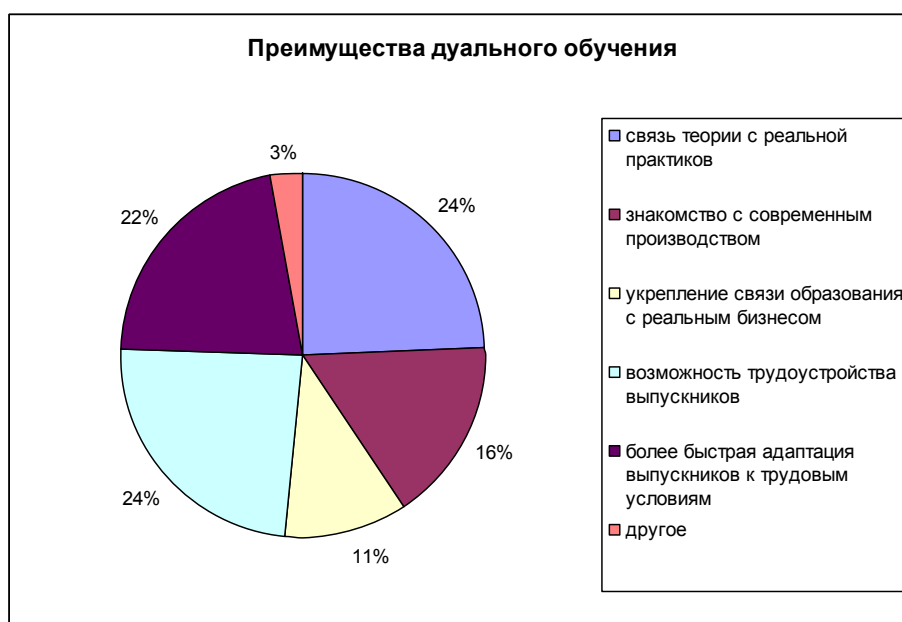


Рисунок 4 – Преимущества дуального обучения

В роли основных лиц, способных повлиять на развитие процесса дуального образования, были выделены руководители предприятий (50%) и правительство города и области (25%). Аргументируется это тем, что, по словам опрошенных респондентов, именно эти руководители имеют оптимальный административный ресурс, для того, чтобы значительно повлиять на изменение отношений в сфере подготовки высококвалифицированных кадров для производства, так необходимых для экономики Новгородской области.

В связи с этим приоритеты в выборе социальных партнеров распределились следующим образом (рисунок 5):

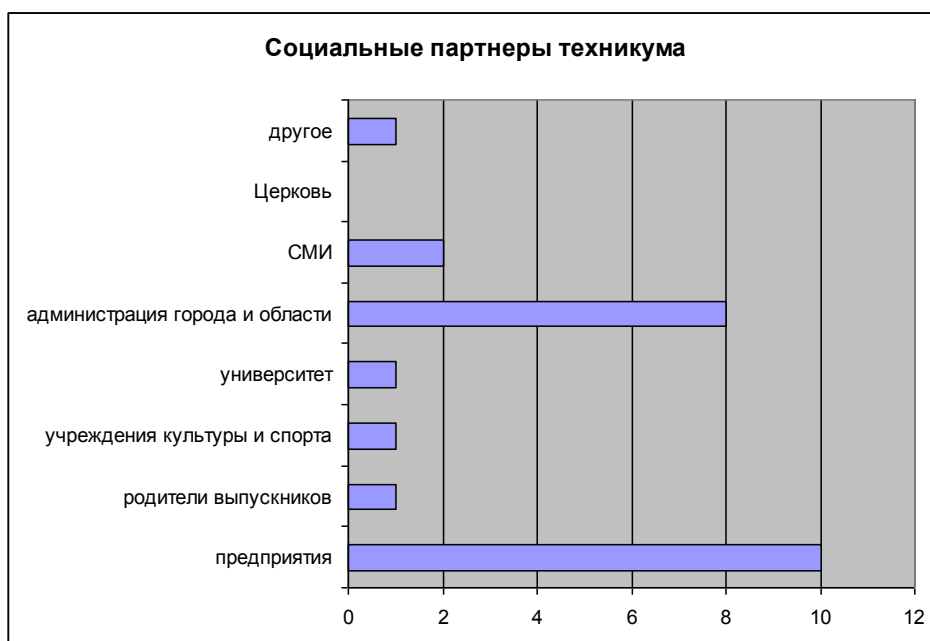


Рисунок 5 – Социальные партнеры техникума

При развитии системы дуального обучения учреждение образования столкнулось с рядом трудностей, обусловленных новизной системы, отсутствием нормативной базы, процедур организации образовательных процессов. Основные трудности в организации дуальной формы обучения, выделенные педагогическими работниками, представлены на диаграмме (рисунок 6):

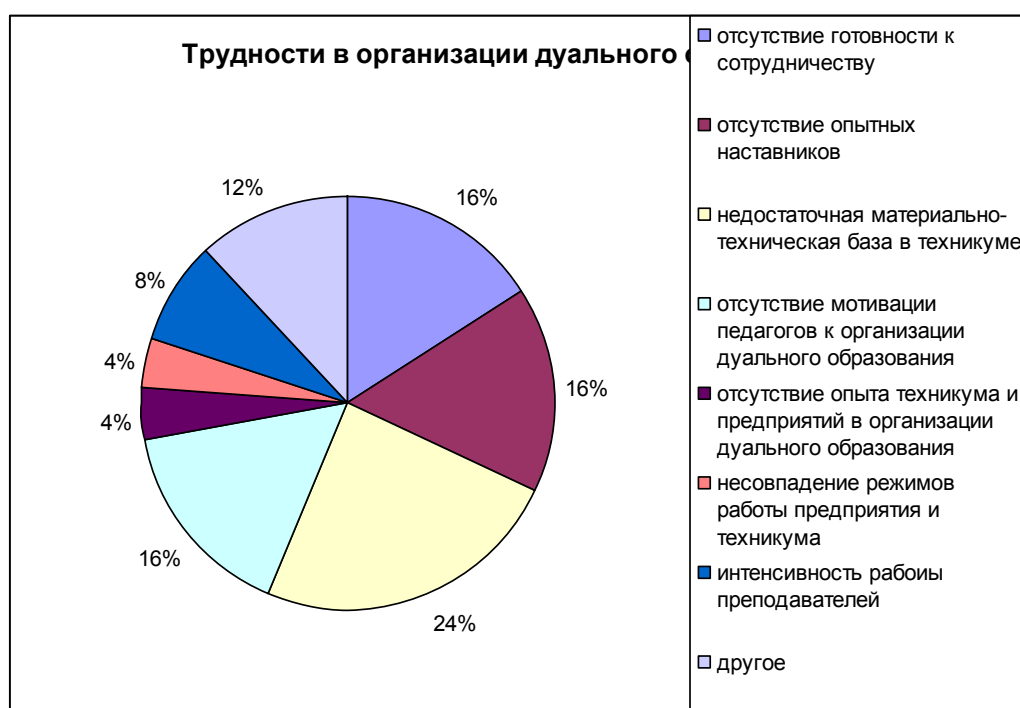


Рисунок 6 – Трудности дуального обучения

На диаграмме представлены основные трудности в организации дуальной формы обучения, которыми являются: недостаточная материально-техническая база в образовательном учреждении (24%), что, непосредственно, ведет к снижению качества подготовки специалистов; несоответствие качества знаний и умений выпускника требованиям современного производства; разность режимов работы техникума и предприятия.

В равной степени (по 16%) были отмечены такие трудности как:

- отсутствие готовности у предприятий к сотрудничеству с образовательным учреждением, связанное с нестабильностью экономической ситуации в стране, сложность в планировании кадрового состава сотрудников, а также отсутствие нужных материальных ресурсов, предназначенных для подготовки кадров;

- отсутствие опыта организации дуального образования у предприятий, и учреждений профессионального образования, что осложняется несоответствием федеральных государственных образовательных стандартов подготовки специалистов;

- вследствие консерватизма педагогического состава техникума - отсутствие мотивации педагогов к организации дуального образования техникума.

В связи с необходимостью формирования в образовательной организации мотивации педагогов к развитию и переходу на новые модели организации образовательного процесса возник вопрос о необходимости подготовки таких кадров (рисунок 7).



Рисунок 7 – организация подготовки педагогических кадров

Безусловно все респонденты дали согласие с значимостью и потребностью подготовки передовых квалифицированных педагогических сотрудников, способных осуществить дуальное обучение. Ведущими площадками для подготовки таких специалистов были определены:

- предприятия;
- сами образовательные организации;
- учреждения профессионального развития педагогов.

При организации дуального обучения был выявлен ряд рисков (рисунок 8), способных отрицательно воздействовать на итоговые результаты подготовки профессиональных кадров, такие как:

- несоответствие по ряду вопросов требований ФГОС и требований проф стандартов;
- ориентация учебных программ на узкие требования определенного производства;
- отсутствие единства требований предприятия и представителей техникума;

- понижение мотивации к теоретическим курсам при их ранней включенности в производственную деятельность;
- первоочередная ориентация учащихся на доход, а не на образование;
- несогласованность содержания и методов практического и теоретического изучения.



Рисунок 8 – Риски организации дуального обучения

В качестве основных рисков сотрудники техникума выделили ориентацию учебных программ на узкие потребности конкретного производства (20%); отсутствие единства требований представителей техникума и предприятия (20%). А также в перечень вероятных рисков были отнесены:

- отсутствие у выпускников четкой перспективы трудоустройства в связи с нестабильностью экономической ситуации;
- недостатки финансирования.

При этом было отмечено, что все эти риски можно устранить, если рабочая группа по организации дуального обучения проработает эти вопросы и грамотно

организует руководство данной работой. Новая система организации учебного процесса влечет за собой и необходимость внесения изменений в процесс управления образовательной организацией.

Предлагаемые изменения в процесс управления распределились следующим образом(рисунок 9):



Рисунок 9 – Изменения в системе управления

Все респонденты высказались положительно относительно необходимости организации дуального обучения, объясняя это явными преимуществами данной подготовки:

- связью теоретического и практического обучения;
- быстрой адаптацией выпускника к производству;
- высоким процентом трудоустройства выпускников по полученной профессии или специальности;
- укрепление материальной базы техникума;

Большинство респондентов признало целесообразным реализацию дуальной формы обучения в других программах подготовки специалистов.

Одним из ожидаемых эффектов дуальной системы образования является приток молодых специалистов на предприятие. Отмечая важность прихода молодых квалифицированных кадров на производство, работодатели выделяют ряд отличительных особенностей выпускников, обучающихся по дуальной форме образования:

К ним относятся:

- понимание производства и более глубокие практические знания;
- адаптированность к конкретному производству, коллективу и условиям работы;
- более высокий уровень профессиональной подготовки.

Преимущества, которые имеют молодые специалисты, обучающиеся по дуальной форме обучения, продемонстрированы в диаграмме (рисунок 10):

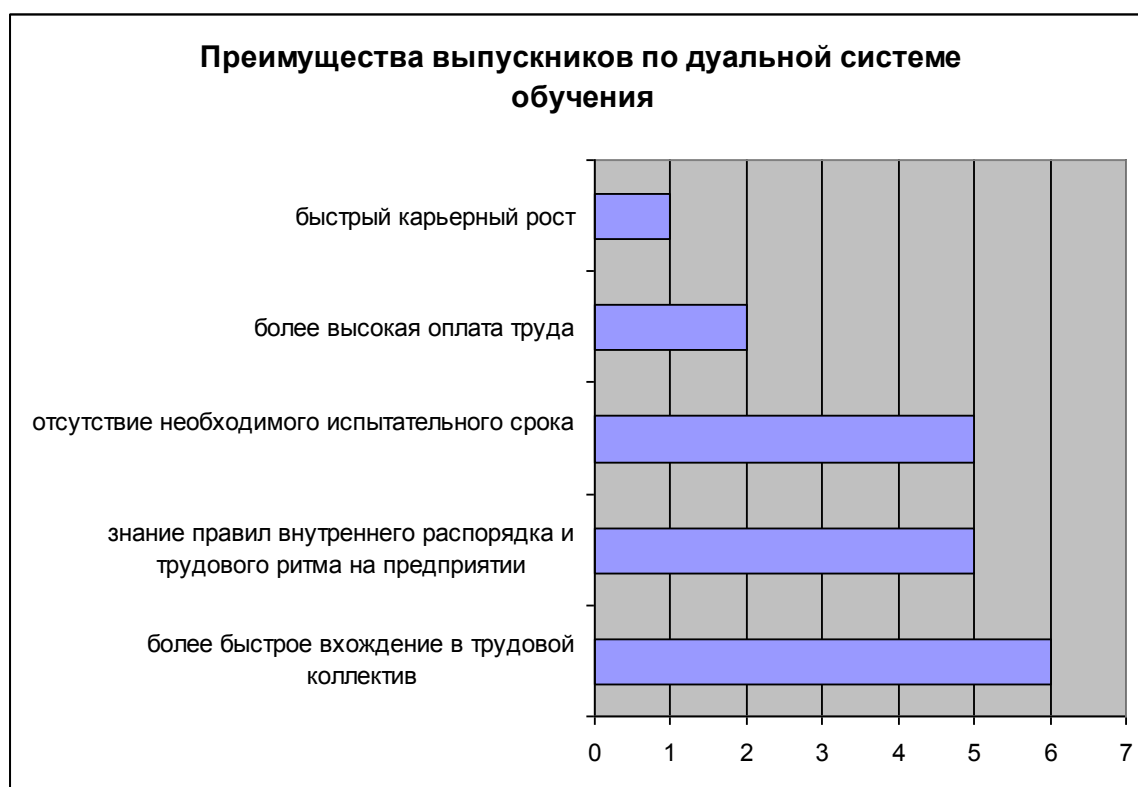


Рисунок 10 – Преимущества выпускников по дуальной системе обучения

Работодатели подтверждают полезность дуального образования с точки зрения предприятия, выделяя почти в равной степени следующие критерии эффективности разработанной нами модели:

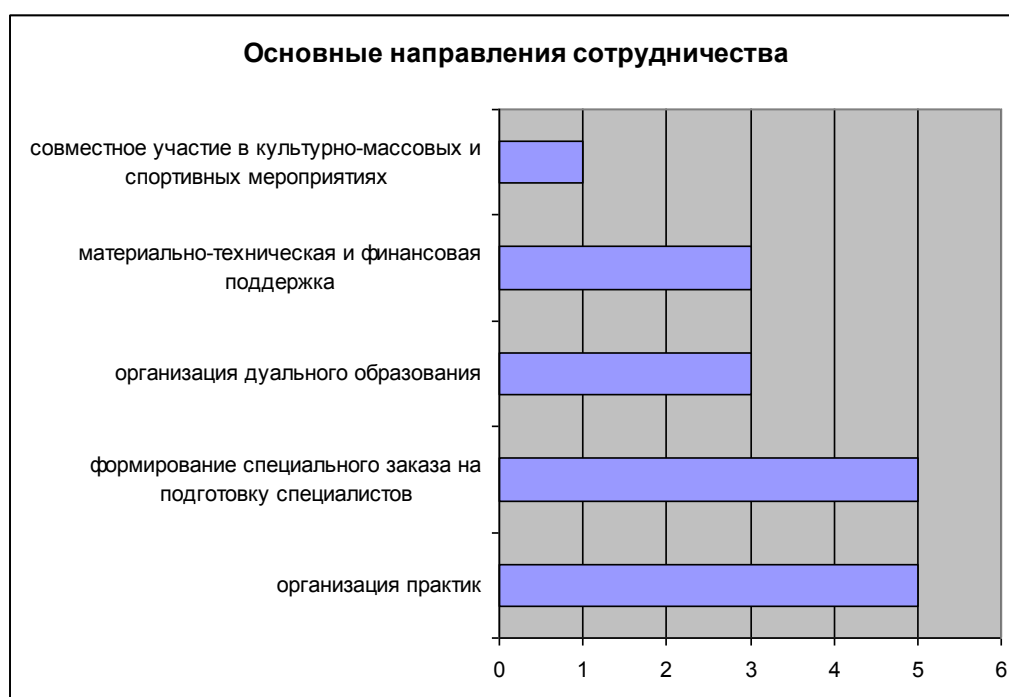
- высокое качество подготовки выпускников техникума;
- приток молодых квалифицированных кадров на предприятие;
- успешное профессионально-личностное становление выпускников;
- наличие у молодого специалиста опыта на конкретном производстве;
- значительное сокращение сроков профессиональной и социально-психологической адаптации;
- знание руководством предприятия слабых и сильных сторон молодого специалиста;
- и как итог, достаточно высокий уровень доверия к молодому специалисту.

Специалисты предприятий также отмечают необходимость совершенствования процесса организации дуального образования. В качестве мер, призванных обеспечить успешность данного процесса, респонденты предложили ряд мероприятий, представленных на следующей диаграмме (рисунок 11).



**Рисунок 11 – Мероприятия по повышению эффективности дуального образования**

Все опрошенные работники предприятий едины во мнении о необходимости продолжения сотрудничества предприятий с техникумом в рамках подготовки квалифицированных специалистов. Перспективные направления такого сотрудничества представлены на диаграмме (рисунок 12):



**Рисунок 12 – Основные направления сотрудничества**

Одним из прогнозируемых результатов разработанной нами модели является повышение конкурентоспособности техникума. О достижении этого результата свидетельствует следующий факт. Новгородский химико – индустриальный техникум повысил рейтинговое место с 7 до 3 в официальном рейтинге эффективности учреждений среднего профессионального образования, который проводит Департамент образования и молодежной политики Новгородской области по завершению каждого учебного года (Приложение №1).

Одним из ожидаемых эффектов реализации модели инновационного управления техникумом в условиях дуального образования является повышение

уровня профессионально-педагогической компетентности преподавателей техникума. В результате реализации развивающей кадровой стратегии доля руководителей и педагогических работников профессиональной образовательной организации, прошедших повышение квалификации по вопросам подготовки кадров по 50 наиболее перспективным и востребованным профессиям возросла до 36% ( $7/19 \times 100 = 36$ ), расчет был произведен по следующей методике:  $A/B \times 100\%$ , где  $A$  – количество руководителей, мастеров производственного обучения, преподавателей профессионального цикла, прошедших обучение по дополнительным профессиональным программам по вопросам подготовки кадров по 50 наиболее перспективным и востребованным профессиям и специальностям в отчетном году;  $B$  – общая численность руководителей, мастеров производственного обучения, преподавателей профессионального цикла, в соответствии с формами ФСН. Кроме этого, доля педагогических работников в возрасте до 35 лет за последние три года возросла с 5% до 42% (методика расчета:  $A/B \times 100\%$ , где  $A$  – количество педагогических работников в возрасте до 35 лет, работающих в организации в соответствии с формами ФСН отчетного года;  $B$  – общее количество педагогических работников в организации в соответствии с формами ФСН отчетного года, ( $17/40 \times 100 = 42,5\%$ )). Доля педагогических работников техникума, прошедших переподготовку или повышение квалификации по вопросам образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидностью, в общей численности педагогических работников составила 20%. Доля педагогических работников техникума, прошедших стажировку на предприятиях, составила 82% от численности преподавателей специальных дисциплин. Доля педагогических работников, имеющих первую и высшую квалификационную категорию, в общей численности педагогических работников составила 78%.

Важным результатом реализации разработанной модели является повышение качества подготовки выпускников техникума. Внедрение инновационных стратегий управления техникумом способствовало положительной динамике индивидуальных образовательных результатов

обучающихся. Так, доля обучающихся, участвующих в международных и Всероссийских мероприятиях профессионального мастерства, включая региональный и национальный чемпионаты «Молодые профессионалы (WorldSkills Россия)» возросла с 1% до 2,5% ( $17/792 \times 100 = 2,5\%$ ). При этом следует отметить постоянное наличие призовых мест, полученных студентами техникума. Увеличился и удельный вес численности выпускников организации очной, дуальной формы обучения, трудоустроившихся в течение одного года после окончания обучения по полученной специальности (без учета призванных в ряды вооруженных сил, продолживших обучение, находящихся в отпуске по уходу за ребенком) до 86% ( $24/28 \times 100 = 80,6\%$ ). Доля представителей работодателей, участвующих в учебном процессе, составила 70% ( $28/40 \times 100 = 70\%$ ).

Доля студентов техникума, обучающихся по образовательным программам, в реализации которых участвуют работодатели (включая организацию учебной и производственной практики, предоставление оборудования и материалов, участие в разработке образовательных программ и оценке результатов их освоения, проведения учебных занятий) в общей численности обучающихся в техникуме составляет 100%. Доля выпускников, успешно прошедших государственную итоговую аттестацию, к общей численности выпускников, также составляет 100%. Удовлетворенность работодателей качеством образовательных услуг техникума составляет 83%. Удовлетворенность выпускников и их родителей доступностью и качеством образовательных услуг техникума составляет 94%.

Доля выпускников, проходящих сертификацию квалификации, в общей численности выпускников техникума составляет 70%. Доля выпускников, обучавшихся по программам СПО в системе дуального образования, выпущенных с разрядом, выше среднего по профессии в общей численности выпускников техникума составляет 60%.

В ходе реализации стратегии инклюзии было организовано обучение студентов с ограниченными возможностями здоровья с использованием дистанционных образовательных технологий. В результате онлайн обучения доля инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, обучающихся в

образовательной организации, возросла с 0% до 0,9% ( $7/792 \times 100 = 0,9\%$ ). Для расчета процентной составляющей была применена следующая методика:  $A/B \times 100\%$ , где А – количество инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, обучающихся в ПОО в отчетном году в соответствии с формами ФСН (расшифровать!) отчетного года, В – общее количество обучающихся в ПОО в отчетном году в соответствии с формами ФСН отчетного года.

Анализ результатов реализации модели инновационного управления техникумом позволил сделать следующие выводы. Дуальное образование как прогрессивная форма организации образовательного процесса показала ряд превосходств для всех участников образовательного процесса, к которым относятся: предприятие, образовательное учреждение, выпускник. Все субъекты образовательного процесса отмечают повышение качества образования, нацеленного на практику и конкретные условия реального производства, высокое качество подготовки специалистов, подтвержденное высоким процентом трудоустройства по полученной профессии или специальности.

Но также существуют и определенные трудности внедрения в практику системы дуального обучения, требующие совершенствования данной формы образовательного процесса. В первую очередь к ним нужно отнести, сложность организации учебного процесса в связи с разными режимами работы предприятия и техникума, отсутствие педагогического опыта у преподавателей, приходящих с предприятий, и производственного опыта у работников техникума. Одной из трудно решаемых проблем является низкий уровень материально-технической базы образовательной организации, улучшать которую приходится за счет средств работодателя.

Но несмотря на возникающие проблемы и трудности, положительный эффект и удовлетворенность данной формой образовательного процесса очень высоки. В связи с этим предполагается дальнейшее расширение спектра специальностей в техникуме, охваченных системой дуального образования, а также расширение практики дуального обучения в региональной системе среднего профессионального образования.

В условиях научно-образовательно-производственного кластера необходимо разработать мероприятия по интеграции учебного и производственного процессов, разработке научных актов, механизмов проведения различных процедур, предусмотренных как учебными планами техникума, так и производственным процессом предприятия, а также необходимых методических материалов, пособий и инструкций. Совершенствования требует также научно-методическое сопровождение процессов дуального образования со стороны ученых, аналитиков и консультантов, осуществляющих мониторинговые исследования процесса результативности дуального образования.

## **ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ**

1. В ходе констатирующего эксперимента был проведен SWOT–анализ управления техникумом, целью которого было определить проблемные точки в развитии организации профессионального образования. Проведенный SWOT–анализ выявил такие слабые стороны в управлении техникумом, как недостаточная практикоориентированность подготовки специалистов в техникуме; слабая материально – техническая база; недостаточная связь учебной и производственной сред; длительный период адаптации выпускников на рабочем месте; отсутствие сетевого взаимодействия с университетом и учреждениями дополнительного образования детей; отсутствие у педагогов реальных возможностей профессионального саморазвития и освоения технологических инноваций; отсутствие необходимых структурных подразделений и должностей, осуществляющих инновационное развитие техникума; недостаточная психолого – педагогическая подготовка мастеров (наставников) на производстве; отсутствие условий для обучения студентов с ограниченными возможностями здоровья и интеграции иностранных студентов в образовательную среду техникума; отсутствие системы внедрения информационных технологий. Результаты SWOT–анализа стали основой для определения инновационных стратегий управления техникумом.

2. В ходе исследования модель инновационного управления в условиях дуального образования была апробирована в Новгородском химико–индустриальном техникуме. В процессе эксперимента был реализован комплекс стратегий инновационного управления техникумом, включающий стратегии: педагогического управления дуальным образованием, информатизации и цифровизации, инклюзии, сетевого взаимодействия, достижения конкурентных преимуществ, а также развивающую кадровую стратегию. Реализация данных стратегий сопровождалась структурными и содержательными преобразованиями. Так, в образовательную программу техникума были включены девять учебных

модулей, имеющих практикоориентированный характер. В процессе институциональных преобразований были созданы такие структурные подразделения, как «Методический совет», занимающийся модернизацией учебного процесса, «Многофункциональный центр прикладных квалификаций» целью которого было расширение спектра компетенций и приобретение дополнительных профессий сотрудниками предприятий и мастерами производственного, «Ресурсный центр», на который была возложена ответственность за организацию различных форм взаимодействия профессионально–педагогических работников СПО и работодателей города и области.

В соответствии со стратегией сетевого взаимодействия был создан научно-образовательный производственный кластер, в состав которого помимо техникума и АО «Акрон» вошли Новгородский государственный университет, ЗАО НМЗ «Энергия» и учреждение дополнительного образования «Кванториум».

В результате социального партнерства техникума и ОАО «Акрон» решены следующие задачи:

- улучшены взаимосвязи между техникумом и работодателем;
- получена информация для разработки новых учебных планов, образовательных программ, а также выявлены характерные тенденции развития современного производства, которые необходимо учесть в образовательной деятельности;
- учтены пожелания и рекомендации социальных партнеров по поводу совершенствования содержания и организации производственной практики на базе предприятия;
- согласованы с работодателями основные и дополнительные профессиональные образовательные программы;
- созданы условия для получения студентами техникума рабочих профессий повышенного разряда.

В рамках стратегии сетевого взаимодействия осуществлялась подготовка преподавателей и студентов к участию в конкурсах профессионального

мастерства, включая международные чемпионаты молодых профессионалов «WorldSkills».

В плане реализации стратегии инклюзии в Новгородском химико–индустриальном техникуме был разработан и реализован комплексный стратегический план формирования инклюзивной гетерогенной среды.

3. В результате реализации модели инновационного управления техникумом повысился уровень его конкурентоспособности за счет повышения уровня профессионально-педагогической компетентности преподавателей, обеспечивших высокое качество подготовки выпускников. Подтверждением этого стало улучшение позиций образовательной организации в рейтинге эффективности учреждений профессионального образования: в 2018 г. рейтинг Новгородского химико-индустриального техникума вырос с 7 места до 3 по Новгородской области.

4. Опрос различных групп респондентов, непосредственно участвовавших в процессе дуального обучения, показал ряд преимуществ дуальной формы образования для всех участников образовательного процесса (предприятия, техникума, выпускника). Было отмечено повышение качества образования, ориентированного на практику и конкретные условия реального производства. Повысился уровень подготовки выпускников, подтвержденный высоким процентом их трудоустройства по полученной профессии или специальности.

5. Реализация в техникуме модели инновационного управления в условиях дуального образования позволила достичь следующих результатов:

- открыта новая специальность, ориентированная на форму дуального образования: «Эксплуатация транспортного электрооборудования и автоматики (по видам транспорта за исключением водного)»
- обучены, переподготовлены и прошли повышение квалификации преподавателей и педагогов по работе с лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами.

- разработаны новые программы профессионального обучения в соответствии с запросами рынка труда, в том числе по 50 наиболее перспективным профессиям.

- обучено 100% контингента студентов по образовательным программам, в реализации которых участвуют работодатели (включая организацию учебной и производственной практик, предоставление оборудования и материалов, участие в разработке образовательных программ и оценке результатов их освоения, проведения учебных занятий).

- обеспечено ежегодное участие студентов техникума в олимпиадах, конкурсах профессионального мастерства областного, регионального, всероссийского и международного уровней, в том числе и Чемпионатах WSR.

- 60% выпускников техникума повысили квалификационный разряд по рабочей профессии.

- 70% выпускников техникума приняли участие в процедуре профессиональной сертификации квалификаций при содействии Торгово-промышленной палаты Новгородской области.

78% педагогических работников техникума получили высшую и первую квалификационную категорию.

Анализ педагогического эксперимента в целом подтвердил гипотезу об эффективности и инновационном характере управления техникумом в условиях дуального образования.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило сделать ряд обобщающих выводов.

1. На основе анализа и систематизации научных исследований, а также практического опыта раскрыта сущность дуального образования, как инновационного процесса проектно- и практикоориентированной профессионально-личностной подготовки конкурентоспособных специалистов в условиях социального партнерства предприятия и образовательной организации на основе интеграции производственной и образовательной сред обучения, элементов корпоративной культуры образовательных организаций и предприятий.

2. Выявлены сущностные характеристики дуального образования как инновационного процесса, инновационного продукта и системной инновации: проектно и практико-ориентированность образовательного процесса; сформированность системы социального партнерства, интеграция исследовательской, производственной и образовательной сред в единый научно-образовательно-производственный кластер; интеграция элементов корпоративной культуры предприятия и организации профессионального образования; сочетание управленческих, педагогических и технологических инноваций.

3. Определены научно-методические подходы к исследованию инновационного управления техникумом: компетентностный подход, акцентирующий внимание на результате дуального образования, способности выпускника техникума действовать в различных проблемных ситуациях, связанных как с профессиональной деятельностью, так и с жизненным самоопределением; аксиологический подход, ориентирующий субъектов дуального образования на присвоение ценностей корпоративной культуры техникума и предприятия, формирование общего видения дальнейшего развития техникума как организации и его взаимодействия с внешней средой в рамках научно-образовательно-производственного кластера; интегративный подход, предполагающий соединение элементов корпоративных культур предприятия и техникума, интеграцию учебных и производственных сред, формирование у

студентов ценностного отношения к традициям предприятия, на котором осуществляется практическая часть обучения; кластерный подход, предполагающий эффективное развитие научно-образовательно-производственного кластера как инновационной формы сетевого взаимодействия, созданного путем объединения материальных, финансовых, человеческих и информационных ресурсов техникума, предприятия и вуза.

4. Разработана модель инновационного управления техникумом, направленная на обеспечение конкурентоспособности образовательной организации и ее выпускников на рынке труда и образовательных услуг. Модель включает концептуально-методологический, диагностический, содержательно-стратегический и оценочно-результативный компоненты. Модель ориентирована на успешное профессионально-личностное развитие выпускников, расширение спектра направлений подготовки в техникуме, включенных в систему дуального образования, распространение практики дуального обучения на другие организации профессионального образования, приток молодых специалистов в сферу экономики.

5. Экспериментальная апробация модели в Новгородском химико-индустриальном техникуме подтвердила ожидаемые результаты и эффекты. О результативности модели свидетельствует повышение качества подготовки специалистов в техникуме, которое подтверждается следующими показателями:

- увеличением количества выпускников техникума, повысивших квалификационный разряд по рабочей профессии;
- ростом числа студентов техникума - победителей в олимпиадах, конкурсах профессионального мастерства областного, регионального, всероссийского и международного уровней, в том числе и Чемпионатах WSR;
- увеличением количества педагогических работников техникума, имеющих высшую и первую квалификационную категорию;
- повышением удовлетворенности работодателей качеством профессиональной подготовки выпускников техникума;

- существенным улучшением позиции техникума в региональном рейтинге организаций профессионального образования.

Таким образом, результаты теоретического анализа и проведенного эксперимента подтвердили выдвинутую гипотезу исследования. Однако полученные выводы и предложения не претендуют на окончательное и исчерпывающее решение исследуемой научной проблемы. Накопленный теоретический и практический материал будет способствовать её дальнейшему изучению. Научные поиски могут быть продолжены в следующих направлениях: исследование роли университетов в научно-методическом сопровождении дуального образования в рамках научно-образовательно-производственного кластера; изучение профессиональной биографии и карьерного роста выпускников, обучавшихся по системе дуального образования; выявление новых методов и технологий, обеспечивающих эффективное управление техникумом в условиях дуального образования; распространение дуальной формы обучения на систему высшего образования.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алимова Н. К., Семченко Е. Е., Ахатова Ж. Н. Дуальные технологии образования: отечественный и зарубежный опыт и вопросы по его применения для повышения качества в деятельности практикующих юристов // Интернет-журнал Науковедение. 2015. №5 (30).
2. Анисимов П.Ф. Инновационные процессы в системе среднего профессионального образования // Инновации в российском образовании: среднее профессиональное образование. М: МПГУ, 2001 С. 3-11.
3. Анисимов, П.Ф. Проблемы модернизации среднего профессионального образования // Среднее профессиональное образование. 2002. № 7.- С.4-5
4. Ансофф И. Стратегическое управление. - М. : Экономика, 1989. – 519 с.
5. Бармута К.А. Классификационные признаки инноваций// Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. – 2009. – Вып.1 (28) – с. 46—50
6. Бармута К.А. Моделирование жизненного цикла инноваций на основе теории эволюции // Креативная экономика. – 2009. – № 1 – с. 116— 120
7. Бережная, С.К. Управление качеством образовательных услуг в учреждении профессионального образования / С.К. Бережная // В сб. тезисов докладов научно-практической конференции «Конкурентоспособность на основе совершенства и инноваций – путь к успеху». - Ярославль: ЯрГУ, 2007. – 84 с.
8. Блинов В. И. Национальная рамка квалификаций и качество профессионального образования // Вестник ТГПУ. 2006. №10.
9. Блинов В. И. Практикоориентированное профессиональное образование // Профессиональное образование. Столица. 2014. №11. С.14-16
10. Блинов В.И., Есенина Е.Ю., Клинк О.Ф., Рыкова Е.А., Факторович А.А. Профессиональные стандарты как инструмент формирования и реализации

кадровой политики образовательной организации // Высшее образование в России. 2016. № 10 (205). С. 16–23.

11. Бобылев, В. Модель и организационная структура системы управления качеством подготовки специалистов / В. Бобылев, Т. Прахова, А. Янченко // Стандарты и качество. 2003. - № 8. - С. 85-86

12. Борисова, Г.В., Васина, Е.В., Иванов, С.А. и др. Создание системы социального партнерства в профессиональном образовании / Г.В. Борисова, Е.В. Васина, С.А. Иванов и др. – СПб.: Северо-Западное Агентство международных программ, 2002. – 48 с.

13. Бурнышев К. Инновации и проблема качества // Вопросы экономики. - 2001. - № 7.- С. 33-47.

14. Бутко, Е.Я. Стратегия развития системы профессионального образования Российской Федерации в период перехода к рыночной экономике: автореф. дисс. ... д-ра экон. наук: 08.00.07 / Бутко Е. Я. – М.: ЦИТ, 1992. – 37 с.

15. Вербицкий, А.А., Ларионова, О.Г.. Личностный и компетентностный подходы в образовании: проблемы интеграции. – М.: Логос, 2010. – 336 с.

16. Волкова В.Н. Основы теории систем и системного анализа: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «системный анализ и управление» / В.Н. Волкова, А.А. Денисова. СПб.: СПбГТУ, 1999. 512 с. с. 22

17. Высоцкий, Л.А. Управление интеграционными процессами в системе подготовки студентов учреждений среднего профессионального образования: автореф. дисс. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Л.А.Высоцкий. – СПб.: ИОВ РАО, 2004. – 19 с.

18. Галанина, М.А. Воспитание профессиональной успешности студентов в педагогическом процессе колледжа: автореф. дисс. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / М.А.Галанина. – СПб.: ИОВ РАО, 2006. – 23 с.

19. Герасимов Г.И., Илюхина Л.В. «Специфика субъекта инновации в образовании//Инновации в образовании: смущность и социальные механизмы. М., 2008.

20. Гершунский, Б.С. Философия образования для XXI века / в поисках практико-ориентированных образовательных концепций / РАО, Институт теории образования и педагогики. – М.: Совершенство, 1998. – 608 с.
21. Гимпельсон В. Е., Капелюшников Р. И., Шарунина А. В. «Дороги, которые мы выбираем»: перемещения на внешнем и внутреннем рынках труда // Экономический журнал ВШЭ. 2016. №2.
22. Глайсснер О.Ю. Система высшего образования в Германии: великое множество путей // Alma mater. 2008. № 10. С. 59-60
23. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы» (утверждена постановлением Правительства РФ от 15.04.2014 № 295) [Электронный ресурс]. [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_162182/?frame=1#p30](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162182/?frame=1#p30)
24. Грауманн О., Певзнер М.Н., Петряков П.А. Корпоративная педагогика: Уч. пос. печ. В.Новгород: НовГУ, 2010. – 459с., с. 368
25. Грачева М.В. Инновационная деятельность в промышленности: теория и практика в странах рыночной экономики и инновационные опросы российских предприятий – М.: ИМЭМО РАН, 1994
26. Давыдова, Л.Н. Педагогическое диагностирование как компонент управления качеством образования: автореф. дисс. ... д-ра пед. наук: 13.00.01; 13.00.08 / Л.Н.Давыдова. – Ярославль: ЯГПУ им. К.Д.Ушинского, 2006. – 40с
27. Даржания А. Д. Критерии и уровни сформированности организационно-управленческих умений у студентов профессионального колледжа // Молодой ученый. — 2009. — №11. — С. 273-277.
28. Дубровина, Т.Л. Технология организации неформального образования преподавателей профессионального цикла колледжа: автореф. дисс. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Т.Л.Дубровина. – СПб.: ИПООВ РАО, 2013. – 22 с.
29. Ерошенко Т.Л. Формирование педагогической компетентности преподавателей среднего профессионального образования на рабочем месте: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. М., 2012 24 с.

30. Жуков, Г.Н., Пахомова, Е.А. Стратегия опережающего профессионального образования // Профессиональное образование за рубежом. – Кемерово, - №1, - 2009. – С. 63-66.\
31. Забурьянова, В.Д. Научно-методическое сопровождение профессиональной подготовки специалистов среднего профессионального образования: автореф. дисс. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / В.Д.Забурьянова. – Воронеж: ВГТУ, 2006. – 24 с.
32. Закутняя, Т.В. Формирование социокультурной компетентности будущих педагогов в открытой образовательной среде колледжа: автореф. дисс. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Т.В.Закутняя. – Великий Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2013. – 26 с.
33. Заливчей, С.А. Модульный подход к обучению студентов технических специальностей в среднем профессиональном образовании: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / С.А.Заливчей. – М., 2011. – 21 с.
34. Зацепин, В.А. Педагогическая технология формирования готовности преподавателей колледжа к разработке образовательных программ по ФГОС с использованием автоматизированной информационной системы: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / В.А.Зацепин. – Самара, 2013. – 238 с
35. Зеер, Э.Ф., Заводчиков, Д.П. Инновации в профессиональном образовании. – Екатеринбург: РГПУ, - 2007. -215 с.
36. Землянский В. В. Дуальная система подготовки специалистов как форма интеграции профессионального образования и производства // Интеграция образования. 2010. №3.
37. Зимняя, И.А., Лаптева, М.Д., Мазаева, И.А., Морозова, Н.А. Инновационно-компетентностная образовательная программа по учебной дисциплине: опыт проектирования / И.А. Зимняя, М.Д. Лаптева, И.А. Мазаева, Н.А. Морозова / Под. научн. ред. д-ра психол. 154 наук, проф., акад. РАО И.А.Зимней. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2008. – 112.с.

38. Ильин С. Н. Сущность и проблемы дуальной системы высшего образования в Нидерландах и Италии // Научные исследования в образовании. 2009. №6.

39. Инклюзивная стратегия - вектор образования Inclusive strategy - vector of education Твардовская А.А. (Казань) Tvardovskaya A.A. [Электронный ресурс]. <http://dspace.kpfu.ru/xmlui/handle/net/32968>

40. Инновационное управление современным предприятием: монография / С.И. Алтухов; И.В. Мицук; О.А. Шушаков - Новосибирск : МАН, 2006. - 206 с.

41. Инновационный менеджмент: Справ. пособие/ Под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: ЦИСН, 1998. – 567 с.

42. Инновационные процессы в управлении предприятиями и организациями: VI междунар. науч.-практ. конф. 30-31 окт. 2007 г. : сб. ст. - Пенза : ПДЗ, 2007. - 104 с

43. Инциклопедия социологии//Под ред. А.А.Грицанова. М., 2003.

44. Каратеев, Ю.П. Маркетинговые стратегии развития образовательных услуг на региональном рынке: автореф. дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Ю.П.Каратеев. - Ставрополь, 2006. – 17 с.

45. Келс, Г.Р. Процесс самооценки / Г.Р. Келс / Пер.с англ. в сокр. О.Бухиной; Московский общественный научный фонд. М., 1999

46. Киселева Н. Р. Система оценивания качества преподавания учебной дисциплины в организации среднего профессионального образования: диссертация ... кандидата педагогических наук: 13.00.08 / Киселева Н. Р.; [Место защиты: Новгородский государственный университет им.Ярослава Мудрого].- Великий Новгород, 2014.- 191 с.

47. Колесникова И.А. Педагогическое проектирование. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 288 с.

48. Концепция образовательной деятельности вуза в условиях модернизации высшего профессионального образования дис. ... кандидата педагогических наук : 13.00.08 / Алтуниной Варвары Викторовны; [Место

защиты: ФГАУ «Федеральный институт развития образования» (г. Москва)]  
Калининград 2012

49. Коршунов В. В., Лесовский Б. Ф. О проблемах инновационной деятельности преподавателя // Научные труды Дальрыбвтуза. 2010

50. Костюк, Н.В. Формирование готовности выпускников учреждений профессионального образования к инновационной деятельности: автореф. дисс. ... д-ра пед. наук: 13.00.08 / Н.В.Костюк. – Великий Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2013. – 42 с.

51. Котельников В. Управление инновациями. Стратегический подход. Гибкие стратегии выживания. – М.: Изд-во Эксма, 2007. – 96 с.

52. Лазарев, В.С. К проблеме построения деятельностно-ориентированного профессионального образования // Профессиональное образование в России и за рубежом. № 2(14), 2004, Кемерово. – С.56-69.

53. Леготина, И.М. Профессиональная адаптация как средство формирования конкурентоспособности студентов технического колледжа: автореф. дисс. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / И.М.Леготина. – СПб.: ИПТО РАО, 2005. – 27 с.

54. Лешина, Е.Е., Болдина, О.Г. Модель менеджмента качества образования образовательном учреждении среднего профессионального учреждения / Е.Е. Лешина, О.Г. Болдина // В сб. тезисов докладов научно-практической конференции «Конкурентоспособность на основе совершенства и инноваций – путь к успеху». - Ярославль: ЯрГУ, 2007. – 84 с.

55. Локк Дж. Педагогические сочинения: Пер. с англ./ Под. ред. Ф. И. Сладковского. - М.: Педагогика, 1989. - 318 с.

56. Ломакина Т.Ю. Реализация федеральных государственных стандартов среднего профессионального образования в учебном процессе колледжа [Электронный ресурс] // Научные исследования в образовании: [сайт]. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/realizatsiya-federalnyh-gosudarstvennyh-obrazovatelnyh-standartov-srednego-professionalnogo-obrazovaniya-v-uchebnom-protssesse.htm> (дата обращения: 18.05.2015).

57. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление проектами: Учеб. пособие. – М.: Омега-Л, 2006. – 664 с.
58. Маркова, С.М. Теоретические основы проектирования образовательных систем в условиях многоуровневого непрерывного профессионального образования: автореф. дисс. ... д-ра пед. наук: 13.00.08 / С.М.Маркова– СПб.: ИПТО РАО, 2002. – 50 с.
59. Мащенко О. Н. Социальное партнерство как социально-педагогический феномен // Педагогическое образование и наука. 2011. № 1. С. 47-50.
60. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. – М: ИНФРА-М, 2002. – 295 с.
61. Модернизация системы среднего профессионального образования: проблемы и перспективы - [Электронный ресурс]: <http://проф-обр.рф>
62. Морозова, С.А. Профессиональная мобильность педагогов как условие инновационного развития колледжа: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / . С.А.Морозова. – Екатеринбург, 2013. – 186 с.
63. Моштаков, А. А. Кластерный подход к формированию профессиональной компетентности преподавателей учреждения среднего профессионального образования : диссертация ... кандидата педагогических наук : 13.00.08 / Моштаков А. А.; [Место защиты: Новгород. гос. ун-т им. Ярослава Мудрого].- Великий Новгород, 2014.- 190 с.
64. Научно-методическое обеспечение дуальной целевой профессиональной подготовки студентов в ССУЗ дис. ... кандидата педагогических наук : 13.00.01 / Самолдина, Л. Н.; [Место защиты: Научно-исследовательский институт развития профессионального образования (НИИРПО) Департамента образования г. Москвы] Москва, 2008 - Количество страниц: 272 с
65. Непрерывное профессиональное образование: проблемы, поиски, перспективы: Монография / Под ред. И.А.Зязюна. – Киев, 2000. – 636 с.

66. Новик И.Б. Системность оптимального выбора / И.Б. Новик // *Общественные науки и современность*. 1995. № 1. С. 118–126.
67. Образовательный менеджмент: учебное пособие для магистратуры по направлению «Педагогика» / Иванов Е.В., Певзнер М.Н., Петряков П.А., Федотова Г.А., Шерайзина Р.М., Ширин А.Г. / сост. и общ. ред. Иванова Е.В. Певзнера М.Н. – Великий Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2010. – 412 с.
68. Овсиенко Л.В., Зимина И.В., Есенина Е.Ю. Дуальное обучение как важный фактор повышения инвестиционной привлекательности региона // *Вестник Казанского технологического университета*. 2014. №5.
69. Овчаренко Г.В. Рыночная модель инновационной деятельности предприятия: Учеб. пособие для студентов вузов. Ч.2: Стратегия корпоративного управления инновационным процессом в условиях переходного периода. – Ростов н/д: Изд-во РГАСХМ, 2000. – 91 с.
70. Олейникова О. Н. Социальное партнерство в профессиональном образовании [Электронный ресурс] // URL: <http://www.gosbook.ru/node/48804>
71. Панасюк, В. П. Развитие теории и современные проблемы управления и оценки качества образования / В. П. Панасюк // *Человек и образование*. 2013. № 3 (36). С. 98–104.
72. Певзнер, М.Н., Петряков, П. А. Образовательный менеджмент вуза в России и за рубежом: теоретические основы и опыт реализации. / М.Н. Певзнер, П. А. Петряков. — Великий Новгород: Изд-во НовГУ, 2015. — 397 с.
73. Петровский, В.А. Субъектность: новая парадигма в образовании // *Психологическая наука и образование*, 1996, № 3. – С. 100-109.
74. Петров Ю.Н. Дуальная система инженерно – педагогического образования – инновационная модель современного профессионального образования / Ю.Н. Петров. – Нижний Новгород, 2009.
75. Петров Ю. Н., Землянский В.В. Дуальная система непрерывного профессионального образования в колледже // *Вестник ФГОУ ВО МГАУ*. 2010. №3.

76. Петров Ю.Н. Дуальная система инженерно-педагогического образования - инновационная модель современного профессионального образования: монография. - Н.Новгород: Изд-во ВГИПУ, 2009. - 280 с.

77. Петряков, П. А. Концепции и стратегии образовательного менеджмента вуза в контексте мирового опыта [Текст] : [монография] / П. А. Петряков ; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования Новгородский гос. ун-т им. Ярослава Мудрого, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования Петрозаводский гос. ун-т. - Петрозаводск : Изд-во ПетрГУ, 2013. - 400 с.

78. Петухов, М.А. Теоретические основы профессионально-технологической системы обучения специальным предметам квалифицированных рабочих и специалистов: автореф. дисс. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / М.А.Петухов. – СПб.: ИПТО РАО, 2000. – 44 с.

79. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 06 октября декабря 2009 г. № 373 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования» // ИПС «Гарант» – [2016]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/197127/> – Заглавие с экрана.

80. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 декабря 2010 г. № 1897 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования» // СПС «Консультант Плюс» – [2016]. – Электрон. дан. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_110255/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_110255/) – Заглавие с экрана.

81. Развивающий потенциал международных образовательных программ в контексте интернационализации высшей школы : дис. ... кандидата педагогических наук : 13.00.08 / Певзнер Дмитрий Михайлович; [Место защиты: Новгород. гос. ун-т им. Ярослава Мудрого] - Великий Новгород, 2013 - Количество страниц: 26 с.

82. Российское образование к 2013 году. Аналитический обзор. Среднее профессиональное образование

83. Сабельникова С.И., Муреева Н.А. ФГОС: изменения в деятельности участников образовательного процесса // Менеджер образования [Электронный ресурс]. <http://www.menobr.ru/article/6002-fgos-izmeneniya-v-deyatelnosti-uchastnikov-obrazovatel'nogo-protssessa>

84. Семенова Н.Н. Роль кластеров в интернационализации и кооперации в сфере науки и инноваций в контексте глобализации. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://riep.ru/upload/iblock/d5c/d5c7c81625a53a5b5340f3e96a8be535.pdf>

85. Сепп, Л.В. Социально-педагогические механизмы инновационного развития колледжа (в условиях малого города): автореф. дисс. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Л.В.Сепп. – СПб.: ИПТО РАО, 2005. – 30 с.

86. Симонова, А. Инновационно ориентированная подготовка к педагогическому менеджменту в непрерывном профессиональном образовании : диссертация ... доктора педагогических наук : 13.00.08 / Симонова А. А.; [Место защиты: Башкирский государственный педагогический университет].- Уфа, 2012.- 414 с.

87. Симонова Л. Говорили о кадрах / Л. Симонова // Новгородский университет. – 2017. №7. – С. 1.

88. Скиба, А.И. Формирование конкурентоспособности учащихся в условиях социально-профессиональной среды профессиональных училищ и лицеев: автореф. дисс. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / А.И.Скиба. – СПб.: ИПТО РАО, 2005. – 21 с.

89. Смирнов, И. П. Новые принципы организации начального профессионального образования. Переход к открытой системе в условиях рынка труда / И. П. Смирнов, В. А. Поляков, Е. В. Ткаченко. — М. : Аспект, 2004. — 32 с.

90. Совершенствование кадровой политики образовательной организации. Бельтюкова Е. П.,заведующая информационно-методическим

отделом бюджетного образовательного учреждения дополнительного образования детей Удмуртской Республики, г. Ижевск, 2015 год.

91. Статья "Развитие кадрового потенциала образовательного учреждения в условиях перехода на ФГОС"

92. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 8 декабря 2011 г. № 2227-р). [Электронный ресурс]. <http://www.rg.ru/2012/01/03/innov-razvitie-site-dok.html>.

93. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации (утверждена Президентом Российской Федерации 7 февраля 2008 г. № Пр-212). [Электронный ресурс] <http://base.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?base=RLAW314;n=62074;req=doc>.

94. Стратегия развития системы подготовки рабочих кадров и формирования прикладных квалификаций в Российской Федерации на период до 2020 года (одобрена решением коллегии МОиН РФ от 18.06.2013 г.). Место размещения – официальный сайт Министерства образования и науки Российской Федерации.

95. Струк Е. Н. Инновационная парадигма образования в изменяющемся мире // Экономика образования. 2012. №1.

96. Сухарев От оценки к управлению кадровым потенциалом // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – №3. – [2012]. – [Электронный ресурс]. <http://cyberleninka.ru/article/n/ot-otsenki-k-upravleniyu-kadrovym-potentsialom> - Заглавие с экрана

97. Татур, Ю.Г. Компетентность в структуре модели качества подготовки специалистов / Ю.Г. Татур // Высшее образование сегодня. 2004. № 3.

98. Факторович А. А. Дуальное обучение: новые возможности и новые требования к качеству программ // Профессиональное образование. Столица. 2014. №11. С.26-28

99. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: учеб.пособие для вузов. – М.: ИНФРА-И, 2000. – 312 с.

100. Федеральная целевая программа развития образования на 2011 - 2015 годы. Интернет-ресурс - <http://fcpro.ru/>

101. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» (принят Государственной Думой 21 декабря 2012 года; одобрен Советом Федерации 26 декабря 2012 года). [Электронный ресурс] <http://www.duma.gov.ru/>

102. Федотова Г.А. Развитие дуальной формы профессионального образования: Опыт ФРГ и России. Дисс. докт. пед. наук. – М., 2002., 340с.

103. Федотова Г.А. Развитие дуальной формы профессионального образования в условиях социального партнерства. М.: Изд.центр АПО.2000. - 225с.

104. Филиппова, Е.Ф. Управление качеством образования в современном лицее: автореф. дисс. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Е.Ф.Филиппова. – Великий Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2003. – 25 с

105. Философский словарь / под ред. М.М. Розенталя. Политической литературы. – М., 1975. – 495 с.

106. Фрайхофф Д. Из опыта Российско-Германской внешнеторговой палаты // Профессиональное образование. Столица. 2014.№11. С.12-13.

107. Хруцкий, В.Е., Корнеева, И.В., Автухова, Е.Э. Современный маркетинг / Под. ред. В.Е.Хруцкого. - М.: Финансы и статистика, 1991. – 253 с..

108. Хруцкий, В.Е., Корнеева, И.В., Автухова, Е.Э. Современный маркетинг / Под. ред. В.Е.Хруцкого. - М.: Финансы и статистика, 1991. – 253 с..

109. Чечель И.Д., Потемкина И.Д. Формы и методы профессионального становления и развития директора общеобразовательной организации // Управление образованием: теория и практика. 2014 №3(15). С. 91-107.

110. Шапка, И.С. Психолого-педагогические условия повышения квалификации научно-педагогических кадров вузов в системе дополнительного профессионального образования : диссертация ... кандидата педагогических наук : 13.00.08 / Шапка И. С.; [Место защиты: Сев.-Осет. гос. ун-т им. К.Л. Хетагурова].- Владикавказ, 2012.- 160 с.

111. Шевченко С.Е. Инновационное развитие и конкурентоспособность: методология обоснования стратегических решений. СПб., 1996
112. Шерстнева Н. В. Дуальное обучение – перспективная система обучения в ТиПО Костанайский Костанайский современный многопрофильный колледж, г. Костанай. URL: <http://pedagog.kz>
113. Шиканов, С.В. Конкуренция как многоуровневая система оценки состояния образовательного учреждения. Известия Томского политехнического университета. – 2008. - №6. – С. 66-69.
114. Широбоков, С.Н. Особенности подготовки конкурентоспособных специалистов в вузах Германии и США: сравнительный анализ // Профессиональное образование. - № 1, - 2009, Кемерово. – С. 54-56.
115. Штофф В.А. Роль моделей в познании / В.А. Штофф. Л., 1963. 128 с.
116. Щапов, А.Н. Оценка учебных достижений в системе управления качеством образовательного процесса / А.Н. Щапов // В сб. тезисов докладов научно-практической конференции «Конкурентоспособность на основе совершенства и инноваций – путь к успеху». - Ярославль: ЯрГУ, 2007. – 84 с.
117. Электронный ресурс: <https://ros-obrazovanie.ru/articles/kvantoriumy-chto-jeto.html>
118. Яковлева И. Л. Некоторые аспекты социального партнерства как важнейшего инструмента развития профессионального образования // Вестник Московской государственной академии делового администрирования. Серия: Экономика. 2011. № 4. С. 31-38.
119. Янг, С. Системное управление организацией. – М., 1972.
120. Янсен Ф. Эпоха инноваций: Пер. с англ. - М.: Инфра-М, 2002. – С.137
121. 9. Duale Studiengänge – Lernen für die Praxis // Hochschulbildungsreport 2020 [Электр.ресурс]. - URL: <http://hochschulbildungsreport2020.de/handlungsfeld/beruflich-akademische-bildung/126ocus/2014.html> (дата обращения: 02.04.16).
122. 10. Duale Studiengänge internationalisieren // Hochschulbildungsreport 2020 [Электр.ресурс]. - URL: <http://hochschulbildungsreport2020.de>

/handlungsfeld/beruflich-akademische-bildung/127ocus/2015.html (дата обращения: 02.04.16).

123. 11. Duale Studiengänge im globalen Kontext : Internationalisierung in Deutschland und Transfer nach Brasilien, Frankreich, Katar, Mexiko und in die USA / Lukas Graf ; Justin J. W. Powell ; Johann Fortwengel ; Nadine Bernhard. – Bonn, 2014. – 129 S.

124. <http://www.courier-edu.ru/cour0712/4300.htm>

125. <http://www.courier-edu.ru/cour0712/4300.htm>

126. <http://credonew.ru/content/view/95/50>

## Приложения

## Приложение 1

## .Рейтинг образовательных учреждений СПО

| Учрежде<br>ние                                                        | Итоговая<br>сумма<br>баллов | %<br>выполнен<br>ия | оценка<br>(итого) |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------|-------------------|
| ОГАПОУ "Боровичский педагогический колледж"                           | 2246                        | 90                  | 1                 |
| ОГБПОУ "Боровичский автомобильно-дорожный колледж"                    | 2189                        | 88                  | 2                 |
| ОГАПОУ "Колледж сервиса и управление"                                 | 1434                        | 57                  | 7                 |
| ОГА ПОУ "Технологический колледж"                                     | 2069                        | 83                  | 3                 |
| ОГАПОУ "Маловишерский техникум"                                       | 1405                        | 56                  | 8                 |
| ОГБПОУ "Новгородский строительный колледж"                            | 2028                        | 81                  | 4                 |
| ОГА ПОУ «Дорожно-транспортный техникум»                               | 1355                        | 54                  | 9                 |
| ОГАПОУ «Новгородский торгово-технологический техникум»                | 913                         | 37                  | 15                |
| ОГАПОУ "Новгородский химико-индустриальный техникум"                  | 2086                        | 83                  | 3                 |
| ОГАПОУ "Чудовский техникум"                                           | 1526                        | 61                  | 6                 |
| ОГАПОУ Боровичский техникум строительной индустрии и экономики        | 1822                        | 73                  | 5                 |
| ОГАПОУ "Старорусский колледж производственных технологий и экономики" | 929                         | 37                  | 15                |
| ОАОУ СПО «Боровичский медицинский колледж имени А.А. Кокорина»        | 1206                        | 48                  | 11                |
| ОГАПОУ «Боровичский агропромышленный техникум                         | 1167                        | 47                  | 12                |
| ОГБПОУ «Новгородский агротехнический техникум                         | 1122                        | 45                  | 13                |
| ГБПОУ «Новгородский областной колледж искусств им. С.В.Рахманинова»   | 1081                        | 43                  | 14                |
| ОГАПОУ «Старорусский агротехнический колледж»                         | 1205                        | 48                  | 11                |
| ОГАПОУ "Боровичский техникум общественного питания и строительства"   | 1235                        | 49                  | 10                |

**Показатели эффективности и результативности деятельности работы  
ОГА ПОУ «Новгородский химико-индустриальный техникум»  
за 2016-2017 учебный год**

| №<br>п/п    | Наименование<br>целевого показателя                                                                            | Единица измерения<br>целевого показателя                                                                                              | Диапазон<br>значений<br>целевого<br>показателя | Максимальное<br>количество<br>баллов | Критерии оценки<br>целевого показателя<br>и методика их расчета                                                                                                            |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1           | 2                                                                                                              | 3                                                                                                                                     | 4                                              | 5                                    | 6                                                                                                                                                                          |
| <b>4.1.</b> | <b>Соответствие деятельности организации требованиям законодательства в сфере образования</b>                  |                                                                                                                                       |                                                |                                      |                                                                                                                                                                            |
| 4.1.1.      | Отсутствие обоснованных жалоб граждан в вышестоящие организации и обращений в судебные органы                  | Наличие жалоб, обоснованность которых подтверждена в ходе их рассмотрения на основании Федерального закона от 2 мая 2006 года № 59-ФЗ | нет                                            | 3                                    | Отсутствие жалоб граждан, обоснованность которых официально подтверждена – 3 балла<br><br>Наличие жалоб граждан, обоснованность которых официально подтверждена – 0 баллов |
| 4.1.2.      | Отсутствие правонарушений, выявленных в ходе проверок органов контроля (надзора)                               | Наличие возбужденных дел об административных правонарушениях                                                                          | нет                                            | 3                                    | Наличие принятых решений об административных наказаниях – 0 баллов;<br><br>Отсутствие принятых решений об административных наказаниях – 3 балла                            |
| <b>4.2.</b> | <b>Информационная открытость</b>                                                                               |                                                                                                                                       |                                                |                                      |                                                                                                                                                                            |
| 4.2.1.      | Наличие официального сайта организации и его ведение в соответствии с требованиями законодательства Российской | Размещение на официальном сайте нормативно закреплённого перечня сведений о                                                           | да                                             | 5                                    | да - размещение на официальном сайте всех наименований необходимой информации и копий                                                                                      |

| 1           | 2                                                                                                                                  | 3                                                                                                                                                   | 4                                                      | 5 | 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             | Федерации                                                                                                                          | деятельности образовательной организации (перечень сведений и копий документов в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации) |                                                        |   | документов – 5 баллов<br>нет - отсутствие одного или нескольких наименований необходимой информации и копий документов – 0 баллов                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>4.3.</b> | <b>Функционирование системы государственно-общественного управления</b>                                                            |                                                                                                                                                     |                                                        |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 4.3.1.      | Результаты участия органов общественного управления организации в решении актуальных задач функционирования и развития организации | Протоколы заседаний                                                                                                                                 | Выполнение требований, зафиксированных локальным актом | 2 | Соответствие содержания протоколов заседаний органов общественного управления организации и периодичности их заседаний установленному локальным актом порядку за период учебного года – 2 балла<br><br>Несоответствие содержания протоколов заседаний органов общественного управления организации и периодичности их заседаний установленному локальным актом порядку за период учебного года – 0 баллов |
| <b>4.4.</b> | <b>Уровень удовлетворенности населения качеством работы образовательных учреждений</b>                                             |                                                                                                                                                     |                                                        |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 4.4.1.      | Итоги независимой оценки качества работы образовательных учреждений                                                                | Информация областного общественного совета по вопросам образования Новгородской области                                                             | 75%<br><br>91%                                         | 5 | 75% и более – 5 баллов<br>менее 75% – 0 баллов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

| 1           | 2                                                                               | 3                                                                       | 4                                     | 5 | 6                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>4.5.</b> | <b>Реализация мероприятий по профилактике правонарушений несовершеннолетних</b> |                                                                         |                                       |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 4.5.1.      | Организация профилактической работы с обучающимися                              | Доля обучающихся, охваченных превентивными образовательными программами | 98%<br><br>100%                       | 2 | Методика расчета:<br>А/В x 100%, где А – количество обучающихся дневного отделения, охваченных превентивными образовательными программами в текущем году;<br>В – общее число обучающихся дневного отделения<br>98% и выше - 2 балла<br>90-97% - 1 балл<br>менее 90% - 0 баллов |
| <b>4.6.</b> | <b>Реализация мероприятий по кадровому обеспечению</b>                          |                                                                         |                                       |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 4.6.1.      | Привлечение молодых специалистов                                                | Доля педагогических работников в возрасте до 35 лет                     | 17%<br><br>$7/40 \times 100 = 17,5\%$ | 3 | 17% и выше – 3 балла<br>13–16% - 2 балла;<br>10-12% - 1 балл<br>Методика расчета:<br>А/В x 100%, где<br>А – количество педагогических работников в возрасте до 35 лет, работающих в организации в соответствии с формами                                                       |

| 1     | 2                                                                                                                                                                                                                                                                            | 3 | 4                                                       | 5 | 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                                                                                                                                                                                                                                                                              |   |                                                         |   | <p>ФСН отчетного года;</p> <p>В – общее количество педагогических работников в организации в соответствии с формами ФСН отчетного года;</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 4.6.2 | <p>Доля руководителей и педагогических работников профессиональной образовательной организации, прошедших обучение по дополнительным профессиональным программам по вопросам подготовки кадров по 50 наиболее перспективным и востребованным профессиям и специальностям</p> | % | <p>10%</p> <p><math>7/19 \times 100 = 36,8\%</math></p> | 3 | <p>10% и более – 3 балла<br/>менее 10% – 0 баллов</p> <p>Методика расчета:<br/> <math>A/B \times 100\%</math>, где<br/>           А – количество руководителей, мастеров производственного обучения, преподавателей профессионального цикла, прошедших обучение по дополнительным профессиональным программам по вопросам подготовки кадров по 50 наиболее перспективным и востребованным профессиям и специальностям в отчетном году;<br/>           В – общая численность руководителей, мастеров производственного обучения, преподавателей профессионального цикла, в соответствии с формами ФСН</p> |

| 1           | 2                                                                                                   | 3                                                                                                                                     | 4                                      | 5 | 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.6.3.      | Доля представителей работодателей, участвующих в учебном процессе                                   | %                                                                                                                                     | 47,5%<br><br>$28/40 \times 100 = 70\%$ | 3 | 47,5% и выше – 3 балла; 40-46% – 2 балла; 36-39% - 1 балл<br>Методика расчета:<br>$A/B \times 100\%$ , где<br>А – количество представителей работодателей, участвующих в учебном процессе, в текущем году;<br>В – общее количество штатных преподавателей профессионального цикла и мастеров производственного обучения в соответствии с формами ФСН |
| <b>4.7.</b> | <b>Реализация социокультурных проектов и социальной работы</b>                                      |                                                                                                                                       |                                        |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 4.7.1.      | Наличие действующих клубов, музеев, театров, научных обществ на базе организации                    | Наличие/отсутствие                                                                                                                    | да                                     | 1 | наличие – 1 балл<br>отсутствие – 0 баллов                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 4.7.2.      | Организация деятельности молодежных общественных организаций, в том числе волонтерских формирований | Наличие (молодёжных) общественных организаций<br>Наличие (молодёжных) общественных объединений, в том числе волонтерских формирований | да                                     | 2 | Наличие (молодёжных) общественных организаций – 1 балл;<br>Наличие (молодёжных) общественных объединений, в том числе волонтерских формирований – 1 балл                                                                                                                                                                                             |
| <b>4.8.</b> | <b>Реализация мероприятий, направленных на работу с одаренными детьми</b>                           |                                                                                                                                       |                                        |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

| 1      | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 3                                                                                                                                                                                                                          | 4                                      | 5 | 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.8.1. | Участие обучающихся в мероприятиях различного уровня, кроме конкурсов и олимпиад профессионального мастерства                                                                                                                                                                                                                                 | Наличие документов, подтверждающих участие обучающихся в мероприятиях различного уровня, кроме конкурсов и олимпиад профессионального мастерства                                                                           | 32,4%<br>$257/792 \times 100 = 32,4\%$ | 2 | 8% и более – 2 балла<br>5% – 7% - 1 балл<br>ниже 5% – 0 баллов<br>Методика расчета:<br>$A/B \times 100\%$ , где<br>А – количество обучающихся организации, участвующих в олимпиадах и конкурсах различного уровня, кроме конкурсов и олимпиад профессионального мастерства;<br>В – общая численность обучающихся в соответствии с формами ФСН |
| 4.8.2. | Наличие обучающихся, победителей и призеров интеллектуальных, творческих и спортивных состязаний (не ниже муниципального уровня), получивших поддержку (гранты, стипендии, ценные призы) или наличие обучающихся, проявивших выдающиеся способности в учебной и научной деятельности, получающих стипендию Правительства Российской Федерации | Наличие документов о победителях и призерах интеллектуальных, творческих и спортивных состязаний (не ниже областного уровня), получивших поддержку (гранты, стипендии, ценные подарки), наличие приказа Минобрнауки России | да                                     | 3 | Наличие обучающихся, победителей и призеров интеллектуальных, творческих и спортивных состязаний – 2 балла;<br>наличие обучающихся, проявивших выдающиеся способности в учебной и научной деятельности, получающих стипендию Правительства Российской Федерации - 1 балл<br>нет – 0 баллов                                                    |
| 4.9.   | <b>Организация физкультурно-оздоровительной и спортивной работы</b>                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                            |                                        |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

| 1      | 2                                                                     | 3 | 4                                                                                                        | 5 | 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------|-----------------------------------------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.9.1. | Средний уровень физической подготовленности обучающихся в организации | % | 98%                                                                                                      | 1 | 30% и более – 1 балл<br>ниже 30% – 0 баллов<br>Расчет показателя осуществляется согласно методике, изложенной в Положении о проведении областного этапа Всероссийских спортивных соревнований школьников «Президентские состязания»                                                                                                                                                                            |
| 4.9.2. | Доля обучающихся, занимающихся в спортивных кружках, секциях, клубах  | % | не ниже средне-областного значения показателя за предыдущий учебный год<br>$512/792 \times 100 = 64,6\%$ | 1 | выше среднеобластного значения показателя за предыдущий учебный год – 1 балл<br>ниже среднеобластного значения показателя за предыдущий учебный год – 0 баллов<br>Методика расчета:<br>$A/B \times 100\%$ , где<br>А – количество обучающихся, занимающихся в спортивных кружках, секциях, клубах<br>В – общая численность обучающихся образовательного учреждения в соответствии с формами ФСН отчетного года |
| 4.10.  | Эффективность процесса обучения                                       |   |                                                                                                          |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

| 1       | 2                                                                                                                                                                                                                                  | 3 | 4                                        | 5 | 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.10.1. | Доля обучающихся по профессиям (специальностям) востребованных работодателями, реализующими на территории области инвестиционные проекты в сферах (промышленное производство, сельское хозяйство, строительство, транспорт, связь) | % | 23%<br><br>$717/792 \times 100 = 90,5\%$ | 3 | 23% и выше – 3 балла<br>20-22% – 2 балла<br>18-19% - 1 балл<br>ниже 18% - 0 баллов<br><br>Методика расчета:<br>$A/B \times 100\%$ , где<br>А – количество обучающихся по профессиям (специальностям) востребованных работодателями, реализующими на территории области инвестиционные проекты в сферах (промышленное производство, сельское хозяйство, строительство, транспорт, связь) в отчетном году<br>В – общее количество обучающихся ПОО в соответствии с формами ФСН отчетного года |
| 4.10.3  | Доля принятых на обучение по программам среднего профессионального образования в соответствии с установленными контрольными цифрами приема                                                                                         | % | 100%                                     | 3 | 100% – 3 балла<br>менее 100% – 0 баллов<br><br>Методика расчета:<br>$A/B \times 100\%$ , где<br>А – количество обучающихся, принятых на обучение по программам среднего профессионального                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

| 1       | 2                                                                                   | 3                                                                                                                                                                                                                                                                 | 4                                      | 5 | 6                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                        |   | образования в соответствии с формами ФСН отчетного года<br>В – количество установленных контрольных цифр приема                                                                                                                                        |
| 4.10.4. | Доля обучающихся по индивидуальным учебным программам из числа нуждающихся          | %                                                                                                                                                                                                                                                                 | 100%<br><br>$12/12 \times 100 = 100\%$ | 3 | 100% – 3 балла<br>менее 100% – 0 баллов<br>Методика расчета:<br>$A/B \times 100\%$ , где<br>А – количество обучающихся по индивидуальным учебным программам<br>В – количество обучающихся, нуждающихся в обучении по индивидуальным учебным программам |
| 4.10.5. | Наличие условий для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья | Наличие в учебном корпусе пандуса, расширенных дверных проемов, санитарно-гигиенических комнат, аудиторий, зон оказания государственной услуги, приспособленных для пребывания инвалидов (по зрению, слуху, инвалидов с нарушением опорно-двигательного аппарата) | да                                     | 2 | да- 2 балла<br>нет- 0 баллов                                                                                                                                                                                                                           |

| 1      | 2                                                                                                                  | 3                                                                                                                     | 4                                      | 5 | 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.10.6 | Доля инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, обучающихся в образовательной организации             | %                                                                                                                     | 1,0%<br><br>$6/792 \times 100 = 0,7\%$ | 0 | 1,0% и выше – 2 балла<br>менее 1,0% – 0 баллов<br><br>Методика расчета:<br>$A/B \times 100\%$ , где<br>А – количество инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, обучающихся в ПОО в отчетном году в соответствии с формами ФСН отчетного года<br>В – общее количество обучающихся в ПОО в отчетном году в соответствии с формами ФСН отчетного года |
| 4.10.7 | Организация профессионального образования с использованием дистанционных образовательных технологий                | Наличие в ПОО реализуемых программ с использованием дистанционных образовательных технологий (ед.)                    | да                                     | 2 | 1 программа и более – 2 балла<br>0 программ – 0 баллов                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 4.10.8 | Количество основных профессиональных образовательных программ, прошедших профессионально-общественную аккредитацию | Наличие основных профессиональных образовательных программ, прошедших профессионально-общественную аккредитацию (ед.) | да                                     | 1 | 1 и более основные профессиональные образовательные программы – 100%;<br>менее 1 программы – 0%;                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 4.10.9 | Доля выбывших обучающихся до окончания срока обучения без уважительных причин за отчетный период                   | %                                                                                                                     | 2,0%<br><br>$16/792 \times 100 =$      | 2 | 2,0% и менее – 2 балла,<br>более 2,0% – 0 баллов<br>А – число фактически                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| 1            | 2                                                                                                                                                                                                    | 3 | 4                        | 5 | 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              |                                                                                                                                                                                                      |   | 2%                       |   | выбывших обучающихся до окончания срока обучения без уважительных причин за отчетный период в соответствии с формами ФСН отчетного года;<br>В – контингент обучающихся в соответствии с формами ФСН отчетного года                                                                                                                                                                                                            |
| <b>4.11.</b> | <b>Динамика индивидуальных образовательных результатов обучающихся</b>                                                                                                                               |   |                          |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 4.11.2       | Доля обучающихся, участвующих в международных и Всероссийских мероприятиях профессионального мастерства, включая региональный и национальный чемпионаты «Молодые профессионалы (WorldSkills Россия)» | % | 2%<br><br>9/792x100=1,1% | 1 | 2,0% - 2 балла<br>1,0% - 1 балл<br>менее 1,0% – 0 баллов<br>Методика расчета:<br>A/B x 100%, где<br>А – количество обучающихся очной формы обучения, принявших участие в международных, Всероссийских, региональных конкурсах, чемпионатах профессионального мастерства, в текущем учебном году,<br>В – общее количество обучающихся очной формы обучения текущего учебного года, в соответствии с формами ФСН отчетного года |

| 1       | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 3 | 4                                                   | 5 | 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------------------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.11.3. | Удельный вес численности выпускников организации очной формы обучения, трудоустроившихся в течение одного года после окончания обучения по полученной специальности (профессии), без учета призванных в ряды вооруженных сил, продолживших обучение, находящихся в отпуске по уходу за ребенком | % | 59%<br><br>$83/103 \times 100 = 80,6\%$             | 2 | 59% и выше - 2 балла<br>ниже 59% – 0 баллов<br>Методика расчета:<br>$A/B \times 100\%$ , где<br>А – количество выпускников ПОО отчетного года очной формы обучения, трудоустроившихся в течение одного года после окончания обучения по полученной профессии без учета призванных в ряды вооруженных сил, продолживших обучение, находящихся в отпуске по уходу за ребенком;<br>В – общее количество выпускников в соответствии с формами ФСН отчетного года |
| 4.12.   | <b>Результативность финансово-экономической деятельности и ресурсного обеспечения организации</b>                                                                                                                                                                                               |   |                                                     |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 4.12.1. | Выполнение целевого показателя средней заработной платы преподавателей и мастеров производственного обучения организации                                                                                                                                                                        | % | 100 %<br><br>$25988,33/25985 \times 100 = 100,01\%$ | 3 | 100% - 3 балла<br>менее 100% – 0 баллов<br>Методика расчета:<br>$A/B \times 100\%$ , где<br>А – среднемесячная номинально начисленная заработная плата преподавателей и мастеров производственного обучения по данным                                                                                                                                                                                                                                        |

| 1           | 2                                                                                                                                                    | 3                                         | 4                                                                                                                                  | 5 | 6                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             |                                                                                                                                                      |                                           |                                                                                                                                    |   | статистического отчета<br>департамента образования и<br>молодежной политики<br>Новгородской области за<br>отчетный период;<br>В – установленный целевой<br>показатель на отчетный<br>период                                                                                   |
| 4.12.<br>3. | Отсутствие нарушений по<br>ведению бухгалтерского,<br>налогового учета, расчетов<br>норматива затрат по<br>организации, статистической<br>отчетности | Наличие замечаний<br>Отсутствие замечаний | нет                                                                                                                                | 3 | Наличие замечаний<br>(составленный акт,<br>административное<br>правонарушение) – 0 баллов<br>Наличие незначительных<br>замечаний (сразу устранено)<br>– 2 балла<br>Отсутствие замечаний – 3<br>балла                                                                          |
| 4.12.<br>5. | Доля учебных кабинетов,<br>оснащенных интерактивными<br>комплектами оборудования                                                                     | %                                         | 20%<br>33,3%                                                                                                                       | 2 | 20% и более – 2 балла<br>менее 20% - 0 баллов                                                                                                                                                                                                                                 |
| 4.12.<br>6. | Доля населения, прошедшего<br>повышение квалификации и<br>(или) профессиональную<br>подготовку, переподготовку на<br>базе ПОО                        | %                                         | 100%<br>не ниже<br>значения,<br>достигнутого<br>образователь<br>ной<br>организацие<br>й в<br>предыдущем<br>году<br><br>304/306x100 | 2 | 100%– 2 балла<br>ниже 100 % - 0 баллов<br>Методика расчета:<br>А/В x 100%, где<br>А – количество граждан,<br>прошедших повышение<br>квалификации и (или)<br>профессиональную<br>подготовку, переподготовку<br>на базе ПОО в отчетном<br>году в соответствии с<br>формами ФСН; |

| 1          | 2                                                                                              | 3                                                                                              | 4  | 5 | 6                                                                                                                                                                       |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |                                                                                                |                                                                                                | =  |   | В – количество граждан, прошедших повышение квалификации и (или) профессиональную подготовку, переподготовку на базе ПОО в предыдущем году в соответствии с формами ФСН |
| 4.12.<br>7 | Наличие в структуре ПОО ресурсного центра, многофункционального центра прикладных квалификаций | Наличие в структуре ПОО ресурсного центра, многофункционального центра прикладных квалификаций | да | 1 | да- - 1 балл<br>нет – 0 баллов                                                                                                                                          |
|            | <b>Всего баллов</b>                                                                            |                                                                                                |    |   |                                                                                                                                                                         |

## ПОКАЗАТЕЛИ качества подготовки кадров за 2016/2017 учебный год ОГА ПОУ

## «Новгородский химико-индустриальный техникум»

| № п\п | Формулировка показателя качества подготовки кадров                                                                                                             | Плановое значение                        | Улучшение                           |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------|
| 1.1.  | Увеличение доли профессиональных образовательных организаций (далее ПОО), здания которых приспособлены для обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья | (областной показатель - 10,5%)<br>да/нет | да                                  |
| 1.2.  | Организация профессионального образования с использованием дистанционных образовательных технологий (ед.)                                                      | 1,0                                      | 100%<br>(1)                         |
| 1.3.  | Организация профессионального образования с использованием сетевых форм обучения (ед.)                                                                         | 3,0                                      | 100%<br>(6)                         |
| 1.4.  | Доля занятого населения в возрасте от 25 до 65 лет, прошедших повышение квалификации и (или) профессиональную подготовку (%)                                   | 100,0                                    | 99,3%<br>304                        |
| 2.1.  | Численность обучающихся в расчете на одного педагогического работника (преподаватели и мастера производственного обучения) (чел.)                              | 12,7                                     | 24%<br>$792/33=24\%$                |
| 2.2.  | Доля молодых педагогов в возрасте до 35 лет (%)                                                                                                                | 17,0                                     | 17,5%<br>$7/40 \times 100 = 17,5\%$ |
| 2.3.  | Доля представителей работодателей, участвующих в учебном процессе (%)                                                                                          | 47,5                                     | 70%                                 |
| 3.1   | Количество основных профессиональных образовательных программ, прошедших профессионально-общественную аккредитацию (ед.)                                       | 3,0                                      | 100%<br>(4)                         |
| 3.2.  | Доля выпускников образовательной организации, участвующих в процедурах независимой оценки качества подготовки (%)                                              | 92,5                                     | 15,5%                               |
| 3.3   | Доля выпускников, получивших повышенные разряды в рамках сертификации профессиональных квалификаций, призовые места (1-3 место)                                | 42,5                                     | 3,4%                                |

|      |                                                                                                                                                                               |       |                                     |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------|
|      | на областных, региональных и Всероссийских конкурсах профессионального мастерства (%)                                                                                         |       |                                     |
| 3.4. | Доля выполненных заданий областных конкурсов (%)                                                                                                                              | 81,3  | 82,3%<br>$431,85/525=82,3\%$        |
| 3.5. | Доля студентов ПОО, обучающихся в рамках договоров о целевом обучении (%)                                                                                                     | 20,0  | 5,4%<br>$43/792 \times 100 = 5,4\%$ |
| 3.6. | Доля обучающихся, участвующих в международных и Всероссийских мероприятиях профессионального мастерства, включая региональный и национальный чемпионат WorldSkills Россия (%) | 1,0   | 1,1%                                |
| 3.7. | Количество основных профессиональных образовательных программ, разработанных с учетом требований международного движения WorldSkills (ед.)                                    | 1,0   | 100%<br>(1)                         |
| 3.8. | Количество мероприятий, способствующих развитию международного сотрудничества (ед.)                                                                                           | 100,0 | 100%<br>(2)                         |
| 3.9. | Доля студентов, обучающихся с использованием практико-ориентированной (дуальной) модели подготовки кадров (%)                                                                 | 8,3   | 33,7%                               |
| 4.1. | Доля профессиональных образовательных организаций, предоставляющих услуги в электронной форме (%)                                                                             | 100,0 | 100%                                |
| 4.2. | Проведение независимой оценки качества работы профессиональной образовательной организации (%)                                                                                | 100,0 | 100%<br>(91%)                       |