

Афанасьев Владимир Васильевич

д-р пед. наук, профессор
ГАОУ ВО «Московский городской
педагогический университет»
г. Москва

Куницына Светлана Михайловна

канд. пед. наук, доцент
ГБОУ ВО «Академия социального управления»
г. Москва

Лебедев Валерий Владимирович

канд. пед. наук, доцент, начальник отдела
ГАОУ ВПО «Московский институт
открытого образования»
г. Москва

**ТЕХНОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ
ПО РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ ПАРТНЕРСКИХ
ОТНОШЕНИЙ С ПОТЕНЦИАЛЬНЫМИ СУБЪЕКТАМИ
ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕЛЕЙ ДПО**

Аннотация: в данной статье рассматриваются управленческие решения, характерные для каждого этапа внедрения в образовательную практику модели формирования партнерских отношений с потенциальными субъектами для реализации целей дополнительного профессионального образования. Авторы отмечают, что процесс принятия управленческого решения по реализации модели формирования партнерских отношений с потенциальными субъектами для реализации целей дополнительного профессионального образования представляет собой замкнутый цикл, состоящий из восьми этапов, жестко коррелированных со стадиями внедрения самой концептуальной модели в образовательную практику системы дополнительного образования.

***Ключевые слова:** дополнительное профессиональное образование, партнерские отношения, модель партнерских отношений, управленческое решение, внедрение модели.*

Развитие структуры профессиональной деятельности и изменение конъюнктуры профессий/специальностей вынуждает многих работников менять профессию/специальность в течение своей трудовой жизни. В связи с этим повышается роль непрерывного профессионального обучения, осуществляемого в системе дополнительного профессионального образования.

Проявившийся в последнее время интерес к социальным партнерским отношениям со стороны представителей различных научных направлений в системе дополнительного профессионального образования обусловлен существенным потенциалом данного феномена, который может быть использован в различных сферах жизнедеятельности.

Социальное партнерство по отношению к образованию следует понимать как партнерство внутри сферы (системы) образования между социальными группами данной профессиональной общности, партнерство, в которое вступают работники системы образования, контактируя с представителями иных сфер общественного воспроизводства, партнерство, которое инициирует система образования как особая сфера социальной жизни, делающая вклад в становление гражданского общества. Такое понимание социального партнерства является наиболее значимым, позволяющим изменять, проектировать, апробировать и устанавливать новые общественно значимые функции системы образования.

Партнерские отношения с потенциальными субъектами для реализации целей дополнительного профессионального образования – это особый тип взаимодействия образовательных организаций с субъектами и институтами рынка труда, образовательных услуг, государственными и местными органами власти, общественными организациями, нацеленными на максимальное согласование и реализацию интересов всех участников этого процесса.

Концептуальная модель формирования партнёрских отношений с общеобразовательными организациями, организациями дополнительного профессионального образования и организациями высшего образования, критерии и показатели оценки ее эффективности представлены в работе [1].

Каждый из этапов внедрения данной модели в образовательную практику предполагает принятие определенного управленческого решения, от которого зависит успех не только отдельного этапа, но и реализации всей модели в целом.

Приоритет в принятии *управленческого решения на этапе разработки и реализации программы повышения квалификации (ПК) научно-педагогических работников (НПР), направленной на усвоение технологии эффективного обучения* принадлежит администрации учреждения дополнительного профессионального образования в лице проректора. Цель решения – назначение преподавателей организации дополнительного профессионального образования, которые будут разрабатывать содержание программы. В процессе реализации управленческого решения создается группа экспертов, которая проведет сертификацию разработанных программ, представит их на конкурс, и выберет лучшую из предложенных (программы должны соответствовать региональным требованиям).

Получив информацию о программе, изучив ее особенности (содержание, условия реализации), проректор по дополнительному профессиональному образованию определяет критерий эффективности управленческого решения: удовлетворить потребителей качеством программы и результатами ее освоения (возможен риск неудовлетворенности потребителей содержанием программы и технологией ее реализации).

Далее проректор обсуждает со специалистами, кто из преподавателей системы дополнительного профессионального образования наилучшим образом сможет реализовать программу повышения квалификации с применением технологии эффективного обучения [3] для достижения желаемого результата. Он же выбирает и формулирует оптимальное решение: обучить научно-педагогических работников по программе с применением технологии эффективного обучения,

назначить преподавателя (лицо, ответственное за реализацию), принимает это решение и конкретизирует его для исполнителей.

На стадии разработки программ повышения квалификации для педагогических работников образовательных организаций с учетом их предметной специфики и включением программы стажировки на рабочем месте субъектами управленческого решения являются заведующие предметными кафедрами. Основная цель принятия управленческого решения – разработка программ повышения квалификации для педагогических работников общеобразовательных организаций, организаций среднего профессионального образования с применением технологии эффективного обучения, в том числе и программа стажировки на рабочем месте. Для этого заведующие предметными кафедрами назначают преподавателей, прошедших повышение квалификации по программе. Предварительно обсудив с преподавателями содержание требуемых программ, субъект управления формулирует общий критерий эффективности управленческого решения: соответствие содержания программ (с применением технологии эффективного обучения) современным требованиям, предъявляемым к программам повышения квалификации (в том числе соответствие региональным требованиям). При обсуждении проблем, связанных с реализацией программы в общеобразовательных организациях и организациях среднего профессионального образования, разработчикам следует обратить внимание на то, что программа должна удовлетворить ожидания слушателей (содержание должно соответствовать Федеральному государственному образовательному стандарту; использоваться современные образовательные технологии реализации программы; использоваться информационно-коммуникационные технологии и т. д.). Далее руководство кафедрой формулирует и принимает решение о разработке программы и доводит его до исполнителей, назначает ответственных за разработку программ.

На этапе согласования ценностных установок организации дополнительного профессионального образования, общеобразовательных организаций, организаций среднего профессионального образования и заключения соответствующих

щего договора на создание внутренней стажировочной площадки (ВСП) в общеобразовательной организации, организации среднего профессионального образования под научно-методическим, обучающим руководством организации дополнительного профессионального образования) осуществляется координация деятельности лиц, находящихся на одном уровне управленческой структуры (например, администрация в лице проректора дополнительного профессионального образования и руководитель общеобразовательной организации, организации среднего профессионального образования). Часто функции координатора выполняет руководитель, назначаемый проректором, отвечающий за осуществление конкретного комплекса работ и получающий полномочия принятия соответствующих решений. Координатор-руководитель имеет право обсуждать и принимать решения с руководителями общеобразовательных организаций и организаций среднего профессионального образования.

Итак, субъектами принятия управленческого решения на данном этапе выступают координатор-руководитель системы дополнительного профессионального образования и руководитель общеобразовательной организации, организации среднего профессионального образования. Субъекты управления вырабатывают общую цель – разработать и заключить договор на создание внутренней стажировочной площадки в общеобразовательной организации с согласованием ценностных установок. Результатом принятия такого решения будет создание и принятие локального нормативно-правового документа (договора), в котором будут четко оговорены условия труда субъектов партнерских отношений, трудовые функции, обязанности в рамках применения технологии эффективного обучения. Координатор-руководитель получает информацию от руководителя общеобразовательной организации, организации среднего профессионального образования о возможностях, которыми располагает эта организация для создания внутренней стажировочной площадки, наличии элементов образовательной Инфраструктуры. В качестве критерия эффективности управленческого решения выступает *разработка и соблюдение нормативно-правовых требований к организации стажировочной площадки.*

Руководитель общеобразовательной организации, организации среднего профессионального образования совместно с координатором конкретизирует и уточняет цели, задачи, условия создания внутренней стажировочной площадки, которые следует обозначить в договоре. Далее между сторонами обсуждаются различные варианты документа (количество и наименование разделов, пунктов, оговаривается содержание). Оптимальность управленческого решения на данном этапе зависит от качества договора, который бы полностью устраивал все стороны.

На стадии формирования ядра внутренней стажировочной площадки в общеобразовательной организации, организации среднего профессионального образования из учителей (базовых, основных предметов), руководителей ответственных за развитие образовательной организации, которые прошли обучение по программам повышения квалификации с применением технологии эффективного обучения и готовы поделиться своим опытом с коллегами) управленческое решение принимает руководитель общеобразовательной организации, организации среднего профессионального образования. Цель, которая стоит перед ним – сформировать ядро внутренней стажировочной площадки из учителей базовых предметов, прошедших обучение по программам повышения квалификации с применением технологии эффективного обучения. Руководитель общеобразовательной организации в полной мере владеет информацией о профессиональной деятельности своих сотрудников, исходя из этого, он отбирает педагогов, которые могут обучить своих коллег применять технологию эффективного обучения в образовательном процессе. В качестве критерия эффективности управленческого решения можно принять результативность деятельности педагога-наставника (по предмету) в рамках реализации технологии эффективного обучения в общеобразовательной организации, организации среднего профессионального образования и передачи опыта коллегам.

Руководитель общеобразовательной организации выносит свои предложения по назначению учителей-наставников и обсуждает их коллегиально (на педагогическом совете, на совещании руководителя и его заместителей). Затем

принимается окончательное решение и доводится до исполнителей (педагогов, которые будут составлять ядро внутренней стажировочной площадки).

Приоритет в принятии управленческого решения на этапе формирования и обучения групп обучающихся по предметам (при условии наличия не менее 8 образовательных организаций принадлежит руководителю общеобразовательной организации. Содержание такого решения связано с комплектованием групп обучающихся (учителей) под руководством педагога-наставника. Руководитель получает информацию о педагогах, желающих освоить технологию эффективного обучения и применять ее в профессиональной деятельности. Критерием эффективности управленческого решения выступает *наличие устойчивых профессионально-значительных результатов у обучающихся (учителей) в образовательном процессе (прошедших обучение с применением технологии эффективного обучения)*. Руководитель совместно с педагогами-наставниками формирует предметные группы учителей. Управленческое решение нацелено на оптимизацию организационных форм обучения учителей по использованию технологии эффективного обучения под руководством педагога-наставника. Исполнителями решения в данном случае являются педагоги-наставники.

Субъектом управленческого решения *на этапе реализации стажировочной программы в общеобразовательной организации, организации среднего профессионального образования (практическое использование педагогами усвоенной технологии эффективного обучения в профессиональной деятельности; совместная разработка и апробация педагогами и научно-педагогическими работниками учебно-методических комплексов по предметам, включая мониторинг, мультимедийное сопровождение учебных занятий)* выступает администрация учреждения дополнительного профессионального образования. Целесообразно назначить ответственного за реализацию стажировочной программы сотрудника, который бы являлся координатором ее реализации между учреждением дополнительного профессионального образования и общеобразовательной организацией. При этом можно выделить две подцели управленческого решения. Первая связана с реализацией стажировочной программы в общеобразовательной

организации, вторая – совместная разработка и апробация учителями и научно-педагогическими работниками учебно-методических комплексов по технологии эффективного обучения.

Координатор детально изучает проблему на основе представленной информации (как педагоги могут презентовать собственную педагогическую деятельность, умеют ли они анализировать и исправлять собственные ошибки, как можно обобщить и систематизировать практику использования технологии эффективного обучения, какие учебно-методические комплексы с применением технологии будут востребованы в общеобразовательной организации).

Критериями эффективности принятия управленческого решения выступает качество деятельности по реализации стажировочной программы в общеобразовательной организации, организации среднего профессионального образования, на основе технологии эффективного обучения и продуктивность научно-методического сопровождения общеобразовательной организации с применением технологии эффективного обучения.

Желательно, чтобы подцели достигались одновременно. Это значит, что в процессе реализации стажировочной программы совместными усилиями научно-педагогических работников и учителей разрабатываются и апробируются учебно-методические комплексы.

Координатору следует обсудить и согласовать с преподавателями предметных кафедр и с учителями-предметниками перечень мероприятий по реализации стажировочной программы (проведение уроков, мероприятий, выступления на школьных методических объединениях, педагогических советах), учебно-методические комплексы (при разработке очень важен союз практиков и теоретиков).

Далее формулируется и принимается окончательное управленческое решение – реализовать стажировочную программу в общеобразовательной организации, организации среднего профессионального образования; разработать учебно-методические комплексы для организации образовательного процесса с применением технологии эффективного обучения. Управленческое решение

конкретизируется для исполнителей (научно-педагогические работники, учителя-предметники).

На седьмом этапе принимается решение относительно новых групп (до полного освоения общеобразовательной организации, организацией среднего профессионального образования технологии эффективного обучения).

На этапе аттестации образовательной организации на статус «внешняя стажировочная площадка» принимается решение о трансляции передового опыта применения технологии эффективного обучения в образовательном процессе организациям дополнительного профессионального образования и высшего образования. Для этого администрация организации дополнительного профессионального образования изучает опыт работы общеобразовательной организации по использованию технологии эффективного обучения (сколько программ с применением технологии эффективного обучения разработано и апробировано; наличие материала для распространения передового педагогического опыта; опыт работы учителей и т. д.). Эффективность управленческого решения определяется успешностью прохождения аттестации общеобразовательной организации, организации среднего профессионального образования. Администрация в лице проректора обсуждает показатели деятельности внутренней стажировочной площадки (наличие нормативно-правовой документации по деятельности; количество разработанных, утвержденных и апробированных программ с применением технологии эффективного обучения; наличие документально подтвержденного участия в инновационной, исследовательской, научно-методической деятельности; наличие материалов по распространению передового педагогического опыта с использованием технологии эффективного обучения; программы и проекты в рамках межрегионального сотрудничества с использованием технологии эффективного обучения; периодичность участия в профессиональных конкурсах, проектах (всероссийский, региональный, районный); наличие элементов образовательной Инфраструктуры и др.). Назначаются эксперты для проведения аттестации (из числа преподавателей организации дополнительного профессионального образования). Принимается окончательное решение по

аттестации общеобразовательной организации, организации среднего профессионального образования и конкретизируется для исполнителей (эксперты).

Таким образом, процесс принятия управленческого решения по реализации модели формирования партнерских отношений с потенциальными субъектами для реализации целей дополнительного профессионального образования представляет собой замкнутый цикл, состоящий из восьми этапов, жестко коррелированных (организационно и содержательно) со стадиями внедрения самой концептуальной модели в образовательную практику системы дополнительного образования.

Список литературы

1. Афанасьев В.В. Модель формирования партнерских отношений с потенциальными субъектами для реализации целей ДПО / В.В. Афанасьев [и др.] // Вестник РМАТ. – 2015. – №3. – С. 61–67.

2. Афанасьев, В.В. Система дополнительного профессионального образования: особенности формирования нового облика, стратегии развития / В.В. Афанасьев, С.М. Куницына // Инициативы 21 века. Всероссийский научный и общественно-просветительский журнал. – 2015. – №3. – С. 48–51.

3. Лебедев В.В. Развитие системы эффективного обучения школьников: Монография / В.В. Лебедев. – М.: Библио-Глобус, 2014. – 396 с.