

**ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**МЕТОДИЧЕСКОЕ
ПОСОБИЕ
ДЛЯ ТЬЮТОРОВ**

Москва
2006

Методическое пособие для тьюторов. — М.: НФПК, 2006.
Под ред. Казаковой Е. И., Аветовой Т. Ю.

Данное методическое пособие является частью Учебно-консультационного комплекса, созданного по заказу Европейского фонда образования и Национального фонда подготовки кадров в рамках проекта по созданию краткосрочной учебной программы повышения квалификации руководящих работников профессионального образования.

Учебно-консультационный комплекс разработан группой экспертов под руководством специалистов Северо-Западного агентства международных программ (СЗАМП), на основе модульного учебного пособия «Менеджмент в профессиональном образовании», состоящего из пяти модулей, отражающих наиболее актуальные управленческие проблемы системы профессионального образования: «Основы управления», «Планирование», «Управление качеством», «Совершенствование организационных структур», «Эффективное управление финансовыми ресурсами».

Учебно-консультационный комплекс состоит из пяти модулей, учебной программы повышения квалификации, рабочей тетради для слушателей, включающей пять конкретных ситуаций (кейсов), и методического пособия для тьюторов.

Учебно-консультационный комплекс может быть использован как для самостоятельного обучения, так и для проведения курсов повышения квалификации.

Методическое пособие для тьюторов подготовлено **Казаковой Еленой Ивановной** — ведущим экспертом проекта, д. п. н., профессором кафедры непрерывного педагогического образования и образовательного менеджмента Санкт-Петербургского Государственного университета, директором НОУ «Школа им. А. М. Горчакова».

Уважаемые читатели!

Вашему вниманию предлагается уникальный Учебно-консультационный комплекс, призванный в определенной мере решить задачу обучения и повышения квалификации руководителей профессионального образования всех уровней, которая в условиях реформирования системы профессионального образования вышла на первый план и стала особенно актуальной.

Без обеспечения доступа менеджеров профессионального образования к современным знаниям в области управления невозможно эффективное развитие экономики государства, поскольку оно теснейшим образом связано с вопросами подготовки кадров и, таким образом, с уровнем работы системы профессионального образования страны.

Создание Учебно-консультационного комплекса явилось результатом объединенных усилий международных и российских организаций. Идея разработки Учебно-консультационного комплекса и его апробации принадлежит Европейскому фонду образования (руководитель проекта от ЕФО — Тимо Куусела, директор программ по России) и Национальному фонду подготовки кадров (руководитель проекта от НФПК — Трофимова Татьяна Михайловна, директор проекта «Реформа системы образования»). Непосредственная реализация и координация проекта была поручена Северо-Западному агентству международных программ (руководитель проекта от СЗАМП — Борисова Галина Владимировна, директор СЗАМП). В разработке Учебно-консультационного комплекса принимала участие группа экспертов из четырех регионов России.

Учебно-консультационный комплекс посвящен самым актуальным на сегодняшний день темам — основы управления, планирование, управление качеством, совершенствование организационных структур, эффективное управление финансовыми ресурсами.

В основу создания Учебно-консультационного комплекса легло модульное учебное пособие «Менеджмент в профессиональном

образовании», разработанное в 2001–2002 гг. в рамках пилотного проекта Европейского фонда образования «Реформа профессионального образования и обучения в Северо-Западном регионе России». Пособие, содержащее ценный теоретический материал и практические примеры, является неотъемлемой частью разработанного Учебно-консультационного комплекса.

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

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

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

Методическое пособие для тьюторов включает:

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

Программа повышения квалификации и кейсы были представлены и апробированы на двух семинарах, организованных СЗАМП по заказу НФПК для руководителей и сотрудников структур управления и повышения квалификации работников профессионального образования 15 регионов России, и получили высокую оценку участников.

Группа экспертов — разработчиков Учебно-консультационного комплекса

Казакова Елена Ивановна — д.п.н., ведущий эксперт проекта, директор НОУ «Школа им. А.М.Горчакова», профессор кафед-

ры непрерывного педагогического образования образовательного менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета — автор учебной программы повышения квалификации руководителей профессионального образования и методического пособия для тьюторов.

Иванов Сергей Анатольевич — к. э. н., эксперт проекта, старший научный сотрудник Института проблем региональной экономики РАН — автор кейса «Время новых решений» и методических рекомендаций к нему по Модулю 1 «Основы управления».

Васина Елена Вячеславовна — к. э. н., эксперт проекта, первый заместитель директора Петровского колледжа (Санкт-Петербург) — автор кейса «Планирование... в условиях перемен» и методических рекомендаций к нему по Модулю 2 «Планирование».

Бережная Светлана Кирилловна — к. п. н., эксперт проекта, директор ГОУ Ярославской области «Научно-методический и учебный центр работников профессионального образования» — автор кейса «Стратегия управления качеством» и методических рекомендаций к нему по Модулю 3 «Управление качеством».

Шиянова Людмила Анатольевна — эксперт проекта, проректор по учебной работе института «Калининградская высшая школа управления» — автор кейса «Реформы неизбежны?» и методических рекомендаций к нему по Модулю 4 «Совершенствование организационных структур».

Посталюк Наталия Юрьевна — д. п. н., эксперт проекта, федеральный эксперт НФПК — автор кейса «Управление финансовыми ресурсами, ориентированное на результат» и методических рекомендаций к нему по Модулю 5 «Эффективное управление финансовыми ресурсами».

Координаторы проекта

Перевертайло Алексей Станиславович — координатор направления НПО проекта «Реформа системы образования», Национальный фонд подготовки кадров.

Аветова Татьяна Юрьевна — главный специалист Северо-Западного агентства международных программ.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	7
Часть 1. Программа повышения квалификации руководителей системы профессионального образования	10
Введение.....	10
Целевая группа программы.....	10
Ключевые идеи программы.....	10
Принцип построения и структура содержания программы	11
Целевое назначение программы	12
Организация образовательного процесса.....	14
Анализ качества реализации образовательной программы.....	16
Общая характеристика учебно-консультационного комплекса (УКК).....	16
Модуль «Основы управления».....	17
Модуль «Планирование».....	21
Модуль «Управление качеством».....	24
Модуль «Совершенствование организационных структур»	28
Модуль «Эффективное управление финансовыми ресурсами»	31
Часть 2. Методические рекомендации для тьюторов по работе с учебно-консультационными пособиями	34
2.1. Методы работы с источниками информации.....	34
2.2. Методы организации групповых проблемных дискуссий в образовательном процессе.....	50
2.3. Формы организации контроля и самоконтроля в процессе обучения.....	61
2.4. Case-study — проблемно-поисковый анализ.....	74
Часть 3. Методические рекомендации к проблемным ситуациям к программе (кейсам)	90
3.1. Методические рекомендации к кейсу «Время новых решений»	90
Модуль 1 «Основы управления»	90
3.2. Методические рекомендации к кейсу «Планирование... в условиях перемен».....	105
Модуль 2 «Планирование»	105
3.3. Методические рекомендации к кейсу «Стратегия управления качеством».....	114
Модуль 3 «Управление качеством»	114
3.4. Методические рекомендации к кейсу «Реформы неизбежны?».....	125
Модуль 4 «Совершенствование организационных структур».....	125
3.5. Методические рекомендации к кейсу «Управление финансовыми ресурсами, ориентированное на результат»	140
Модуль 5 «Эффективное управление финансовыми ресурсами».....	140

ВВЕДЕНИЕ

Представляя пособие для тьюторов, хотелось бы обратить внимание профессионалов на несколько положений, которые авторам кажутся достаточно важными.

Современный этап развития системы образования в целом и системы повышения квалификации в частности характеризуется повышенным интересом к общедидактическим вопросам. Темпы развития всех общественных процессов, ускорение обновления актуальной информации в различных сферах профессиональной деятельности, требования личностного подхода в процессе образования — все эти изменения заставляют нас более серьезно задуматься не только над тем, чему учить, но и о том, как учить. Сегодня представляется недостаточным предложить ту или информацию, гораздо более важной становится задача обучения ученика любого возраста искусству самостоятельного поиска и критического осмысления полученных знаний. Обозначенные обстоятельства позволяют нам сформулировать некоторые рекомендации для тьюторов.

Прежде всего, несколько слов о тьюторстве. Это понятие становится все более и более популярным в системе образования, так как содержательно в наибольшей степени соответствует ключевым идеям компетентностного подхода, в логике которого осуществляется технологическое обновление современной школы. Педагогическая профессия столь многогранна, что даже перечисление ее возможных функций заняло бы не одну страницу текста. Функция сопровождения (превращающая педагога в тьютора, или сопровождающего) предполагает помощь обучающемуся в процессе самообразования. Очевидно, что самостоятельное изучение пособий, решение практических задач, подготовка к групповым дискуссиям может потребовать от наших учеников опыта, который не сформирован в достаточной степени. В этой ситуации тьютор сможет оказать необходимую индивидуальную поддержку, помочь справиться с проблемами обучения.

Работая с предлагаемым комплексом пособий, тьютор должен быть способен:

- организовать самостоятельную работу участников образовательных семинаров по изучению учебных модулей;
- оценить правильность и качество выполненных проверочных заданий;
- мотивировать участников семинаров к участию в групповых дискуссиях по проблемным вопросам;
- провести обсуждение заявленных проблем в логике кейс-метода;
- помочь участникам семинаров в самооценке эффективности образовательного процесса;
- выступить посредником между обучающимися и различными источниками информации.

Мы создавали методическое пособие, ориентируясь на необходимость выполнения этих задач, поэтому в пособии предложены:

- основные методики организации самостоятельного изучения учебных пособий и их критического осмысления;
- общие принципы построения групповой работы в процессе обучения взрослых;
- описание способов организации оценки и самооценки качества образовательного процесса.

Очевидно, что большинство преподавателей в совершенстве владеет заявленными методиками, но специфика работы с предлагаемым Учебно-консультационным комплексом состоит в том, что для успешного освоения пособий «владеть методиками» должны не столько преподаватели, сколько обучающиеся. Наш опыт по апробации программы показывает, что далеко не все участники семинаров в достаточной степени освоили искусство критического прочтения текста, создания эссе по заявленной проблеме, формирования портфолио по теме исследования и т. д.; задача же конструктивного включения в групповую дискуссию для многих составляет неразрешимую проблему. Предъявлять какие-то либо претензии нашим слушателям нецелесообразно, прежде всего в силу того опыта, который они обрели в собственной предшеству-

ющей образовательной практике. Помочь же им освоить прогрессивные образовательные технологии — продуктивная задача, тем более что УМК предназначен в том числе для руководителей образовательных учреждений, следовательно, формируя у них новый образовательный опыт, мы опосредованно влияем не только на качество менеджмента, но и на качество образовательного процесса в учреждениях профессионального образования.

Особое место в нашем пособии занимает глава, посвященная кейс-методу. Case-study — современная образовательная методика, блестяще зарекомендовавшая себя в международной практике повышения квалификации. Ее высокая эффективность доказана на опыте, однако подтверждение заявленных эффектов напрямую зависит от квалификации тьютора, проводящего занятия в логике метода. Именно поэтому мы позволили себе не только изложить сущность методики, но и предложить тьюторам дополнительную информацию по каждому кейсу, которая может быть востребована в процессе проведения занятий. Хотелось бы особо попросить тьюторов, заинтересовавшихся УМК, внимательно ознакомиться с рекомендациями пособия. Кейс-метод весьма коварен, как и любая современная технология — он требует четкого соблюдения правил ее применения, существенные отклонения могут привести не к улучшению, а ухудшению качества образовательного процесса.

В методическом пособии представлен глоссарий к каждому кейсу. Понимая, что в социо-гуманитарной сфере могут быть предложены и другие толкования ключевых понятий, авторы кейсов считали своим долгом заявить контекст, актуальный для решения конкретной проблемной ситуации.

Рекомендации к кейсам дополнены проектами, которые в логике нашей образовательной программы могут быть реализованы слушателями на базе полученного знания.

Мы убеждены, что вдумчивое, внимательно и при этом творческое применение наших рекомендаций поможет коллегам успешно выполнить поставленные перед ними тьюторские задания.

Коллектив авторов благодарит коллег за внимание и желает им успехов.

Часть 1. Программа повышения квалификации руководителей системы профессионального образования

ВВЕДЕНИЕ

Предлагаемый документ представляет собой пакет модульных программ, предназначенных для подготовки руководителей системы профессионального образования Российской Федерации по обеспечению повышения профессиональной компетентности, адекватной задачам развития российского образования.

ЦЕЛЕВАЯ ГРУППА ПРОГРАММЫ

Программа создана для руководителей системы начального профессионального образования РФ различного уровня, включая администраторов образовательных учреждений системы профессионального образования.

КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ ПРОГРАММЫ

- Профессиональное образование как единство отраслей образовательных услуг, рыночной экономики, государственного управления;
- Личность в центре проблемы развития системы образования, образовательные права и обязанности человека;
- Общественно-государственное взаимодействие, социальное партнерство как факторы развития образования в гражданском обществе;
- Взаимосвязь государственного и общественного контроля качества образования, системность в управлении качеством профессионального образования;
- Независимость, автономия профессиональной школы, самостоятельность субъектов образования как необходимое условие повышения эффективности образовательного процесса;

- Совершенствование организационных структур как базовый метод развития системы управления отраслью;
- Сетевые структуры, сетевые модели управления и взаимодействия как способ повышения эффективности системы образования;
- Экономика образования: обеспечение самостоятельности и эффективности образовательного учреждения за счет введения новых управленческих механизмов.

ПРИНЦИП ПОСТРОЕНИЯ И СТРУКТУРА СОДЕРЖАНИЯ ПРОГРАММЫ

Программа построена по модульному принципу и состоит из пяти модулей:

Модуль 1. «Основы управления»

Модуль 2. «Планирование»

Модуль 3. «Управление качеством»

Модуль 4. «Совершенствование организационных структур»

Модуль 5. «Эффективное управление финансовыми ресурсами»

Выбор названных модулей обусловлен общими принципами проектирования программ повышения квалификации современных менеджеров системы образования.

Модуль 1. «Основы управления»:

- отвечает на вопросы о специфическом месте системы профессионального образования в общей системе образовательных услуг;
- определяет содержание деятельности управления в отрасли;
- рассматривает отрасль профессионального образования как отрасль бизнес-администрирования в единстве законов «рыночной экономики»;
- анализирует специфические методы управления (такие как децентрализация и предоставление частичной автономии) в условиях развития сетевого взаимодействия.

Модуль 2. «Планирование» посвящен методологии и методике четырех базовых этапов планирования:

- информационно-аналитическому;
- целеполагания;
- организационно-ресурсного обеспечения;
- мониторинга и исполнения плана.

Модуль 3. «Управление качеством» представляет концепцию управления качеством профессионального образования и принципы построения комплексной системы управления качеством. Ключевой задачей модуля выступает согласование оценки качества подготовки выпускника с обеспечением управления качеством на уровне системы.

Модуль 4. «Совершенствование организационных структур» посвящен важнейшей задаче управленческой деятельности — построению организационных структур системы профессионального образования в условиях модернизации российского образования.

Модуль 5. «Эффективное управление финансовыми ресурсами» дает общие представления об управлении финансовыми ресурсами различной природы.

Каждый модуль реализуется за счет 18 (36) аудиторных и 36 (72) часов самостоятельной работы, модули обеспечены учебными пособиями и рабочей тетрадью с кейсами. Время освоения модуля может быть расширено за счет возможностей самостоятельной работы участника образовательной программы и индивидуального тьюторского сопровождения.

Все модули содержательно и технологически взаимосвязаны, однако могут рассматриваться и как самостоятельная ценность.

ЦЕЛЕВОЕ НАЗНАЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ

Успешное овладение программой должно позволить участникам семинаров квалифицированно решать следующие управленческие задачи:

- системного анализа и проектирования, обеспечивающего планомерное развитие отрасли;

- стратегического и оперативного планирования;
- разработки и построения необходимых организационных управленческих структур;
- реструктуризации, децентрализации, создания сетевых структур;
- создания и внедрения действующих систем управления качеством в рамках отрасли или учреждения;
- эффективного использования финансовых ресурсов в управлении профессиональным образованием.

Уровень овладения названными компетенциями будет зависеть от ряда условий:

- стартового уровня образования и профессиональной компетенции участников образовательного процесса;
- мотивации слушателей к процессу повышения квалификации, индивидуальных целей, поставленных слушателями;
- качества тьюторского сопровождения;
- временных ресурсов реализации программы.

В ходе реализации программы слушатели смогут разработать долгосрочные и краткосрочные программы и проекты развития отрасли (или образовательного учреждения) профессионального образования в следующих областях:

- определение перспектив развития отдельных образовательных учреждений и отрасли в целом;
- обеспечение качества профессионального образования;
- мониторинг качества профессионального образования;
- модернизация организационных структур;
- децентрализация и развитие сетевого взаимодействия;
- эффективное управление финансовыми ресурсами;
- совершенствование общей системы управления профессиональным образованием.

ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

Реализация целевой программы предполагает проведение серии семинаров, в ходе которых будет последовательно организовано освоение модулей.

Очередность семинара	Наименование модуля	Аудиторная нагрузка	Самостоятельная работа
1	«Основы управления»	18 (36)	36 (72)
2	«Планирование»	18 (36)	36 (72)
3	«Управление качеством»	18 (36)	36 (72)
4	«Совершенствование организационных структур»	18 (36)	36 (72)
5	«Эффективное управление финансовыми ресурсами»	12 (24)	36

Методы организации аудиторной работы

- самостоятельный анализ предлагаемых учебных пособий;
- проблемные семинары по ключевым проблемным вопросам модуля;
- проблемно-ситуативный анализ на основе «case-study»;
- разработка и анализ учебных проектов;
- самооценка и тьюторская оценка.

Источники информации

Работа организуется на основе комплекса учебно-консультационных пособий, рабочей тетради с кейсами и методического пособия для тьюторов, в которых собраны все материалы, необходимые для организации аудиторной и самостоятельной работы слушателя.

В качестве дополнительных источников образования могут быть привлечены:

- материалы сети Интернет;
- обучающие, справочные, диагностические, тестирующие компьютерные программы;

- издания массовой периодической печати;
- видеоматериалы;
- собственные материалы участников семинара, являющиеся продуктами управленческих разработок (договоры, уставы, планы, программы, схемы, сметы и т. д.).

Методы организации самостоятельной работы

Слушатели самостоятельно знакомятся с учебно-консультационными пособиями, выполняют проектные разработки.

На весь период обучения слушатели обеспечиваются *тьюторским сопровождением*, а также сопровождением опытных *консультантов* через систему электронной почты (могут быть задействованы открытые гостиные образовательных порталов).

Тьюторы в ходе обучения:

- обеспечивают организацию проблемных семинаров;
- ставят задачи по анализу кейсов;
- проводят обсуждения в рамках case-study;
- предлагают задания для проектной разработки и анализируют проекты, разработанные слушателями;
- организуют процесс обратной связи в рамках семинара;
- обеспечивают связь слушателей с консультантами (в случае необходимости).

Ключевым методом организации процесса выступает проблемно-ситуативный анализ (кейс-метод, case-study) на основе самостоятельного информационного поиска.

Реализация методик организации образовательного процесса должна способствовать формированию представлений участников семинара о новом качестве образования, ориентированном на развитие профессиональной компетентности через активное участие в аналитической, исследовательской, проектировочной, оценочной деятельности.

Занятия будут способствовать формированию у слушателей компетентности:

- в групповой деятельности, коллегиальном принятии решений;

- в использовании информационных технологий в управленческой деятельности;
- критической оценки данных;
- квалифицированного поиска и организации информации, необходимой для целей анализа, подготовки, принятия и презентации решений и т. п.;
- умения аргументированно отстаивать свою позицию по спорным вопросам;
- разработки проектов изменений, необходимых для улучшения деятельности ОУ и образовательных подсистем;
- обеспечения эффективного взаимодействия и сотрудничества в процессе разработки, осуществления и оценки проектов.

АНАЛИЗ КАЧЕСТВА РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Программа ориентирована преимущественно на процессуальную оценку и результативную самооценку со стороны слушателей.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА УЧЕБНО- КОНСУЛЬТАЦИОННОГО КОМПЛЕКСА (УКК)

Учебно-консультационный комплекс, обеспечивающий образовательные модули, состоит из *пяти учебных пособий*, рабочей тетради с кейсами, методического пособия для тьюторов.

Пять учебных пособий соответствуют предлагаемым модулям. Целевое назначение пособий:

- мотивация участников семинара к активной работе за счет широкого привлечения фактологического, иллюстративного, практико-ориентированного материала;
- создание проблемных ситуаций, требующих самостоятельной аналитической работы;

- представление теоретического материала по проблеме в единстве ключевых идей, понятий, проблем, законов, закономерностей, противоречий, аргументации;
- демонстрация фактологического материала, обобщающего отечественный и зарубежный опыт в области управления профессиональным образованием;
- демонстрация различных управленческих технологий (и их элементов), направленных на решение проблем;
- формулировка заданий для самоконтроля.

Рабочая тетрадь содержит кейсы по каждому из модулей курса, предлагает проекты, которые могут быть разработаны на базе анализа кейсов, дает перечень основных и дополнительных источников, которые могут быть использованы слушателями семинаров.

Методическое пособие для тьюторов включает:

- программу повышения квалификации руководителей профессионального образования;
- методические рекомендации к кейсам по каждому модулю;
- методические рекомендации для тьюторов по сопровождению программы;
- задания для выбора проектной разработки.

МОДУЛЬ «ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ»

Краткая аннотация к модулю и целевое назначение программы

Освоение модуля направлено на формирование у участников семинара общих представлений о профессиональном образовании как:

- отрасли образовательных услуг;
- отрасли государственного управления;
- отрасли рыночной экономики.

Ведущая задача модуля — мотивация слушателей в необходимости модернизации современной системы управления профес-

сиональным образованием и создание условий для формирования базовых управленческих компетенций:

- анализа социально-экономического содержания системы профессионального образования;
- определения места и полномочия своей управленческой деятельности в общей системе управления отраслью;
- использования составных элементов замкнутого цикла менеджмента в своей управленческой деятельности;
- проектирования и планирования деятельности системы в соответствии с ее миссией, целями, стратегией, задачами организации и особенностями делового окружения.

Ключевые понятия модуля

Образовательные услуги, потребители образовательных услуг, социально-экономическая эффективность образовательных услуг, государственное управление, функции государственного управления, административные методы и процедуры, управленческое решение, элементы целостной системы профессионального образования: органы управления, образовательное учреждение, миссия, цели, стратегии, задачи, организационные структуры, макроокружение, деловая среда, корпоратизация управления.

Проблемные вопросы

1. В чем состоит социально-экономическое содержание процесса предоставления образовательных услуг в системе профессионального образования?
2. В чем социальная значимость этой отрасли?
3. Кто платит за профессиональное образование? Достоинства и недостатки современной образовательной ситуации.
4. Как определить экономическую эффективность образовательных услуг?
5. В чем состоят профессиональные обязанности представителя государственной власти в сфере профессионального образования?
6. В какой мере риск «быть бюрократом» соотносится со статусом руководителя системы профессионального образования?

7. В чем сущность замкнутого цикла менеджмента?
8. Почему «принятие управленческого решения» считается ядром деятельности современного руководителя?
9. Системный анализ элементов профессионального образования: элементный состав, связи между элементами. Соответствует ли предлагаемая структура реалиям отрасли? Что является системообразующим фактором в системе профессионального образования?
10. Каковы основные тенденции модернизации начального профессионального образования в России?
11. Чем обусловлена необходимость перехода на корпоративное управление? В чем сущность метода корпоративного управления?

Содержательная характеристика модуля

1. Введение. Цели, задачи, методика работы с модулем.

2. Профессиональное образование как отрасль образовательных услуг.

Отраслевые параметры. Потребители образовательных услуг. Социально-экономическое содержание образовательных услуг. Конечный результат предоставления образовательных услуг. Экономическая эффективность образовательных услуг. Финансовый и социальный аспекты проблемы.

3. Профессиональное образование как отрасль государственного управления.

Единство и разделение государственной власти. Государственный аппарат. Исполнительная вертикаль. Функции государственного управления. Государственное регулирование. Административные методы и процедуры. Понятие замкнутого цикла менеджмента. Принятие решения. Организация исполнения решения. Учет и контроль.

4. Управление профессиональным образованием как отраслью рыночной экономики.

Составные элементы системы профессионального образования. Органы управления. Образовательные учреждения. Организационно-методическое сопровождение. Формулировка миссии.

Определение целей. Разработка стратегии. Постановка задач. Построение организационных структур. Параметры внешней среды. Макроокружение: состояние экономики, политические установки, социальные изменения, общее законодательство, природно-географические факторы, научно-технологический процесс. Деловая среда: законодательные акты прямого действия, государственные органы и организации, прямые потребители образовательных услуг, негосударственные партнеры отрасли, конкуренты.

5. Модернизация методов и организационных структур управления.

Тенденции к консолидации управления. Общественно-государственное взаимодействие. Децентрализация. Делегирование полномочий. Изменение деловой среды и переход к сетевым организационным структурам. Корпоративное управление: активное внедрение бизнес-менеджмента, изменение статуса государственных образовательных учреждений, передача функциональных полномочий независимым организациям, становление сетей.

6. Кейс «Время новых решений» посвящен проблеме управленческого анализа перспектив развития отрасли в изменившихся условиях регионального заказа на подготовку кадров.

Временные ресурсы и тематическое планирование модуля

№	Учебный элемент	Самостоятельная работа с источниками	Аудиторная работа	
			Время	Ведущий метод
1	Введение		2	Вводная лекция
2	Профессиональное образование как отрасль образовательных услуг	4	2	Проблемный семинар по дискуссионным вопросам. Выполнение практического задания к элементу

3	Профессиональное образование как отрасль государственного управления	4	2	Проблемный семинар по дискуссионным вопросам
4	Управление профессиональным образованием как отраслью рыночной экономики	4	2	Выполнение заданий к элементу
5	Модернизация методов и организационных структур управления	4	2	Проблемный семинар по дискуссионным вопросам
6	Анализ кейса	6	6	Кейс-метод
7	Подведение итогов модуля	Разработка проектов (6)	2	Презентация проектов и самооценка

МОДУЛЬ «ПЛАНИРОВАНИЕ»

Краткая аннотация к модулю и целевое назначение программы

Освоение модуля направлено на формирование у участников семинара общих представлений о планировании в сфере профессионального образования как едином процессе, включающем ряд последовательных стадий: организационно-аналитической, целеполагания, планирования ресурсно-организационного обеспечения, мониторинга исполнения плана. По освоении курса слушатели должны будут знать содержание управленческой деятельности на каждом этапе разработки и исполнения плана, уметь использовать организационные и методические инструменты государственного управления и бизнес-менеджмента для качественной разработки и осуществления плана.

Ключевые понятия модуля

Сбор и обработка информации, оценка процессов внутренней среды, анализ внешней деловой среды, прогностический анализ, стратегические и среднесрочные цели, дерево целей, постановка задач, критерии, показатели, индикаторы, измеримость результата, балансовый метод планирования, плановый документ, матрица плана, внешний и внутренний мониторинг, оценка, корректировка исполнения плана.

Проблемные вопросы

1. В чем смысл и основное назначение организационно-аналитической стадии разработки плана?
2. За счет чего может быть обеспечено единство плановых целей, задач и действий? Что может разрушить единство? К чему приведет разрушение?
3. В чем сущность балансового метода планирования? Между чем и чем приходится балансировать планировщику?
4. При каких условиях корректировка планов может быть необходимой? Оправданной? Недопустимой?

Содержательная характеристика модуля

1. Введение. Цели, задачи, методика работы с модулем.
2. Организационно-аналитическая стадия разработки плана.

Начало процесса планирования. Организационно-подготовительный этап. Сбор и обработка информации. Оценка процессов внутренней среды. Анализ внешней деловой среды. Подведение итогов прогностического анализа.

3. Целеполагание.

Единство плановых целей, задач и действий. Определение целей: стратегических и среднесрочных. Постановка задач. Разработка действий. Дерево целей. Плановые показатели. Измеримость результата.

4. Планирование ресурсно-организационного обеспечения.

Балансовый метод планирования: материальный, финансовый, трудовой баланс. Использование норм и нормативов. Состав-

ление планового документа: аналитическая записка, матричная таблица. Согласование и утверждение плана.

5. Организация мониторинга исполнения плана.

Параметры мониторинга. Информационное обеспечение. Потребители информации. Требования к системам мониторинга. Оценка. Корректировка исполнения плана. Внешний мониторинг. Периодические отчеты. Ревизии. Инспекции.

6. Кейс на тему «Планирование... в условиях перемен».

Временные ресурсы и тематическое планирование модуля

№	Учебный элемент	Самостоятельная работа с источниками	Аудиторная работа	
			Время	Ведущий метод
1	Введение		2	Вводная лекция
2	Организационно-аналитическая стадия разработки плана	4	2	Проблемный семинар по дискуссионным вопросам. Выполнение практического задания к элементу
3	Целеполагание	4	2	Проблемный семинар по дискуссионным вопросам
4	Планирование ресурсно-организационного обеспечения	4	2	Выполнение заданий к элементу

5	Организация мониторинга исполнения плана	4	2	Проблемный семинар по дискуссионным вопросам
6	Анализ кейса	6	6	Кейс-метод
7	Подведение итогов модуля	Разработка проектов (6)	2	Презентация проектов и самооценка

МОДУЛЬ «УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ»

Краткая аннотация к модулю и целевое назначение программы

Освоение модуля направлено на формирование общих концептуальных представлений об управлении качеством профессионального образования. Ведущая задача модуля — помощь слушателям в построении модели управления качеством на системном (отрасли или отдельного учреждения), процессуальном и результативном уровнях

Ключевые понятия модуля

Качество профессионального образования. Качество конечного продукта системы профессионального образования. Социальная норма качества. Качество образовательного процесса. Приращение трудового потенциала учащихся. Интегральная модель управления качеством. Понятие всеобщего управления качеством. Затраты на качество. Параметры системы управления качеством: стратегия, объекты, субъекты, инструменты управления. Стандарты и стандартизация. Сертификация. Квалификационные стандарты. Компетенции. Критерии оценки качества. Ключевые знания и умения. Организационная структура управления качеством. Лицензирование. Аттестация. Аккредитация.

Проблемные вопросы

1. В чем сущность понятия качества образования в системе профессионального образования?
2. В какой мере понятие «всеобщее управление качеством» соотносимо с отраслью профессионального образования?
3. Может ли борьба за качество быть экономически неоправданной?
4. Как связаны процессы стандартизации с проблемой управления качеством образования?
5. Квалификационные стандарты. Уровень предметных знаний или уровень компетенции?
6. Как обеспечить целостную оценку качества в условиях множественности его параметров?

Содержательная характеристика модуля

1. Введение. Цели, задачи, методика работы с модулем.
2. Концепция управления качеством профессионального образования.

Понятие качества профессионального образования. Качество конечного продукта отрасли. Качество образовательного процесса. Приращение трудового потенциала учащегося. Стадии жизненного цикла продукции образовательных услуг. Петля качества образовательных услуг. Интегральная модель управления качеством. Понятие всеобщего управления качеством. «Цикл Деминга». Три стадии непрерывного цикла формирования качества. Функциональные границы управления качеством. Экономические аспекты управления качеством. Понятие экономической и социальной эффективности качества образовательных услуг. Оценка затрат. Классификация затрат на качество. Измерение затрат на качество.

3. Принципы построения комплексной системы управления качеством.

Становление системного управления качеством образовательных услуг. Параметры системы управления качеством. Управление качеством профессионального образования в общей схеме управления качеством. Выбор стратегии построения системы уп-

равления качеством. Объекты и субъекты управления качеством. Инструменты управления качеством: нормативное обеспечение качества, стандарты, стандартизация требований к качеству продукции и к процессу обучения. Использование принципов калиметрии и метрологии. Документация качества. Сертификация качества.

4. Обеспечение качества и единства оценки профессиональной компетенции выпускника.

Приоритет качества конечного продукта. Квалификационные стандарты. Создание единого квалификационного пространства. Суть квалификационных стандартов профессиональных компетенций. Инструменты, обеспечивающие единство оценки результатов обучения: критерии оценки качества, определение диапазона применения компетенций, требования к конкретным подтверждениям профессиональных навыков, формулировка ключевых знаний и умений. Общая структура модуля профессиональных компетенций.

5. Управление качеством процесса предоставления образовательных услуг.

Основы проектирования системы управления качеством процесса обучения. Сертификация процесса обучения. Лицензирование. Аттестация. Аккредитация. Субъекты сертификационной деятельности. Цели и структура нормативных требований к качеству процесса обучения. Требования к системе управления качеством образовательного учреждения. Требования к системе управления качеством аккредитующей организации. Методы обеспечения управления качеством. Самооценка на основе рейтинговой модели качества.

6. Кейс на тему «Стратегия управления качеством».

Временные ресурсы и тематическое планирование модуля

№	Учебный элемент	Самостоятельная работа с источниками	Аудиторная работа	
			Время	Ведущий метод
1	Введение		2	Вводная лекция
2	Концепция управления качеством профессионального образования	4	2.	Проблемный семинар по дискуссионным вопросам. Выполнение практического задания к элементу
3	Принципы построение комплексной системы управления качеством	4	2	Проблемный семинар по дискуссионным вопросам
4	Обеспечение качества и единства оценки профессиональной компетенции выпускника	4	2	Выполнение задания к элементу
5	Управление качеством процесса предоставления образовательных услуг	4	2	Проблемный семинар по дискуссионным вопросам
6	Анализ кейса	6	6	Кейс-метод
7	Подведение итогов модуля	Разработка проектов (6)	2	Презентация проектов и самооценка

МОДУЛЬ «СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР»

Краткая аннотация к модулю и целевое назначение программы

Освоение модуля направлено на формирование у участников семинара общих представлений об организационной структуре системы профессионального образования и выработку базовых умений проектирования организационных структур, в том числе, сетевых, в условиях решения общей задачи децентрализации.

Ключевые понятия модуля

Организационные признаки. Пирамидальная структура. Внешняя деловая среда. Горизонтальное разделение труда. Управленческая вертикаль. Механизмы координации. Организационно-управленческая структура. Внутриорганизационные отношения. Организационная культура. Фазы жизненного цикла организации. Факторы размера организации. Фактор типа производства. Влияние внешней среды. Типы структур организации: линейная структура, линейно-функциональная структура, дивизиональная структура, сетевая структура. Централизация и децентрализация.

Проблемные вопросы

1. Отвечает ли отрасль профессионального образования критериям самостоятельной организации?
2. Каков статус организационных элементов отрасли и характер ее внешней среды?
3. На чем основывается разделение труда в процессе предоставления образовательных услуг?
4. В чем взаимосвязь организационной и управленческой структур?
5. На основании каких факторов может быть принято решение о структурной перестройке?
6. Как отразится в новой организационной структуре ее жизненный цикл?

7. Каковы основания для выбора типа организационной системы?
8. В чем сущность и настоятельная необходимость процесса децентрализации профессионального образования?

Содержательная характеристика модуля

1. Введение. Цели, задачи, методика работы с модулем.

2. Организационные параметры отрасли профессионального образования.

Организационные признаки: относительная самостоятельность, совокупность элементов хозяйственной деятельности, единство цели, пирамидальная структура. Внешняя деловая среда: макроокружение, деловая среда. Горизонтальное разделение труда: функциональные стадии производства. Общесистемные функции. Управленческая вертикаль. Механизмы координации. Организационно-управленческая структура. Внутриорганизационные отношения: человеческие ресурсы, потребности и интересы, служебные и неформальные отношения. Организационная культура.

3. Проектирование организационных структур.

Фазы жизненного цикла организации. Организационные решения статической фазы. Принцип приоритетов: целей, функций, субъекта управления. Организационные решения динамической фазы. Принцип приоритетов: персонала, структур, объекта управления. Фактор размера организации. Фактор типа производства. Оргструктуры единичного и массового производства. Влияние внешней среды. Факторы: стабильности—динамичности среды, простоты—сложности среды, рынка образовательных услуг, несоответственности среды.

4. Построение организационных структур.

Конструктивный четырехугольник. Линейная структура: одноуровневая и многоуровневая. Достоинства и недостатки линейной структуры. Линейно-функциональная структура. Функциональные организационные звенья. Признаки рациональной структуры. Базовый механизм координации. Дивизиональная структура. Изменение факторов внешней среды. Становление рынка образовательных услуг. Автономные производители образовательных услуг.

Общественно-государственное взаимодействие в управлении. Преимущества и недостатки дивизиональной структуры. Сетевая структура. Характеристика и принципы построения.

5. Децентрализация.

Централизация и децентрализация. Передача полномочий. Ослабление управленческих структур высшего и среднего уровня. Возможности и ограничения децентрализации. Децентрализация в условиях стабилизации факторов внешней среды. Децентрализация и общедоступность. Децентрализация и демократизация управления. Делегирование полномочий общественным институтам.

6. Кейс на тему: «Реформы неизбежны?»

Временные ресурсы и тематическое планирование модуля

№	Учебный элемент	Самостоятельная работа с источниками	Аудиторная работа	
			Время	Ведущий метод
1	Введение		2	Вводная лекция
2	Организационные параметры отрасли профессионального образования	4	2	Проблемный семинар по дискуссионным вопросам Выполнение практического задания к элементу
3	Проектирование организационных структур	4	2	Проблемный семинар по дискуссионным вопросам
4	Построение организационных структур	4	2	Выполнение заданий к элементу

5	Децентрализация	4	2	Проблемный семинар по дискуссионным вопросам
6	Анализ кейса	6	6	Кейс-метод
7	Подведение итогов модуля	Разработка проектов (6)	2	Презентация проектов и самооценка

МОДУЛЬ «ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ»

Краткая аннотация к модулю и целевое назначение программы

Освоение модуля направлено на формирование у участников семинара общих представлений об управлении финансовыми ресурсами в условиях перехода к расширению источников дохода в дополнение к бюджетному финансированию.

Ключевые понятия модуля

Платежеспособность клиентов системы профессионального образования. Конечный потребитель продукции. Государство как заказчик услуг образования. Финансовые потоки. Замкнутый цикл управления финансами. Показатели эффективного использования финансовых потоков. Критерии внутренней и внешней эффективности. Источники государственных финансовых ресурсов. Мобилизация внебюджетных средств. Государственный заказ. Спонсорство. Инвестиции. Целевое финансирование. Финансирование, ориентированное на результат. Оптимизация использования финансовых ресурсов. Инструменты снижения себестоимости.

Проблемные вопросы

1. В чем особенность управления финансовыми ресурсами на современном этапе развития отрасли?

2. Какими компетенциями должен обладать руководитель для того, чтобы обеспечивать управление финансовыми ресурсами?
3. В чем состоят основные риски при управлении финансовыми ресурсами системы на современном этапе?

Содержательная характеристика модуля

1. Введение. Цели, задачи, методика работы с модулем.

2. Управление финансами в новых условиях

От бюджетного формализма к управления финансами. Потребители услуг и источники финансирования. Финансовые потоки в профессиональном образовании. Замкнутый цикл управления финансами: мобилизация, распределение и обеспечение эффективного использования финансовых ресурсов. Показатели эффективного использования финансовых ресурсов.

3. Мобилизация бюджетных и внебюджетных ресурсов.

Источники государственных финансовых ресурсов. Привлечение дополнительных государственных средств. Мобилизация внебюджетных средств. Новый хозяйственный статус образовательных учреждений. Привлечение личных средств граждан. Получение заказов от предприятий и организаций. Привлечение спонсорских и заемных средств. Новый подход к формированию госзаказа: от спонсорства к инвестициям. Решение вопросов собственности и учредительства. Бюджетное финансирование затрат. Целевое финансирование. Бюджетное финансирование затрат, ориентированное на результат. Госзаказ как механизм инвестирования. Финансирование на основе добавленной собственности. Стимулирование рынка образовательных услуг.

4. Оптимизация использования финансовых ресурсов.

Модернизация законодательной базы замкнутого цикла управления финансами. Управление современным механизмом госзаказа. Составление оперативного плана под госзаказ. Формирование государственных портфелей заказов. Договорные отношения. Порядок использования бюджетных средств. Контроль над исполнением госзаказа. Повышение отдачи от вложенных средств. Внешняя и внутренняя эффективность. Базовый показатель внут-

ренной эффективности. Механизмы повышения экономической эффективности. Инструменты снижения себестоимости. Новое распределение функций по управлению финансами.

5. Кейс на тему: «Управление финансовыми ресурсами, ориентированное на результат».

Временные ресурсы и тематическое планирование модуля

№	Учебный элемент	Самостоятельная работа с источниками	Аудиторная работа	
			Время	Ведущий метод
1	Введение		2	Вводная лекция
2	Управление финансами в новых условиях	6	3	Проблемный семинар по дискуссионным вопросам Выполнение практического задания к элементу
3	Мобилизация бюджетных и внебюджетных ресурсов	6	3	Проблемный семинар по дискуссионным вопросам
4	Оптимизация использования финансовых ресурсов.	6	3	Выполнение заданий к элементу
5	Анализ кейса	6	6	Кейс-метод
6	Подведение итогов модуля	Разработка проектов (6)	2	Презентация проектов и самооценка

Часть 2. Методические рекомендации для тьюторов по работе с учебно-консультационными по- собиями

2.1. МЕТОДЫ РАБОТЫ С ИСТОЧНИКАМИ ИНФОРМАЦИИ

Основу работы с учебно-консультационными пособиями составляют методы организации и стимулирования самостоятельно изучения слушателями предложенных им материалов. С какого рода информацией предстоит иметь дело тьюторам и слушателям в процессе работы над модульной программой? Основным источником информации будут выступать учебные пособия и рабочие тетради, содержащие кейсы, которые могут быть дополнены приложениями (преимущественно текстами документов), собственными разработками слушателей, отдельными лекциями специально приглашенных лекторов.

Рассмотрим основные методы работы с текстом предлагаемых учебных пособий. Ведь именно с прочтения текста главы пособия или текста кейса и будут начинаться любые занятия с нашими слушателями. А что значит «прочитать текст»? Отстаивая правильность компетентностного подхода к организации процесса обучения, отметим, что квалифицированный тьютор всегда будет формулировать задание по работе с текстом, отталкиваясь от тех действий, которые сможет сделать учащийся после изучения текста. То есть важнейшим становится вопрос, что именно должен суметь сделать обучающийся в результате качественного прочтения предложенного текста.

Для ответа на заданный вопрос необходимо задать себе еще один — промежуточный — о *структуре любого учебного текста*. Очевидно, что учебный текст, представляя собой сложную систему, должен обладать и структурой. Существует множество подходов к описанию текстовых структур, мы выделим лишь два основных.

Когда ребенок только учится читать, учитель объясняет ему, что любой текст может быть разбит на фрагменты. Ребенок осваивает сложное искусство «озаглавливания текста», создание номинативного плана, плана в вопросной форме, некоторые даже поднимаются до вершин тезисного планирования. Все это — элементы структуры текста. К сожалению, при переходе в среднюю школу эти важнейшие навыки структурирования отходят на задний план и, за неостребованностью, часто теряются. Та же самая задача содержательного структурирования становится непреодолимой преградой для ученика старшего класса, абитуриента вуза. Дидакты отмечают, что у большого числа взрослых испытуемых не сформирован навык анализа текста с точки зрения выделения наиболее важных элементов его структуры. Точнее, многие обучающиеся каждый новый текст воспринимают как новую задачу и изобретают соответствующие методы его исследования. Может быть, с точки зрения развития креативности такое изобретательство и имеет смысл, но с точки зрения рационализации работы с большими объемами информации абсолютно неразумно.

Итак, текст — это система. Как говорили древние: «овладеть системой — это овладеть ее структурой». Какие элементы структуры должны уметь вычленять наши учащиеся в процессе работы с учебно-консультационным комплексом?

1. *Ключевые понятия.* Каждый текст опирается на группу понятий. Термин «ключевое» введен для объяснения особой роли названного понятия по отношению к тексту, это понятие раскрывает смысл текста. Именно поэтому ключевые понятия выделены в нашей программе в отдельную группу единиц информации. Ключевых понятий не может быть много, глава (как и лекция) не должна содержать больше ключевых понятий, чем способен одновременно воспринять человек (5–9 единиц). Так как все наши тексты посвящены социо-гуманитарным проблемам, то в них мы часто будем встречаться с ситуациями, когда то или иное понятие, не отнесенное автором к ключевым, может вызвать неоднозначное толкование в аудитории. Что делать в данном случае тьютору? Ответ на данный вопрос определяется только наличием или

отсутствием временного ресурса. Спор «по понятиям» считается в современной дидактической практике одним из самых непродуктивных. В таких ситуациях имеет смысл обратиться к словарю, принять за основу ту трактовку понятия, которую предлагает один из слушателей, заменить «неудобное слово» на другое, вызывающее большую согласованность, ввести собственную версию. Заметим, все эти действия не могут иметь отношения к ключевым понятиям, специально оговоренным автором. Тщательная работа с ключевыми понятиями тем важнее, чем ближе к области действия права и правовых норм мы находимся.

Какая работа с ключевыми понятиями может быть предложена тьютором аудитории?

До прочтения текста пособия можно предложить аудитории перечень ключевых понятий главы и попросить составить собственный текст, в котором бы фигурировали данные понятия. После прочтения текста полезно сопоставить собственную версию с полученной информацией.

Можно предложить две трактовки одного и того же понятия и попросить обосновать, какая из трактовок ближе содержанию главы.

Полезным представляется задание увязывания понятий в единый кластер, то есть схему взаимосвязи.

2. *Факты, описания явлений.* Текст может содержать описание того или иного явления, в нем может быть изложен значимый факт. Рассмотрим фрагмент текста. «Понятие “сопровождение” введено в российский образовательный контекст в 1993 году на первой российско-фламандской конференции по проблемам специального образования. Собственно термин оказался столь удачен, а метод эффективен, что первая всероссийская конференция специалистов психолого-педагогического медико-социального сопровождения развития детей уже объединила представителей 64 территорий страны». Какого рода фактологическую информацию может извлечь внимательный читатель из этого текста? Год введения термина в педагогический словарь страны, указание на проведение первой всероссийской конференции (видимо, были и

последующие...), упоминание о сотрудничестве России и Фландрии в названной области. Каждый из этих фактов может остаться просто «меткой в памяти», а может стать поводом для последующих размышлений и поиска информации, если будут поддержаны соответствующими вопросами или заданиями тьютора. Например, объясните, как может быть введено понятие в педагогический контекст? Постройте понятийный ряд, в котором сопровождение может быть заменено близкими по смыслу понятиями. Найдите материалы всероссийских конференций, дайте их краткий обзор и т. д.

3. *Идеи, законы, закономерности.* Любой текст опирается на совокупность некоторых теоретических утверждений, изложенных в виде проблем, идей, формулировок законов или закономерностей. Теоретические утверждения в тексте могут быть строго аргументированы, могут быть проиллюстрированы примерами, могут быть приведены без дополнительной аргументации. Мера доказательности, строгости в изложении определяется общими задачами текста и его природой. Если текст представляет собой научную статью, цель которой обоснование нового закона, то он должен содержать доказательства в обязательном порядке. В остальных случаях автор волен сам выбирать характер аргументации: «как всем известно», «введено автором таким-то», «простейшие логические рассуждения показывают», «попробуем применить названный закон на практике». Наши пособия носят прикладной характер, поэтому доказательств в их классическом виде в них встретить не удастся.

Приведем пример. «В 60–70-е годы лаборатория известного российского дидакта Г. И. Щукиной исследовала проблему познавательного интереса и установила, что по отношению к учебной деятельности, которая ученику интересна, он проявляет увлеченность, позитивное отношение и ответственность. В наши дни ученые кафедры педагогики университета г. Гента (Бельгия) установили, что деятельность, по отношению к которой ученик проявляет увлеченность и позитивное отношение, ведет к его развитию (в соответствии с теорией Л. С. Выготского). Таким образом,

рассмотрев эти два положения одновременно, можно утверждать, что учебная деятельность, в отношении которой ребенок проявляет познавательный интерес, гарантированно способствует его развитию».

В предложенном отрывке излагаются результаты двух дидактических исследований, в качестве аргументации избрана ссылка на место проведения исследования и авторство трудов. Итоговый вывод сделан по законам формальной логики и приведен в тексте.

Мы не утверждаем, что каждый раз слушатели должны проводить подробный анализ способа аргументации, но иметь представление о них имеет смысл. В то же время способность выделения самых теоретических положений, чаще всего сжатых до лаконичных моделей, в процессе работы с текстами должны формировать у слушателей и поддерживаться тьютором.

В ряду заданий, которые могут быть предложены тьютором в помощь обучающимся, можно выделить два: работу с тезисами и антитезисами, построение логических схем и конспектов. О формах графической обработки текстов мы поговорим позднее, сейчас же — несколько слов о тезисах и антитезисах.

Как ни странно, при всей его очевидности, задание сворачивания текста до тезисного плана оказывается для участников образовательного процесса одним из самых трудных. Очень часто происходит подмен тезисов назывными предложениями или пересказом содержания.

Тезис (с греческого *thesis*) — положение, истинность которого может быть доказана (подтверждена или опровергнута); кратко сформулированные основные положения текста, доклада и т. д.

Таким образом, тезисное изложение текста — это краткое изложение текста. Проще говоря, прочтение тезисного плана должно давать читателям полное представление о сущности обсуждаемых положений. Тезис можно попытаться опровергнуть или утвердить. Метод опровержения — построение антитезиса и попытка доказать его истинность.

Приведем пример, основываясь на предложенном выше тексте. Утверждение «интересное для ученика учебное задание спо-

собствует его интеллектуальному развитию в большей степени, чем задание, которое не представляет интереса» содержит в себе завершенную мысль, по существу которой можно вести дискуссию. Это утверждение можно рассматривать в качестве тезиса. К нему можно попытаться построить антитезис (положение, суждение, противопоставляемое тезису). Например: «наличие или отсутствии интереса у ученика к заданию никак не влияет на развивающее действие задания» или «неинтересное задание, по отношению к которому ученик должен проявлять волевое усилие, в большей степени влияет на его интеллектуальное развитие, чем интересное задание». Все предложенные формулировки могут трактоваться как более или менее удачные тезисы и антитезисы. Какая формулировка заведомо не является тезисом предложенного текста? Например: «о познавательном интересе», или «рассказ об исследованиях в области познавательного интереса». Такие формулировки лишь обозначают тему разговора, не раскрывая содержания. Тезис же отвечает на оба вопроса.

Среди важных и полезных заданий, связанных с освоением теоретического содержания теста, выступает так называемый метод «логических цепочек», когда обучающимся предлагается нарушенная последовательность логических утверждений и ставится задача восстановить последовательность, может быть, за счет введения дополнительного тезиса.

4. *Методы.* Предлагаемые учебные пособия носят прикладной характер, поэтому естественно, что описание методов в них является основным содержанием. Однако важно отметить, что изложение методов представлено практически в каждом учебном тексте, который предстоит изучать нашим ученикам. Мы уже описывали методы доказательства, аргументации, выделяли дидактические методы. На что имело бы смысл обратить тьютору при работе с такой структурной единицей текста, как метод? *Метод* (от греческого *methodos*) — способ познания, прием, способ или образ действия.

При характеристике того или иного метода очень важно ответить на следующую группу вопросов:

- к решению какого класса задач относится данный метод, какие аналогичные методы нам известны?
- в чем сущность метода, его «ядро»?
- какова последовательность действий при применении метода?
- обладает ли метод алгоритмической природой, какова мера свободы в применении метода?
- какие отклонения от метода гарантированно снижают его эффект?
- в каком случае мы можем судить об эффективной работе метода?

Заметим, что мы сознательно не включаемся в дискуссию о сходстве и различии таких понятий, как метод, методика, технология и т. д. Мы не излагаем здесь научные взгляды на содержание важных общенаучных, научных и педагогических, в частности, категорий. Говоря «в тексте читатель должен быть способен обнаружить описание методов», мы подчеркиваем только одно — программа прикладного характера немислима без описания методов решения определенного класса задач. Описание метода отвечает на вопрос: что и как делать, чтобы решить задачу?

Какие задания способствуют освоению методов? Мы уже перечислили ряд вопросов, которые могут стать содержанием групповой дискуссии по «проблеме метода». Конечно, наиболее целесообразным заданием является отработка метода по отношению к задачам, актуальным для слушателей. При отработке сложных методов имеет смысл начинать с решения специально сконструированных задач. При освоении простых методов можно сразу начинать с решения практических задач, привнесенных в образовательный процесс из профессионального опыта обучающихся.

5. Любой учебный элемент в пособиях начинается с постановки цели и завершается формулировкой *выводов*. Выводы в данном случае несут в себе несколько «дидактических нагрузок». Они служат организации текста, автор проверяет сам себя — удалось ли решить все поставленные задачи. Они помогают читателю еще

раз зафиксировать в сознании содержание прочитанного. Выводы легко могут выполнить роль тезисного изложения текста.

Какие задания могут быть предложены читателям на основе выводов, изложенных в тексте?

Учащимся может быть предложено:

- раскрыть один из выводов (по собственному выбору или выбору тьютора);
- сформулировать собственную систему выводов;
- дополнить имеющиеся выводы собственными заключениями;
- в качестве выводов сформулировать вопросы, которые возникают при прочтении текста, но на которые прямых ответов в тексте не содержится.

б. Еще несколько слов о таких структурных элементах, как *примеры и метафоры*. Существует немало приемов «заботы о читателе», иначе говоря, автор даже самого сухого научного текста стремится быть понятным. Что уж говорить о жанре научно-популярной литературы, к которой без преувеличений можно отнести современные учебные пособия? Примеры, иллюстрации, метафоры, образы — все это приемы заботы об адекватности восприятия, о сохранении интереса, о достижении убедительности за счет красоты языка.

Метафора (от греческого *methaphora* — перенос) — оборот речи, заключающий скрытое уподобление, образное сближение слов на базе их переносного значения.

Мастера организации работы с текстами очень любят предлагать обучающимся задания, связанные с поиском метафор в тексте или построением собственных метафор при изложении взглядов и позиций. Философы утверждают, что современный взрослый человек в своем мышлении оперирует целым слоем метафор, речь идет о так называемом метафорическом сознании. Все наши попытки предварить любую главу эпиграфом, сослаться на литературный первоисточник, найти красивый оборот с опорой на поговорку или поговорку — не что иное, как попытка построения прочного моста между актуальной для человека культурой и теми новыми элементами, которые в нее вносятся. Согласитесь, что метафора

«мост» очень продуктивна для образовательного процесса. Попробуйте с участниками своего семинара выстроить систему своих, удобных для этой конкретной аудитории метафор, и вы будете вознаграждены и интересом ваших учеников, и большим пониманием сущности изучаемого.

Подведем промежуточные итоги

Основным методом работы с нашими пособиями выступает чтение текстов и выполнение ряда заданий по прочитанному.

Признаком культурного чтения выступает способность к структурированию текста:

- графическая или текстовая организация структуры текста (включающая разные виды планов, конспектов, схем);
- построение тезисного (антитезисного) плана;
- выделение структурных элементов текста: ключевых понятий, теоретических положений (идеи, законы, закономерности, проблемы), методов, выводов, иллюстративно-мотивирующих приемов.

В работе с текстом мы исходим из убеждения, что не так уж важно читать много, гораздо важнее качественно обрабатывать в своем сознании прочитанное.

Вернемся еще раз к такому важнейшему навыку, как составление различных видов *планов*. Выше мы уже рассматривали проблему построения плана как важнейшую проблему структурирования любого текста. Попробуем объединить наши представления о планах в единый методический прием.

Для того чтобы успешно осуществлять этот вид работы, в каждом конкретном случае необходимо грамотно решить следующие задачи:

1. Сориентироваться в общей композиции текста (уметь определить вступление, основную часть, заключение).

2. Увидеть логико-смысловую канву сообщения, понять систему изложения автором информации в целом, а также ход развития каждой отдельной мысли.
3. Выявить «ключевые» мысли, т. е. основные смысловые вехи, на которые «нанизано» все содержание текста.
4. Определить детализирующую информацию.
5. Лаконично сформулировать основную информацию, не перенося на письмо все целиком и дословно.

Текст, как правило, содержит несколько основных мыслей, каждая из которых развивается в пределах своей тематической группы. Чаще всего, хотя и не всегда, «граница» между этими группами обозначается ясно. На письме этой границей может быть абзац, в устной речи — паузы или смена интонации говорящего.

Обычный текст характеризуется тем, что пишется и произносится слов гораздо больше, чем это требуется для понимания написанного или сказанного. Читая, мы интуитивно используем некоторые слова и фразы в качестве опорных. Такие опорные слова и фразы мы уже ранее назвали ключевыми. Ключевые понятия и фразы несут основную смысловую и эмоциональную нагрузку содержания текста.

Выбор ключевых слов — это первый этап смыслового свертывания, смыслового сжатия материала.

В работе по определению «основных мыслей», «смысловых вех» очень помогает умение составлять план. План — это как бы путь через текст, от факта к факту, от мысли к мысли. Хороший план четко выражает основное содержание текста и делает его удобным для восприятия и для хранения в памяти. Существует великое разнообразие видов планов.

Первый, самый простой вид плана — вопросный. Задав основные вопросы к тексту, охватив ими его основную проблематику, мы получим вопросный план, пункты такого плана могут писаться как со знаком вопроса, так и без него.

Тезисный план уже упоминался нами ранее, тезисный план можно получить, если попытаться ответить законченными предложениями на вопросы из вопросного варианта плана.

Превратив пункты-предложения тезисного плана в номинативные конструкции, мы получим номинативный план. Номинативный план не отвечает на вопросы, как тезисный, а лишь называет, формулирует основные проблемы текста, значит, и является наиболее кратким.

Интересной формой плана является модификация тезисного и номинативного, когда пункты плана представлены в виде цитат по тексту. Такая форма наиболее уместна в том случае, если текст представляет большую художественную ценность.

Можно выделить еще один прием составления плана — усложнение. Простой план составляется в ходе первоначального чтения, когда фиксируются основные пункты в зависимости от количества выбранных смысловых частей текста. Далее возможны два пути: группирование или детализирование.

Первый путь предполагает составление подробнейшего простого плана (для начала можно идти вслед почти за каждым абзацем). Такой перечень положений, сюжетов, фактов, составляющих текст, подсказывает вам соответствующую группировку пунктов под общими заголовками.

Второй путь — составление краткого простого плана с последующей детализацией пунктов. Выбор того или иного способа зависит от индивидуальных образовательных особенностей обучающегося.

Составление плана — это не только способ работы, помогающий понять текст, но и результат понимания: не поняв текст, даже «идеальный читатель» не сумеет составить план.

Вопрос о том, составлять или не составлять планы по прочитанным текстам, это вопрос того временного ресурса, которым владеют обучающиеся, наличия у них навыка работы с текстами и т. д., то есть он относится к сфере искусства тьюторского сопровождения процесса самостоятельной работы с текстами.

К области таких же заданий, направленных на осмысление и осознание прочитанного, относится умение *конспектировать*. Тезисный план, кластер, концептуальная таблица — все это своеобразные формы конспекта. *Конспект* (от латинского *conspicere* —

обзор) — краткое письменное изложение или запись содержания чего либо (лекции, беседы, дискуссии и т. д.). Результат конспектирования — запись, позволяющая конспектирующему немедленно или через некоторый срок с нужной полнотой восстановить полученную информацию.

К сожалению, очень немногие наши учащиеся владеют навыками действительно рационального конспектирования. Конспектирование — сложный и своеобразный процесс: в нем сочетаются аудирование (слушание) или чтение с письмом, причем это сочетание происходит не механически. Записи предшествует специфическая обработка информации. Конспектирующий не просто отбрасывает ненужную для него информацию путем сокращения текста, а «свертывает» известную информацию так, чтобы суметь ее вновь развернуть. Нужную (новую, важную) главную информацию конспектирующий также уменьшает в объеме, что происходит за счет быстрой ориентировки в материале, нахождения в нем избыточности (для чего необходимо овладеть различными мыслительными операциями). Необходимость, ценность информации — относительная величина, она зависит от индивидуальной информированности человека. Однако ее вычленение — важнейший компонент обучения рациональному конспектированию.

Можно выделить следующие формы конспектирования, проводимого по тексту:

1. Линейное конспектирование в форме развернутого тезисного плана.
2. Построение кластера (другой формы схемы) с текстовыми вставками.
3. Построение табличной формы конспекта, например, в вопросно-ответной форме.
4. Двухэтапный конспект. Первая часть его заполняется после прочтения текста, вторая — после выполнения всех видов заданий по тексту.
5. Построение конспекта на основе опорных сигналов. Логика построения такого конспекта базируется на стремлении к визуализации, выражении смыслов через образы. Вместо много-

численных слов в таком конспекте будут размещены рисунки, схемы, символы. Таким образом, мы получим опорные сигналы к данному тексту, а вместо утомительного переписывания длинного непонятного текста — быстрое оформление краткого и интересного опорного сигнала.

Опорные сигналы (ОС) — это оригинальная обработка текста, при которой содержание материала кодируется с помощью знаков:

- ключевых слов, фраз;
- забавных рисунков;
- символов;
- схем.

Составлять или не составлять конспект, опять же, вопрос индивидуального стиля обучения, выработанного нашим учеником. Очевидно, что если читающий работает с текстом, который в будущем будет недоступен во всей своей полноте (книгу необходимо вернуть владельцу, нерационально хранить такую объемную информацию в несжатом виде), то конспект является настоящей необходимостью.

В случае, похожем на наш, когда обучающиеся получают в индивидуальный доступ учебные книги, по которым может идти вся необходимая работа, процедура конспектирования может быть заменена графической разметкой текста.

К формам такой разметки относятся: подчеркивания, выделение цветом, маркировка специальными значками и т. д. Мастерами работы с текстовой информацией даже изобретены две методики, получившие устойчивые названия и толкование.

Первая называется «Инсерт». *INCEPT* — звуковой аналог условного английского сокращения (*INSERT* — *Interactive Noting System for Effective Reading and Thinking*) — в дословном переводе означает: интерактивная система записи для эффективного чтения и размышления. (Авторы — Воган и Эстес, 1986; модификация Мередит и Стил, 1997).

Прием осуществляется в несколько этапов.

1 этап: Учащимся предлагается система маркировки текста, чтобы подразделить заключенную в нем информацию следующим образом:

✓ «галочкой» помечается то, что им уже известно;

– знаком «минус» помечается то, что противоречит их представлению;

+ знаком «плюс» помечается то, что является для них интересным и неожиданным;

? «вопросительный знак» ставится, если что-то неясно, возникло желание узнать больше.

2 этап: Читая текст, учащиеся помечают соответствующим значком на полях отдельные абзацы и предложения. Знакомство с текстом и его маркировка может производиться в аудитории, при этом тьютор (лектор) может давать свои комментарии по ходу чтения.

3 этап: Учащимся предлагается систематизировать информацию, расположив ее в соответствии со своими пометками в следующей таблице:

✓	–	+	?

4 этап: Последовательное обсуждение каждой графы таблицы.

Предметная область использования: учебные тексты с большим количеством фактов и сведений. Прием способствует развитию аналитического мышления, является средством отслеживания понимания материала. Очевидно, что этапы ИНСЕРТА соответствуют трем стадиям: вызов, осмысление, рефлексия.

Предложенные значки могут быть заменены другими символами по вашему усмотрению. Например, вместо «+» можно использовать «!». Главное — четкие критерии ранжирования информации.

Вторая методика, ничем не уступающая первой в простоте применения, называется «Плюс, минус, интересно». В данном случае текст размечается с помощью трех видов значков, логика рас-

становки которых может быть выбрана тьютором или самим обучающимся. Например, анализ текста с точки зрения того или иного тезиса. Тогда значок «плюс» сигнализирует о сильном аргументе в поддержку тезиса, «минус» о слабом аргументе или аргументе в пользу антитезиса, «интересно» представляет собой повод для размышления. Эти же три значка читатель может использовать для оценки значимости или новизны материала для себя лично.

В завершение следует упомянуть еще одну форму осмысления прочитанного, актуальную для работы с нашей модульной программой. Форма эта — эссе.

Эссе (от французского *essai*, английского *essay* или *assay* — опыт, очерк, от латинского «*exagium*» — взвешивание) — жанр критики и публицистики, свободная трактовка какой-либо литературной, философской, эстетической, моральной или социальной проблемы. Обычно противопоставляется систематическому научному рассмотрению вопроса. Классиком-основателем опытов с эссе считается М. Монтень («Опыты», 1580). Эссе очень распространенный жанр письменных работ в западной педагогике, в российской школе эта форма и сам термин становятся все более и более популярными в последнее время. Эссе целесообразно использовать как небольшое письменное задание обычно на стадии осмысления, обработки прочитанного. Теме создания эссе посвящены многие научные и научно-популярные трактаты. Здесь же хотелось бы отметить, что разнообразие форм эссе определяется тремя основными факторами:

- временем, которое на него тратится;
- умением строить логичные композиции (в уже известной нам логике, например, вызов, изложение тезисов, аргументация, выводы);
- художественным даром автора, выразительностью речи, богатством привлекаемого культурного контекста и т. д.

Для написания эссе можно предложить и 5, и 10 минут, эссе может стать серьезным заданием для выполнения в свободное время. Если создание эссе — замечательное задание для обучающегося, направленное на лучшее понимание текста, то для тью-

тора эссе превращаются и в один из самых значительных инструментов диагностики в процессе сопровождения слушателей в ходе обучения.

Подведем итоги

Основным методом работы с учебно-консультационным комплексом нашей модульной программы является работа обучающихся с текстами учебных пособий и кейсов. Следовательно, перед любым тьютором стоит задача выбрать адекватные методы сопровождения учащихся в этом процессе. Учитывать придется особенности учебного материала, возрастные и индивидуальные учебные особенности обучающихся, собственные педагогические навыки и предпочтения. Процесс выбора методов сопровождения должен привести к построению индивидуализированной системы методов работы с текстами, применяемыми в данной аудитории.

В качестве ведущего метода работы с текстом выступает структурирование содержания, в логике которого построены учебные пособия с выделением ключевых понятий, вычленением проблем, введением теоретических моделей, описанием методов решения типовых и творческих задач, формулировкой выводов. С каждым из этих структурных элементов теста должны быть построена методическая работа.

Логика проектирования модульной программы диктует необходимость овладения слушателями методами: конспектирования (разметка на полях, кластерный анализ), создания различного рода таблиц, построения тезисов и антитезисов, написания эссе.

Вопросы и задания для самоконтроля:

1. Определите, что для вас означают слова «уметь читать учебные тексты».

2. Перечислите необходимые виды учебной работы, которые должны быть организованы в образовательном процессе на материале текста учебной главы.
3. Опишите основные методы работы:
 - a. с ключевыми понятиями;
 - b. с теоретическими моделями (идеями, законами, закономерностями);
 - c. с методами решения задач;
 - d. с выводами.
4. Каково назначение примеров, метафор в учебном тексте? Постройте систему метафор в отношении любого из фрагментов текста данной главы.
5. Перечислите возможные приемы «сжатия текста», выберите те из них, которые вы считаете наиболее удобными и продуктивными в организации.
6. Перечислите возможные приемы графического оформления текста, выберите те из них, которые вы считаете наиболее удобными и продуктивными в организации.
7. Постройте собственную поэтапную методику работы с текстом главы, которую вы могли бы предложить участникам семинара, тьютором на котором вы выступаете.

2.2. МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ГРУППОВЫХ ПРОБЛЕМНЫХ ДИСКУССИЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ

Одним из основных методов организации образования взрослых в настоящее время признана групповая дискуссия. Очевидно, что применение этого мощного метода имеет свои границы. Можно выделить несколько ситуаций, в которых групповая дискуссия окажется более эффективной, чем многие другие методы.

№	Характеристика ситуации	Возможности групповой работы
1	Необходимость повышения эффективности индивидуальной деятельности за счет действия системных факторов	Выполнение творческих заданий, поиск неординарных решений, выбор более качественных вариантов и т. д.
2	Ограниченность ресурсов, например: раздаточного материала, презентационного материала, рабочих мест, времени на презентацию и т. д.	Группа выполняет задание совместно, промежуточные решения выслушиваются группой, на общее суждение выносятся групповой вариант, таким образом, число «субъектов семинара» сокращается до числа групп
3	Сложность объемность задания (например, разработка проекта)	Группа выполняет задание совместно, распределяя между собой различные составляющие деятельности
4	Необходимость управления индивидуальными действиями	Группа выступает в роли посредника между организатором семинара и участником семинара, выполняет мотивирующую, организационную, корректирующую и другие функции
5	Выполнение заданий, разработанных для группового взаимодействия, например, выполнение специальных тренинговых или тестовых групповых упражнений	Группа выступает в качестве коллективного субъекта совместной деятельности

Иначе говоря, целесообразность применения групповых технологий определяется той учебной задачей, которую необходимо выполнить в образовательном процессе. В любом из указанных случаев групповая работа рассчитана на возможность добиться большего, чем просто сумма индивидуальных усилий членов группы.

Добиться большего эффекта в групповой работе удается не всегда. Это зависит от ряда факторов, среди которых доминируют

численный и персональный состав группы, организация работы группы, организация работы в межгрупповом пространстве.

О численном составе группы мы уже говорили, наиболее удобно работать в группе численностью от 5 до 9 человек.

Персональный состав группы тоже очень важен. Очевидно, что негативно настроенный член группы, если он обладает влиянием на группу, может помешать ее работе. Однако дать какие-то четкие рекомендации по тому, как именно формировать группы (по принципу однородности или разнородности), не представляется возможным. Каждому тьютору предстоит эту задачу решать самостоятельно в каждой новой группе, опираясь на собственный опыт и интуицию. Психологи советуют формировать группы по принципу максимального разнообразия ее участников. В процессе формирования можно использовать психологические тесты.

Организация работы группы. Здесь уместно рассмотреть два аспекта проблемы: внутригрупповой и межгрупповой.

Эффективность внутригрупповой организации работы определяется совокупностью целей деятельности, которые реализуют члены группы в процессе своей работы. Рассмотрим эти цели.

Образовательные цели	Цели выполнения задания	Цели овладения методами групповой работы
У каждого члена группы в образовательном процессе присутствуют цели индивидуального овладения той или иной компетентностью	У группы имеются групповые цели, связанные с необходимостью выполнить ту или иную задачу (задание, поставленное перед группой)	Учебные группы, существующие на протяжении относительно длительного периода, должны осваивать эффективные методики совместной деятельности

Очевидно, что групповое взаимодействие в образовательном процессе будет эффективным только при достижении всех трех целей, при этом первая «образовательная цель» является доминирующей; вторая и третья же создают условия для достижения пер-

вой. Тьютору, применяющему групповые технологии, необходимо заботиться о создании условий для достижения всех названных целей, в частности, обеспечивать корректировку работы групп на основе постоянно организованной обратной связи по всем трем составляющим цели групповой деятельности.

Успех групповой работы зависит и от пространства межгрупповой совместной деятельности, от того, как тьютор организует взаимодействие малых групп в ходе семинара. Ведь чаще всего в процессе семинара организуется одновременная групповая работа трех-пяти малых групп. Рассмотрим несколько наиболее часто встречающихся ошибок группового взаимодействия.

№	Проблемы организации межгруппового взаимодействия	Основные подходы к решению проблем
1	Организация пространства для работы групп	Желательно, чтобы группы могли работать в одном помещении, то есть видеть процесс работы друг друга (мотивирующий эффект), но при этом не мешать друг другу. Столы для работы групп должны позволять участникам группы сидеть лицом друг к другу, должны допускать трансформацию в соответствии с условиями работы.
2	Формулировка задания	Задание для групп должно быть сформулировано очень четко (лучше всего и в устной, и в письменной форме) и обязательно содержать три основных составляющих: — описание того продукта совместной групповой деятельности, который необходимо получить группе; — характеристика ресурсов (чем можно пользоваться, каково время выполнения задания); — характеристика наиболее целесообразного метода выполнения задания; — описание формата представления полученного результата.

3	Обеспечение процесса групповой деятельности	Группы должны быть обеспечены рабочими местами, рабочими материалами, всем необходимым методическим инструментарием и т.д. Способ обеспечения должен быть продуман тьютором заранее
4	Сопровождение процесса групповой деятельности	В процессе деятельности групп тьютор должен обеспечить эффективное сопровождение, а именно — помогать группам решать возникшие проблемы: — консультировать группы; — мотивировать к работе; — корректировать групповую динамику. Очень важно соблюдать временные параметры работы, предоставлять группам информацию о течении времени
5	Организация представления результатов групповой деятельности	Каждая группа должны иметь возможность представить свою работу и получить ее качественную оценку. Могут быть использованы: устные презентации с применением наглядности; «стендовая сессия», когда результаты работы групп представлены для общего анализа; письменные отчеты о работе, которые могут быть подвергнуты перекрестному анализу групп или проанализированы экспертами. Материалы отчетов групп должны получить качественную оценку со стороны представителей других групп или со стороны экспертов; а также обобщенную оценку со стороны тьютора. Оценка выполнения задания по возможности должна затрагивать все три составляющих цели групповой деятельности

Рассмотрим все названные аспекты на примере организации *мозгового штурма*.

Мозговой штурм, или мозговая атака — методика групповой деятельности, в основе которой лежит задача нахождения решения той или иной проблемы с использованием определенной тех-

нологии, гарантирующей в определенной степени достижение творческого результата.

В начале мозгового штурма тьютор мотивирует участников работы к решению проблемы или группы проблем. Объясняет методику решения проблем по методу мозгового штурма. Принципиальных правил всего два. Мозговой штурм делится на четыре взаимосвязанных этапа.

Этап первый — уточнение сущности решаемой проблемы.

Этап второй — выдвижение всеми участниками группы любых идей и вариантов решений. Важно объяснить участникам группы, что никакие решения и предложения на этом этапе не критикуются и не комментируются, возможны только сдержанно поддерживающиеся высказывания или развитие идей. Критика запрещена, поскольку она выступает тормозом творческого процесса и останавливает синергию.

Этап третий — критический и конструктивный отбор идей. Целесообразно выбирать те идеи, которые не показали ранее своей несостоятельности.

Этап четвертый — оформление и представление модели решения.

Целесообразно рекомендовать группе выбрать ведущего мозгового штурма и того, кто будет фиксировать выдвигаемые варианты. Это может быть одно и то же лицо. Важный принцип мозгового штурма — «не хвататься за первое попавшееся и за тривиальное решение».

С какими проблемами может столкнуться тьютор в процессе организации мозгового штурма? Опишем возможные ситуации.

1. Группа не может приступить к выдвижению идей. Причины такого поведения группы может быть много, но все они связаны с персональным составом группы. У тьютора в процессе мозгового штурма есть только один действенный способ корректировки сложившейся ситуации — войти в состав группы и своим собственным примером «сдвинуть ее с мертвой точки».

2. В группе имеется лидер, который подавляет других участников группы. Его поведение надо попытаться скорректировать: убедить, переключить, удалить, дав другое задание, и т. д.

3. Группа недостаточно критична на этапе выработки модели. Целесообразно задать ряд вопросов, направленных на усиление критического анализа в группе.

4. Группы излишне критичны по отношению друг к другу на этапе представления результатов. Или, другой вариант, группы не слушают друг друга на этапе представления результатов. В этих ситуациях тьютору целесообразно попытаться скорректировать общегрупповую мотивацию выполнения задания, в том числе и формулировкой дополнительных заданий, выполняемых в процессе презентации. Например, выполнение взаимного перекрестного анализа в роли «позитивного оппонента», «заказчика», «соисполнителя», «эксперта» и т.д. Распределение критических функций между группами обычно позитивно влияет на качество восприятия и критического анализа в целом, снимает эффект соревновательности.

Выделим наиболее *типичные формы группового взаимодействия*, которые могут быть использованы в процессе работы с модульной программой подготовки администраторов образования.

	Форма работы	Метод работы
1	Групповой анализ текстов и других источников	Совместное чтение или изучение других источников с сопутствующим групповым обсуждением, формулировкой общей позиции по изучаемому вопросу
2	Выполнение упражнений	Выполнение объемных заданий репродуктивного характера, допускающих суммирование усилий членов группы, например, поиск информации или выполнение расчетов
3	Взаимообучение	Организация обмена опытом в группе; выполнение заданий по рабочей тетради в паре (например, «директор — бухгалтер» или «опытный — начинающий администратор»)

4	Групповое решение проблемных вопросов	Поиск группой в режиме мозгового штурма ответа на проблемный вопрос (теоретического характера), заданный в учебном пособии или тьютором, сформулированный кем-то из участников семинара
5	Групповой анализ конкретной ситуации	Групповое выявление проблемы и методов ее решения на основе анализа конкретной ситуации (см. раздел 2.4.)
6	Групповые дискуссии	Групповой обмен взглядами и идеями по той или иной проблеме помогает выработать более глубокое понимание проблемы и принятие друг друга членами группы

В заключение можно выделить общий критерий ситуации, когда групповая работа может оказаться неконструктивной. Такими ситуациями оказываются все случаи, в которых нет места совместности. Иначе говоря, тьютор должен тщательно размышлять, имеет ли смысл переходить на групповую работу там, где индивидуальное выполнение задания может принести больший эффект при меньших затратах.

Рассмотрим дискуссионные формы, целесообразные для применения тьютором при работе с нашей учебной программой. *Дискуссия* (от латинского *discussio* — рассмотрение, исследование) — обсуждение какого-либо проблемного, спорного вопроса. Близкими по смыслу понятиями выступают:

- диспут (от латинского *disputare* — рассуждать, спорить) — публичный спор на какую-либо тему;
- диалог (от греческого *dialogos* — прямой перевод: *dia* — сквозь, через...) — разговор между несколькими лицами, переговоры, обмен мнениями.

Простейшая дискуссионная форма была уже названа ранее — это дискуссия по проблемному вопросу, проводимая в малой группе. При проведении таких дискуссий можно не сосредоточиваться на организационных вопросах. В роли катализатора и организатора дискуссии в этом случае выступает проблемный вопрос, заданный учебным пособием, тьютором, кем-то из участников

дискуссии. Для активизации группового обсуждения тьютор может предложить группе обсудить два предложенных пути решения проблемы, два противоположных оценочных суждения или использовать другие приемы создания проблемных ситуаций (см. выше). Принципиально важным для учебной дискуссии представляется этап ее завершения, когда участники дискуссии подводят ее итоги, отвечая на ряд дополнительных вопросов:

- какое новое знание получено в ходе дискуссии?
- по каким позициям взгляды участников дискуссии совпадают в наибольшей степени?
- по каким позициям обнаружено максимально расхождение во взглядах участников дискуссии?
- какие новые вопросы поставили перед собой участники?

Вопросы могут быть детализированы или сформулированы иным способом, но важно, чтобы дискуссия, проводимая в учебных целях, имела завершение, направленное на овладение ее участниками новыми образовательными компетентностями.

Заметим, что организация дискуссий для изучения нашей модульной программы представляется принципиальной позицией. Администратору очень важно обрести опыт участия в дискуссиях хотя бы ради того, чтобы осознать, что люди (в том числе и его партнеры, коллеги, ученики школы, их родители) могут иметь весьма существенные расхождения во взглядах на актуальные проблемы развития образовательного учреждения и процесс согласования этих взглядов весьма непрост.

Второе основание для придания особой значимости дискуссионным формам состоит в диалектической природе дискуссионного метода. Собственно, дискуссии помогают осознать важнейшее правило современного менеджмента: искусство управлять людьми состоит не в поиске единственно правильного управленческого решения в каждой конкретной ситуации, а в нахождении оптимального решения для данной конкретной ситуации, выступающего чаще всего продуктом множественных компромиссов.

И третье. Важнейшая социальная функция современной школы заключается в формировании процедур и институтов гражд-

данского общества, логика становления которого состоит в привлечении как можно больших общественных слоев к обсуждению актуальных проблем развития личности, общества и государства. Вне развития дискуссионной культуры решение этой задачи представляется невозможным.

Естественно, каждый тьютор будет самостоятельно конструировать дискуссионные ситуации и их организационное воплощение в зависимости от личного опыта и предпочтений. Здесь мы приведем еще несколько дискуссионных форм, ставших популярными в силу своей эффективности в образовательном процессе взрослых.

Дискуссия-соревнование, вариант поиска решения, в котором присутствуют спорящие стороны и судья, которому предстоит мотивированно отдать предпочтение одной из команд.

Открытые дискуссии (Plenary Debates) предусматривают постановку проблемы с последующим обсуждением без четкого выделения утверждающей и отрицающей стороны и с привлечением широкого круга участников, но здесь важно то, чтобы определенное знакомство с предметом обсуждения имело место ранее, а также необходимо руководство дискуссией с тем, чтобы она носила конструктивный характер.

Дискуссии в форме телевизионного talk-show (Panel Debates), с которыми многие познакомились в ходе избирательных кампаний, требуют от ведущего особого умения направить дискуссию по существу вопросов, избегая «хождения по кругу», для чего необходимо предварительно предусмотреть как принципиальные основы, так и точки расхождения, столкновения мнений в рамках дискуссии.

Дискуссия может быть проведена в письменной форме. Ранее уже упоминалась стендовая форма проведения дискуссии. Можно назвать такие формы организации дискуссии (или ее отдельного этапа), как организация «стены гласности», на которой каждый участник дискуссии может написать свое мнение по любой из заданных (предыдущими участниками) тем. Такая форма дискуссии созвучна современным диалогам, организуемым в сети Интернет. Можно выделить две основные разновидности: чат (преимущест-

венно молодежная форма диалога) и открытый обмен мнениями в логике виртуальной конференции.

Заметим, что режим «дискуссионной гостиной» становится необходимым элементом любого образовательного или научного портала, размещенного в сети. Эта технология может быть взята на вооружение тьюторами, обеспечивающими долгосрочное сопровождение участников семинаров по освоению модульной программы.

Подведем итоги

Логика компетентностного подхода позволяет трактовать образование как способность видеть и решать актуальные для развития (мира, человека и познания) проблемы. Именно поэтому забота о проблемном подходе в наших учебных пособиях — это забота о качестве образовательного процесса. Ключевым методом работы в программе выступает проблемная дискуссия, поводом для которой является проблемный вопрос или конкретная ситуация, становящаяся объектом проблемного анализа. При этом под проблемой понимается вопрос (задание, ситуация), которая актуальна для участника образовательного процесса, но не может быть им решена на данном этапе развития. Источники проблем для решения в образовательном процессе по данной программе: тексты и задания пособий, личный опыт тьютора, личный опыт участников процесса.

Вопросы и задания для самоконтроля:

1. Каковы возможности и ограничения к использованию групповых методов в образовательном процессе?
2. В какой ситуации наиболее целесообразно использовать групповые методы?
3. Как компетентностный подход связан с проблемным?
4. Какие источники для создания проблемных ситуаций используются в данной учебной программе?
5. Какие формы организации групповых дискуссий должен будет применять тьютор при работе над программой?

2.3. ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОНТРОЛЯ И САМОКОНТРОЛЯ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ

Контроль качества процесса обучения выступает необходимым условием его гарантии. При этом можно выделить две основные составляющие:

- результирующую;
- процессуальную.

Результирующая составляющая связана с ответом на вопрос — удалось ли участникам образовательного процесса достичь тех целей, которые были запланированы при построении модульной программы.

Процессуальная составляющая оценки качества. Необходимость ее возникновения сегодня не оспаривается никем из специалистов по управлению. Речь идет о том, что качественный результат выступает следствием качественно же организованного процесса, направленного на достижение этого результата. Сбои в организации процесса почти стопроцентно гарантируют соответствующие сбои на уровне результата. К процессуальным оценкам, таким образом, относятся:

- оценка промежуточных результатов;
- оценка соблюдения технологических условий организации процесса;
- оценка личностной (групповой) позиции и динамики в образовательном процессе.

Итак, *суммарная формула «контроля качества освоения модульных программ учебного комплекса»* состоит в сумме следующих составляющих:

- ориентация на цели, заявленные в программе и пособиях;
- ориентация на построение качественного процесса (с применением методик, специально отобранных для учебно-методического комплекса);
- отслеживание позиции участника образовательного процесса по выбранным индикаторам;

- промежуточная и итоговая оценка результатов учебно-прикладной деятельности;
- преимущество самооценки перед оценкой.

Рассмотрим элементы промежуточного и итогового контроля, которые могут быть реализованы на различных этапах осуществления программы.

Отметим прежде всего, что никакая прикладная программа не может быть реализована без опоры на теоретическую составляющую, поэтому очень важно добиться усвоения ключевых понятий, зависимостей, теоретических моделей.

Остановимся на наиболее общей составляющей этого блока — на тестах учебных достижений. Принципиальным является то, что использование тестов и тестовых заданий на различных этапах процесса направлено на выявление степени овладения учащимися конкретными знаниями, обеспечивающими те или иные действия.

Тест (от английского *test* — испытание, исследование) — задание стандартной формы, по результату выполнения которого можно судить о наличии знаний, умений, опыта и т. д.; с точки зрения информационного подхода тест — это задача с известным решением, предназначенная для проверки правильности работы системы, с точки зрения физиологии тест — это метод исследования, заключающийся в пробном воздействии на организм в целях получения данных для выводов.

Преимущество тестов по сравнению с другими процедурами оценки состоит в возможности экономии ресурсов (прежде всего времени, при обработке больших массивов информации), возможности стандартизации (сравнения, сопоставления результатов), снижении фактора субъективизации.

Заметим, тесты, как и другие процедуры, могут быть более или менее удачными в зависимости от того, насколько они соответствуют своему главному назначению — быстро и качественно диагностировать усвоение заданного объема содержания.

В общем виде тестовое задание состоит из четырех частей:

- инструкции;

- текста задания (вопроса);
- вариантов ответа (могут отсутствовать в открытой форме теста);
- правильного ответа.

Основное требование, предъявляемое к тестовым заданиям, состоит в наличии однозначно правильного ответа.

Тестовые задания могут быть двух видов:

- открытого типа (когда учащийся должен самостоятельно изложить вариант ответа);
- закрытого типа (когда ставится задача выбора варианта ответа из заданных версий).

Заметим, что задания открытого типа обычно направлены на проверку усвоения основных понятий или закономерностей и предполагают вычленение ответа из текста пособия.

Среди заданий открытого типа могут быть представлены «задания дополнения», когда ответ формируется с учетом имеющихся ограничений, например, надо дополнить предложение или заполнить пропуск в тексте.

Признаками качественных заданий открытого типа являются:

- возможность краткого ответа;
- однозначность оценки правильности ответа;
- простота формулировки вопроса;
- возможность опоры на память или конкретный текст.

Задания закрытого типа, собственно, именно они чаще всего называются тестами, могут быть сконструированы в нескольких форматах.

1. *Задание с альтернативным вариантом ответа.* Такое задание предполагает только две возможности ответа: да или нет, правильно или неправильно.

Внешняя простота конструкции тем не менее создает риск избыточного упрощения. Тьютору при конструировании тестов целесообразно ориентироваться на широко известную модель Дж. Гильберта, в которой он формулирует ряд правил, соблюдение которых позволит готовить качественные задания альтернативного типа:

- вопрос должен содержать одну законченную мысль;
- в вопросе не должен содержаться ответ или подсказка для ответа;
- в вопросе следует избегать формулировок, допускающих субъективную оценку («небольшой», «много», «мало» и т. д.);
- при конструировании вопросов целесообразно чаще применять количественные термины;
- не следует использовать двусмысленные выражения;
- частота вариантов ответов «да» и «нет» в одном тесте должна быть примерно одинаковой.

Собственно, эти рекомендации могут быть отнесены и к другим формам заданий. Перечислим иные форматы тестовых заданий.

2. *Задачи с множественным выбором.* Это основной и наиболее часто встречающийся вид заданий, применяемый в тестах. Задачи формулируются так, чтобы в них было не менее трех правдоподобных варианта ответа. Учащийся должен выбрать правильный вариант ответа, которым может быть один из предложенных, несколько предложенных, все или ни один из предложенных ответов.

3. *Задачи на восстановление соответствия.* Так называются задания, в которых необходимо установить связи между различными элементами.

4. *Задачи на установление аналогий.* В общем виде эти задания представляют собой задачу установление аналогии связи (отношения) между двумя элементами. Такие задания очень удобны при анализе сущности того или иного понятия.

5. *Задания на исключение лишнего.* В задании приводится ряд объектов, между которыми необходимо установить связь и исключить лишнее слово.

6. *Установление правильной последовательности, реструктурирование.* Это задание предполагает расположение элементов в правильной последовательности или дополнение ряда недостающим элементом. Такого рода задания целесообразны в том случае, если они направлены на проверку усвоения алгоритмов,

их применение уместно и при анализе табличных массивов или графиков.

7. *Задачи на нахождение ошибок.* Обучающиеся анализируют предложенные тексты (тест может быть представлен в различной форме: вербальной, графической, табличной, схематической, рисуночной и т. д.) и замечают имеющиеся в них неточности.

Конечно, могут быть предложены и более сложные конструкции тестовых задний, мы здесь ограничились анализом лишь базовых форм, опытные тьюторы могут обогатить их содержание и разнообразие за счет собственных знаний и опыта.

Второй вид заданий, направленных на обеспечение оценки и самооценки качества образовательного процесса, используемый в наших пособиях, — это *эссе*. Ранее мы уже ввели это понятие, когда рассматривали проблему работы с текстом. Напомним, что *эссе* (с французского *essai*, английского *essay* или *assay* — опыт, очерк, от латинского *exagium* — взвешивание) — жанр критики и публицистики, свободная трактовка какой-либо литературной, философской, эстетической, моральной или социальной проблемы. Обычно противопоставляется систематическому научному рассмотрению вопроса. Может ли эссе представлять интерес для обеспечения процесса оценки и самооценки? Несомненно, в силу своей рефлексивной природы. Эссе предоставляет уникальную возможность в свободной форме высказать оценочные суждения в отношении той или иной теоретической модели, идеи, опыта. Эссе может стать инструментом анализа личностной и групповой динамики, качества работы тьютора.

Заметим, что свободная форма изложения требует от тьютора высокой квалификации при анализе. Как и любое другое задание, выполняемое в процессе обучения, эссе предполагает обязательную обратную связь, то есть гарантию его анализа со стороны тьютора (или экспертов).

Что может стать предметом анализа:

- точность понимания сущности идеи или теоретической модели;
- принятие или непринятие учащимися той или иной идеи как лично-значимой;

- оценочные суждения (позитивная или негативная оценка) по отношению к процессу.

Для задания эссе можно выбрать проективную форму, когда предлагается найти вариант решения задачи, улучшения процесса, завершения истории.

Такая форма задания сближает эссе и с тестовыми заданиями открытого типа, и с разработкой тех или иных учебных проектов.

Что представляет собой «учебный проект»? Оговоримся, что и в данном случае мы не будем представлять общего теоретического обзора этого сложнейшего понятия. Вычленим только те его наиболее существенные черты, которые наиболее актуальны в логике компетентностного подхода.

Проект (от латинского *projectus* — брошенный вперед) — план, замысел, описание деятельности, которую предстоит сделать. С другой стороны, и в педагогике, и в современном менеджменте проект понимается не только как замысел чего-либо, но и как процесс воплощения этого замысла на практике, и как результат воплощения замысла. Устойчивые понятия — театральный проект, телевизионный проект, строительный проект, художественный проект. В этом же ряду можно назвать учебный проект.

Учебный проект объединяет в себе несколько составляющих:

- он разрабатывается с учебными целями, то есть влияет на становление той или иной образовательной компетентности;
- он обязательно имеет деятельностную прагматическую составляющую, то есть направлен на достижение практических целей преобразования действительности;
- в нем можно выделить этапы разработки, ресурсного обеспечения, реализации, оценки (внедрения) полученных результатов.

Очевидно, что у учебных проектов и компетентностного подхода общая идеология. В предлагаемых для слушателей кейсах содержатся проектные задания, которые могут быть предложены участникам семинаров для разработки. Создание проектов, так же как и анализ конкретных ситуаций, является самым важным ме-

тодом, направленным как на освоение содержания наших модульным программ, так и на анализ качества освоения программы.

Каждый проект может стать основанием для экспертной оценки с точки зрения образовательных целей того или иного учебного элемента. С другой стороны, все проекты должны объединиться в одно целое. Это «целое» получило в нашем учебно-методическом комплексе наименование «портфолио».

Портфолио — метод, применяемый в образовательном процессе для развития культуры сбора, хранения, структурирования, реструктурирования, анализа информации. Существенными отличительными чертами метода выступают возможность собирать и хранить разнородную информацию в структурированном виде, обеспечивать перегруппировку материала в тех или иных учебных целях. Портфолио может быть использован при ведении исследовательской работы, разработке учебных проектов, для оценки и самооценки.

Без потери смысла термин может быть заменен понятиями «портфель», «файловая папка» и т. д.

Приведем несколько практических примеров. Все мы, хотя бы по газетам и телепроектам, знакомы с портфолио, собираемым манекенщицами (чаще именуемыми сегодня «моделями»). Эти портфолио обычно представляют набор фотографий и дополняются резюме об участии в тех или иных проектах, в портфолио могут быть вложены полученные дипломы и сертификаты.

Похожий вариант — исследовательский портфолио. Всякий, кто сталкивался с задачей написания статьи или подготовки выступления, наверняка собирал портфолио, даже если и не употреблял этого понятия. Портфолио к лекции может состоять из тезисного плана лекции, текстов приводимых цитат, образцов раздаточного материала, графиков, таблиц, ксерокопий статей, текста лекции (одной из версии), музыкальных дисков, ссылок на интернет-ресурс и т. д.

Классическое исследовательское задание, которое сегодня получают школьники при реализации программы по образовательному туризму: «Собрать портфолио по выбранной проблеме.

Требования к портфолио: он должен содержать материалы по проблеме в следующих жанрах: научно-популярная статья, публицистика (газетная, журнальная статья), фотографии (не менее 5–7), рисунки (плакаты, карикатуры), художественные образы (отражение проблемы в искусстве), статистические данные, мнения современников, обобщение — обзор материалов, тезисный план итоговой статьи, итоговая обобщающая статья». Такое задание ставит ученика перед задачей активного поиска материала во время путешествия, внимательного его анализа, обобщения.

Результирующий «учебный портфель» в нашей программе может быть создан каждым участником отдельно и состоять из всех тех материалов, которые обучающийся считает ценными для своей практической административной работы. Портфолио формируется в каждом модуле отдельно, итоговое портфолио будет, таким образом, состоять из пяти взаимосвязанных модулей.

Какова структура каждого портфолио? Можно выделить несколько групп материалов: управленческая документация, методические материалы; методы решения проблемы, примеры для использования в педагогическом коллективе, теоретические модели, которые могут быть использованы директором на практике.

Собственно отбор материалов и их структурирование учащимися является самостоятельным результирующим заданием, которое будет носить как обучающий, так и оценочный характер.

Итоговая работа с портфолио предполагает выполнение следующих шагов:

1. Анализ текстов пособия и рабочей тетради, записей, материалов учебного проектирования в целях выявления ценных (по мнению учащегося) документов.
2. Структурирование отобранных материалов в соответствии с избранной логикой.
3. Аналитическое описание портфолио:
 - создание структурированного перечня материалов, вложенных в портфолио;
 - выделение наиболее ценных, значимых документов;

- качественная оценка портфолио в соответствии с задачами программы;
- самооценка портфолио автором.

На основании созданных портфолио целесообразно выполнить следующую работу:

1. Провести экспертизу портфолио в парах, подготовить экспертное заключение.
2. Представить портфолио на обсуждение (все или отдельные папки, в которых предложены разные варианты структурирования). Итоговое обсуждение портфолио может позволить участникам семинара сфокусировать свое внимание на тех аспектах деятельности, которые выпали из их собственного поля зрения.
3. Провести в группах анализ портфолио и ответить на вопрос: в какой степени анонсированные в начале семинара (в программе) цели достигнуты группой в целом и каждым отдельным участником? За счет какого ресурса достигнут результат? Что необходимо изменить в логике организации обучения, чтобы результирующая совпадала с целевой установкой?

Итоговое занятие целесообразно дополнить заполнением оценочных таблиц. Здесь мы приводим только один вариант анкеты для самооценки и оценки качества семинара, адресованный всей программе в целом, то есть проводимой после изучения всех четырех модулей. Участников семинара целесообразно попросить заполнить эту таблицу дважды, один раз в начале изучения программы, в этом случае заполняются только первые две графы, затем — после окончания изучения программы. Заполняются оставшиеся графы, могут быть внесены изменения в две первые графы, если позиция участника семинара за время работы изменилась.

ОЦЕНОЧНАЯ ТАБЛИЦА

Инструкция для участников семинаров

Оцените значимость предлагаемой программы по результатам, которые планируется получить в ходе наших семинаров. До начала изучения программы заполните графы 1–2 («До изучения программы: важно, умею»).

По окончании изучения программы вы можете внести изменения в первые две графы и оценить результаты освоения программы в графах 3–4 («По итогам изучения программы: сделал, сумею сделать»).

№		До изучения программы		По итогам изучения программы	
		Важно	Умею	Разработал	Смогу разработать
	В ходе образовательного процесса слушатели:				
1	Системного анализа и проектирования, обеспечивающего планомерное развитие отрасли				
2	Стратегического и оперативного планирования				
3	Разработки и построения необходимых организационных управленческих структур				
4	Реструктуризации, децентрализации, создания сетевых структур				
5	Создания и внедрения действующих систем управления качеством в рамках отрасли или учреждения; Учреждения, пути и способы вхождения образовательного учреждения в образовательные и другие социальные сети				

6	Эффективного использования финансовых ресурсов в в управлении профессиональным образованием				
---	---	--	--	--	--

Таблица баллов

Ответ	Нет	Скорее нет	Скорее да	Да
Знак	Знак «минус»	Знак «минус-плюс»	Знак «плюс-минус»	Знак «плюс»
	–	–/+	+/-	+
	0 (численная оценка)	1 (численная оценка)	2 (численная оценка)	3 (численная оценка)

Анализ результатов заполнения таблицы может стать для тьютора как поводом для групповой рефлексии, так и материалом для итоговой, теперь уже тьюторской, самооценки качества проведенной работы.

Мы рекомендуем тьютору как минимум трижды за время проведения семинара выполнить еще одно задание, помогающее выявить индивидуальную и групповую динамику, а также стимулирующее слушателя к самооценке.

В первый день семинара (приблизительно в середине дня) и в последний день семинара целесообразно попросить каждого участника семинара заполнить следующую мини-табличку:

Объект оценки	Численная оценка
«Дело»	
«Мы»	
«Я»	

Три составляющие: «Я», «Мы», «Дело» — это классические объекты оценки делового стиля в группе. Данные, достаточные для анализа и корректировки процесса, можно получить, оперируя только этими тремя индикаторами.

От чего зависит позитивная оценка деятельности:

- от полученного результата;

- от позитивного, делового микроклимата в группе, позитивной групповой динамики;
- от позитивного самочувствия каждого члена группы, позитивной личностной динамики.

Как расшифровать «Дело» в отношении семинара? При оценке этого «деловых» результатов придется ответить на вопросы: «В какой степени нам удастся достичь запланированных результатов программы? Насколько качественные разработки создаются слушателями? Как выполняются задания?». Иначе говоря, как именно учебная группа делает «дело».

Что означает «Мы»? Оценка этого параметра зависит от вопросов: «Удобно ли? Комфортно ли работать в группе? Хорошо ли обучается группа? Можно ли оценивать групповую динамику как позитивную?».

Что такое «Я»? Это оценка, обращенная к самому человеку. Как я оцениваю свое продвижение в программе? Удастся ли мне реализовать себя как эффективного члена группы? Автора разработок? Профессионала? Я ощущаю, что моя компетентность в этом семинаре растет? И т. д.

Опыт показывает, что участники семинара очень быстро, почти на невербальном уровне принимают критерии самооценки по этим шкалам.

Попросите каждого проставить в соответствующую графу оценки от 0 (самый низкий результат) до 10 (самый высокий результат).

Оформить результаты можно графически, соединив полученные точки на соответствующих осях координат. Изменение получаемого треугольника может стать предметом анализа как для самого ученика, так и для тьютора. Полезно сосчитать средние результаты и выделить отклонения по группе в целом, а затем проанализировать полученную динамику в трех срезax. Еще раз подчеркнем, что здесь приводятся только минимально необходимые инструменты оценки и самооценки, опытные тьюторы могут обогатить предлагаемую модель собственным инструментарием.

Подведем итоги

Качественный образовательный процесс предполагает наличие в нем системы процессуальной и результативной оценки. Процессуальная оценка позволяет скорректировать качество организации занятий в целях достижения необходимого результата.

Основным результатом овладения программой со стороны участников семинара будет являться их способность (подтвержденная практически) решить те или иные управленческие задачи, определенные в каждом из модулей программы.

Учитывая специфику состава учебной группы, тьютор в большей мере должен заботиться об объективизации оценки и стимулировании процесса самооценки со стороны участников семинара.

В качестве основных инструментов для оценки и самооценки качества в нашей программе представлены тестовые задания открытого и закрытого типа, проектные разработки, эссе. Комплексным результирующим инструментом для оценки и самооценки является «метод портфолио», соединяющий в себе все материалы, разработанные учащимся за время освоения программы.

Вопросы и задания для самоконтроля:

1. Какие положения стали основополагающими для авторов при отборе методов оценивания для данной учебной программы?
2. Какой принцип оценивания порождается компетентностным подходом?
3. Почему тьютор должен в большей мере заботиться о развитии самооценки, чем о формировании системы оценивания в данной программе?
4. Какие инструменты используются для оценивания и самооценивания в программе? Дайте краткое определение каждому инструменту.

2.4. CASE-STUDY — ПРОБЛЕМНО-ПОИСКОВЫЙ АНАЛИЗ

На одном из студенческих сайтов, посвященных качеству образования в некоем столичном вузе, напечатано дословно следующее: «Народ, учиться здесь не рекомендую. Условия средние, библиотека плохая. Преподы читают старорежимные лекции, кейсов нет и в помине... Говорят, что дают фундаментальное образование, а что им остается, если ни в жизни, ни в профессии они ничего не понимают».

Автор модного труда «Чем кейс отличается от чемодана» так охарактеризовал свою работу по созданию кейсов: «Мне проще написать три главы в книгу, разработать с десяток лекций, чем приготовить хотя бы один удобоваримый кейс для подготовки менеджеров».

Метод анализа конкретных ситуаций (МКС, или кейс-метод) в образовательном процессе завоевывает все большую и большую популярность, особенно если речь идет о повышении квалификации администраторов образования.

Метод анализа конкретных ситуаций (МКС) — case-study, или, в русской транскрипции, кейс-метод, порожден естественной потребностью участников образовательного процесса обращаться к жизненным реалиям для их последующего осмысления и преобразования.

Новое звучное имя метода пришло к нам из международной практики, первые серьезные упоминания и обобщенные работы по методике анализа конкретных ситуаций относятся к опыту работы Гарварда 60–70-х годов, по крайней мере, в современной литературе чаще всего именно это время принимается за дату рождения метода, хотя иногда утверждается, что в педагогической практике метод возник уже в начале века. Утверждается, что современный средне-статистический студент Гарварда или любой другой бизнес-школы за время своего обучения «прорабатывает» сотни кейсов. Каждый год высшие учебные заведения и исследовательские институты издают сотни новых кейсов и методических пособий.

Метод широко вошел в современный образовательный процесс в силу своей интерактивной составляющей, опоры на позитивную мотивацию слушателей, превращающихся из учеников в творцов. Наиболее восторженное приятие метод встречает у молодежной аудитории, может быть еще и потому, что напоминает игру, пусть деловую, но все-таки захватывающую игру, в которой аналитические и конструктивные способности участников семинара позволяют им изменять (пусть пока в заочной форме) современные реалии. Именно деловые игры можно считать предтечей метода анализа конкретных ситуаций.

Очевидно, что в качестве обучающего метод применялся и ранее. МКС — название большой группы методов, которые активно использовались и используются в образовательной практике. К теоретико-практическим основаниям метода можно отнести:

- проблемно-поисковый анализ;
- прагматическое обучение;
- ориентацию на создание ситуаций выбора (обучение с учетом вариативности);
- обучение через анализ собственного опыта.

МКС в силу своей комплексности предоставляет возможности самореализации для обучающихся с различной типологией образовательных ориентаций; в нем сочетается теоретическое обучение, прагматическое, обучение через рефлексию и самостоятельное экспериментирование.

МКС опирается на классическую модель Д. Колба, в которой можно выделить следующий обучающий цикл:

- изучение конкретной ситуации (ориентации на конкретный опыт);
- анализ ситуации (рефлексия, осмысление);
- формирование выводов, оценок, обобщения (концептуализация опыта);
- разработка плана управленческих действий (активное экспериментирование).

В общем виде *конкретные ситуации (КС)* представляют собой описание действительных событий в словах, цифрах, образах,

действиях. КС — это «срез» процесса, фиксация его динамики в определенных временных границах в целях постановки обучающегося перед выбором путей и способов дальнейшего решения проблемы или определением перспективных тенденций развития ситуации.

Конкретная ситуация, применяемая в рамках метода, принципиально отличается как от задачи или задания учебного характера, так и от метода «постановки проблемных ситуаций». Во-первых, кейс никогда не предлагает обучающимся проблему в открытом виде, участникам образовательного процесса предстоит вычленить ее из той информации, которая содержится в описании кейса. Во-вторых, содержащаяся в кейсе проблема не может иметь однозначного решения, суть метода в том и состоит, чтобы из множества альтернативных вариантов в соответствии с выработанными ранее критериями выбрать наиболее целесообразное решение и разработать практическую управленческую модель его реализации.

В настоящее время сложились *общие подходы к описанию кейсов*. Так, к кейсу, используемому в учебных целях, чаще всего предъявляется следующая совокупность требований:

- реальность событий, то есть наличие той организации, образовательного учреждения, в котором происходят события, описываемые в кейсе;
- представление событий в динамике на протяжении определенного временного отрезка, четкое определение хронологии события;
- ситуация описывается в событийном стиле, с широким применением конкретных образов, метафор, в ней должна присутствовать «определенная интрига», выступающая дополнительным источником мотивации к образовательному процессу;
- описание ситуации должно предлагать достаточно материала (в том числе в виде фактов, данных, описания связей и т. д.) для его последующего анализа;
- возможность выделения в ситуации управленческой проблемы, представляющей интерес для обучающихся и порождающей

щей новое знание в области того или иного аспекта содержательной программы.

Таким образом, в качестве отличительных признаков хорошего кейса можно выделить: реалистичность, наличие напряжения (интриги) в сюжете, информативность, учебный характер, то есть направленность на достижение конкретных образовательных целей.

В большинстве случаев к кейсу должны прилагаться методические рекомендации для преподавателя по работе с кейсом, в которых рассматриваются примерные вопросы по данному кейсу, определена целевая группа, цели преподавания, анализ проблем и их концептуальное обоснование, предлагается конкретная методика работы с группой.

Учебная ситуация может содержать фотографии, рисунки, видео-, аудиоматериалы, материалы на электронных носителях или любые другие.

Большинство учебных ситуаций основываются на исследованиях автора «кейса», то есть его посещении конкретной организации и общении с ее руководителем и некоторыми сотрудниками. При этом используется реальная информация о деятельности фирмы. В качестве дополнительной или альтернативной информации могут быть использованы материалы, опубликованные в печати (газеты, журналы, другие издания).

С какими кейсами чаще всего приходится работать в образовательном процессе:

- классическими, развернутыми описаниями ситуаций, содержащими от 5 до 500 страниц информации (в сети Интернет имеются целые библиотеки таких классических кейсов, правда, в области образовательного менеджмента представлены пока преимущественно англоязычные версии описания кейсов), в этой группе можно особо выделить высокоструктурированные кейсы, в работе с которыми от студента ожидается четкое следование за структурой и ответ на точно заданные вопросы;
- сокращенными описаниями конкретных ситуаций, в которых предельно конкретизирована учебная проблема;

- кейсами, представленными в форме видеоматериала;
- описанием случая из жизни, произошедшего с кем-либо из участников семинара;
- случаями, возникшими в процессе обучения;
- повторными случаями, то есть анализом принятого решения по конкретной ситуации.

В работе с конкретными ситуациями можно выделить следующие ключевые моменты:

Постановка проблемы. Анализ конкретной ситуации проводится с целью выявления проблемы, на разрешение которой должны быть направлены усилия администратора. Формулировка проблемы — важнейший момент в работе с кейсами. Однако это и самый сложный момент, поскольку очень часто внимание слушателей фокусируется не на главной, а на побочных проблемах.

Выработка решений. Умение предлагать решение, проводить его качественный анализ на основе выработанных ранее критериев — основной образовательный результат, на достижение которого направлен метод. При этом под критерием понимается основание (правило), позволяющее из различных альтернатив выбрать наиболее эффективную. С другой стороны, критерий — это и основание, позволяющее судить о том, что предлагаемые методы действительно приведут к решению проблемы.

На основе выработанного решения разрабатывается *программа управленческих действий*, в которой должны быть представлены все необходимые ресурсы, этапы и способы их задействования.

Таким образом, в ходе анализа конкретной ситуации слушателям предстоит оказаться включенными в следующие виды деятельности:

- критическое осмысление информации, вычленение проблемы для решения (ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПОИСК);
- анализ, направленный на объяснение причин, возможных последствий, тенденций развития ситуации (АНАЛИЗ, ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ);
- выработка критериев разрешения проблемы (КРИТЕРИИ);

- поиск идей, направленных на разрешение проблемы, их оценка в соответствии с выработанными критериями (КОНСТРУКТИВНАЯ ИДЕЯ);
- разработка детального плана решения проблемы, его оценка (ПЛАН ДЕЙСТВИЙ).

Приведем *примеры возможного использования* конкретных ситуаций при построении образовательных программ и разработке учебных пособий.

Конкретная ситуация в форме описания опыта, случая из практики, проблемной ситуации может использоваться для *мотивации* обучающихся к изучению того или иного содержания.

Пример конкретной ситуации 1

По инициативе группы молодых педагогов в Санкт-Петербурге в нескольких районах были открыты так называемые «Зеленые комнаты» — специально структурированные пространства для детей в возрасте от 3 до 7 лет. Комнаты были оборудованы различными развивающими играми: мини-бассейн с водой и горка соседствовали с конструктором «Лего» и игрушечной кухней, спортивные тренажеры для малышей мирно сосуществовали с шалашом для тихих игр. Увлекательный мир не мог не заинтересовать малышей. С детьми играли опытные педагоги, здесь же работал психолог, который в любую минуту мог проконсультировать детей. Единственным условием для посещения выступало участие в игре родителей, ребенок мог прийти в любое удобное для себя время, отсутствие мамы или папы в помещении воспринималось скорее как исключение, чем как правило. Впрочем, с согласия педагогов родители имели право отлучиться на час-другой... Проект был осуществлен на средства благотворительного фонда. И, к сожалению, прекратил свое существование, как только средства закончились, несмотря на явную заинтересованность жителей микрорайона. Педагогика, деньги, бюрократические стереотипы сплелись в один клубок, распутать который молодые менеджеры не смогли. Давайте

попробуем разобраться, что же помешало «Зеленым комнатам» шествовать по стране?

Конкретная ситуация может стать *иллюстрацией*, демонстрирующей на практике возможности того или иного метода, или наличие той или иной проблемы.

Пример конкретной ситуации 2

Когда мы говорим о PR-возможностях в образовании, не стоит забывать, что на определенных этапах развития системы поддержка внешней и внутренней общественности может стать значимым ресурсом в осуществлении многих проектов. В литературе неоднократно описывался феномен Экспертного совета при Комитете по образованию Санкт-Петербурга, который проработал около 10 лет, с 1989 по 1998 год. Экспертный совет объединял известных ученых-педагогов города, его деятельность практически не финансировалась, тем не менее созданная им система опытно-экспериментальной работы позволила стабилизировать и приостановить отток кадров как из высшей, так и из средней школы, создав пространство востребованного творческого труда.

Описание конкретной ситуации из практики может выступать *в качестве самостоятельного аргумента* в ходе доказательств того или иного теоретического утверждения (подтверждающий опыт).

Пример конкретной ситуации 3

Традиционная убежденность в крайнем консерватизме системы образования, в которой ведущие технологические модели не меняются веками, может быть поколеблена хотя бы при помощи следующего примера. В 1989 году во время визита в Бельгию (Фландрия) министр образования Э. Д. Днепров подписал

договор о сотрудничестве в области помощи детям с особыми нуждами. Одной из составляющей системы работы бельгийских специалистов, поразившей воображение министра, стала система психолого-педагогического и медико-социального сопровождения. Именно системный характер помощи, четко отработанная технология и стали тем предметом, который очень бы хотелось привнести на российскую почву. К этому времени и собственный российский опыт, и международная помощь в этом направлении были чрезвычайно разнообразны, однако это не мешало сохраняться такому положению дел, когда отдельные дети или целые группы детей с особыми проблемами оказывались без необходимой помощи. Реальное сотрудничество началось в 1990 году, в то время в нем принимало участие не более 10 структурных единиц в Москве, Петербурге и Сочи. Уже через 10 лет вторая Всероссийская конференция по психолого-педагогическому сопровождению учащихся констатировала, что система сопровождения как компонент общей системы образования создана и работает во всей своей полноте: в наличии теоретическая база, развитая технология, управленческие структурные компоненты, правовое и финансовое обеспечение, наличие квалифицированных кадров и системы их воспроизводства.

Говоря же о case-study (кейс-методе), чаще всего имеют в виду самостоятельный метод (МКС), направленный на анализ различной информации, организацию групповой дискуссии по выявлению проблемной ситуации для последующего самостоятельного практического управленческого решения.

Классический кейс в гарвардском понимании — это 20–25 страниц текста. В структуру кейса могут войти следующие компоненты: введение в ситуацию, описание ее развития с точки зрения различных участников, фактические данные, иллюстрирующие ситуацию, мнения, суждения, точки зрения исследователей и официальных лиц. Качественный кейс — это емкий с точки зрения информационной насыщенности текст, библиография к кейсу может

составлять не один десяток источников. Впрочем, компоненты могут меняться, непреложным условием остается одно — абсолютная реалистичность картины. Чем дальше КС от реалий, тем меньше к нему доверия у слушателей. Второе необходимое условие — прямая связь кейса с тем содержанием образования, на формирование которого он направлен.

В настоящее время нередки случаи, когда достаточно долгосрочная образовательная программ базируется всего на одном или двух кейсах, носящих комплексный характер и допускающих различную интерпретацию.

Приведем *пример* микрокейса.

Пример конкретной ситуации 4

На протяжении ряда лет в одной из районов крупного города исследователями фиксировалась серьезная проблема, которая даже получила наименование «проблема надомного обучения».

Собственно, тревогу начала бить мама одного из подростков после того, как неоднократно пыталась добиться от школы, в которую был записан ее сын, хотя бы какой-то помощи в обучении и воспитании ребенка. Вот что она заявила в своей беседе с представителями районного управления образования: «Вы не представляете себе всю силу нашей трагедии. Тяжелейшее заболевание приковало мальчика к постели, он лишен всего, в чем так нуждается любой его сверстник: спортивных игр с другими детьми, встреч с друзьями и подругами, ощущения себя нужным хоть кому-то, кроме матери. Отец задержался в семье только на первые полгода после начала болезни сына. Я ухаживаю за ребенком, мне пришлось бросить любимую работу, перейдя на место, гораздо более близкое к дому. Врачи не дают никаких обнадеживающих обещаний. Они скорее тормозят развитие болезни... Мне говорят — зачем вы мучаете ребенка учебой, ему и так плохо. А я спрашиваю — а чем ему еще жить? Он же живой человек, ему надо чем-то заниматься. Радовать себя и других,

заполнять свое время. Он, как и любой другой ребенок, имеет право на то, чтобы учиться. Я ни в чем не упрекаю школу — у них более 1000 учащихся, тут уж не до моего ОДНОГО ребенка. Но ведь можно что-то сделать, чтобы учитель появлялся в моем доме не раз в месяц после моих настойчивых требований, а хотя бы несколько раз в неделю... Ну нет у меня возможности платить. Все деньги уходят на лекарства».

В районе около 150 тысяч жителей, работает 15 школ. В каждой из них ежегодно фиксируется до 10 детей, нуждающихся на тот или иной период времени в надомном обучении. Это так называемые «соматические больные», т. е. дети, которые в силу своего интеллектуального и психического развития могут посещать общеобразовательную школу и не нуждаются в специальном образовании.

Современное положение дел предполагает, что общеобразовательная школа должна организовывать обучение таких детей на дому, направляя к детям учителей.

Исследователи опросили 30 семей, в которых были дети, нуждающиеся в надомном обучении. Было установлено, что дети проводят вне школы от месяца до полугода. Среди обследованных была обнаружена и группа детей, которые одновременно нуждались как в надомном обучении из-за соматических заболеваний, так и в специальном образовании.

По утверждению родителей посещения учителей на дому детей чрезвычайно редки, такой ученик получает не больше трех уроков в неделю. Используются преимущественно телефонные контакты, редко задания присылаются по почте.

Все родители отметили сложность обучения для ребенка, когда он не получает обратной связи от учителя, не может оценить своего продвижения, не встречает поддержки от сверстников.

По заявлению одного из директоров проблема «надомного обучения» чрезвычайно сложна. Педагоги отказываются «посещать учеников на дому», часто такие визиты приходится совер-

шать вечером после окончания школьных уроков; дополнительная нагрузка не оплачивается так, как следовало бы. Молодые учителя отказываются выполнять такую работу еще и потому, что «не видят в себе сил помогать ребенку из-за его педагогической запущенности» и т. д. По мнению директора, нужна особая квалификация для работы с такими детьми, нужны специальные знания, учет их психологии, родители должны дополнительно платить за индивидуальное обучение своих детей.

Инспектор РУНО, к которому обратилась за помощью мать, организовал встречу, в которой приняли участие директор школы, классный руководитель 6 класса, в котором числился ребенок, представитель психологической службы. В результате встречи было достигнуто соглашение о специальном расписании занятий для данного подростка. Психолог проконсультировала классного руководителя в том, какие особенности ребенка имеет смысл учитывать в работе с ним.

По окончании встречи двумя ее участниками были заданы два вопроса.

Мама спросила: «А они не будут отыгрываться на моем ребенке за то, что я вам пожаловалась?»

Психолог поинтересовалась: «А по отношению к другим “надомникам” будет проявлено такое же внимание?»

Эта история имеет реальное конструктивное разрешение, хотя в практике работы по подготовке менеджеров были выработаны и другие модели решения, часть которых уже претворена в жизнь. Кейс разработан для изучения системного подхода к анализу образовательных потребностей населения и роли менеджера в обеспечении необходимых структурных перестроек системы.

Помимо комплексного исследования, описываемого ранее, на базе КС могут быть осуществлены следующие учебные действия:

- выявление причин, источников, движущих сил процесса, содержащегося в конкретной ситуации;

- структурирование, построение моделей описания ситуации;
- анализ и сопоставление отдельных данных в описании КС;
- выявление проблемы, содержащейся в КС;
- построение сценариев возможного развития КС;
- выработка критериев и показателей разрешения проблемы;
- разработка методов возможного решения проблемы;
- разработка практических управленческих действий по решению проблемы;
- построение описания аналоговых КС из собственной управленческой практики.

Какую работу предстоит проделать участнику семинара, работая с конкретной ситуацией?

1. Прежде всего, это анализ КС: чтение, изучение текстов, подготовка письменного анализа. Чтение кейса имеет смысл проводить в несколько этапов. Первое прочтение направлено на постижение сути происходящего, выявление интриги, распознавание той области учебной проблематики, для которой кейс разработан. Очень важно после первого прочтения кейса вернуться к теоретическому материалу и создать для себя теоретический фундамент анализа ситуации, то есть выделить ключевые положения, которые могут стать основой для понимания происходящего. Второе чтение предполагает углубленный анализ данных и фактов для выявления проблемы, по отношению к которой придется искать управленческие решения и предпринимать действия. Уже на этом этапе могут быть разработаны возможные сценарии дальнейшего развития ситуации и выработаны возможные направления решения проблемы. Наиболее целесообразным представляется выполнение слушателем письменного анализа конкретной ситуации, в котором будут обозначены: место и время действия, участники, описание базового процесса, его движущие силы, описание (обозначение) побочных процессов, описание структурных единиц, задействованных в процессе, сопоставление и противопоставление данных, фиксация противоречивых данных, описание возможных вариантов развития событий.

2. Анализ КС в учебной малой группе. Групповой анализ кейса — необходимый элемент обеспечения качественной работы с конкретной ситуацией. Назначение этапа состоит в том, чтобы выработать согласованный взгляд на ситуацию, обогатив его часто противоречащими друг другу взглядами различных участников дискуссии. Результатом анализа должен стать отчет, структурированный примерно по той же схеме, что и индивидуальный отчет.

3. Следующий этап — групповая дискуссия, направляемая тьютором, здесь ведущую роль играет система взаимосвязанных вопросов. На этом этапе должен быть завершен анализ, учтены необходимые нюансы, которые могут быть пропущены слушателями. На этом этапе конкретизируется проблема и вырабатываются варианты ее решения. Метод работы — мозговой штурм.

4. Очередной этап связан с моделированием конкретных управленческих действий на базе выработанного решения. Этап наиболее целесообразно осуществлять в малых группах, впрочем, он может быть осуществлен и в большой группе (мозговой штурм под руководством тьютора), и индивидуально.

5. Завершающий этап — этап подведения итогов, когда не только анализируются разработанные управленческие действия, но и в законченном виде формулируются выводы о причинах происходящего, о возможных сценариях развития, о возможных вариантах предотвращения ситуаций в дальнейшем. Предлагается описать аналогичные ситуации из опыта участников семинара. Одной из самых важных составляющих этапа выступает теоретическое обобщение, в котором подчеркиваются теоретические постулаты и технологические схемы, которые «проявляют себя в кейсе».

Метод конкретных ситуаций очень хорошо зарекомендовал себя на практике, и сегодня трудно представить уважающую себя структуру, которая не применяла бы кейсы в образовательном процессе. Заметим, что появились примеры разработки кейсов для обучения школьников. Наиболее активно они разрабатываются школами, которые во главу угла ставят развитие способности школьников к конструктивному преобразованию своего собственного и окружающего мира. Однако, несмотря на очевидные

плюсы, метод имеет и множество противников. Позиция противников достаточно прочно обосновывается естественной критикой в адрес слабых мест метода.

Перечислим *проблемы, которые могут возникнуть при применении метода*:

- кейсы очень трудно «сочинять», качественный кейс требует серьезных исследований, особой культуры изложения;
- с кейсами трудно работать, тьютор должен обладать значительным опытом в применении кейсов, работа с одним и тем же кейсом в разных аудиториях может протекать совершенно по-разному;
- при работе с кейсами участники семинара могут испытывать существенные затруднения, искусство причинно-следственного анализа одно из сложнейших, неудачи в ходе аналитической работы могут снижать мотивацию;
- свободные дискуссии, которые применяются в группе, могут увести участников от проблемы к решению других вопросов, показавшихся аудитории более интересными;
- анализ кейса и построение на его базе управленческой модели — трудоемкий процесс, он требует существенных затрат времени, в условиях его постоянного дефицита велик риск стремления к отказу от метода во всей его полноте и замены иллюстративной составляющей.

И, пожалуй, самое главное. На первый взгляд, метод анализа конкретных ситуаций противоречит методам системного анализа для решения управленческих проблем. Системный подход и ситуативный анализ традиционно рассматривались как некие противоположности. Заметим, что метод конкретных ситуаций, кейс-метод, базируется именно на системном подходе и в целом направлен на развитие у менеджера системного мышления. По сути, участники МКС учатся:

- рассматривать любую ситуацию во всех ее составляющих и взаимосвязях;
- выявлять движущие силы и этапы протекания любого процесса;

- строить структурные модели в отношении любой ситуации;
- понимать, что в развитии любой системы может наступать момент, когда ее развитие может существенно измениться;
- отличать управляемые процессы от тех, управление которыми затруднено;
- «выходить за рамки системы» для того, чтобы понять подлинную причину происходящего или увидеть возможное решение.

И все же успех применения МКС, в том числе при работе с модульной программой повышения квалификации администраторов образования, до определенной степени может быть гарантирован особой востребованностью метода в мировой и отечественной практике подготовки менеджеров, на которую мы уже ссылались в самом начале. Видимо, всем нам придется смириться с тем фактом, что самостоятельное порождение знания процесс гораздо более привлекательный и продуктивный в образовательном смысле, чем репродуктивное воспроизведение готовых теоретических схем, оторванных от реалий окружающей жизни.

Подведем итоги

Метод анализа конкретных ситуаций (МКС) — case-study, или, в русской транскрипции, кейс-метод, порожден естественной потребностью участников образовательного процесса обращаться к жизненным реалиям для их последующего осмысления и преобразования.

К теоретико-практическим основаниям метода можно отнести:

- проблемно-поисковый анализ;
- прагматическое обучение;
- ориентацию на создание ситуаций выбора (обучение с учетом вариативности);
- обучение через анализ собственного опыта.

В общем виде конкретные ситуации (КС) представляют собой описание действительных событий в словах, цифрах, образах, действиях. КС — это «срез» процесса, фиксация его динамики в определенных временных границах в целях постановки обучающегося перед выбором путей и способов дальнейшего решения проблемы или определением перспективных тенденций развития ситуации.

Кейсы (примеры) в наших программах и пособиях выполняют следующие функции: мотивирующую; иллюстративную; аргументирующую; создание поля для проблемной дискуссии и системного управленческого анализа.

Вопросы и задания для самоконтроля:

1. Дайте определение методу. Сформулируйте критерии «хорошего кейса».
2. Перечислите возможные виды учебной работы, которые могут быть организованы в образовательном процессе на материале кейса.
3. Опишите этапы работы аудитории в логике МКС.
4. Предложите структуру письменного отчета участника семинара после первого этапа анализа кейса.
5. Предложите собственную структуру описания кейса. Попытайтесь создать кейс (хотя бы в его микроверсии), при этом обязательно конкретизируйте область применения кейса как учебного материала и предложите методические рекомендации по работе с кейсом.

Часть 3. Методические рекомендации к проблемным ситуациям к программе (кейсам)

3.1. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К КЕЙСУ «ВРЕМЯ НОВЫХ РЕШЕНИЙ»

МОДУЛЬ 1 «ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ»

1. Задания для индивидуальной работы по анализу текста учебной конкретной ситуации

1. Вы прочитали текст «учебной конкретной ситуации». Обратитесь еще раз к ее содержанию и попробуйте выписать ключевые слова, словосочетания, фразы, являющиеся атрибутами проблемной ситуации, характеризующие проблемы, описанные в «учебной конкретной ситуации».

Используя выписанные вами ключевые слова, попытайтесь сформулировать главную, центральную проблему описанной ситуации. Запишите сформулированную вами проблему.

2. Используя формат приведенной ниже таблицы (табл. 1), обоснуйте цитатами из текста выделенную вами главную проблему учебной конкретной ситуации, дайте свой комментарий по каждому записанному вами тезису (цитате). В комментарии укажите, что заставило вас выбрать именно эту цитату из текста? Какие аспекты проблемы она отражает? Чем, вероятнее всего, обусловлено проявление данного аспекта проблемы? Какие дополнительные вопросы у вас в этой связи возникли?

Таблица 1

Главная проблема

Главная проблема	Подтверждающие цитаты из текста	Комментарии и вопросы
	•	1 2 3

	•	1
		2
		3

3. Проведите проблемный анализ ситуации с использованием составленной вами таблицы:

- а) сформулируйте и запишите основные признаки и атрибуты главной проблемы учебной конкретной ситуации;
- б) дезагрегируйте главную проблему на частные подпроблемы и запишите их;
- в) попробуйте нарисовать «дерево проблем», расположив выделенные вами подпроблемы на соответствующих уровнях, указав их взаимосвязи и взаимообусловленность.

4. Разработайте критерии и индикаторы решения главной проблемы и частных подпроблем, по которым можно судить о том, действительно ли данная проблема решена. Запишите их, используя формат приведенной ниже таблицы (табл. 2).

Таблица 2

Критерии решения проблемы

Проблема	Критерии решения проблемы	Индикаторы решения проблемы
	•	•
		•
		•
	•	•
		•
		•

Отвечая на следующие вопросы, используйте текст учебно-консультационного пособия.

5. Используя учебный элемент 1 (раздел 1.1 «Отраслевые параметры», стр. 4–5), оцените влияние изменений в управлении системой НПО, описываемых в учебной конкретной ситуации, на «функциональные» и «потребительские» параметры профессионального образования.

6. Используя учебный элемент 2 (раздел 2.4 «Функции государственного управления», стр. 36–37) проанализируйте, как и в какой мере в разработанном проекте нового порядка формирования государственного регионального заказа на подготовку кадров отражены основные функции государственного управления.

7. На основе текста проекта нового порядка формирования государственного регионального заказа, выработанного действующими лицами учебной конкретной ситуации, составьте схему сетевого взаимодействия участников формирования заказа. Используя учебный элемент 2 (раздел 2.8 «Принятие решения», стр. 44–45), проведите анализ составленной схемы сетевого взаимодействия с точки зрения принятия управленческих решений (как алгоритм принятия управленческого решения).

8. Используя учебный элемент 3 (раздел 3.8 «Макроокружение», стр. 70–74), проведите анализ и систематизируйте факторы внешней среды, оказывающие влияние на систему профессионального образования, изменение характера влияния этих факторов в случае перехода на новый порядок формирования государственного регионального заказа кадров, разработанный действующими лицами учебной конкретной ситуации.

9. Используя учебный элемент 3 (раздел 3.9. «Деловая среда», стр. 79–80), составьте список «внешних партнеров» системы профессионального образования. Составьте таблицу «внешних партнеров» (по форме, помещенной ниже) и определите интересы каждого из них в части формирования заказа на подготовку кадров.

«Внешние партнеры» системы профессионального образования и их интересы				
1 _____	2 _____	3 _____	... _____	n _____
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•

Укажите, совпадению каких интересов каждого из «внешних партнеров» будет способствовать новый порядок формирования заказа на подготовку кадров, а также интересы, реализация кото-

рых при новой схеме формирования заказа может быть затруднена.

10. Используя текст проекта нового порядка формирования государственного регионального заказа, выработанного действующими лицами учебной конкретной ситуации, составьте общую схему формирования заказа. Укажите на схеме направления движения и содержание информации, используемой для выработки решения об объемах и профилях подготовки кадров в системе профессионального образования.

2. Комментарий к заданиям по тексту учебной конкретной ситуации

1. Выполняя первое задание, в качестве ключевых слов, являющихся атрибутами проблемной ситуации, необходимо в первую очередь выписать слова, фразы, связанные с проблемой формирования государственного регионального заказа на подготовку кадров. В их число должны войти следующие ключевые слова:

- «потребности рынка труда»;
- «нехватка квалифицированных кадров»;
- «мониторинг рынка труда»;
- «объемы и профили подготовки»;
- «дисбаланс спроса и предложения рабочей силы»;
- «новый порядок формирования государственного регионального заказа на подготовку кадров»;
- «интересы работодателей и учащихся»;
- «конституционные права граждан на получение образования».

Под проблемой в общем виде понимается жизненное противоречие, требующее целенаправленных действий по его устранению. Основным противоречием в приведенной учебной конкретной ситуации является противоречие между возрастающей потребностью экономики области в рабочих кадрах и способностью системы начального профессионального образования удовлетворять эту потребность в нужной для экономики профессионально-квалификационной структуре.

Таким образом, операционально главную проблему учебной конкретной ситуации можно сформулировать как проблему со-

здания такого порядка формирования государственного регионального заказа на подготовку кадров, который, с одной стороны, обеспечивал бы потребности региональной экономики в рабочих кадрах, с другой — гарантировал соблюдение конституционных прав граждан на получение бесплатного, качественного профессионального образования.

2. Второе задание выполняется с использованием результатов предыдущей работы по вычленению ключевых слов и формулировке главной проблемы учебной конкретной ситуации. Необходимо выбрать из текста и занести в таблицу цитаты (слова, словосочетания, отдельные фразы), подтверждающие сформулированный тезис о главной проблеме учебной конкретной ситуации.

В качестве таких фраз в таблицу могут быть внесены следующие:

Главная проблема	Подтверждающие цитаты из текста	Комментарии и вопросы
Отсутствие необходимого порядка формирования государственного регионального заказа на подготовку кадров, отвечающего потребностям сложившейся в регионе социально-экономической ситуации	«Объемы и профили подготовки в системе начального профессионального образования резко расходились с потребностью работодателей» (стр.)	
	«По ряду профессий объемы выпуска в системе НПО значительно превышают потребности рынка труда» (стр.)	
	«Нехватка квалифицированных кадров может явиться главным ограничителем динамичного развития экономики и социальной сферы области» (стр.)	
	«Как совместить интересы работодателей и учащихся, их родителей?» (стр.)	
	«Кто будет осуществлять мониторинг рынка труда?» (стр.)	

3. Третье контрольное задание предполагает проведение проблемного анализа ситуации. Для этой цели можно обратиться к составленной при выполнении второго задания таблице с цитатами, обосновывающими сформулированную главную проблему.

Анализируя приведенные в таблице цитаты, нетрудно вывести ряд признаков и атрибутов главной проблемы, которые могут быть переформулированы, например, следующим образом:

- «неудовлетворенный спрос работодателей на рабочую силу»;
- «выпуск по ряду профессий, превышающий потребности рынка труда»;
- «отсутствие мониторинга рынка труда»;
- «отсутствие организационных структур согласования заказа на районном и областном уровнях» и пр.

Деагрегируя, раскладывая главную проблему на составные элементы (подпроблемы), следует выделить два типа проблем, обусловленных экономической (обеспечение экономики квалифицированной рабочей силой) и социальной функцией НПО.

В ряду подпроблем экономического характера можно отметить «дисбаланс спроса и предложения рабочей силы на рынке труда», «сокращение в области трудовых ресурсов», «несоответствие структуры и профилей подготовки рабочих кадров потребностям работодателей» и др. Среди проблем, связанных с выполнением социальной роли НПО, в первую очередь надо назвать «проблему трудоустройства выпускников по профессиям, невостребованным работодателями», «проблему обеспечения права выбора профессии», «проблему обеспечения доступности качественного профессионального образования» и пр.

После составления всего перечня проблем необходимо попытаться составить иерархию проблем, т. н. «дерево проблем».

4. При разборе четвертого контрольного вопроса (о разработке критериев и индикаторов решения проблем) следует, во-первых, рассматривать их с учетом выполнения системой НПО двойной функции: экономической и социальной. Во-вторых, помнить, что критерием решения любой проблемы является преодоление (уменьшение) противоречия, обуславливающего существование данной проблемы. В-третьих, исходить из того, что в социальной проблематике, к разряду которых относится и описанная ситуация, преодоление (уменьшение) противоречий должно рассмат-

риваться через призму интересов социальных субъектов, в данном случае — системы НПО и ее социальных партнеров.

Таковыми критериями и индикаторами, в частности, могут быть:

Проблема	Критерии решения проблемы	Индикаторы решения проблемы
«дисбаланс спроса и предложения рабочей силы на рынке труда»	<ul style="list-style-type: none"> • сближение структуры и профилей подготовки кадров заявленной предприятиями потребности в рабочей силе 	<ul style="list-style-type: none"> • сокращение количества вакансий в службы занятости • увеличение показателей трудоустройства выпускников учреждений НПО
	<ul style="list-style-type: none"> • развитие целевой контрактной подготовки 	<ul style="list-style-type: none"> • рост количества договоров на подготовку кадров учреждений НПО с предприятиями • увеличение доли обучения взрослых в общей численности обучающихся

5. Разбирая контрольный вопрос, связанный с оценкой влияния изменений в управлении системой НПО, описываемых в учебной конкретной ситуации, на «функциональные» и «потребительские» параметры профессионального образования, следует сосредоточиться прежде всего на анализе проблем обеспечения системой профессионального образования конституционных прав граждан на получение образования в условиях ее большей ориентации на конкретные потребности работодателей. Фабула учебной конкретной ситуации как раз и состоит в поиске механизма обеспечения консенсуса между «функциональным» и «потребительским» назначением системы профессионального образования.

Следует помнить, что, с одной стороны, профессиональное образование является инструментом обеспечения кадрами экономики, то есть интересов работодателей, представляющих в большинстве своем негосударственный сектор экономики. Но с другой

стороны — профессиональное образование, как и образование вообще — это часть социальной сферы, имеющее собственные приоритеты и цели развития (напомните их слушателям, спросите их, какие приоритеты поставлены в их регионах).

В этой связи нужно обратить внимание на то, что еще в начале учебной конкретной ситуации главное действующее лицо (руководитель регионального органа управления образованием) упоминает о наличии в области регионального закона об НПО. Более того, он ставит себе в заслугу именно то, что в тексте этого регионального нормативного акта подчеркнуто, что «система начального профессионального образования не только выполняет функцию подготовки квалифицированных кадров для экономики области, но и обеспечивает защиту конституционных прав граждан на удовлетворение потребности в профессиональном образовании». Необходимо проанализировать, изменилась ли позиция этого действующего лица в ходе разработки нового порядка формирования государственного регионального заказа на подготовку кадров в системе профессионального образования. Чем можно аргументировать ту или иную точку зрения.

В заключение для закрепления материала можно еще раз вернуться к терминам «функциональное» и «потребительское» назначение системы профессионального образования и назвать основные факторы, обуславливающие эту «двойную природу» профессионального образования.

6. При разборе шестого контрольного вопроса следует прежде всего обсудить перечень пяти важнейших функций государственного управления, описанных в учебном элементе 2, в разделе 2.4 «Функции государственного управления», на стр. 36–37:

- проведение в жизнь принятых законов и государственной политики;
- обеспечение социальных услуг населению в сфере профессионального образования через образовательные учреждения;
- регулирование (например, установление «образовательных стандартов», лицензирование, аккредитация образовательных учреждений);

- сбор информации;
- экспертиза (например, подготовка законодательных актов, разработка политики в области профессионального образования).

Спросите себя, согласны ли вы с этим перечнем. Какие еще функции, на ваш взгляд, должны выполнять органы государственного управления, как они реализуются в вашем регионе относительно системы профессионального образования.

Обратившись к тексту конкретной учебной ситуации, необходимо прокомментировать, как каждая из функций будет реализовываться в условиях нового порядка формирования государственного регионального заказа на подготовку кадров в системе профессионального образования, разработанного действующими лицами этой учебной конкретной ситуации.

Ответьте на вопрос, нет ли в предлагаемой схеме формирования заказа предпосылок для возникновения угроз обеспечению в полной мере исполнения федеральных законов и государственной политики в области образования. Поразмышляйте о том, каков должен быть сегодня механизм обеспечения гарантий соблюдения законов и государственной образовательной политики. Что из этого механизма есть в вашем регионе?

7. Седьмой контрольный вопрос посвящен изучению алгоритма принятия управленческого решения, материалы к которому можно найти в учебном элементе 2 в разделе 2.8 «Принятие решения», на стр. 44–45.

Работу с этим вопросом можно организовать по следующему алгоритму:

А) Выписать составляющие принятия управленческого решения:

- оценка ситуации;
- прогноз на будущее;
- разработка вариантов способов действия;
- выбор определённого способа действия;
- оформление решения.

Б) Попробовать найти каждую составляющую принятия управленческого решения в разработанном действующими лицами конкретной учебной ситуации новом порядке формирования государственного регионального заказа на подготовку кадров в системе профессионального образования.

В) Попытаться на листе бумаги нарисовать схему сетевого взаимодействия всех участников нового порядка формирования государственного регионального заказа, разработанного действующими лицами конкретной учебной ситуации. При анализе схемы укажите места, где взаимодействие субъектов формирования заказа должно иметь двусторонние связи (обратную связь). Проанализируйте, заложены ли эти двусторонние связи в логику формирования заказа, разработанную действующими лицами конкретной учебной ситуации.

8. При отработке восьмого контрольного вопроса (анализ факторов внешней среды при переходе на новый порядок формирования государственного регионального заказа на подготовку кадров в системе профессионального образования) обязательно вначале еще раз внимательно изучите материал учебного элемента 3 раздела 3.8 «Макроокружение», на стр. 70–74.

После ознакомления с материалом попробуйте развить схему факторов макроокружения системы профессионального образования, представленную на стр. 71 учебно-консультационного пособия. Затем, обратившись к конкретной учебной ситуации, найдите в тексте упоминания о каждой группе факторов и попробуйте охарактеризовать влияние этих факторов, вынудивших регион заняться разработкой нового порядка формирования государственного регионального заказа на подготовку кадров в системе профессионального образования.

Очевидно, в первую очередь вы обратите внимание на блок экономических факторов, среди которых — возросшая потребность работодателей в рабочей силе. Однако найдите тот сюжет учебной конкретной ситуации, где говорится об излишних объемах подготовки в системе начального профессионального образования по таким профессиям, как повара-кондитеры, продавцы и пр. («Так,

поваров-кондитеров в 2001 г. было подготовлено свыше 600 человек при потребности организаций чуть более 100, продавцов — соответственно свыше 800 при заявленном спросе 200 человек».)

Прокомментируйте эту ситуацию. Ответьте на вопрос, как оценить данную ситуацию с точки зрения обеспечения социальной защищенности выпускников системы профессионального образования, их конкурентоспособности на рынке труда. Сравните данные комитета экономики об излишней подготовке по ряду профессий и показатели трудоустройства выпускников, приведенные в таблице 1 КС. Выскажите о возможных причинах расхождения в оценках органа управления образованием и комитета экономики. Известно ли вам, какова в этом отношении ситуация в вашем регионе.

В заключение обсуждения данного контрольного вопроса вернитесь к составленной схеме факторов макроокружения системы профессионального образования и выскажите свое мнение о вероятном изменении характера влияния этих факторов при переходе на новый порядок формирования государственного регионального заказа кадров, разработанный действующими лицами учебной конкретной ситуации.

9. Девятый контрольный вопрос предлагает, используя учебный элемент 3 (раздел 3.9 «Деловая среда», стр. 79–80), составить список «внешних партнеров» системы профессионального образования.

Используя формат помещенной ниже таблицы, составьте список «внешних партнеров» системы профессионального образования и укажите интересы каждого из них в части формирования заказа на подготовку кадров.

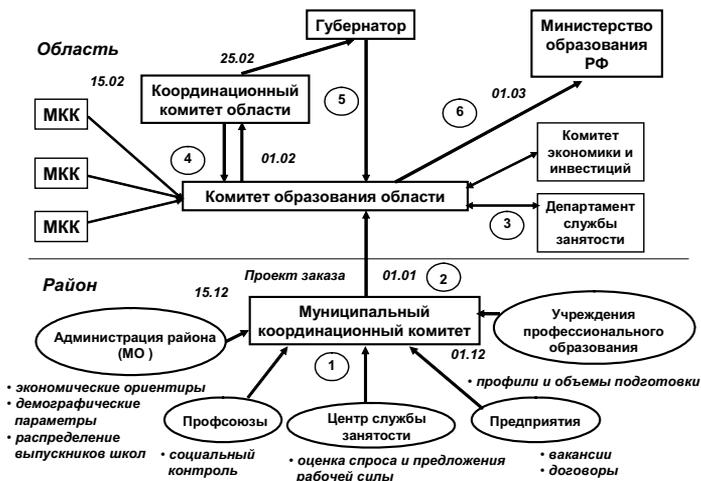
«Внешние партнеры» системы профессионального образования и их интересы				
1 _____	2 _____	3 _____	... _____	n _____
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•

Особое внимание обратите на роль участвующих в новой схеме формирования государственного регионального заказа на подготовку кадров в системе профессионального образования

органов местного самоуправления (администраций муниципальных образований). Поразмышляйте о том, какие нормативные документы должны быть подготовлены органами исполнительной власти субъекта Российской Федерации для включения органов местного самоуправления в контур отношений по формированию государственного регионального заказа на подготовку кадров в системе профессионального образования. Сошлитесь при этом на текст Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (№ 131-ФЗ от 06.10.2003).

Оценивая интересы каждого из «внешних партнеров», реализации которых будет способствовать новый порядок формирования заказа на подготовку кадров, попытайтесь соотнести эти интересы с интересами учащихся и их родителей. В качестве возможного механизма согласования интересов работодателей и учащихся с их родителями обдумайте варианты и модели образования попечительских советов образовательных учреждений.

10. Схема, отражающая порядок формирования государственного регионального заказа на подготовку кадров в системе профессионального образования, описанный в учебной конкретной ситуации, должна принять примерно следующий вид:



Анализируя схему нового порядка формирования государственного регионального заказа, попробуйте ответить на следующие вопросы:

- Каковы сильные и слабые стороны данной схемы?
- Какие источники информации должны ложиться в основу формирования заказа по данной схеме?
- Какую роль в формировании заказа в данной схеме играет служба занятости?
- Какими полномочиями должен быть наделен муниципальный координационный комитет содействия занятости населения для выполнения задач, определенных новым порядком формирования государственного регионального заказа на подготовку кадров в системе профессионального образования?
- Какие подходы из анализируемой схемы имеются в вашем регионе?

3. Варианты дополнительных заданий для группового и индивидуального анализа учебной конкретной ситуации

1. Используя схему, составленную при выполнении индивидуального задания 10 (см. раздел «Задания для индивидуальной работы по анализу текста учебной конкретной ситуации»), и определение «общественных органов» системы профессионального образования (см. учебно-консультационное пособие 1, Учебный элемент 4, раздел 4.2.5 «Делегирование полномочий общественным органам», с. 102–103), укажите на схеме эти «общественные органы» (органы государственно-общественного управления профессиональным образованием). Определите и запишите перечень полномочий муниципального координационного комитета, которыми он должен быть наделен в случае реализации новой схемы формирования заказа.

2. Составьте перечень нормативных и регулирующих документов, которые необходимо будет создать для реализации схемы формирования государственного регионального заказа на подготовку кадров в системе профессионального образования, разработанной действующими лицами учебной конкретной ситуации. Об-

судите, какие организации должны взять на себя ответственность за разработку этих нормативных и регулирующих документов.

3. Проведите SWOT-анализ проекта нового порядка формирования государственного регионального заказа, выработанного действующими лицами учебной конкретной ситуации. Обсудите, какие дополнительные меры должны быть приняты для минимизации рисков для системы профессионального образования.

4. Ответьте на вопросы, которые поставил перед собой руководитель комитета образования региона (текст учебной конкретной ситуации, стр. 17). При групповой работе проведите дискуссию по каждому из вопросов. Предложите слушателям обсудить, какие еще вопросы должны были возникнуть у этого руководителя регионального органа управления образованием.

5. Обсудите со слушателями, какие модели консультативных советов, координационных комитетов, попечительских советов образовательных учреждений имеются в их регионах. Предложите вместе подумать, могли бы они быть вписаны в схему формирования заказа на подготовку кадров, изложенную в учебной конкретной ситуации.

4. Проектные задания к учебно-консультационному пособию «Основы управления» и учебной конкретной ситуацией «Время новых решений»

В качестве практических заданий (проектов) целесообразно заняться разработкой нормативных и регулирующих документов, которые будут необходимы для практической реализации изложенной в учебной конкретной ситуации схемы формирования государственного регионального заказа на подготовку кадров в системе профессионального образования.

В первую очередь можно разработать проекты следующих документов:

1. Положение и регламент работы муниципального координационного комитета.
2. Договор о перераспределении полномочий между региональным органом управления образованием и администрацией

района (муниципального образования) в области подготовки кадров в системе НПО.

3. Положение об отделе (комитете) профессионального образования, предусматривающее делегирование части полномочий органам государственно-общественного управления.
4. Штатное расписание и функционал руководителя образовательного учреждения НПО в условиях нового порядка формирования государственного регионального заказа на подготовку кадров в системе профессионального образования.
5. Положение о маркетинговой службе учреждения профессионального образования в условиях нового порядка формирования государственного регионального заказа на подготовку кадров в системе профессионального образования.

3.2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К КЕЙСУ «ПЛАНИРОВАНИЕ... В УСЛОВИЯХ ПЕРЕМЕН»

МОДУЛЬ 2 «ПЛАНИРОВАНИЕ»

Введение

Данная конкретная ситуация предназначена для разбора вопросов по модулю 2 «Планирование», включающему в себя учебные элементы:

- Организационно-аналитическая стадия разработки плана.
- Целеполагание.
- Планирование ресурсно-организационного обеспечения.
- Организация мониторинга исполнения плана.

Особое внимание в конкретной ситуации уделяется вопросам, связанным с первыми тремя учебными элементами.

Изучение конкретной ситуации позволяет решить следующие учебные цели:

- Исследовать процесс разработки стратегии учебного заведения в условиях реструктуризации.
- Анализировать проблемы, возникающие при организации процесса планирования в условиях перемен.
- Разрабатывать критерии «правильных» управленческих решений, связанных с деятельностью учебного заведения в период реструктуризации.
- Рассматривать совокупность внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность учебного заведения.
- Исследовать проблемы организации планирования во взаимосвязи с другими направлениями деятельности образовательного учреждения.

1. Задания для индивидуальной работы с кейсом

1. Внимательно изучите материалы кейса, подготовьтесь к пересказу текста кейса.

2. Опишите основную сюжетную линию кейса: как и в течение какого времени разворачиваются события.

Для удобства анализа можно составить хронологию событий в виде таблицы:

№ п/п	Дата	Событие	Примечание

3. Охарактеризуйте главные действующие лица кейса.

4. Какие основные документы упоминаются в кейсе и какую информацию можно получить из них? Анализ документов можно свести в таблицу:

№ п/п	Название документа	Какая информация содержится

5. Существуют ли какие-либо противоречия в информации, содержащейся в различных документах?

6. Создайте визуальный образ описанных событий в произвольной форме (структурная схема, график, рисунок и т. д.).

7. Выявите ключевые мысли, содержащиеся в тексте кейса.

2. Комментарии к тексту кейса и работе с ним

В ситуации описываются события, происходящие при реорганизации двух государственных образовательных учреждений НПО в единое учебное заведение через присоединение училища к лицу или, другими словами, через поглощение училища лицеем. Все это происходит в одном из Северо-Западных регионов России в период реструктуризации системы начального профессионального образования.

Развитие ситуации показано прежде всего глазами директора профессионального лицея. В то же время в ситуации представлены мнения работников лицея и училища, представителя региональных органов управления образованием, работодателя и других заинтересованных лиц.

Перед директором лица стоит проблема выбора стратегии развития нового учебного заведения, организации всей системы стратегического и оперативного планирования в условиях реорганизации учебного заведения.

Основная проблема, рассматриваемая в конкретной ситуации, может быть описана как неправильная организация процесса планирования практически на всех его этапах, недооценка объективных факторов влияния на ситуацию, неправильный выбор приоритетов на этапе формирования стратегии нового учебного заведения — ресурсного центра.

Могут быть рассмотрены все проблемы, связанные с различными этапами планирования. Кроме того, могут быть разобраны смежные управленческие проблемы, связанные с формированием организационной структуры учебного заведения, с формированием коллектива и т. д.

В начале занятия преподавателю необходимо попросить слушателей воспроизвести сюжетную линию ситуации, отметив моменты, когда принимались различные управленческие решения. Желательно изобразить сюжетную линию графически, проставив даты и отметив точки принятия управленческих решений (пример такого графического описания предложен на стр. 87).

Задание по пересказу кейса, изложение событий, описанных в нем, может представлять для обучающихся определенную сложность, поэтому необходимо максимально четко сформулировать задачу: пересказать текст кейса без изложения своих догадок, анализа проблем или причин их возникновения. Графическое изображение сюжетной линии, которое будет перед глазами участников обучения в течение всей работы, может значительно повысить ее эффективность. На сюжетной линии может всегда отметить момент времени, который обсуждается. Это очень хорошая визуальная опора для обсуждения.

Далее можно перейти к обсуждению проблем, содержащихся в кейсе, и выявлению причин их возникновения. Можно начать дискуссию с вопроса:

- Какие проблемы, связанные с планированием работы учебного учреждения на стратегическом и/или оперативном уровне, вы увидите в предложенной ситуации?

Необходимо мотивировать обучающихся на то, чтобы называемые проблемы звучали максимально конкретно. Можно вести запись называемых проблем. В процессе обсуждения желательно просить участников обсуждения подтвердить наличие называемой проблемы конкретной информацией, изложенной в кейсе и указывающей на наличие данной проблемы. Таким образом, обучающиеся будут неоднократно возвращаться к тексту кейса, обращаться к приложениям, а возможно — и к учебному модулю для уточнения информации, раскрытия понятий, выявления противоречий. Будет происходить процесс глубокого анализа текста и ситуации, изложенной в нем.

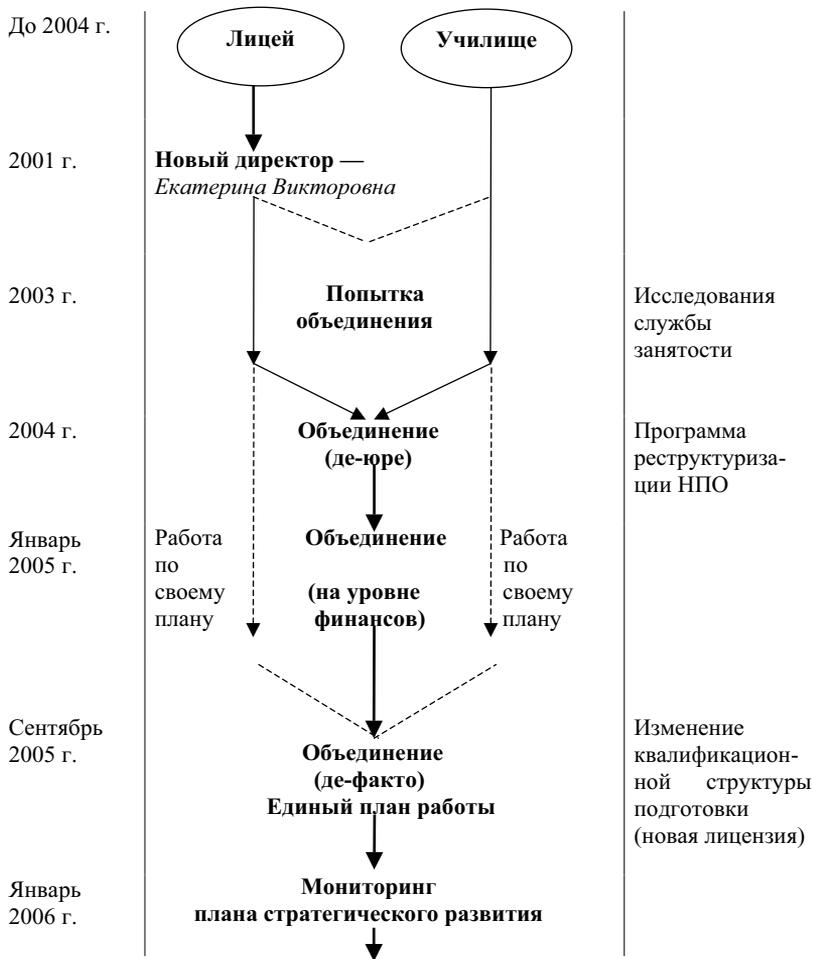
Когда названо множество выявленных проблем, имеет смысл остановиться на одной — самой главной по мнению членов группы, и поговорить о причинах ее возникновения. Надо дать возможность всем участникам дискуссии высказать свои гипотезы. Впрочем, анализ причин возникновения проблем можно провести и на более раннем этапе, когда еще не сформирована самая главная, по мнению членов группы, проблема.

Скорее всего, в качестве «главной» будет выбрана проблема ошибочного выбора стратегии развития нового учебного заведения. Но ее более четкая формулировка будет полностью зависеть от мнения группы обучающихся. Возможно, будет названа проблема дисбаланса экономической и социальной составляющих в развитии учебного заведения или «вытягивание» слабых сторон лицея за счет «завала» его сильных сторон и т. д. В любом случае, основная проблема должна быть сформулирована четко.

Следует отметить, что при выявлении причин основной проблемы обучающиеся будут еще раз возвращаться к тексту кейса и приложениям, а также к сформулированным в учебном модуле концепциям.

Постепенно группа подойдет к одному из важнейших этапов — формированию критериев решения названной проблемы.

Пример графического описания предложенной ситуации



Стоит отметить, что к этому этапу необходимо подойти, когда в запасе еще есть 30–40% времени, отведенного для групповой работы с кейсом. Практика показывает, что данный этап является одним из самых сложных. Необходимо выбрать 2–3 критерия, по

которым мы сможем судить о том, что мы нашли верное решение проблемы. Очень часто эти критерии будут казаться взаимно исключающими друг друга. Например, в данном кейсе очевидно, что критериями успешной стратегии развития нового учебного заведения станут:

- Ориентация развития на новый тип учебного заведения — ресурсного центра — со всеми его характеристиками и
- Социальная стабильность коллектива.

Возможно, будут названы и другие критерии. Но очевидно, что названные выше критерии противоречат друг другу и найти управленческие решения, способные провести новое учебное заведение «по лезвию ножа» между этими двумя критериями, — задача очень сложная. Часто возникает соблазн отбросить один из наиболее «неудобных» критериев. Может возникнуть «отрыв» от ситуации, изложенной в кейсе. В этих случаях имеет смысл еще раз вернуться к тексту кейса и перечитать, чего ожидают учредители (региональные органы управления образованием) от нового учебного заведения.

Итак, критерии решения проблемы названы. Желательно их записать. Остается разработать предложения по решению проблемы с учетом данных критериев. В зависимости от оставшегося на обсуждении времени можно предложить обучающимся попробовать разработать решение проблемы на этапе объединения лица и училища, т. е. в 2004 г. и/или на тот момент, когда история, описанная в кейсе, заканчивается, т. е. в 2006 г. Первый вариант займет меньше всего времени, в нем речь пойдет об альтернативной стратегии в момент объединения, до разработки стратегии нового учебного заведения. Второй вариант требует более длительной проработки, ведь речь пойдет не только об альтернативной стратегии, но и об «исправлении» допущенных ранее промахов. Если время позволяет, можно проработать оба варианта. Если обсуждение построено правильно, то группа находит очень интересные, креативные решения проблемы, которая совсем недавно казалась неразрешимой.

Когда предложения по решению проблемы сформулированы, необходимо еще раз проверить их на соответствие критериям, а также — самой постановке проблемы.

Теперь можно попросить обучающихся сформулировать предложения по решению проблемы в терминологии ключевых понятий модуля, поставив условием использовать все ключевые понятия, которые целесообразно выписать. Выполнить это задание можно в течение нескольких минут в письменной и/или устной форме.

На завершающем этапе работы можно вместе с группой проанализировать всю проделанную работу, акцентировать внимание на наиболее сложных и спорных моментах, привести примеры сходных жизненных ситуаций и путей их развития.

Далее необходимо дополнить полученную схему перечнем источников информации и документов, на основании которых принимались управленческие решения, касающиеся различных этапов планирования.

Таким образом, воспроизводится и структурируется конкретная ситуация в совокупности с приложениями.

3. Варианты дополнительных заданий для группового и индивидуального анализа

1. Какие проблемы, связанные с планированием работы учебного учреждения, вы видите в предложенной ситуации?
2. Оцените систему планирования деятельности лица до процесса объединения с училищем, охарактеризуйте ее основные достоинства и недостатки. Насколько, на ваш взгляд, процесс планирования, организованный в лицее до объединения, соответствовал технологии планирования, описанной в учебном модуле?
3. Насколько обоснованным было решение руководства лица не разрабатывать новую систему планирования после объединения двух учебных заведений? Каковы основные позитивные и негативные последствия этого управленческого решения?

4. Стал ли процесс планирования эффективным управленческим инструментом в новом учебном заведении? Аргументируйте свой ответ.
5. Поставьте себя на место директора нового учебного заведения. Предложите, как организовать процесс разработки стратегии и оперативного планирования таким образом, чтобы сам процесс планирования стал эффективным управленческим механизмом формирования единого учебного заведения. С какими трудностями вы столкнетесь? Выпишите их на листе флипчарта.
6. Сделайте SWOT-анализ нового учебного заведения. Какую стратегию развития нового учебного заведения вы бы выбрали? Охарактеризуйте основные направления этой стратегии на уровне цели (миссии) и задач нового учебного заведения. Опирайтесь при выполнении задания на разделы 1.3; 1.4; 1.5 учебного элемента 1.
7. Прочитайте внимательно раздел 2.2. В задании 9 Вы сформулировали основные задачи учебного заведения. Проанализируйте их на соответствие критериям SMART, а если вы не обнаружите этого соответствия, перефразируйте их.
8. Выберите одну из задач и постройте «дерево целей», вернее, его часть. Опирайтесь в своей работе на материалы разделов 2–3.
9. Разработайте алгоритм формирования стратегического и годового плана работы, учитывая, что с нового учебного года новое учебное заведение должно работать в соответствии с единой стратегией и годовым планом работы. При выполнении задания опирайтесь на модуль 2 — «Планирование» (учебные элементы 1 и 2). Соотнесите разработанный вами алгоритм с этапами планового цикла, предложенными в модуле. Оформите предложенный вами алгоритм на листе флипчарта.
10. Разработайте формат плана работы учебного заведения. Фиксируются ли в нем индикаторы достижения результата, финансирование и другие важные параметры, например, мониторинг? Опирайтесь в своей работе на материалы разделов 3.3 и 4.3.

11. Какие основные ошибки были допущены при планировании работы нового учебного заведения:
 - региональными органами управления образованием,
 - руководством лица?
12. Какие пути развития лица вы видите? Какие изменения в организации процесса планирования вы можете предложить для успешного развития лица?

4. Проектные задания к учебному модулю и кейсу

1. Разработка альтернативной стратегии развития нового учебного заведения.
2. Разработка критериев принятия оптимальных управленческих решений.
3. Описание организации процесса планирования в учебном заведении с разработкой типовых документов, касающихся этого процесса.
4. Разработка системы мониторинга исполнения стратегического планирования.
5. Разработка системы мониторинга оперативного планирования.
6. Подробное описание миссии нового учебного заведения.
7. SWOT — анализ нового учебного заведения (на этапе объединения).

3.3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К КЕЙСУ «СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ»

МОДУЛЬ 3 «УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ»

Введение

При изучении модуля «Управление качеством» обучающимся может быть предложено два кейса: операционного (образовательное учреждение) и регионального уровня. Оба кейса могут быть использованы для обучения руководителей и регионального, и операционного уровня. Практика работы с кейсами показывает, что комплектование рабочих групп по уровням управления не обязательно. Напротив, в смешанных группах работа оказывается более продуктивной. В ходе выполнения заданий возможно дальнейшее деление рабочих групп для выполнения более узких заданий с последующим обсуждением результатов в подгруппах, группах и на пленарных заседаниях.

Цель работы с кейсом: Развитие критического мышления и практических навыков управления качеством профессионального образования.

Задачи работы с кейсом:

Интерпретация ключевых понятий модуля на примере материалов кейса.

- Анализ кейса и выбор управленческих решений по определению объектов, субъектов, методов и инструментов управления качеством.
 - Выбор и описание стратегии управления качеством профессионального образования своей организации, разработка проекта ее реализации в рамках функциональных обязанностей.
- В ходе работы с кейсом обучающиеся овладевают умениями:
1. Анализа проблем, связанных с результатами и процессами жизненного цикла образовательных услуг, выделения ключевых и сопутствующих проблем, требующих решения.
 2. Обоснования выбора объектов управления качеством и определения критериев решения проблем качества.

3. Выбора способов решения проблем качества: методов (проектирования, обеспечения и мониторинга качества) и инструментов (документов) на каждом из этапов управления качеством.
4. Определения функций по управлению качеством (в т. ч. границы прав, ответственности), каналов передачи информации, процедур по осуществлению внутренних взаимосвязей между различными уровнями и функциями внутри организационной структуры организации.
5. Оценки системы управления качеством. Определения шагов или отправных пунктов в направлении улучшения деятельности организации.

1. Задания для индивидуальной работы по анализу первой части кейса¹

Первый этап: информационный поиск

Прочитайте внимательно текст кейса. Перескажите содержание кейса. Если вам не удалось пересказать суть кейса, ответьте на вопросы:

- Кто является действующими лицами, в т. ч. физическими и юридическими? Определите их роли на рынке труда и рынке образовательных услуг.
- В чем суть взаимоотношений действующих лиц?
- Чьи и какие требования и пожелания действующих лиц (явные и скрытые) не выполняются? (А они должны выполняться? Может быть, среди них есть требования, которые не соответствуют миссии УНПО?)
- Скажите, качество образования и качество образовательной услуги — это идентичные понятия? В чем разница? Дайте определение тому и другому понятию.
- Кого из действующих лиц интересует результат? Кого из действующих лиц интересует процесс?

¹ Задания даются для кейса операционного уровня. Задания для кейса регионального уровня принципиальных отличий не имеют, но по предметному наполнению будут иметь отличия.

- Зафиксируйте требования и пожелания, которые на Ваш взгляд обязательно должны выполняться в ПУ*. Структурируйте их на 2 части: требования к результату и требования к процессу (для удобства лучше использовать табличную форму представления анализа).
- Почему они не выполняются? Зафиксируйте в таблице основные причины невыполнения требований и пожеланий участников ситуации.
- Попробуйте снова пересказать содержание кейса, используя собственные ответы на вопросы, ключевые понятия, теории и концепции модуля.

Второй этап: анализ, выявление проблем

Сформулируйте сущность ведущих проблем, заложенных в содержании кейса. С чем связаны ведущие проблемы: с процессом или результатом деятельности ПУ*? Какие проблемы являются сопутствующими по отношению к основной? С чем связаны эти проблемы: с процессом или результатом деятельности ПУ*?

Третий этап: построение критериев оценки решения проблемы

В каком случае можно будет сказать, что ведущие проблемы решены? Назовите критерии (основания), по которым можно судить о решении проблем.

В каком случае можно будет сказать, что сопутствующие проблемы решены? Назовите критерии (основания), по которым можно судить о решении проблем.

Четвертый этап: выработка конструктивных идей

Каким образом могут быть решены основные проблемы?

Каким образом могут быть решены сопутствующие проблемы?

Пятый этап: проектирование, план действий

Назовите основные этапы управления качеством выбранных вами объектов. Выберите методы управления качеством на этих этапах, определите субъектов управления, сформируйте инструменты (документы) управления качеством. (Для удобства лучше использовать табличную форму представления решения.)

Шестой этап: оценка решения

Проверьте, соответствует ли выбранная вами стратегия управления качеством (объект, субъекты, методы и инструменты) концепции всеобщего управления качеством.

2. Задания для индивидуальной работы по анализу второй части кейса

- Прочитайте 2 часть кейса. Перескажите содержание. Ответьте на вопросы:
- Совпадает ли ваш выбор стратегии управления качеством с тем, что было сделано в реальной жизни?
- Насколько принципиально отличие?
- Как это отличие повлияет на результативность управления качеством? Как это отличие повлияет на эффективность управления качеством?
- Соответствует ли реализуемая в ПУ* стратегия управления качеством концепции всеобщего управления качеством?

3. Комментарий к тексту кейса

Кейс состоит из двух частей. **Первая часть кейса** включает разнообразную информацию о состоянии дел в ПУ на определенном этапе развития: в т. ч. требования, пожелания, отношение, оценку результата и процесса со стороны разных заинтересованных сторон — участников ситуации. Участниками ситуации являются учащиеся, администрация и педагогический коллектив, учредитель — департамент образования и его контролирующие органы, потенциальные работодатели выпускников.

Работодатели предъявляют требования к результату обучения, к трудовому потенциалу выпускника. Они хотят, чтобы их потенциальные рабочие имели квалификацию не ниже 4 разряда, но самое главное их требование связано даже не с уровнем квалификации, а с требованием к кадрам: быстро адаптироваться на конкретном рабочем месте, осваивать компетенции, которые нужны в изменяющихся условиях производства; быть самостоятельными и дисциплинированными. Их не интересует, как ПУ добьется этих результатов, они не предъявляют требований к процессу, но в кей-

се фиксируется факт, что лишь 5% набора учащихся обеспечено заявками и договорами с работодателями.

Учащиеся в кейсе не формулируют свои требования прямо, но в тексте говорится, что 9,7% из них уходят, не закончив выбранную образовательную программу, что многие из них имеют уровень подготовки (общеучебные навыки), недостаточный для овладения выбранных ими программ. Эти учащиеся явно желают индивидуального подхода и педагогической помощи, они хотели бы стать успешными. Кроме того, значительная часть учащихся получает повышенные разряды, а значит, они могли бы освоить более сложные программы, чтобы стать более конкурентоспособными на рынке труда. Они тоже хотят индивидуального подхода и учета своих особенностей. Таким образом, требования учащихся связаны и с результатом и с процессом.

Учредитель и его контролирующие органы фиксируют в основном положительные результаты лицензирования и аттестации ПУ. Однако они требуют наличия договоров с предприятиями на подготовку кадров и усиливают контроль за сохранением контингента обучающихся. Несоблюдение требований учредителя грозит снижением бюджетного финансирования учреждения.

Администрация и педагогический коллектив по некоторым позициям расходятся во мнениях, но в целом имеют резервы в развитии своих ресурсов: кадровый потенциал, учебно-программное, методическое, материально-техническое обеспечение для удовлетворения требований учредителя, учащихся, работодателей.

В кейсе имеет место противоречивость в оценке одних и тех же результатов и процессов с точки зрения разных участников ситуации. В частности, достаточно критичное отношение к своей деятельности педагогического коллектива и администрации служит основанием того, что коллектив в состоянии развиваться и решать свои проблемы.

Ведущие проблемы, заложенные в содержании кейса, связаны с неудовлетворенностью качеством образования в ПУ (работодатели) и качеством образовательных услуг (учащиеся).

Сопутствующими можно считать проблемы, связанные с кадровым потенциалом, учебно-программным, методическим, материально-техническим обеспечением, необходимыми для удовлетворения требований учащихся, работодателей и учредителя. Целе-направленное решение сопутствующих проблем будет средством решения ведущих проблем, связанных с неудовлетворенностью качеством образования и качеством образовательных услуг.

В качестве критериев решения проблем, связанных с требованиями работодателей, можно рассматривать, например, рост числа договоров с предприятиями, рост числа выпускников с повышенным разрядом, повышение уровня трудоустройства выпускников, карьерный рост выпускников и т. п.

В качестве критериев решения проблем, связанных с требованиями учащихся, следует рассматривать не только повышенные разряды, трудоустройство и карьерный рост выпускников (критерии оценки результата), но и адаптацию первокурсников, овладение ими общеучебными навыками, снижение отсева, удовлетворенность учащихся процессом обучения, их оценку микроклимата и т. п. (критерии оценки процесса).

Если рассматривать проблемы, связанные с ресурсным обеспечением, то можно зафиксировать конкретные проблемы, связанные с профессионализмом педагогов, например, владение современными педагогическими и информационными технологиями, умение диагностировать и формировать общеучебные навыки; проблемы, связанные с методическим обеспечением, например, учебно-программная документация, учитывающая повышенный и пониженный уровень подготовленности учащихся, дающая возможность прервать и продолжить обучение и т. п.

Важно, чтобы обучающиеся выделили в кейсе проблемы, мешающие удовлетворению требований учащихся и работодателей, сформулировали критерии, на основании которых они будут считать, что эти проблемы решены, и предложили способы (методы и инструменты) решения этих проблем.

В заключение работы с первой частью кейса можно предложить обучающимся проверить, насколько выбранная ими стратегия

управления качеством (объект, субъекты, методы и инструменты) соответствует концепции всеобщего управления качеством. Для этого им могут быть предложены вопросы, например:

- Докажите, что ваша стратегия соответствует принципу ориентации на потребителя. Учитывает ли она интересы внешних потребителей? Учитывает ли она интересы внутренних потребителей?
- Докажите, что процессный подход, разработанный вами, обеспечивает перевод управления качеством результата каждого процесса в управление качеством самого процесса.
- Обоснуйте принцип системного подхода. Объясните, каким образом связаны между собой «цепочки качества», как взаимосвязаны процессы, включающие внешних и внутренних поставщиков и потребителей.
- Какова роль руководства в выбранной вами стратегии?
- Каким образом обеспечивается включение персонала в управление качеством?
- и т. п.

Вторая часть кейса представляет собой информацию о реально принятом и реализуемом управленческом решении, а также краткий план реализации стратегии управления качеством (методы, инструменты, субъекты управления качеством). Эта информация может использоваться тьютором и обучающимися для сравнения с собственным вариантом решения. Тьютор может организовать обсуждение, например:

- В чем отличие стратегии разработанной группой от реально выбранной стратегии? С чем связано это отличие: с объектом стратегии, т. е. проблемами, которые предполагается решить, или методами и инструментами ее реализации.
- Как это отличие повлияет ли на результативность управления качеством?
- Как это отличие повлияет ли на эффективность управления качеством?

Вопросы, которые сформулированы в п. 1 для обучающихся, могут им не выдаваться. Тьютор может использовать их для ор-

ганизации беседы в группе, для выявления разных точек зрения и выработки одного или нескольких вариантов управленческого решения.

4. Варианты дополнительных заданий для группового и индивидуального анализа

Предложите стратегию управления качеством образовательных услуг в ПУ*.

НА ПЕРВОМ ЭТАПЕ: Определите объекты управления качеством в ПУ*.

Вопрос — задание №1. Что значит выбрать стратегию управления качеством? (стр. 44–45).

Задание №2. Прочитайте внимательно 1-ю часть кейса. Ответьте на вопросы:

- Какова сюжетная линия кейса?
- Кто является действующими лицами?
- В чем суть их взаимоотношений?
- Какие ключевые понятия, теории и концепции модуля необходимо использовать при работе с этим кейсом?

Задание №3. Прочитайте еще раз 1 часть кейса. Вопросы и задания:

- Какова сущность ведущей проблемы, заложенной в кейсе?
- Какие проблемы являются сопутствующими по отношению к основной?
- Нарисуйте схему взаимосвязанных процессов жизнедеятельности системы, отразите на ней процессы, из-за которых снижается результативность и эффективность управления качеством.
- Сделайте выбор объекта (объектов) управления качеством и сформулируйте цель преобразования объекта (процесса).
- В каком случае можно будет сказать, что проблема решена? Назовите критерии (основания), по которым можно судить о решении проблемы.

НА ВТОРОМ ЭТАПЕ: Постройте «цепочки качества» (стр. 42–43, 50–62) для этих объектов:

- выберите методы управления качеством на разных этапах управления,
- определите субъектов управления,
- сформируйте инструменты (документы) управления качеством.

Задание №4. Назовите еще раз процессы, влияющие на результативность и эффективность управления качеством. В каждой группе выберите один из процессов и постройте «цепочку качества» для выбранного вами объекта. Проверьте, чтобы выбранная вами стратегия управления качеством (объект, субъекты, методы и инструменты) соответствовала концепции всеобщего управления качеством.

Задание №5. Прочитайте 2-ю часть кейса. Ответьте на вопросы:

- Совпадает ли ваш выбор объекта управления качеством с тем, что было сделано в реальной жизни.
 - Совпадает ли сущность реализации стратегии в реальной ситуации с тем, что предлагаете вы?
 - В чем отличие, насколько оно принципиально?
 - Как это отличие повлияет на результативность и как повлияет на эффективность управления качеством?
- Дополнительные вопросы (стр. 24–32):
- Будет ли после 1-го этапа (а после 2-го) в ПУ* достигнут макроэкономический эффект затрат на качество ПО?
 - Что можно сказать о социальной эффективности затрат в ПУ*?
 - Можно ли что-либо сказать о коммерческой эффективности затрат в ПУ*?
 - Какие затраты на качество были в ПУ*?
 - Какие виды затрат на качество вы считаете необходимыми?
 - Какой метод повышения эффективности затрат на качество выберете вы? Обоснуйте свою точку зрения.

НА ТРЕТЬЕМ ЭТАПЕ: Выберите инструментарий самооценки системы управления качеством.

Задание №6. Рассмотрите инструменты самооценки системы управления качеством: показатели для самообследования и

внешней аттестационной экспертизы (Россия) (стр. 109–110); перечень стандартов качества для аккредитованных организаций профессионального обучения и пример их использования (Австралия) (стр. 111, 113–116; 119–124); рейтинговую модель Европейской премии качества (стр. 128–131).

Оцените их с точки зрения практического использования для оценки выбранной стратегии управления качеством.

Задание №8. Используйте рейтинговую модель Европейской премии качества для оценки выбранной стратегии управления качеством, например, по двум группам критериев.

Первая группа критериев (как обеспечивается качество), например,

по критерию «политика и стратегия в области качества», если в качестве показателей рассматривать

- базирование политики и стратегии на принципах тотального управления качеством;
- определение политики и стратегии на основе достоверной информации;
- реализация единой политики и стратегии во всей организации;
- информация о политике и стратегии внутри и вне организации;
- периодическая актуализация и улучшение политики и стратегии;

или по критерию «Обеспечение результата», если в качестве показателей рассматривать

- совершенство подхода (насколько системно в деятельности по обеспечению требуемого качества используются формы и методы проектирования, обеспечения, мониторинга);
- полнота подхода (насколько широко по вертикали и горизонтали управления используются эти формы и методы);
- оценка и корректировка подхода (как осуществляется оценка с целью корректировки системы управления качеством).

По второй группе критериев (что достигнуто, каков уровень качества конечного результата и степени удовлетворенности

персонала своей работой, потребителей образовательных услуг, потребителей трудового потенциала выпускников и др.), если в качестве показателей рассмотреть:

- достижения — показатели уровня качества результатов с раскрытием тенденций за 3–5 лет;
- полнота охвата — данные о том, насколько эти показатели охватывают все направления деятельности ОУ.

Какие документы УПО должны отражать эту информацию?

5. Проектные задания к учебному модулю и кейсу

- Предложите стратегию управления качеством образовательных услуг в ПУ*.
- Предложите стратегию управления качеством образования в регионе*.
- Если вы первое лицо организации, разработайте стратегию управления качеством в вашей организации.
- Если вы не первое лицо организации, то предложите свое видение стратегии управления качеством в вашей организации и разработайте проект ее реализации в рамках ваших должностных обязанностей².

² При разработке стратегии управления качеством в рамках должностных обязанностей важно понимать (описать) стратегию управления качеством всей организации, а для более детальной разработки взять те процессы, за которые непосредственно отвечает обучающийся.

3.4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К КЕЙСУ «РЕФОРМЫ НЕИЗБЕЖНЫ?»

МОДУЛЬ 4 «СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР»

Введение

Предлагаемая для анализа конкретная ситуация предназначена для изучения учебных элементов модуля 4 «Совершенствование организационных структур» учебного пособия «Менеджмент в профессиональном образовании»:

Учебный элемент 1. «Организационные параметры отрасли профессионального образования».

Учебный элемент 2. «Проектирование организационных структур».

Учебный элемент 3. «Построение организационных структур».

Учебный элемент 4. «Децентрализация».

Учебно-консультационное пособие «Модуль 4 “Совершенствование организационных структур”» предназначено для руководящих работников отрасли ПО и руководителей образовательных учреждений. Изучение модуля сформирует у слушателей курсов повышения квалификации следующие знания:

- об организационных признаках отрасли профессионального образования;
- об элементах ее окружающей среды;
- о механизмах координации деятельности организационных элементов отрасли;
- о внутриорганизационных отношениях;
- о факторах, на основании которых принимается решение о создании новой или о совершенствовании существующей организационной структуры;
- как отражаются на проектировании организационных структур отрасли ПО фазы жизненного цикла, в которых находится

организация, ее размер, набор предлагаемых образовательных услуг;

- какие факторы внешней среды следует учитывать при проектировании оргструктур;
- о типах оргструктур в отрасли профессионального образования;
- о формах децентрализации в отрасли профессионального образования;
- о влиянии децентрализации на демократизацию процесса управления в ПО.

Названное пособие было издано в 2004 году при поддержке Европейского фонда образования и Национального фонда подготовки кадров, когда еще не были приняты основные федеральные нормативные акты о децентрализации процесса управления и финансирования отрасли ПО (ФЗ-122 от 22 августа 2004 года, распоряжение Правительства Российской Федерации от 3.12.2004 № 1565 о передаче учреждений начального профессионального образования в ведение субъектов РФ, распоряжение Правительства Российской Федерации от 31.12.2004 года № 1768-р о передаче федеральных государственных образовательных учреждений Федерального агентства по сельскому хозяйству, Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с изменениями от 19 июня, 12 августа 2004 г.).

В связи с вышеизложенным необходимо обратить внимание на ряд предложений автора пособия Н. Петрова по совершенствованию отрасли профессионального образования, которые не могли в то время учитывать названные нормативные акты, а именно:

- в п. 3.4.1 учебного элемента 3 в разделе 2 «Характеристики сетевой организации» предлагается создание сетевой структуры организации ПО, которая не может быть внедрена в настоящее время в связи с изменением российского законодательства. Однако в связи с совершившимся процессом децентрализации отрасли и появлением федеральных и региональных учреждений, финансируемых из бюджетов разных уровней,

- возможно рассматривать процесс создания сетевой оргструктуры на региональном и федеральном уровне автономно, с учетом федерального и регионального законодательства;
- в п. 4.4 «Возможности и ограничения децентрализации на муниципальный уровень» приводятся примеры делегирования полномочий по управлению учреждениями профессионального образования в ряде регионов России и предлагается обсудить возможности муниципального управлению отраслю. Однако в связи с изменениями и дополнениями, внесенными в Федеральный закон «Об образовании» Федеральным законом № ФЗ-122 от 22 августа 2004 года, однозначно определено, что предоставление начального и среднего профессионального образования является полномочиями субъектов Российской Федерации;
 - в тексте учебного пособия автор называет образовательные учреждения автономными образовательными организациями, что не соответствует современному законодательству в области образования, которое разделяет эти понятия. Деятельность образовательных учреждений и образовательных организаций регламентируется разными нормативными актами. Переход в новое качество образовательных учреждений возможен, но пока не существует нормативных актов, прописывающих механизм перехода из статуса образовательного учреждения в статус образовательной организации.

Поскольку пособие предназначено для практических работников отрасли профессионального образования, то изучение его должно быть организовано с помощью практикоориентированных технологий. В данном конкретном случае предлагается изучение курса с помощью *кейс-технологии*, предполагающей метод анализа конкретной ситуации, с целью выявления проблем, поиска альтернативных решений и принятия оптимального решения проблемы.

Метод кейса наряду с сообщением конкретных знаний позволит слушателям получить умения, с помощью которых они смогут решать проблемы развития регионального ПО и разрабатывать

инструменты модернизации учреждений и отрасли. Названный метод предполагает развитие аналитического проблемного мышления (творческого, критического ориентированного на применение), практики поиска и выработки альтернативных решений; способности и готовности к оценке и принятию решения; развитию профессиональных компетенций; развитию социальных компетенций при работе в группе.

В настоящее время в профессиональном образовании обычно используется классификация кейсов на основе дидактических целей, как то поиск решения, нахождения проблемы, поиск информации, оценка решения и т. д.

Поскольку для изучения всего модуля «Совершенствование организационных структур» предлагается один сквозной кейс, то в ходе работы с конкретной ситуацией обучающимся предстоит в обобщенной форме решать множество задач — нахождение проблемы, оценка предлагаемого решения, поиск оптимального решения.

Изучение конкретной ситуации позволяет решить следующие **учебные цели модуля 4:**

1. Доказать, что отрасль ПО обладает всеми признаками организации.
2. Провести анализ факторов, на основании которых принимаются решения о создании новой или совершенствовании существующей организационной структуры.
3. Дать обоснование необходимости и возможности создания учебно-производственных комплексов многоуровневого профессионального (начальное и среднее профессиональное) с точки зрения организационно-управленческой структуры и внутриорганизационных отношений на основе действующего законодательства (ресурсный центр).
4. Дать обоснование идеи децентрализации управления на региональном уровне с созданием сети ресурсных центров как примера сетевой оргструктуры. Выстроить региональную организационную структуру сети учреждений (ресурсных центров) довузовского профессионального образования на основе дивизиональной и сетевой оргструктуры.

В ситуации описываются события, происходящие в одном из регионов страны с начала 2001 по осень 2005 гг. Новое руководство органа управления образованием не уделяло должного внимания развитию системы начального профессионального образования (произвело сокращение сотрудников отдела, занимавшегося профессиональным образованием; не занималось оперативным управлением системой; не разрабатывало концепцию развития системы ПО в новых экономических условиях, отсутствовали связи с работодателями; была сокращена методическая служба, занимавшаяся профессиональным образованием).

Поскольку экономика в это время в регионе начала активно развиваться, то оказалось, что система НПО перестала соответствовать потребностям субъектов экономической деятельности. В 2003 году был принят Федеральный закон № ФЗ-95, предоставивший полномочия «по предоставлению начального и среднего профессионального образования в субъекты РФ». С этого момента руководство органа управления образованием организовало работу по передаче учреждений начального профессионального образования в ведение региона (был проведен самоанализ системы, выявлены основные болевые точки; разработана программа развития системы НПО, основанная на переходе на нормативное финансирование, реструктуризации сети учреждений, создании ресурсных центров для сетевого использования; подготовлено введение механизма взаимодействия с работодателями с целью формирования областного заказа на подготовку кадров, подготовлено создание системы методического обеспечения системы НПО, сертификации выпускников).

Программа была представлена на суд руководителей образовательных учреждений, работодателей и службы занятости и была поддержана всеми участниками обсуждения, кроме части директоров образовательных учреждений, т. к. предполагала непопулярные меры — сокращение количества ОУ НПО за счет их слияния и сокращение количества самих директоров.

Постановление областного Правительства о реорганизации образовательных учреждений находилось на согласовании 4 месяца. Было согласовано частично.

Что было после предложенной ситуации в регионе?

В ходе названной работы в регионе поменялась политическая элита, которая еще в течение 8 месяцев не занималась развитием системы. В настоящее время оперативным управлением системой профессионального образования занимаются новые люди, которые вновь начинают изучать ситуацию в профессиональном образовании области и выработать свои подходы к его развитию.

В конкретной ситуации показаны следующие проблемы регионального профобразования:

- отсутствие понимания руководством органа управления областным образованием отраслевых признаков системы НПО;
- разрушение внешней среды существования системы;
- разрушение управленческой вертикали;
- разрушение внутриорганизационных отношений;
- проведение реструктуризации без должной подготовки (реструктуризацию начали проводить в столь сложных условиях без введения нормативного финансирования).

1. Задания для индивидуальной работы слушателей по анализу текста кейса

Поскольку ситуация структурирована в соответствии с учебными элементами модуля, самостоятельную работу слушателей целесообразно выстроить в логике учебных элементов модуля.

Работа группы слушателей с кейсом предполагает пошаговые действия, поэтому предлагаем следующую модель:

- *Введение в проблему.* Сначала слушателям предстоит осмыслить проблемы и кратко их сформулировать, выстроив последовательность проблем в соответствии с проектными заданиями по изучению модуля 4 «Совершенствование организационных структур» на основании учебной информации учебного элемента № 1, и показать, что в предложенной ситуации в начале пути в построении оргструктуры ПО в регионе были допущены ошибки:

- отрасль не рассматривалась организацией;
- профессиональным образованием не управляли как организацией.

1. *Сбор информации.* На этой стадии работы с кейсом слушателям *предстоит поиск и оценивание информации*, прилагаемой к кейсу для того, чтобы знания, полученные при изучении учебного элемента 2, использовать для выполнения проектного задания: провести анализ факторов, на основании которых в данном регионе принималось решение о совершенствовании организационных структур органа управления образованием и самой сети образовательных учреждений. Кроме этого, данная стадия работы над кейсом предполагает оценку принятого решения.

2. *Рассмотрение альтернатив.* Следующая ступень работы по кейсу предполагает *рассмотрение альтернативных решений*. Работа в группе может быть организована следующим образом. Группа делится на 3 подгруппы, которые разрабатывают по одному альтернативному варианту решения.

3. *Принятие решения.* Следующая ступень организации работы предполагает *оценку различных вариантов и выбор оптимального*. Для этого подгруппы представляют на обсуждение всей группе альтернативные варианты решения и группа вырабатывает общий подход в решении конкретной ситуации (см. проектное задание к учебным элементам № 3, 4).

4. *Презентация решения.* *Представление аргументов выбора решения группы.*

5. *Сравнительный анализ.*

- Участники группы на общем обсуждении предлагают *мероприятия по плану реализации группового решения*.
- *Сравнение своего плана мероприятий с фактически принятым.*

Начать анализ текста можно с задания по структурированию (вычленению) информации КС (без дополнительного материала) по учебным элементам модуля:

1. Составить таблицу, в которой разнести информацию КС по учебным элементам модуля. Для работы слушателям необходимо иметь глоссарий, текст КС и текст модуля 4.

Работа может быть начата с анализа **ключевых понятий** кейса, что позволит впоследствии сформулировать **проблемы** кейса в соответствии с учебными элементами модуля. Первая часть таблицы для экономии времени может быть заполнена тьютором. Слушатели самостоятельно заполняют вторую, третью и четвертую части. Можно разделить слушателей на 4 группы, каждая группа заполняет таблицу лишь по одному учебному элементу. Затем каждая группа представляет свою таблицу в последовательности учебных элементов.

Учебный элемент. Цели изучения	Ключевые понятия кейса	Конспект КС в виде тезисов	Первоначальный анализ (формулировка проблем и путей их решения)
Учебный элемент 1 Организационные параметры отрасли ПО: Знание: организационных признаков отрасли; элементов окружающей среды; принципов функционального разделения труда; механизмов координации деятельности организационных элементов отрасли; соотношение организационных и управленческих структур; необходимость учитывать внутриорганизационные отношения	Структура управления ПО. Менеджмент		отсутствие понимания руководством областным образованием отраслевых признаков системы НПО; разрушение внешней среды существования системы разрушение управленческой вертикали разрушение внутриорганизационных отношений

<p>Учебный элемент 2</p> <p>Анализ факторов, на основании которых принимается решение о совершенствовании оргструктуры.</p> <p>Как отражается на проектировании оргструктур отрасли ПО фазы жизненного цикла организации, ее размер, набор образовательных услуг и т. д.</p> <p>Какие факторы внешней среды следует учитывать при проектировании оргструктур</p>	<p>Самоанализ.</p> <p>Набор профессий.</p> <p>Отсутствие связей с работодателями</p>		<p>В регионе выявлены проблемы. Анализ проведен и представлен всем участникам и заинтересованным сторонам процесса ПО. Направления анализа соответствуют основным позициям учебного элемента</p>
<p>Учебный элемент 3</p> <p>Линейная структура как основа построения всех других структур.</p> <p>Признаки рациональной линейно-функциональной структуры.</p> <p>Сущность перехода отрасли к дивизиональной оргструктуре.</p> <p>Основные характеристики сетевой структуры и возможности ее использования в организациях, оказывающих образовательные услуги</p>	<p>Региональные нормативные акты.</p> <p>Реструктуризация сети ОУ ПО.</p> <p>Ресурсный центр — сетевое взаимодействие.</p> <p>Организационная структура отрасли ПО</p>		<p>В регионе нарушены признаки рациональной линейно-функциональной структуры.</p> <p>Слишком поздно оценена необходимость перехода к дивизиональной структуре.</p> <p>Разработана модель сети и ресурсного центра, позволяющая перейти к сетевому взаимодействию внутри отрасли ПО</p>

<p>Учебный элемент 4</p> <p>Наличие вертикальной и горизонтальной децентрализации.</p> <p>Особенности процесса децентрализации отрасли ПО.</p> <p>Механизмы обеспечения доступности образования в условиях децентрализации.</p> <p>Пути усиления демократических начал в управлении отраслью ПО.</p> <p>Перспективы и механизмы дальнейшей децентрализации управления образовательными услугами</p>	<p>Социальное партнерство.</p> <p>Децентрализация.</p> <p>Принципы функционирования ресурсных центров</p>		<p>Отсутствие партнерских отношений с работодателями, которые могли бы сотрудничать в деле реструктуризации сети.</p> <p>Не осуществлена демократизация управления ПО.</p> <p>Не проведена длительная подготовительная подготовка в трудовых коллективах, которые в отличие от руководителей могли бы поддержать процесс реструктуризации</p>
--	---	--	---

Таким образом, после заполнения таблицы слушатели *могут сформулировать проблемы, скрытые в кейсе*. Если формулировки проблем вызывают разночтения, то может быть использован дополнительный материал к кейсу из приложений.

2. *Следующее задание* может быть посвящено анализу дополнительной информации для уточнения проблем. Можно использовать доску, на которой записываются основные выводы группы слушателей по прилагаемой информации.

Для анализа **внешних факторов**, характеризующих фазу развития системы, необходимо рассмотреть приложение №1 «Анализ демографической ситуации». Слушатели должны прочитать информацию и дописать причины проблем в исследуемом регионе.

Для анализа **внутренних факторов**, сформировавших причины проблем, предлагаются изучить приложения № 5, 1 «Анализ состояния собственности и потребности в ней», «Анализ доступности НПО для молодежи», «Анализ кадрового потенциала». В ходе изучения приложений необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какие профессии в общей структуре подготовки превалируют: востребованные населением или рынком труда?
- Прослеживается ли роль органа управления образованием в формировании структуры подготовки в НПО и влияния на формирование кадрового обеспечения системы?

3. После анализа дополнительной информации слушателям *предлагается письменно оценить реальную ситуацию* в регионе до принятия решения органом управления образованием по приему учреждений НПО в ведение области.

Для выполнения работы необходимо ответить на следующие вопросы:

- На основании каких факторов развития системы НПО в области было принято решение о необходимости ее модернизации и совершенствовании ее организационной структуры?
- Могли бы основные положения программы развития НПО стать решением болевых точек системы НПО?
- Необходимо ли было для разработки программы проводить самоанализ системы в предложенной ситуации?
- Является ли решение о проведении реструктуризации сети (т. е. создании новой организационной структуры) необходимым следствием из сложившейся ситуации в области с подготовкой кадров и в связи с децентрализацией и демократизацией управления в новых экономических условиях в стране?

4. Следующим этапом работы группы должно *стать изучение и анализ модели ресурсного центра, как образца дивизиональной организационной структуры с элементами сетевой оргструктуры*.

В начале работы необходимо прочитать приложение о модели ресурсного центра (РЦ), разработанной в регионе. Поскольку мо-

дель РЦ, представленная в КС, отличается от общепринятых моделей РЦ в других регионах России, представляется целесообразным сначала разобраться в ее структуре. Группа слушателей курсов получает задание: составить (письменно) таблицу:

Принципы создания РЦ	Цели и задачи создания РЦ	Структурные подразделения, решающие названные задачи	Роль каждого подразделения в сетевом взаимодействии

В ходе заполнения таблицы следует ответить на вопросы:

- Какие задачи должно решить создание ресурсных центров?
- Каковы принципы создания РЦ, исходя из задач?
- Какова должна быть организационная структура РЦ для решения поставленных задач?
- Как предложенная модель РЦ повлияет на организационную структуру отрасли профессионального образования в регионе?

Для анализа модели организационной структуры сети на основе РЦ нужно проанализировать программу развития профобразования в области в соответствии с приложением № 6 «План мероприятий Программы подготовки профессиональных кадров». Слушатели читают и оценивают План мероприятий программы с точки зрения возможности решения проблем отрасли в регионе по вопросам:

- *Насколько задачи, поставленные в программе, соответствовали проблемам отрасли?* (Возможно, слушатели смогут предложить расширенный список задач, поэтому необходимо записать все их предложения по задачам программы, что впоследствии может стать основой выполнения их письменного задания.)
- *Возможно ли с помощью запланированных мероприятий решить поставленные задачи программы?* (Можно продолжить предложенный слушателями список мероприятий по решению задач.)
- *Действительно ли можно получить ожидаемый в программе результат по выполнению плана мероприятий?* (Слушатели составляют собственный список ожидаемых результатов.)

- *Действительно ли индикаторы результатов дадут представление о выполнении программы?* (Обсуждение должно быть направлено на создание собственной системы индикаторов результативности решения задач программы.)

Таким образом, в ходе самостоятельного изучения программы КС слушатели смогут:

- Оценить принятое в КС решение;
- Предложить собственное решение;
- Отработать навык составления программ подобного рода.

2. Комментарии к тексту кейса

Описание конкретной ситуации в регионе, принявшем решение о реформировании организационной структуры отрасли профессионального образования, охватывает период с 2001 по осень 2005 года. Реорганизация Управления образования с созданием отдела начального и среднего профессионального образования произошла 1 августа 2005 года, а в октябре 2005 года Управление образования вновь было реорганизовано новой политической элитой. В структуре созданного Министерства образования был организован отдел профессионального образования (3 сотрудника вместе с начальником отдела, в полномочия которого входит высшее, среднее и начальное профессиональное образование). Все основные проблемы, которые предполагается подвергнуть анализу, в тексте присутствуют. Развернутая информация к тексту предлагается в приложениях, позволяющих получить дополнительные конкретные данные, индикаторы и показатели развития системы НПО в регионе.

Приложение «Анализ демографической ситуации» позволит сделать следующие выводы: демографическая ситуация с 2000 г. начала постепенно ухудшаться. Количество выпускников 9-х классов снижается. Поскольку они составляют основной контингент учреждений НПО, то перспективы развития системы с точки зрения количества обучающихся, а следовательно, и с точки зрения количественного удовлетворения потребностей рынка труда в рабочих кадрах, неудовлетворительные.

Приложение «Анализ соответствия сети НПО региональным потребностям рынка труда» позволит сделать вывод о том, что за последние годы в основном развивались профессии, востребованные потребителями образовательных услуг, но не экономикой региона. Высокий процент работников системы с высшей квалификационной категорией говорит лишь о том, что система повышения квалификации служила средством повышения заработной платы.

Работа с приложениями позволит слушателям оценить действия регионального руководства:

- Какова роль органа управления образованием в оперативном управлении системой НПО?
- Какой она должна быть в условиях децентрализации управления отраслью?

3. Дополнительные задания для группового и индивидуального анализа кейса

1. Работа в группе

Чтение текста	Пересказ текста	Поиск проблем ситуации	Поиск причин существующих проблем	Критерии принятых решений
Первое прочтение индивидуальное	Разделение текста на несколько кейсов	Назвать все проблемы, сгруппировать и систематизировать проблемы	Работа по формулированию причин проблем ведет к повторному изучению и пониманию текста	Формулировки критериев позволит оценить предпринятые действия в регионе по реформированию оргструктуры
Может быть повторное прочтение по сгруппированным проблемам	Поиск интриги, нескольких интриг	Назвать основные проблемы региона		Это позволит разработать альтернативный вариант действий, предложенный группой

2. Индивидуальная работа слушателей

Написать эссе в соответствии с главной интригой кейса, в котором предложить на основании главного критерия описать «правильные» действия по реформированию организационной структуры отрасли профессионального образования.

4. Проектное задание к модулю 4 «Совершенствование организационных структур» и к кейсу «Реформы неизбежны?»

В качестве проектного задания к модулю 4 и к кейсу слушателям предлагается разработать дивизиональную организационную структуру отрасли профессионального образования (ПО) с элементами сетевого взаимодействия в конкретном регионе страны, представляемом слушателем. В качестве плана могут быть предложены вопросы, обсуждавшиеся в ходе работы над КС:

1. На основании каких факторов развития системы НПО в области необходимо принимать решение о ее модернизации и совершенствовании ее организационной структуры?
2. Могут ли основные положения программы развития НПО стать решением болевых точек системы НПО?
3. Необходимо ли для разработки программы проводить самоанализ системы?
4. Какие индикаторы могут служить основанием для решения совершенствования организационной структуры?
5. Является ли решение о проведении реструктуризации сети (т. е. создании новой организационной структуры) необходимым следствием либо можно предложить иное решение?
6. Какие задачи должно решить создание ресурсных центров?
7. Каковы принципы создания РЦ, исходя из задач?
8. Какова должна быть организационная структура РЦ для решения поставленных задач?
9. Как предложенная слушателями модель РЦ повлияет на организационную структуру отрасли профессионального образования в их регионе?

3.5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К КЕЙСУ «УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА РЕЗУЛЬТАТ»

МОДУЛЬ 5 «ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ»

Введение

Кейс предназначен для освоения слушателями ключевых вопросов модуля 5 «Эффективное управление финансовыми ресурсами» учебно-консультационного пособия «Менеджмент в профессиональном образовании»:

- Государство как заказчик услуг образования.
- Замкнутый цикл управления финансами: мобилизация, распределение и обеспечение эффективного использования финансовых ресурсов.
- Государственный (региональный) заказ на услуги профессионального образования как механизм инвестирования.
- Бюджетное финансирование затрат на профессиональное образование, ориентированное на результат.
- Нормативное «подушевое» финансирование (в расчете на одного учащегося/студента).
- Показатели эффективного использования финансовых ресурсов.

Кейс рассчитан на следующие **целевые группы слушателей**:

- руководители и специалисты региональных органов управления образованием (профессиональным образованием), руководители и специалисты сервисных региональных служб (научно-методических центров, центров мониторинга и статистики в образовании и т. д.);
- руководители и бухгалтеры учреждений начального и среднего профессионального образования.

Работа с кейсом позволит реализовать следующие **учебные цели**:

1) *познакомиться:*

- с сущностью и методиками расчета бюджетного «подушевого» норматива финансирования (в расчете на одного учащегося/студента) учреждений профессионального образования, используемыми в различных регионах России;
- с механизмом государственного (регионального) заказа на подготовку кадров и конкурсного порядка его размещения в региональной сети учреждений профессионального образования.

2) *сформировать представления:*

- о бюджете региональной системы профессионального образования, ориентированном на результат;
- об образовательных результатах региональной системы профессионального образования;
- о показателях и индикаторах эффективности использования финансовых средств региональной системой профессионального образования;

3) *осмыслить (сформировать понимание):*

- отличия внутренней (ведомственной) оценки результатов деятельности региональной системы профессионального образования от внешней оценки качества профессионального образования с участием работодателей региона;
- организационно-финансовый механизм как средство управления развитием региональной системы профессионального образования;
- принципиальные различия сметного (постатейного) и нормативного «подушевого» принципов бюджетного финансирования образовательных учреждений;
- варианты различного сочетания экономической и социальной функций региональной системы начального профессионального образования в рамках социально-экономической политики развития региона;
- понятие конкурентной среды региональной системы профессионального образования как условия повышения его качества и эффективности;

4) *получить опыт:*

- аргументации собственной профессиональной позиции в дискуссиях;
- принятия решений в ситуациях множественного выбора;
- анализа социально-экономических рисков различных вариантов реформирования региональной системы профессионального образования и поиска возможных путей их минимизации;

5) *развить личностные качества:*

- способность к «видению» проблем;
- аналитическое и критическое мышление;
- способность к оценочным действиям;
- коммуникативные способности.

В ситуации, описанной в тексте кейса, представлены реальные события, которые происходили в системе начального профессионального образования одного из регионов России на протяжении пяти лет (2000–2004 годы). Суть событий, рассматриваемых «глазами» разных их участников из региона N (губернатора, областного министра образования, руководителей учреждений профессионального образования, работодателей), отражает разные аспекты модернизации системы начального профессионального образования региона. Главная цель, которую преследуют инициаторы преобразований, — превратить систему НПО в ресурс социально-экономического развития территории. А основной «инструмент» реформирования — это новый организационно-финансовый механизм деятельности учреждений НПО и СПО и региональной системы в целом.

Содержание нового организационно-финансового механизма, который вводится в регионе N, состоит в следующем:

1) *при формировании бюджета:*

перейти от принципа сметного формирования бюджета к нормативному «подушевому» (т. е. в расчете на одного учащегося/студента);

- ввести механизм государственного (регионального) заказа на подготовку кадров (при условии четкой формулировки заказа и однозначных критериев его исполнения);

2) *при распределении бюджетных ресурсов*: перейти на конкурсный порядок размещения заказа, обеспеченного областным бюджетом, в учреждениях НПО и СПО областного подчинения;

3) *при обеспечении эффективного использования бюджетных ресурсов*:

- ввести систему индикаторов эффективности использования финансовых средств и перенести акценты с контроля процесса на контроль результатов;
- дополнить внутреннюю ведомственную оценку образовательных результатов внешней оценкой качества профессионального образования с участием работодателей региона.

В тексте кейса описано, как реагировали директора учреждений профессионального образования на такие изменения, какие трудности возникали в процессе преобразований, какие показатели/индикаторы были выбраны для определения степени достижения планируемых результатов (т. е. эффективности использования бюджетных средств) и какой оказалась результативность реформы через 5 лет после введения нового организационно-финансового механизма.

Драматургия сюжета кейса сконцентрирована в трех основных плоскостях:

- негативная реакция руководителей учреждений НПО/СПО региона, которым «объявили» о новом организационно-финансовом механизме;
- «тихий саботаж» регионального конкурса на введение новой профессии НПО «Машинист котлов»;
- несовпадение ожиданий и полученных через 3 года после начала преобразований результатов.

1. Характеристика проблем, представленных в кейсе

В содержание кейса заложена совокупность организационно-финансовых проблем, объединенных *концептуальной идеей* о том, что механизм бюджетного финансирования системы НПО и СПО может выступать мощным инструментом реализации региональной образовательной политики как части социально-экономической политики региона. Если финансировать затраты

учреждений профессионального образования (сметный/постатейный механизм), то это оказывает влияние на процесс производства образовательных услуг. В случае введения нормативного «подушевого» (в расчете на одного учащегося/студента) принципа финансирования (одна из главных задач преобразований в системе образования, поставленных в правительственной Программе модернизации российского образования до 2010 года) появляется возможность влиять непосредственно на результаты деятельности системы.

Региональная система начального профессионального образования, как известно, реализует две основные функции: *экономическую*, суть которой заключается в обеспечении кадровых потребностей социально-экономического развития субъекта РФ, и *социальную*, связанную с удовлетворением образовательных потребностей личности, а также с поддержкой социально незащищенных категорий молодых людей и подростков из неблагополучных и малообеспеченных семей. В зависимости от особенностей региональной образовательной политики стратегическим приоритетом развития системы НПО выступает определенное соотношение экономической и социальной функций, детерминированное конкретными экономическими, социальными, культурно-историческими, демографическими и другими факторами.

Для того чтобы реализовать выбранный стратегический приоритет, формируется *государственный (региональный) заказ на подготовку кадров* — обеспеченное бюджетом ежегодное задание на профессиональное образование и профессиональную подготовку (в разрезе профессий/специальностей и уровней профессионального образования), установленное Правительством субъекта РФ образовательным учреждениям профессионального образования, реализующим образовательные программы на территории региона.

Критерием решения проблемы является не сам факт выбора «правильного» стратегического приоритета (в условиях передачи систем НПО в ведение субъектов РФ регион вправе самостоятельно определять образовательную политику в отношении этой сис-

темы), а **логическая согласованность** всей цепочки управленческих решений в соответствии с актуальными и прогнозируемыми экономическими, демографическими и другими показателями, характерными для конкретного региона. Таким образом, разрешение проблем, содержащихся в тексте кейса, предполагает множественность выбора, нахождение некоего оптимального для данных условий решения, соответствующего определенному в группе критерию (критериям), которое в других обстоятельствах и при наличии других критериев может оказаться неоптимальным.

Как показано в модуле 5 (с. 10–14), управление финансами представляет собой целостный трехзвенный цикл, включающий в себя а) формирование бюджета, б) распределение бюджетных средств и в) обеспечение эффективного их использования. Поэтому все звенья этого цикла должны быть согласованы между собой концептуально и логически. Если, например, как стратегический приоритет развития системы НПО выбрана экономическая функция, то и показатели эффективности деятельности системы должны быть сосредоточены на соответствии количественных и качественных параметров подготовки в системе НПО актуальным и прогнозируемым требованиям регионального рынка труда. Соответственно, этот приоритет должен найти свое отражение в нормативах финансирования (соответствующая дифференциация «подушевого» норматива в зависимости от региональной значимости профессий), в процедурах оценки и контроля достигнутого качества профессионального образования и т. д.

С другой стороны, должны быть логически «увязаны» условия, в которых находится система НПО конкретного субъекта РФ, и выбор стратегического приоритета ее развития. Апробация кейса в различных группах руководителей и специалистов региональных систем НПО/СПО свидетельствует о том, что встречаются случаи, когда представитель дотационного региона, для которого одной из острейших проблем является кадровое обеспечение экономического роста, обосновывает в качестве приоритета развития социальную функцию НПО. Чаще всего такой выбор обосновывается тем, что профессиональные училища и лицеи в современных

условиях должны выступать в качестве своеобразного «приюта», «камеры хранения» для «взрывоопасных» подростков, то есть места, где они повзрослеют под присмотром взрослых и по достижении 18 лет вступят во «взрослую жизнь». В данном случае, видимо, слушателями не до конца осознается тот факт, что самая лучшая социальная защита этой группы молодежи заключается не в том, чтобы уберечь их от криминализации самим фактом пребывания в стенах профессионального училища, а в том, чтобы дать им «в руки» востребованную на местном рынке труда профессию и тем самым создать условия для эффективной социализации.

В случае, когда выбор стратегического приоритета развития региональной системы НПО сводится к тезису «совместим экономическую и социальную функции НПО», т. е. обеспечим квалифицированными рабочими кадрами регионально значимые отрасли экономики и одновременно будем финансировать любые профессии, которые привлекательны для молодежи, следует обратить внимание слушателей на демографическую ситуацию (уменьшение на 30–50% количества выпускников 9-х и 11-х классов общеобразовательных школ в ближайшие 3–7 лет), резкое снижение спроса на рабочие профессии со стороны потенциальных абитуриентов, усиливающуюся экспансию ВУЗов.

2. Организация работы с кейсом

Текст кейса и содержащиеся в нем проблемы, так же как модуль 5 учебно-консультационного пособия, представляющий теоретические основы рассмотрения проблематики управления финансовыми ресурсами профессионального образования, довольно трудны для восприятия. Следует отметить, что далеко не все руководители региональных систем профессионального образования разных уровней понимают, что экономические методы управления могут быть не менее (а иногда и более) эффективными, чем административно-распорядительные методы. Финансовые «рычаги», регламенты, процедуры и правила их использования (то есть *организационно-финансовый механизм*) способны не только изменить образовательную практику, но при условии их «прозрачности» и

открытости для образовательного сообщества выступают стимулом для изменения управленческого мышления.

Для организации эффективной групповой работы с текстом кейса необходимо:

- прочитать и осмыслить содержание модуля 5 «Управление финансовыми ресурсами»;
- предварительно ознакомиться с текстом кейса для того, чтобы ориентироваться в последовательности событий, не упустить важные факты и детали описанной ситуации.

Возможный вариант планирования учебной работы представлен в таблице 1.

Таблица 1

Примерный план работы с кейсом

Наименование видов деятельности	Всего часов	Форма занятий	Дидактические материалы
Подготовка к анализу кейса	3	Самостоятельная работа слушателей	Модуль 5 Кейс Задания к модулю и кейсу
Анализ, обсуждение содержания кейса, решение проблем	6	Аудиторная групповая работа слушателей под руководством тьютора	Кейс
Разработка индивидуальных проектов слушателей на материалах региональной практики	4	Самостоятельная работа слушателей	Модуль 5 Кейс Дополнительная литература

В зависимости от конкретных условий обучения *этап подготовки к анализу кейса* может быть реализован в форме внеаудиторной работы, предшествующей занятию с тьютором, или как индивидуальная самостоятельная работа в аудитории в присутствии (но без активных действий) тьютора. В последнем случае, если тьютор присутствует в аудитории, при необходимости (по запросу слушателей) он может разъяснять отдельные положения кейса, добиваясь четкого понимания предложенного текста и выполнения

контрольных заданий. Очевидно, что до работы с кейсом должны быть актуализированы знания слушателей по модулю 5. Добиться этого можно с помощью самостоятельного выполнения слушателями серии индивидуальных заданий к модулю.

Приведенные ниже вопросы и задания для предварительной работы с кейсом представлены с нарастающей сложностью, поэтому, в зависимости от уровня подготовленности и состава аудитории (руководители и специалисты региональных органов образования, директора и бухгалтеры учебных заведений), можно выбрать наиболее подходящий набор заданий.

3. Рекомендуемый перечень вопросов и заданий на актуализацию знаний слушателей по содержанию модуля 5

1. Проанализируйте раздел 3.4 «Бюджетное финансирование, ориентированное на результат» Учебного элемента 4 «Оптимизация использования финансовых ресурсов» модуля 5 (с. 54–58). Выпишите ключевые понятия и ключевые идеи модуля.

2. Ответьте на следующие вопросы:

- В чем отличие принципа постатейного бюджетного финансирования образовательных учреждений от принципа нормативного «подушевого» финансирования?
- Что такое государственный (региональный) заказ на подготовку кадров по профессиям НПО как условие распределения бюджетных финансовых ресурсов в механизме финансирования, ориентированного на результат? Из каких составляющих он состоит?

3. Проанализируйте социально-экономические риски (прогнозируемые негативные последствия) бюджетного финансирования, ориентированного на результат, которые описаны в п. 3.4.4 модуля 5 «Проблемы финансирования, ориентированного на результат» (с.58). Дополните, если возможно, предложенный перечень с учетом особенностей вашего региона.

Ответьте на следующие вопросы:

- Можно ли предотвратить эти риски в процессе планирования введения бюджетного финансирования, ориентированного на результат?

- Какими управленческими решениями можно, на ваш взгляд, минимизировать эти риски, если предотвратить их невозможно?
- Заполните следующую таблицу:

Социально-экономический риск (прогнозируемое негативное последствие)	Возможные способы его предотвращения	Управленческие решения по его минимизации
1.		
2.		
3.		

4. Рекомендуемый перечень вопросов и заданий для подготовки к анализу кейса

1. Ознакомьтесь с описанием реальной ситуации, представленной в кейсе.
2. Какие ключевые понятия модуля 5 «Эффективное управление финансовыми ресурсами» фигурируют в кейсе? Составьте их перечень.
3. Какие теоретические идеи и концепции, описанные в модуле 5, используются в кейсе? Составьте их перечень.
4. Используя глоссарий к кейсу, сформулируйте определения терминов и понятий, которые вошли в составленные вами перечни.
5. Составьте и оформите в виде схемы последовательность событий в системе НПО/СПО региона N, описанных в ситуации, представленной в кейсе.
6. Используя фрагмент доклада министра образования региона N на августовском совещании, другую информацию кейса, опишите основные результаты, полученные в областной системе НПО/СПО в результате введения нового организационно-финансового механизма в конце описываемого в кейсе периода.

7. Выделите в тексте кейса описание нового организационно-финансового механизма, введенного в регионе N, и заполните следующую таблицу, используя понятие замкнутого (трех-звенного) цикла управления финансовыми ресурсами из модуля 5 (с. 10–14):

Звенья цикла управления финансовыми ресурсами	Компоненты нового организационно-финансового механизма (управленческие действия)
1. Формирование бюджета отрасли НПО/СПО	
2. Распределение финансовых ресурсов	
3. Обеспечение эффективного использования ресурсов	

На этапе групповой аудиторной работы (6 час.) слушатели под руководством тьютора должны выделить главную и сопутствующие проблемы ситуации, описанной в кейсе (ответить на вопрос «В чем проблема?»), выработать и обосновать критерий (критерии) ее эффективного решения («Когда мы будем считать, что проблема решена?») и предложить варианты действий по разрешению проблемной ситуации («Какие управленческие действия и в какой последовательности надо предпринять, чтобы проблема была решена?»).

Даже в случае предварительной индивидуальной внеаудиторной работы слушателей с текстом кейса (а тем более, если до занятия участникам не удалось изучить кейс) целесообразно начинать групповую работу в аудитории с *актуализации содержания кейса*. Необходимо предложить одному из слушателей коротко, в течение 3–4 минут, пересказать содержание ситуации, остановившись на ее основных тезисах. Важно, чтобы изложение на этом этапе не содержало оценок, попыток объяснить происходящее, а было чисто событийным (описывало сюжет). Тьютор может фиксировать на доске или флипчарте названные события, факты, ключевые понятия, вокруг которых потом будет организована работа аудитории. Если были упущены важные позиции, следует предложить допол-

нить изложение и зафиксировать полученные от аудитории дополнения. Наводящие вопросы на этой стадии групповой работы должны стимулировать точное воспроизведение сюжетной линии кейса: «Что происходила в регионе?», «Какие события описываются?». Часто приходится еще и еще раз возвращаться к тексту кейса, добываясь полной актуализации ситуации, фиксации всех ее деталей, необходимых для последующего анализа. Как показывает практика, чем более тщательно и точно воспроизведены события кейса, тем эффективнее будет групповая работа в последующем.

Вторая стадия групповой работы — *формулировка проблемы кейса*. Трудности, с которыми может столкнуться тьютор на этапе вычленения проблем, содержащихся в кейсе, связаны с тем, чтобы не допустить локализации внимания слушателей на частных проблемах и вопросах, а с самого начала обозначить укрупненную («глобальную») проблему. Тьютору следует ясно осознавать, что в кейсе представлена взаимосвязанная совокупность проблем (в реальной практике чаще всего мы тоже имеем дело с «клубком» проблем). Это и проблемы-причины, и проблемы-следствия, и частные, сопутствующие проблемы.

Чтобы структурировать проблемное поле, целесообразно в самом начале обсуждения зафиксировать *уровень рассмотрения проблем*. В зависимости от целевой группы слушателей следует определить, будет ли аудитория анализировать проблемы и противоречия региональной системы НПО/СПО или предметом анализа выступят проблемы учебных заведений. В любом случае тьютору придется следовать выбору группы, хотя очевидно, что в аудитории, состоящей преимущественно из руководителей и специалистов органов управления образованием, интереснее рассматривать систему профессионального образования, а не отдельное образовательное учреждение. Аналогично в случае преобладания в группе бухгалтеров и директоров учебных заведений предметом анализа логичнее избрать проблемы, возникающие у них в связи с введением нового организационно-финансового механизма. В этом случае личный опыт каждого слушателя, накопленный в области своей служебной компетенции, поможет эф-

фективно разрешить проблемы кейса. В то же время менеджерам разного уровня иногда полезно бывает побывать «в роли» своих руководителей или подчиненных, чтобы «их глазами» взглянуть на ситуацию. Таким образом, даже в том случае, когда уровень рассмотрения проблем кейса не будет соответствовать уровню служебной компетенции слушателей, рассмотрение проблематики кейса может быть продуктивным. Впрочем, как показывает опыт, чаще всего участники групповой работы все же стремятся анализировать проблемы уровня личных полномочий.

После того как уровень проблемного анализа выбран, процесс структурирования проблемного поля кейса заключается в разделении реальных проблем и различных форм их проявления на «поверхности» событий, а также в дифференциации всех проблем по признаку «Чья это проблема?» (кто носитель проблемы). Практически всегда в аудитории находятся люди, которые на вопрос тьютора «В чем проблема?» отвечают: «недовольство работодателей подготовкой кадров», «ультиматум работодателей министру образования», «конфликт директоров учебных заведений с областным министром образования». Очевидно, что указанные факты, действительно присутствующие в описании ситуации, являются внешним проявлением главной проблемы кейса, которую в упрощенном виде можно сформулировать следующим образом: *введенный в регионе N под давлением работодателей новый организационно-финансовый механизм, который должен обеспечивать соответствие образовательных результатов системы НПО/СПО требованиям регионального рынка труда, дает «сбой»*. В описании ситуации зафиксировано немало фактов, которые можно квалифицировать как «сбой» механизма. Это и неполное соответствие полученных через 4 года образовательных результатов запланированным (см. Приложение 3 к кейсу), и протестное поведение части руководителей учреждений НПО/СПО (отказ от участия в конкурсе на введение новой профессии «Машинист котлов»), и трудности организации внешней оценки результатов (сертификации профессиональных квалификаций выпускников работодателями).

Далее тьютор может ориентировать слушателей на *поиск причин возникновения проблемы*. На этой стадии полезно использование методики мозгового штурма, когда в течение определенного времени (15–20 минут) участники группы набрасывают любые возможные правдоподобные варианты причин возникновения и существования проблемы (при этом критика запрещена!), которые фиксируются на доске, а затем критически оцениваются, систематизируются и классифицируются. Часть причин возникновения и развития главной проблемы кейса относится к содержанию самого организационно-финансового механизма. Например, норматив финансирования, утвержденный в регионе N, рассчитывается исходя из ресурсоемкости группы профессий, но не учитывает степень их востребованности на региональном рынке труда. Другие причины связаны с управленческими условиями введения нового организационно-финансового механизма (как следует из описания ситуации, не была обеспечена «прозрачность» новых «правил игры», упреждающее информационное сопровождение реформы и т. д.). Все причины можно также разделить на субъективные и объективные. Например, отсутствие на федеральном уровне правовой базы сертификации и профессиональных стандартов, разработанных работодателями, это объективная причина, которую невозможно устранить на уровне региона. А следовательно — это риск, который нельзя предотвратить, однако можно минимизировать его проявление.

Одна из наиболее сложных стадий работы с кейсом — это *разработка критериев решения проблемы*. Ключевой вопрос, который должен задать тьютор при переходе на эту стадию работы: «По каким признакам мы будем судить о том, что проблема разрешена?». Для сформулированной выше главной проблемы кейса достижение соответствия результатов региональной системы НПО/СПО требованиям работодателей с помощью нового организационно-финансового механизма и будет означать, что проблема разрешена. Однако любые процессы в образовании обладают инертностью, их результаты отсрочены, показатели достижения результата, как правило, косвенные, а не прямые. Поэтому часто приходится

пользоваться критериями, относящимися к процессу, а не результату. Эффективным бывает прием соотнесения причин возникновения (существования) проблемы и критериев ее разрешения. Действительно, если мы с помощью управленческих решений устраняем (или нейтрализуем) причины возникновения проблемы, то проблема должна разрешиться. Таким образом, слушателям целесообразно предложить еще раз проанализировать выделенные на предыдущей стадии работы с кейсом причины возникновения проблемы (для этого они должны быть зафиксированы на доске или флипчарте).

В нашем случае причины относились как к содержанию организационно-финансового механизма, так и к условиям его введения. Очевидно, что если при расчете бюджетного «подушевого» норматива финансирования учитывать не только ресурсоемкость профессии НПО, но и ее региональную значимость (степень ее востребованности на рынке труда), то экономические основания стимулируют руководителей учебных заведений расширять подготовку по таким профессиям. И наоборот, резкое снижение норматива на профессии, потребность в которых в регионе низка, сделает экономически невыгодной подготовку по этим профессиям, даже если они популярны среди молодежи и по ним легко произвести прием. Аналогичным образом целесообразно «пройтись» по всем причинам возникновения проблемы и составить набор критериев разрешения проблемы. Как правило, это 2–3 критерия, потому что большее их количество затрудняет процесс поиска решения проблемы.

Стадия конструирования решения проблемы предваряется вопросом тьютора «Что нужно сделать, чтобы проблема была разрешена?». Слушатели формулируют свои варианты управленческих решений, целью которых является совершенствование введенного в регионе N организационно-финансового механизма и создание условий для его эффективной реализации. Здесь постоянно следует обращать внимание слушателей на выявленные ими причины возникновения проблем и разработанные критерии их разрешения. Рекомендуются анализировать и обсуждать альтер-

нативные варианты решения проблемы, потому что на практике руководители разных уровней имеют дело с процессами, неопределенность которых достаточно высока, поэтому выбор всегда делается из множества правдоподобных вариантов. Однако при этом любой выбранный вариант решения должен отвечать набору критериев, которые разработала группа.

Ниже приведен один из возможных вариантов разрешения проблемы кейса:

1. Изменить нормативы финансирования учреждений НПО/СПО (ввести повышающие поправочные коэффициенты для регионально значимых профессий и понижающие — для невостребованных на рынке труда профессий). Ежегодно утверждать бюджетные нормативы с участием работодателей региона для того, чтобы обеспечить усиление соответствия результатов системы НПО/СПО требованиям рынка труда.
2. Включить показатели соответствия образовательных результатов требованиям работодателей в процедуры лицензирования, аттестации и аккредитации учебных заведений, учитывать их при аттестации руководителей учреждений НПО/СПО и установлении им надбавок к должностным окладам.
3. Организовать информационное сопровождение введения нового организационно-финансового механизма, обеспечить «прозрачность» и открытость регламентов и правил финансирования.

Завершая работу на стадии конструирования решения, целесообразно при наличии времени проанализировать выработанное группой решение с точки зрения его последствий для деятельности системы НПО/СПО. Следует оценить социально-экономические риски, которые возможны при данных управленческих решениях. Если вероятность их высока, целесообразно снова вернуться к формулировке решения с целью дополнить его управленческими действиями, которые минимизируют эти риски.

Подводя итоги, тьютору необходимо организовать рефлексию слушателей, направленную на самоанализ трудностей и проблем, с которыми они столкнулись на всех этапах работы с кейсом. Важно

при этом, чтобы были артикулированы образовательные запросы участников группы, которые сформировались в процессе групповой работы: что дополнительно надо изучить? какую информацию получить? какую книгу найти?

Завершается работа с кейсом выполнением индивидуального проекта в рамках самостоятельной внеаудиторной деятельности слушателей. Этот этап очень важен, потому что стимулирует управленцев разного уровня на использование полученных знаний и опыта критического анализа в собственной управленческой практике.

5. Примерная тематика проектных заданий для организации самостоятельной работы слушателей

1. Используя опыт управления региональной системой НПО, описанный в кейсе, разработайте систему показателей (индикаторов) для организации контроля эффективного использования бюджетных ресурсов в системе профессионального образования вашего региона (или на уровне конкретного образовательного учреждения). Представьте и обоснуйте проект плана включения этих показателей (индикаторов) в систему контрольно-измерительных процедур, осуществляемых региональным органом управления образованием (профессиональным образованием) в процессе государственной аттестации и аккредитации образовательных учреждений, аттестации руководящих и педагогических кадров и т. д. (или администрацией учреждения профессионального образования внутри учебного заведения).

2. Используя материалы учебного элемента 2 модуля (с. 21–37) и материалы кейса, подготовьте таблицу для вашего региона (вашего образовательного учреждения), в которой будут представлены все возможные источники формирования бюджета региональной системы НПО (учебного заведения). Отметьте среди них источники, которые используются сегодня. На основе возможных, но пока не используемых источников бюджетного и внебюджетного финансирования сформируйте перечень стратегических приоритетов развития системы НПО (образовательного учреждения)

в области мобилизации финансовых ресурсов и план действий по их реализации на среднесрочную перспективу (2–3 года).

6. Особенности работы с кейсом в различных целевых группах слушателей

В зависимости от контингента слушателей системы повышения квалификации содержание кейса может быть представлено различным образом.

1. Руководители и специалисты региональных органов управления образованием (профессиональным образованием), руководители сервисных региональных служб системы образования (научно-методических центров профессионального образования, центров мониторинга и статистики в образовании и т. д.).

Для этой целевой аудитории проблемный анализ содержания кейса и все задания должны быть преимущественно связаны с региональной системой начального и среднего профессионального образования как объектом управления и научно-методического сопровождения. Актуальными вопросами для рассмотрения этой категорией слушателей являются:

- выбор стратегического приоритета развития региональной системы «довузовского» профессионального образования;
- разработка методики расчета бюджетного «подушевого» норматива НПО/СПО, ориентированного на выбранный приоритет;
- формирование государственного (регионального) заказа на подготовку кадров, соответствующего выбранному приоритету;
- введение конкурсного порядка размещения регионального заказа в подведомственных учреждениях профессионального образования;
- создание системы показателей/индикаторов эффективности использования бюджетных финансовых ресурсов с учетом выбранного приоритета;
- создание конкурентной среды в системе «довузовского» профессионального образования;

- организация внешней оценки качества подготовки выпускников учреждений НПО/СПО с участием работодателей региона и другие.

Ниже приводится пример рассмотрения кейса на уровне системы НПО/СПО в аудитории слушателей, состоящей из специалистов региональных научно-методических служб и органов управления образованием.

Формулировка проблемы кейса: Как реализовать управление финансовыми ресурсами, ориентированное на результаты региональной системы НПО/СПО?

Критерии решения проблемы:

- Выбранный стратегический приоритет деятельности системы НПО/СПО соответствует социально-экономическим условиям региона.
- Содержание организационно-финансового механизма соответствует выбранному стратегическому приоритету.
- Набор индикаторов эффективности бюджетирования соответствует выбранному стратегическому приоритету.

В ходе конструирования решения проблемы было реализовано два направления групповой работы:

- Оценка на основе разработанных критериев качества управленческих решений по введению нового организационно-финансового механизма в системе НПО региона N, описанного в кейсе.
- Оценка социально-экономических рисков введения нового организационно-финансового механизма в регионе N и проектирование способов их минимизации.

В групповой работе удалось спрогнозировать следующие социально-экономические риски и предложить управленческие решения на уровне региона, способствующие их минимизации:

Риск 1. Высокая вероятность невыполнения регионального заказа ввиду непопулярности востребованных профессий.

Способ минимизации: существенное увеличение норматива бюджетного финансирования (в 1,5–2 раза) по остродефицитным, но не престижным профессиям НПО для проведения профори-

ентации, стимулирования персонала, увеличения стипендий учащимся и т. д.

Риск 2. Усиление сопротивления нововведениям со стороны руководителей учебных заведений.

Способы минимизации:

- Информационное сопровождение реализуемых преобразований.
- Переобучение персонала учреждений НПО/СПО, в которых закрывается прием по невостребованным профессиям, за счет бюджета региона N.
- Обеспечение «прозрачности» планируемых и реализуемых преобразований.
- Постепенность перехода к новому организационно-финансовому механизму с упреждающими мероприятиями по снятию социального напряжения.

Риск 3. Высокая динамика современного рынка труда и неопределенность миграционной политики, вследствие которых качество прогнозов кадровых потребностей региональной экономики может оказаться невысоким.

Способ минимизации: развитие маркетинговой ориентации учебных заведений, которые изучают свои локальные рынки труда и организуют социальное партнерство с работодателями.

2. Руководители и бухгалтеры учреждений начального и среднего профессионального образования.

Для руководителей и специалистов уровня образовательного учреждения вопросы, относящиеся к региональной системе профессионального образования, целесообразно рассматривать в обзорном ключе в целях формирования общего представления и понимания интересов отрасли образования, экономики региона и т. д. Детальный анализ и основные акценты необходимо сосредоточить на следующих проблемах:

- оптимизация структуры набора по профессиям/специальностям подготовки;
- специфика планирования расходной части бюджета образовательного учреждения в условиях нормативного «подушевого» финансирования;

- расширение источников формирования доходной части бюджета (многоканальное финансирование);
- показатели/индикаторы эффективности использования финансовых ресурсов образовательного учреждения.
- Руководители и бухгалтеры учебных заведений должны в групповой работе вырабатывать управленческие решения, связанные с экономически эффективным формированием структуры подготовки по регионально значимым, но непрестижным профессиям, и профессиям, популярным среди молодежи, по которым легко осуществить прием учащихся. Необходимым условием обеспечения соответствия структуры подготовки потребностям региональной экономики является результативная профориентационная работа, проводимая с участием работодателей соответствующих отраслей. Важным представляется поиск адекватной системы экономического стимулирования персонала учебного заведения, которая включает в себя совокупность надбавок и доплат к должностным окладам, а также премий и бонусов, мотивирующих педагогический состав образовательного учреждения на учет требований работодателей во всех звеньях организации учебного процесса.

Наибольший акцент на данном уровне рассмотрения кейса следует делать на тех преимуществах и ограничениях, которые определяются нормативным «подушевым» (в расчете на одного учащегося/студента) принципом формирования бюджета учебного заведения. С одной стороны, у руководителя образовательного учреждения появляется возможность оптимизации расходных статей бюджета в зависимости от конкретных условий учебного заведения, что повышает эффективность использования финансовых ресурсов, с другой — в условиях казначейского исполнения бюджета возникает необходимость в заблаговременном и точном бюджетном планировании.

Работу с кейсом в зависимости от количественного состава аудитории можно организовать в разных режимах. В случае, когда число слушателей превышает 12 человек, целесообразно использовать методику малых групп. Для этого на стадиях вычленения

проблемы, выработки критериев и конструирования решения следует сформировать 2–3 малые группы, которые работают изолированно (в большой аудитории можно просто разделить их пространственно) и свои групповые решения выносят на обсуждение всей аудитории. Полезно бывает фиксировать решения малых групп на листах ватмана для организации сравнительного анализа предложенных вариантов. Принципы формирования малых групп могут быть разными в зависимости от цели, которую надо достичь, и состава слушателей. Возможен вариант «специализированных» малых групп, когда в одной из них собраны специалисты органов управления образованием, в другой — руководители образовательных учреждений, в третьей — бухгалтеры и экономисты. В этом случае удастся взглянуть на проблемы с разных сторон, учесть интересы различных участников деятельности региональных систем НПО/СПО и спроектировать системные управленческие решения.

7. Использование материалов кейса для организации самостоятельной работы слушателей

Работа с кейсом может быть организована в дистанционном режиме, в очно-заочном формате обучения. В этом случае особенно важны методические указания, вопросы и задания, ориентирующие слушателей системы повышения квалификации на достижение запланированных учебных целей. Следует отметить, что при такой организации изучения кейсов не используется важнейший обучающий и развивающий ресурс коллективного обсуждения проблем: возможность обмениваться мнениями, отстаивать свою точку зрения, учиться слушать и понимать собеседников, взаимодействовать.

Ниже приводятся возможные задания для самостоятельной работы с кейсом:

1. Опираясь на материалы модуля 5 «Эффективное управление финансовыми ресурсами» (с. 10–14), ответьте на следующие вопросы и аргументируйте свою точку зрения:

- правильным ли было решение министра об одновременном (параллельном) преобразовании всех трех звеньев цикла

управления финансовыми ресурсами региональной системы НПО? Может быть, следовало сначала внести изменение в одно звено, например, формирование бюджета на основе принципа нормативного «подушевого» финансирования, а затем постепенно идти дальше: ввести механизм регионального бюджетного заказа на подготовку кадров, внести изменения в систему контроля и т. д.?

- почему сметный принцип финансирования образовательного учреждения ориентирован на процесс, а нормативный «подушевой» — на результат деятельности системы НПО?

2. Познакомьтесь с материалами Приложения 1 к кейсу, в котором собраны варианты методик расчета «подушевого» норматива бюджетного финансирования образовательных программ НПО, используемые (или запланированные к использованию) в четырех различных регионах России (Воронежская, Самарская, Ярославская области, Республика Чувашия).

Ответьте на следующие вопросы и аргументируйте свое мнение:

- Что общего и в чем отличия предложенных оснований для расчета норматива на одного учащегося/студента системы НПО в различных методиках?
- Можно ли считать действительно «подушевым» норматив финансирования, который запланирован для использования в Воронежской области?

3. Познакомьтесь с таблицей Приложения 2, в которой представлены индикаторы (показатели) эффективности деятельности системы НПО/СПО региона N, описанного в кейсе. Выполните следующие задания:

- Выпишите отдельно индикаторы, ориентированные на процессы, и индикаторы, ориентированные на результаты деятельности региональной системы НПО. Представьте обоснование своей позиции.
- Какие из представленных индикаторов вы бы отобрали для использования в своем регионе? Под решение каких задач

подходит тот или иной набор индикаторов? Заполните следующую таблицу:

	Управленческая задача	Набор показателей и индикаторов решения задачи
1		
2		

- Какие из представленных индикаторов могут, на ваш взгляд, использоваться в процедурах государственной аттестации руководителей учебных заведений профессионального образования и учреждений НПО/СПО, лицензировании и государственной аккредитации учреждений НПО/СПО, при установлении надбавок к должностным окладам руководителей образовательных учреждений
- Оцените возможные последствия включения отобранных Вами индикаторов в контрольных процедурах органов управления образованием (профессиональным образованием) и сборе статистики для образовательных учреждений, органов управления образования разных уровней.

4. Познакомьтесь с материалами Приложения 3, в котором в графическом виде представлены показатели соответствия кадрового спроса и предложения по различным отраслям экономики региона N, и Приложения 4, описывающего структуру бюджетобразующих отраслей экономики региона N, ситуация в котором послужила основой для кейса. Ответьте на следующие вопросы и обоснуйте свою позицию:

- Как бы вы оценили эффективность деятельности системы НПО этого региона?
- Какие управленческие решения вы бы приняли на основании этих мониторинговых данных?
- Какие отрасли экономики, на ваш взгляд, в первую очередь требуют регулирования с точки зрения кадрового спроса и предложения на региональном рынке труда?
- Какие финансовые «рычаги» необходимого регулирования вы бы выбрали для использования?

5. С помощью каких управленческих решений, относящихся к организационно-финансовой сфере, в регионе, описанном в кейсе, была создана конкурентная среда в системе НПО? Оцените положительные и отрицательные последствия этого (для региональной системы НПО и отдельного образовательного учреждения). Каким образом можно минимизировать социальные риски, связанные с конкуренцией образовательных учреждений?

6. Считаете ли вы правильным решение Министра, поддержанное губернатором региона N, о преимущественном финансировании кадровых потребностей бюджетобразующих отраслей экономики региона (см. Приложение 4)?

7. Каковы социальные и экономические риски (негативные социально-экономические последствия), которые возникают при выборе тех или иных приоритетов деятельности региональных систем НПО, для случаев:

- ориентации исключительно на экономическую функцию региональной системы НПО;
- ориентации исключительно на социальную функцию региональной системы НПО;
- различного сочетания того и другого?

Дополнительная литература

1. Агранович М.Л. Последствия передачи финансирования профессионального образования на региональный уровень: На примере начального профессионального образования // Вопросы образования. — 2005. — №2. — С. 112–128.
2. Аракелян С. М., Дудина Н. В., Духанов А. В., Прокошев В. Г., Субботина Е. В. Эффективность образования в условиях ограниченного финансирования // Школьные технологии. — 2002. — №5. — С. 88–94.
3. Никитин М. В. Нормативное финансирование довузовского профессионального образования: модели и механизмы. — М: ФИРО, 2005. — 210 с.
4. Никитин М. В. Методика нормативного финансирования начального профессионального образования: Аналитический обзор. — М: Логос, 2006. — 208 с.

5. Нововведения в управлении образованием/ Под ред. А. М. Моисеева. — М: РОССПЭН, 2004. — 192 с.
6. Петров Н. Н., Фишман Л. И., Дудников В. В., Прудникова В. А. Управление развитием территориальной системы образования: Учебно-консультационное пособие. — М: Логос, 2005. — 238 с.
7. Реализация государственных полномочий по предоставлению начального профессионального образования: опыт и стратегия Новгородской области / Под ред. Е. Я. Бутко. — Великий Новгород, 2006. — 188 с.
8. Статистические данные, характеризующие экономические аспекты развития образования в регионах Российской Федерации / Вопросы образования. — 2005. — №2. — С. 259–296.
9. Школа и внебюджетные средства: Экономико-правовые основы и описание практики. — М: Логос, 2006. — 176 с.