

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Дуканич Л.В., Киселев В.Д., Коробейникова С.В.

**Развитие дополнительного образования в России и
на Западе: теоретические и практические аспекты**

Москва 2014

Аннотация. Работа посвящена проблемам и перспективам развития дополнительного образования в России и на Западе. Одной из отправных исследовательских задач в работе является определение характера влияния глобальных вызовов на систему дополнительного образования с последующим выявлением желательной реакции с ее стороны. Исследование проводилось с использованием оригинального методологического (картоидного) подхода и его инструментария. На его базе предлагается новый интерактивный формат – Кейкисы (представлен макет разработки Кейкиса). Процессно-ориентированный подход в управлении учебным процессом на программах бизнес-образования рассматривается в данной работе как одно из важнейших средств повышения его качества и коммерческой эффективности.

Данная работа подготовлена на основе материалов научно-исследовательской работы, выполненной в соответствии с Государственным заданием РАНХиГС при Президенте Российской Федерации на 2013 год.

Содержание

Введение	4
Раздел 1. Дополнительное образование как часть процесса непрерывного образования человека в современном мире	6
Раздел 2. Глобальные вызовы современности и новые требования к образованию.	19
Раздел 3. Картоиды как метододологический подход и комплекс инструментальных методов исследования образовательного процесса	39
3.1 Катоидный метод: сущность, преимущества и недостатки особенности применения	40
3.2. Применение картоидного метода для разработки форматов интерактивного обучения (кейкисы)	57
3.3. Методика пассивного слушания	71
Раздел 4. Процессно-ориентированный подход к управлению бизнес-образованием	82
Заключение	105
Список использованной литературы	113
Приложения	120

Введение

Дополнительное профессиональное образование (ДПО) является неотъемлемой и важной составляющей национальной системы образования России, представляя собой наиболее гибкую надстройку этой системы, ориентированную на меняющиеся условия и требования. Оно наряду с другими структурными элементами российской образовательной системы находится в настоящее время в процессе трансформации, необходимость которой вызвана целым рядом причин как глобального, так и внутреннего характера. Реалии последних лет - мировой финансовый кризис и его последствия, приведшие к снижению числа обучаемых на программах профессионального образования во всем мире, а также ускоряющиеся процессы глобализации вызывают необходимость внесения изменений в сложившуюся парадигму ДПО как на Западе, так и в России.

Российский бизнес в сложившихся в настоящее время экономических условиях, не готов вернуться к финансированию профессионального обучения своего персонала в прежних объемах и при прежнем качестве предлагаемых отечественным рынком бизнес-образовательных услуг. Ждать в настоящее время или в перспективе востребованности указанных услуг с его стороны можно будет только при существенном повышении качества программ обучения, в том числе их обновления, поскольку лишь высококвалифицированный персонал, владеющий арсеналом современных управленческих компетенций и профессиональных навыков, может обеспечить российскому бизнесу равные конкурентные преимущества в условиях глобализирующейся экономики. Необходимо также отметить, что требования обучающихся за последние годы к содержательному наполнению программ ДПО изменились. В настоящее время контингент потенциальных слушателей составляют преимущественно люди, желающие обогатить свой, наработанный уже в рыночных условиях, опыт хозяйствования современными экономическими, финансовыми знаниями и управленческими технологиями.

Жизнеспособность рассматриваемого сегмента дополнительного образования, как совершенно правильно отмечает ряд исследователей, определяется их инновационностью, что предполагает систематический мониторинг происходящих изменений и вызовов со стороны внешней среды с последующей адекватной

реакцией на них посредством обновления содержания программ и технологий обучения и улучшения качества их администрирования на базе последних мировых достижений.

Формирование экономики знания и другие факторы глобализации влияют на структуру рынка труда, формируя возрастающую зависимость успешного трудоустройства и эффективной профессиональной деятельности от базового образования и последующей профессиональной переподготовки. Ориентация современной образовательной системы на мобильность, гибкость и непрерывность требует помимо переосмысления на содержательном уровне целей и задач, стоящих перед нею, изменений и в модели и методах управления образовательным процессом.

Одной из отправных исследовательских задач в сфере ДПО, связанной с настоятельной потребностью ее развития, является определение характера влияния глобальных вызовов на образование с последующим выявлением желаемой реакции с ее стороны.

Переход системы дополнительного послевузовского профессионального образования на новый качественный уровень трудно осуществить, оставаясь в рамках традиционно сложившейся методологии и прикладного инструментария.

В современной литературе достаточно широко представлены работы, относящиеся к проблематике ДПО и, в частности, бизнес-образования. Многочисленные теоретические и практические исследования по различным аспектам функционирования и развития этого сегмента образовательной системы представлены в трудах таких зарубежных и отечественных ученых, как Лоранж П., Аганбегян А.Г., Беляков С.А, Волков А.Е., Евенко Л.И, Карпухина Е.А., Календжян С.О., Кузьминов Я.И, Мау В.А., Мордовин С.К., Мясоедов С.П., Синельников-Мурылев С.Г., Филонович С.Р. и др.

В гораздо меньшей степени представлены работы, носящие методологический или инструментальный характер. Картоидный метод описания слабо структурированных объектов, процессов и явлений и его инструментарий, легшие в основание оригинального концептуального подхода к проблемам оценки дополнительного профессионального образования и его развития, представлен трудами Варшавера Е., Каганского В.Л., Киселева В., Карданского С. Г., Кудрина Б.Н., Мейна С.В., Шредера Ю.А., Ядова В.А. и др.

Процессно-ориентированный подход и понятийный аппарат реинжиниринга, а также возможные сферы его применения отражены в работах его основоположников Хаммера М. и Чампи Дж., а также в трудах Адлер Р.С., Джентри Д., Ермаковой С.Э., Зинова В., Ковалева С.М. и др.

Признавая высокую значимость имеющихся работ, следует подчеркнуть, что динамично меняющееся внешнее окружение, новые вызовы, сложившееся в последнее время положение на рынке ДПО в РФ, в том числе в связи с отменой государственного контроля за качеством образования на этом уровне, сохраняют актуальность и практическую значимость исследований в этой области как концептуального, так и прикладного характера.

Нуждаются в переоценке и сложившиеся подходы к организации управления учебным процессом. Комплекс нерешенных задач и проблем, осознание необходимости развития системы дополнительного профессионального образования определили цель данного исследования.

Формирование концептуальных основ развития дополнительного послевузовского профессионального образования в условиях глобализации является одной из базовых задач нашего исследования. Ее решение во многом зависит от того насколько точно и полно будет определено соответствие между современными вызовами и той необходимой на них реакции со стороны указанной подсистемы. Однако это хотя и очень важный, но только начальный этап в решении проблемы ее трансформации. Требуются новые подходы к решению многих накопившихся проблем в данной сфере, в том числе и концептуального характера.

В принятом и действующим с 01.09.2013 г. Федеральном законе РФ «Об образовании в Российской Федерации» определены основные принципы государственной политики и правового регулирования отношений в сфере образования, а также новая структура национальной системы образования и ее тезаурус.

Раздел 1. Дополнительное образование как часть процесса непрерывного образования человека в современном мире.

Современное образование от системы дискретных определенных уровней последовательно преобразуется в непрерывный процесс, сопровождающий становление и развитие личности на всех этапах ее жизнедеятельности. На

современном этапе развития общества и экономики идея обучения в течение всей жизни получили признание во многих странах мира.

Long Life Learning сформулировано как «всякая целенаправленная учебная деятельность, осуществляемая на постоянной основе в целях совершенствования знаний, умений и компетенций» [44].

Провозглашенная в Лиссабонском Меморандуме цель, заключается в инициировании во всей Европе обсуждения всеобъемлющей стратегии реализации *Life Long Learning (LLL)* на индивидуальном и институциональном уровнях и во всех сферах общественной и личной жизни.

Признание важности *LLL* вызвано тем, что именно образование в широком смысле слова становится катализатором активного процесса постоянной адаптации человека в течение всей его жизни к требованиям, которые предъявляет ему общество, основанное на информации и знаниях. Именно от способности и умения использовать новые знания и информацию зависит сегодня его возможности успешного трудоустройства, востребованность в разных сферах, право самостоятельно планировать свою личную и профессиональную «дорожную карту», активно участвовать в жизни общества, использовать и развивать открытость безграничному миру.

Отсюда вытекают новые сложнейшие задачи по адаптации образовательных систем всех стран к сформировавшимся и продолжающим меняться требованиям современного мира на базе уже ставшей реальностью концепции *LLL*. При этом следует создавать в сфере образования новые механизмы, с одной стороны, повышающие спрос на обучение, а с другой, расширяющие спектр образовательных услуг, форм и методов обучения. Становится важным обеспечить человеку возможность создания собственной «образовательной траектории».

В сегодняшних условиях мирового развития образование взрослых работников становится одним из важнейших источников экономического роста и социальной стабильности, с другой, современным инструментом развития инноваций в экономике знаний.

Население российской Федерации также подвержено этой общемировой тенденции, что подтверждают данные о его участии в различных формах непрерывного образования за период с 2006 по 2012 гг. (таблица 1.1.). В России за последние 7-8 лет происходит структурная перестройка участников системы.

Сократившееся с 4,5% до 2,7% (из числа опрошенных) число получающих формальное образование в последние 4 года практически не меняется. В то время как количество получающих дополнительное образование заметно выросло с 8% опрошенных в 2006 г. до 13,5% в 2012 г. Особенно заметен в данной сфере рост участия обучающихся в профессиональных конференциях, семинарах и тренингах с 1,1% в 2006 г. до 4,7% в 2012 г.

Наблюдается также существенный рост количества людей, занимающихся самообразованием, особенно с применением онлайн технологий и Интернета.

В то же время, следует отметить, что потенциал дополнительного образования в России используется еще недостаточно активно по сравнению с такими странами, например, как Швеция, Норвегия, Нидерланды и Дания, где более 50% опрошиваемого населения участвует в различных формах дополнительного образования. [13].

На рис 1.1. представлена взаимосвязанная картина образовательной отрасли РФ, сформировавшаяся к началу второго десятилетия 21 века. В последние 2-3 года она претерпевает серьезные изменения, связанные с адаптацией к международным стандартам, реализацией принципов Болонского процесса, пересмотром нормативно-правовых основ ее функционирования, а также изменением роли государства в регулировании ее отдельных сегментов.

Российская практика развития дополнительного образования также подтверждает актуальность данной концепции. Федеральная целевая программа развития образования на 2011–2015 годы, утверждает, что дополнительное образование взрослых «призвано мобильно и эффективно реагировать на новые требования отечественной и мировой экономики» [1].

В связи с этим, по нашему мнению, следует искать новые подходы к определению современных требований к образованию вообще и дополнительному образованию в особенности, основываясь на глобальных вызовах современности.

Таблица 1.1 Участие населения РФ в непрерывном образовании
(в процентах от числа опрошенных в возрасте 25-64 лет)

	2006	2008	2010	2012
Всего участвовали за последние 12 месяцев	22,4	24,8	30,4	27,3
В том числе по видам непрерывного образования:				
формальное образование	4,5	2,7	2,4	2,7
• послевузовское	0,2	0,2	0,1	0,2
• высшее профессиональное	2,3	1,4	1,8	1,8
• среднее профессиональное	1,3	0,4	0,3	0,1
• начальное профессиональное	0,3	0,4	0,1	0,8
дополнительное образование	8,0	12,1	14,8	13,5
• курсы повышения квалификации	4,6	5,4	8,2	6,3
• профессиональные конференции, семинары, тренинги на регулярной основе	1,5	1,4	3,2	3,7
• единовременные (разовые) профессиональные лекции, конференции семинары, тренинги	1,1	3,2	2,8	4,7
• профессиональные курсы (для получения новой профессии)	1,6	1,6	2,0	1,3
• любительские курсы (домоводства, кройки и шитья, водительские и т.п.)	0,9	2,3	1,8	2,1
• MBA	0,0	0,0	0,2	0,5
• частные уроки с преподавателем, инструктором	-	-	0,3	1,4
самообразование	17,4	20,9	24,4	24,4
• занимались самообразованием с использованием печатных материалов	12,7	12,8	13,6	15,4
• посещали заведения, ориентированные на передачу знаний, включая библиотеки	6,3	4,4	...	...
• посещали центры обучения, включая библиотеки	...	...	2,8	2,8
• посещали музеи. Культурно-исторические, природные и промышленные объекты	...	...	2,8	5,2
• смотрели/слушали учебные передачи по радио и ТВ	2,0	3,1	3,8	4,3
• обучались с использованием аудио- и видеозаписей	...	...	2,1	3,6
• обучались с использованием аудио- и видеозаписей, компьютеров и других технических средств	2,9	3,1	...	...
• обучались с использованием компьютера, включая онлайн Интернет-обучение	...	...	7,9	4,6
• обучались с использованием компьютера, включая онлайн Интернет-обучение	0,8	2,1	...	...
• проходили онлайн Интернет-обучение	3,7	5,6	5,1	4,2
• обучались под руководством наставников, коллег на своем рабочем месте	...	...	5,6	5,1
• приобретали полезные навыки под руководством друзей или членов семьи	...	...	...	...

Источник: Индикаторы образования: 2013: статистический сборник - М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2013.

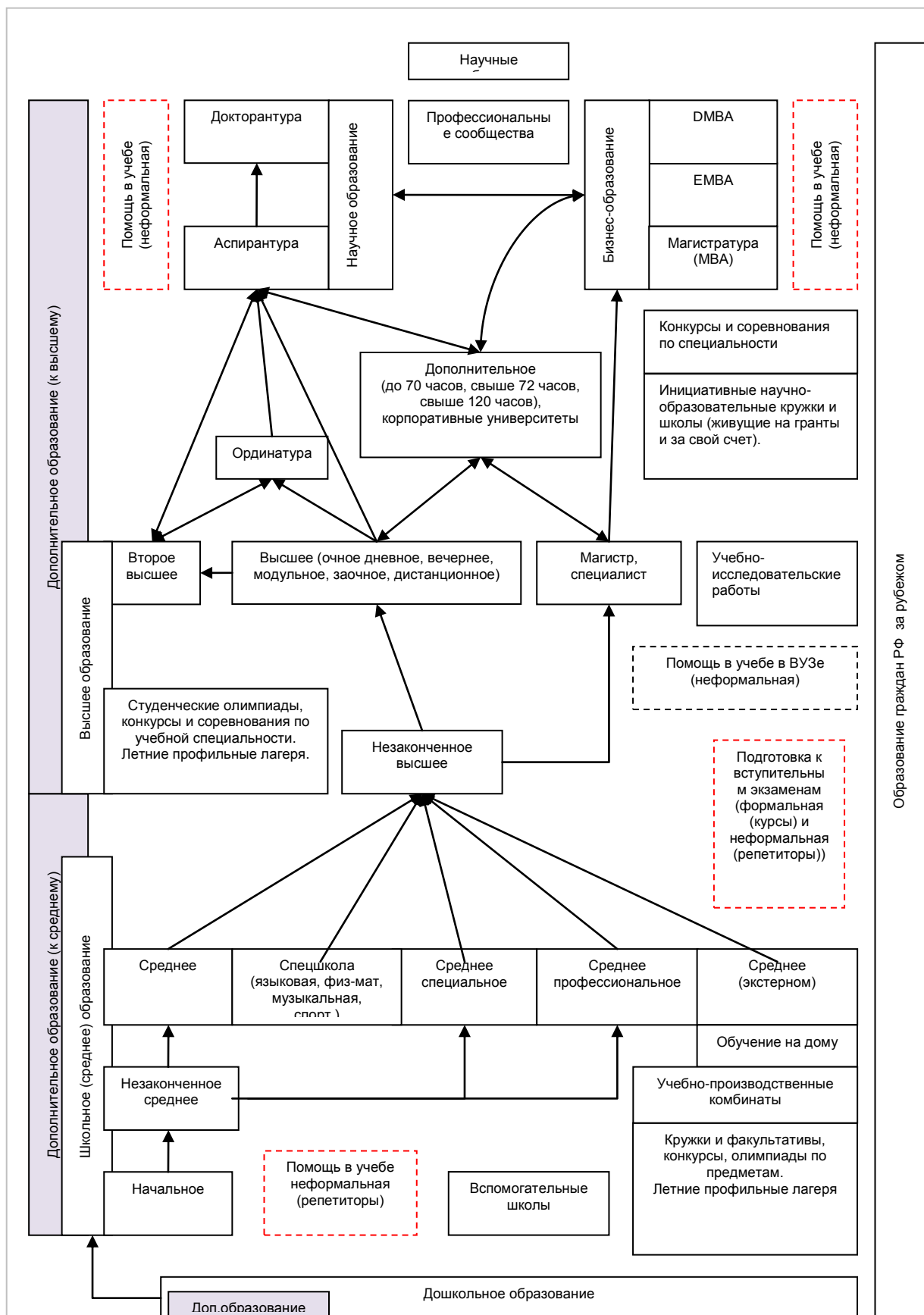


Рис. 1.1 Картоид образовательной суботрасли РФ

В рамках нашего исследования рассматривается наиболее востребованная и динамично развивающаяся часть дополнительного образования - дополнительное профессиональное образование к высшему. Принято выделять три основных вида ДПО: повышение квалификации, стажировка, профессиональная переподготовка.

К настоящему моменту в качестве элементов системы организации вышеперечисленных форм дополнительного образования в РФ можно выделить:

- институты повышения квалификации вузов
- структурные подразделения повышения квалификации образовательных учреждений высшего профессионального образования:
 - факультеты повышения квалификации преподавателей и специалистов
 - межотраслевые региональные центры повышения квалификации
 - факультеты по переподготовке специалистов с высшим образованием и другие
- структурные подразделения повышения квалификации образовательных учреждений среднего профессионального образования
 - отделения переподготовки специалистов,
 - курсы повышения квалификации
- структурные подразделения повышения квалификации организаций и учреждений
- независимые образовательные учреждения

Характеристика участников образовательного процесса в соответствии с новым Законом об образовании, представлена на рисунке 1.2.

По нашему мнению, базовым элементом системы дополнительного (к высшему) образования становится **образовательная программа**.

До недавнего времени в соответствии со сложившейся системой дополнительного образования регулируемой и контролируемой государством, они достаточно четко подразделялись на несколько детерминированных категорий и уровней, важнейшие из которых – повышение квалификации и профессиональная переподготовка.

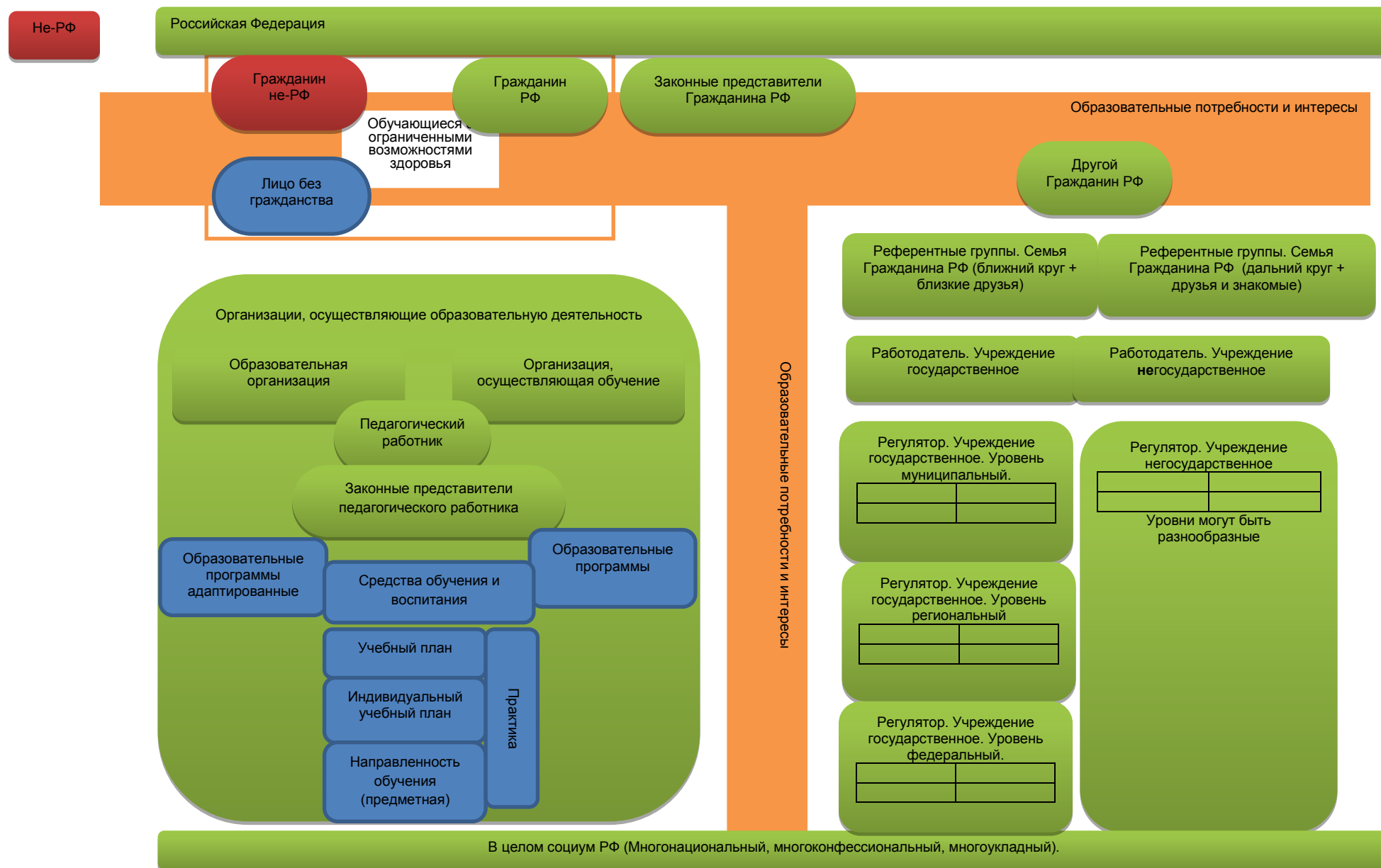


Рис. 1.2. Образовательные системы в Российской Федерации и за рубежом. Участники образовательных отношений и отношений в сфере образования.

Развитие экономики и бизнес-образования в РФ и ориентация на мировую образовательную систему привели к дифференциации программ профессиональной переподготовки руководителей и специалистов по управлению на собственно программы профпереподготовки, программы Мастер делового администрирования (МБА), программы EMBA (более интенсивный вариант) и программы DBA. На первом этапе развития эти программы проводились отдельными вузами в режиме эксперимента и контролировались как государственными структурами, так и сообществом ученых и методическими советами самих вузов.

В сфере дополнительного к высшему образованию наиболее насыщенной с точки зрения содержания и обеспеченной с точки зрения организации, а также востребованной наиболее образованной и успешной с профессиональной точки зрения населения в настоящее время общепризнанно являются программы МВА (и в России, и развитых странах).

Что касается программ МВА, то в мировой практике было принято выделять два основных подхода к этим программам: американский и европейский.

Основные типичные параметры американской модели программы МВА:

- продолжительность обучения 2 года, первый год – освоение базовых обязательных дисциплин (около 40% общего объема программы), второй год обучения – возможность выбора элективных дисциплин (не менее 12 курсов),
- предполагает прохождение практики (internship),
- предлагаются специализации, такие, например, как finance, high-tech, entrepreneurship, manufacturing,
- наиболее распространен формат full-time,
- рассчитана на молодых выпускников университетов,
- опыт практической работы не обязателен,
- приветствуются исследования,
- стоимость обучения около \$100 тыс.,
- более 70% обучающихся – граждане США,
- иностранные студенты – около 30%.

Основные типичные параметры европейской модели программы МВА:

- продолжительность обучения варьируется от 1 до двух лет, (такие ведущие бизнес-школы, как INSEAD, IMD, Cranfield, Imperial, реализуют именно 1-годичные программы MBA);
- большинство программ дженералистские (без специализации)
- распространенные форматы - long-weekend, модульная и дистанционная формы обучения;
- предпочтительно наличие экономического образования;
- требование к поступающим по наличию не менее 3 лет стажа практической деятельности, ориентированы на потребности реального бизнеса;
- стоимость около 25 тыс. долларов;
- иностранные студенты составляют до 90% студентов.

В настоящее время наблюдается тенденция к сближению американского и европейского подходов к программам MBA, выражающееся в усилении направленности на практические потребности бизнеса (американская компонента), также усилении исследовательского направления (компонента европейских бизнес-школ). Следует также отметить, что в отношении содержания и организации обучения на программах Executive MBA в американской и европейских системах бизнес-образования наблюдается достаточное сходство. Они рассчитаны на слушателей с достаточно большим практическим опытом управленческой деятельности – не менее 7 лет, распространенные форматы - long-weekend и модульная форма обучения. Часто оплачивается работодателем, как правило, включает зарубежный модуль; стоимость обучения в лучших бизнес-школах колеблется от 25 тыс. до 60 тыс. долларов.

Наиболее востребованными и высокооплачиваемыми являются выпускники программ MBA, так называемых, престижных бизнес-школ. Отнесение бизнес-школы к группе престижных обеспечивается, во-первых, высокими позициями в признанных рейтингах, а во-вторых, наличием аккредитации ведущих профессиональных сообществ в сфере бизнес-образования. Практический опыт развития зарубежных программ MBA показал, что такой подход стимулирует бизнес-школы к постоянному контролю и повышению качества как содержания программ, так и их администрирования. Ведущими американскими бизнес-школами по результатам таких рейтингов, как FT.com, Forbes.com, Businessweek.com

признаны Stanford University GSB, Harvard Business School, University of Pennsylvania: Wharton, Columbia Business School, Chicago GSB, Northwestern University (Kellogg), MIT Sloan, University of Michigan (Ross) Лидерами среди европейских бизнес-школ по данным FT.com считаются HEC Paris (France), London Business School (Great Britain), IMD (Switzerland), Instituto de Empresa (Spain), INSEAD (France/Singapore). Интеграция региональных, локальных, национальных систем бизнес-образования в общемировую, реализация Болонского процесса в образовательных системах Европы, глобализация сферы обеспечения занятости, ускоренное развития азиатско-тихоокеанского региона постепенно ведет к выравниванию позиций бизнес-школ и программ MBA, предлагаемых различными странами. Существенные позиции в бизнес-образовании стали занимать страны Латинской Америки, Испании, Азии.

В настоящее время международная аккредитация – это показатель качества реализуемых в бизнес-школе MBA программ. На сегодняшний день существует несколько видов международных аккредитаций, как государственных, так и независимых. По зоне охвата аккредитация может быть европейской, американской или всемирной. Аккредитованы могут быть как школы в целом, так и их отдельные программы. Любая международная аккредитация почетна, однако, в число наиболее авторитетных в мире аккредитационных ассоциаций входят следующие учреждения.

AACSB – Ассоциация по развитию университетских школ бизнеса (США)

AMBA – Международная Ассоциация программ MBA (Великобритания)

EFMD – Европейский фонд развития менеджмента (Западная Европа)

В научных кругах их называют «Тройной короной» (triple crown). Их авторитет проверен временем, а аккредитованные ими учебные заведения являются всемирно известными брендами.

На начало 2013 года ими аккредитовано следующее количество объектов:

- AACSB – 643 вуза 42 стран;
- EQUIS – 127 вузов 35 стран;
- AMBA – 189 программ 46 стран;
- EPAS – 51 программа 21 страны.

Так, аккредитация AMBA сегодня есть у программ 161-ой бизнес-школы. Менее одного процента из них (41 школа) имеет сразу три аккредитации. В базе аккредитованных программ MBA есть и российские школы MBA, и только одна из

них обладает «Тройной короной». Это Международный институт менеджмента ЛИНК. [http://www.mba.su/mezhdunarodnie_akkreditacii/]. Истоки, этапы и оценка уровня развития программ МВА в России, сравнение их с мировой практикой достаточно глубоко и подробно представлено в работах ученых практиков системы российского образования, таких как В.В.Годин, Л.И.Евченко, Е.А.Карпухина, А.В., Молодчик, С.К.Мордовин, С.Р.Филонович и др. [9]

Многими авторами отмечается, что при создании программ МВА в России за основу были взяты элементы двух моделей - европейской и американской, однако, полное следование им в российских условиях было невозможно по многим причинам и нецелесообразно. Российская образовательная система на начальном этапе решала другие задачи, главной из которых являлось формирование необходимого для рыночной экономики класса подготовленных к новым условиям менеджеров и специалистов, способных самостоятельно решать сложные задачи по управлению трансформацией российских компаний в рыночную форму. Вопрос интеграции российской экономики, практики менеджмента и образовательной системы в мировую систему встал со всей очевидностью несколько позднее.

В целом для системы дополнительного послевузовского образования в России и развития программ МВА можно выделить ряд качественных этапов.

1 этап 1991-1999 гг. – процессы первичного инициативного формирования и реализации программ послевузовского и бизнес-образования, возникновение первых программ МВА на базе развития традиционных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки.

2 этап 1999-2006 гг. – усиление государственного контроля и регулирования сферы дополнительного послевузовского образования, государственное признание программ МВА, введение дополнительной профессиональной квалификации, разработка и принятие государственных стандартов в данной сфере.

3 этап 2006-2011 гг. – повсеместное развитие и распространение программ МВА, возникновение специализированных программ, программ Executive MBA, DBA, интегрирование с мировую систему дополнительного и бизнес-образования.

4 этап с 2012 гг. – отказ государства от прямого регулирования программ дополнительного образования, перенос центра тяжести в разработке и реализации программ на уровень образовательных организаций, развитие систем

общественной аккредитации и контроля качества программ дополнительного образования и в особенности MBA под руководством РАБО и НАСДОБР, активное инициирование международной аккредитации, приведение формальных процедур к требованиям международных стандартов в сфере образования.

На современном этапе образовательные учреждения в сфере дополнительного профессионального и бизнес-образования должны самостоятельно ориентироваться на мировые достижения и тенденции.

В этом плане представляет интерес мнение Питера Лоранжа, который определил, что: «...основной критерий успешности школы бизнеса – создание новой ценности (стоимости)», при этом под созданием стоимости понимается три задачи: научно-исследовательская деятельность, непосредственно преподавание и служение обществу [40, с.25]. И в зависимости от стратегии создания стоимости автор выделяет три пути развития образовательных организаций: адаптивный, инициативный, предпринимательский и рациональный [там же]. В современных условиях наибольший успех возможен при разумном сочетании данных подходов, постоянном мониторинге перспективных тенденций внешней среды, ориентации на интеграцию локальных систем в мировое образовательное пространство.

В связи с этим в данной сфере возникает ряд новых задач:

- необходимость формирования на уровне учебных заведений новых программ, отвечающих требованиям работодателей, экономики, общества;
- развитие существующих в учебных организациях программ в соответствии с меняющимися условиями функционирования трудовых ресурсов;
- контроль качества программ дополнительного образования;
- подтверждение статуса и квалификации учебного заведения для реализации программ дополнительного образования
- аккредитация программ и учебных заведений дополнительного образования и др.

При этом центр тяжести по разработке и актуализации образовательных программ переносится на уровень профессиональных участников этой сферы деятельности.

Программы дополнительного образования, и в особенности образования управленческого, бизнес-образования, представляют собой самый подвижный и зависимый от текущих и перспективных требований экономики и общества сегмент образовательной системы. Разработка и применение новых, ориентированных на перспективные тенденции, подходов к формированию образовательных программ, оценке компетенций слушателей, организации учебного процесса в сфере дополнительного образования может существенно изменить структуру и содержание данной сферы.

Создавшиеся условия в России – государственный курс на инновации и развитие науки, активная интеграция с мировой образовательной системой, отказ государства от прямого регулирования дополнительного образования – создают обширные возможности по адаптации ее системы дополнительного образования к глобальным мировым вызовам, развитию новых форм и методов обучения, внедрению современных технологичных взаимоотношений между всеми участниками процесса дополнительного образования. В данном исследовании сделан акцент на новые явления и процессы в сфере дополнительного образования и предложены инструменты и методы, до настоящего момента не применяющиеся в этой сфере.

Раздел 2. Глобальные вызовы современности и новые требования к образованию.

Основываясь на качественной международной информации Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Всемирного Банка и ООН, можно выделить несколько глобальных сфер, генерирующих новые вызовы с которыми приходится сталкиваться образованию, будь то школы, университеты или профессиональные программы для взрослых слушателей, повышающих свою квалификацию.

Универсальные международные тенденции, определяющие политику и будущее образования, формируются [76] в следующих сферах (подробно в таблице 2.1):

- глобальный мир,
- уровень и стиль жизни,
- динамика развития труда и трудовых навыков,
- демография и современная семья
- коммуникации без границ.

В данном исследовании мы рассматриваем эти вызовы для самой гибкой и мобильной части образовательной системы – дополнительного образования, которое должно обеспечить актуализацию и диверсификацию профессиональных знаний и навыков человека, вынужденного современной ситуацией находиться в постоянном развитии.

Важнейшим фактором в данной сфере, определяющим тенденции развития дополнительного образования, остается миграция трудовых ресурсов. За последние 50 лет уровень миграционной активности постоянно, причем существенно повышался (Рисунок 2.1)

В развитых странах уровень повысился с 1960 г. по 2010 г. в 11,5 раз, достигнув 23 миллиона человек. [77]. Многие мигранты приезжают на продолжительный срок, и они будут вынуждены развивать навыки, необходимые для успешной интеграции в новую страну, используя образовательную систему страны иммиграции. Причем, для взрослых мигрантов, получивших базовое образование в своей стране, единственной возможностью образовательной

адаптации является дополнительное образование, способное осуществить «настройку» под реальные социально-экономические условия.

Таблица 2.1 Глобальные вызовы современности и их реальное проявление в социально-экономической жизни трудоспособного населения.

Основные сферы формирования глобальных вызовов	Формы проявления
Глобальный мир	• новые миграционные тенденции и увеличение числа рождающихся за границей; • мобильность населения: существенное увеличение объема пользования воздушными, железнодорожными и иными средствами перемещения; • увеличение доли международных инвестиций; • появление на карте новых мировых экономических сил; • проблемы оскуднения биосферы. • усиление внимания к сохранению окружающей среды; • увеличение разрыва между богатыми и бедными. • детская смертность.
Уровень и стиль жизни	• усиление позиций городского стиля жизни, появление мегагородов; • роста темпов урбанизации всех сфер жизни; • проблемы жизни в городе: изменение форм проживания, вопросы чистоты воздуха и др.; • усиление стремления общества к безопасности: оценка статистики криминогенной обстановки и безопасности движения и т.п.; • степень военной активности государств и процент занятости населения в военной сфере; • проблема ожирения в развитом мире; • инвестиции в здоровье: увеличение работоспособного периода в жизни; • развитие здоровой демократии.
Динамика развития труда и трудовых навыков	• тенденции трудоустройства женщин и разница в оплате труда разных полов. • компромисс между семьей и карьерой в жизни женщин. • локальный уровень обеспечения необходимыми трудовыми навыками: несоответствие и равновесие, утрата навыка и снижение его эффективности в течении жизни. • экономика знаний: переход к наукоемкости, растущая важности научных исследований и практических разработок.

	• увеличение числа занятых в научных исследованиях и разработках • рост числа патентных заявок в различных странах • гибкость на рынке труда - две тенденции: рост количества занятых полный и неполный рабочий день и количества работников не по найму - предпринимателей. • тенденции увеличения расслоения общества на имущих и неимущих.
Демография и современная семья	• старение общества, растущее количество пожилых людей в развитых странах; • изменение норм семейной жизни, сокращающееся число браков, увеличивающееся число одиноких родителей; • сокращение размера семьи, долгосрочная тенденция снижающейся рождаемости; • рост государственной поддержки семьи и рождаемости, • снижающийся уровень здоровья детей и подростков; • долгая дорога к родительству: поздняя рождаемость, увеличение среднего возраста рождения первого ребенка.
Коммуникации без границ	• повсеместный доступ к компьютеру на рабочих местах, местах учебы и в домашних условиях; • экспоненциальный рост использования Интернета по всему миру; • расширении использования мобильных устройств различного характера; • прорыв социальных сетей в растущем количестве пользователей, а также их возможности для организации бизнеса и рекламы; • усиление многообразия: использование английского языка постепенно теряет свою распространенность в Интернете, так как растут возможности онлайн-взаимодействия различных культур; • развитие возможностей Интернета: рост числа приложений, доступных для скачивания на портативные устройства и Интернет-трафика для “облачных” вычислений. • появление новых рисков: хакеры, интернет-мошенничество и др.

Составлено автором по материалам Trends Shaping Education 2013 (Тенденции, формирующие образование 2013) http://www.oecd-ilibrary.org/education/trends-shaping-education-2013_trends_edu-2013-en

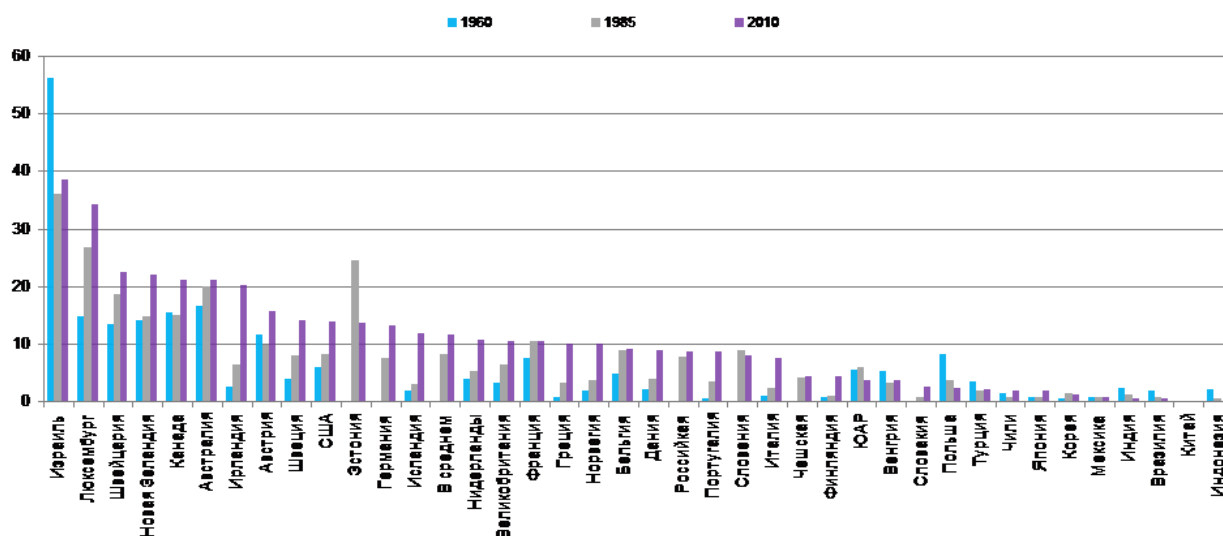


Рис.2.1 Доля иностранных мигрантов в общей численности населения страны в 1960, 2000 и 2010 г.

Источник: World Bank (2012), World Databank: Net Migration, online, [http://data.worldbank.org/indicator/ SM.POP.NETM](http://data.worldbank.org/indicator/SM.POP.NETM), accessed March 2012.)

В традиционных иммиграционных государствах (Австралия, Канада, США, Новая Зеландия) число граждан, родившихся за пределами их территории, постоянно растет. К ним присоединяются новые игроки - такие европейские государства, как ФРГ, Люксембург, Швейцария. За последние 40 лет число иммигрантов существенно выросло в Италии, Греции, Финляндии, Исландии и Ирландии. Для образования это означает постановку ряда новых вопросов касающихся поддержки интеграции (или сдерживания), требующих скорейшего разрешения. Это, в частности, лингвистическая подготовка, основы законодательства, кросс-культурные коммуникации, подтверждение национальных дипломов (нострификация) и многое другое. Именно таким образом формируется система так называемых «переносимых навыков».

Европейский Научный Фонд относит к так называемым «переносимым навыкам» (transferable skills) компетентность в сфере коммуникаций и управления, умение руководить интер-дисциплинарными проектами и работать в команде, а также бизнес ноу-хау и практические навыки.

Таблица 2.2. Трансферабельные (переносимые) навыки

Категории трансферабельных навыков	Включаемые навыки
Межличностные навыки	– Навыки работы в команде – Навыки наставничества и руководства – Навыки ведения переговоров – Навыки создания сети контактов и деловых связей
Организаторские навыки	– Навыки проектного и тайм-менеджмента – Навыки планирования карьеры
Исследовательские компетенции	– Навыки по заполнению заявок на получение грантов (Grant application) – Навыки управления исследованием и лидерства – Знание методов и технологий исследований – Профессиональная и исследовательская этика
Когнитивные навыки	– Креативность и способность к абстрактному мышлению – Способность к самостоятельному решению задач
Коммуникативные навыки	– Навыки коммуникаций и презентаций, письменные и устные – Навыки коммуникаций/диалога с широкой (непрофессиональной) аудиторией (публичное обсуждение) – Навыки преподавания – Использование научных знаний в разработке политики
Навыки предпринимчивости	– Предпринимательские навыки – Новаторские способности – Навыки коммерциализации, патентования и трансфера знаний

Источник: Transferable Skills Training for Researchers Supporting Career Development and Research/ http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/transferable-skills-training-for-researchers_9789264179721-en с.20

Специальный доклад ОЭСР анализирует существующие национальные подходы на государственном и институциональном уровнях к обучению «переносимым навыкам». Несмотря на невозможность провести сравнительный анализ между странами, авторы определяют основные проблемы, стоящие перед правительствами, а также пути их решения [76]

Важнейшие вызовы системе образования:

- Способность системы образования, имеющей обучающихся из разных стран адекватно засчитывать предыдущие квалификации, приобретенные в других странах. Создание реальных механизмов по обеспечению трансферабельности знаний и навыков.
- Наличие в образовательной системе эффективных средств борьбы с национальными предубеждениями и дискриминацией иммигрировавших студентов и слушателей, особенно из слаборазвитых стран и регионов. Обеспечение равенства возможностей получения образования.
- Содействие образовательной системы развитых стран развитию образования в слаборазвитых странах и регионах, сдерживание «утечки мозгов» из бедных стран и регионов.

Следующая рассматриваемая тенденция в мире - мобильность трудовых ресурсов вследствие развития и удешевления транспорта в современном мире. Для сферы образования это означает, в первую очередь, усиление конкуренции на рынке образовательных услуг, и особенно дополнительного образования, а также формирование мультикультурных образовательных сообществ и учебных групп.

Для образования в целом это означает возможность обучающихся активно выбирать, где им учиться (в какой стране и в каких городах). Во многих развитых странах наблюдается постоянный приток иностранных студентов. Причем, если ранее это был в основном, поток в западные страны и США, то в последнее время азиатские страны (такие как Индия, Китай и Сингапур) привлекают все больше студентов из других стран – Европа, стран СНГ и др. Это влечет за собой необходимость развития соответствующих форм организации образовательного процесса: не только на полный день, но и в формате long-weekend, модульной форме, как наиболее гибкой и сопряженной с другими образовательными системами.

Важнейшие вызовы системе образования:

- Обеспечение эффективных коммуникаций и взаимосвязей мобильной части студентов и слушателей с исходной образовательной системой – с преподавателями в исходных национальных вузах.
- Способность системы образования создать условия и механизмы вовлечения мобильных обучающихся в общественную и бизнес-

среду на новом локальном уровне с учетом полученного ими опыта в других странах.

- Эффективное использование выгоды для системы образования из присутствия в учебных аудиториях и группах обучающихся из разных государств и регионов.
- Разработка и внедрение дополнительных опций для иностранных студентов в учебном процессе.

Глобализация экономики сегодня – бесспорное явление, это подтверждается увеличением числа транснациональных компаний, ростом объемов внешнеэкономической деятельности национальных компаний, а также высокими темпами роста международной торговли. Национальные экономики становятся все более взаимосвязанными, в этом же направлении меняется рынок труда, и как следствие - образовательная система. Сформировавшиеся национальные экономические приоритеты, определенные роли государств на мировом рынке побуждают национальные образовательные системы способствовать развитию приоритетных знаний и навыков (например, особое внимание к естественным наукам, математике или развитие лидерских навыков в США). В этом смысле дополнительное образование в силу меньшей стандартизации располагает большими, чем высшее образование, возможностями учета национальных достижений в различных сферах, которые в современном мире могут очень быстро меняться.

Важнейшие вызовы системе образования:

- Развитие национальных образовательных систем в направлении предложения набора знаний и навыков для успешной адаптации и интеграции на мировом рынке человеческих ресурсов.
- Предоставление обучающимся универсальных знаний и навыков, необходимых для адаптации к экономической неопределенности и экономическим изменениям, дополнительно вызываемых взаимозависимостью экономик отдельных стран.
- Развитие у обучающихся креативности и способности генерировать инновации, необходимых для сохранения своей личной конкурентоспособности в условиях усиливающейся конкуренции инноваций на глобальном рынке.

Для развития локальных систем образования и их интеграции в мировое образовательное пространство необходимо адекватно реагировать на изменение баланса экономических сил в мире в сторону новых активно развивающихся игроков. Образование должно оперативно перестраиваться в соответствии с этими тенденциями. Например, в части лингвистической платформы обучения в настоящее время уже нельзя полностью базироваться на примате английского языка – китайский, португальский, испанский и другие языки все более востребованы в бизнесе. Изменяется система валютных расчетов и валютного регулирования. В силу указанного возникают новые модели корпоративного управления, нормативно-правового сопровождения международных сделок и т.д., что должно находить отражение в образовательных программах.

Важнейшие вызовы системе образования:

- Осознание влияния изменения экономической карты мира на формирование образовательных программ в отдельных государствах
Выбор новых языков для наиболее продвинутых форм обучения – MBA, бизнес-тренинги и др. Освоение в образовательных программах национальных бизнес-традиций перспективных стран.
- Ускоренное развитие новых крупных экономик бросает вызов образовательным системам развитых государств в их способности адекватно готовить обучающихся к конкуренции на быстро меняющемся мировом рынке. Освоение преподавателями этих стран знаний навыков обучения, необходимых в условиях глобализации.
- Усиление роли программ международного обмена обучающимися в перспективном развитии кросс-культурных отношений в сфере бизнеса и социально-экономического развития различных стран.

Сохранение окружающей среды - одна из самых актуальных тем в современном мире. В последние годы многие развитые государства активизировали свои усилия в этом направлении. Именно образование должно сыграть центральную роль в информировании и привлечении внимания молодежи и зрелых людей к проблемам сохранения окружающей среды, а также сформировать правильное отношение и способы поведения людей, обеспечивающие позитивное влияние на экологию.

Может показаться, что образование не связано напрямую (помимо воспитательной стороны) с этими вопросами, однако, на него возлагается обеспечение возможности профессионального развития и построения карьеры в новых отраслях рынка, таких как управление экологией территории, экологическая безопасность бизнеса, производство экологичных продуктов питания, нетрадиционная энергетика и т.п. С другой стороны, образование наряду с наукой должно обеспечить научную базу для развития «экологических» сфер мировой экономики.

Важнейшие вызовы системе образования:

- Предоставление возможности овладеть навыками и практическим опытом, необходимыми для формирования экологичной экономики и успешной профессиональной адаптации в ней.
- Формирование образовательной системой новых подходов для освоения знаний, навыков, прогрессивного отношения, в том числе в бизнесе, к проблемам сохранения окружающей среды, истощения природных ресурсов и загрязнения природы.
- Создание системы информирования обучающихся на всех образовательных уровнях о взаимосвязи их личных повседневных решений и возможных долгосрочных последствий, влияющих на все общество и природу в целом.

В качестве глобального мирового тренда необходимо рассмотреть существующее сегодня увеличение разрыва между богатыми и бедными слоями населения. В целом в мировой экономике мы наблюдаем тенденцию роста экономического благосостояния развитых стран, в то же время наблюдается и тенденция увеличения разрыва между богатыми и бедными государствами. Страны Северной Америки переживают постоянный экономический рост (даже после кризиса 2008-2009 г.г.), а страны южной Азии и Африканские страны, расположенные южнее Сахары практически не развиваются уже десятилетия. Разница в ВВП на душу населения Северной Америки и Южной Азии составляла в 1980 г. 8000 долларов, в 2010 эта цифра увеличилась до 44000 долларов. Это процесс не может замедлить даже очень высокие темпы развития в странах БРИКС.

Важнейшие вызовы системе образования:

- Эффективное выполнение важнейшей функции образования – функции социального лифта, выводящего человека из состояния бедности, предоставляя ему навыки, необходимые для успешного трудоустройства.
- Объективное информирование и учет в образовательном процессе данных об экономическом и социальном неравенстве отдельных стран и регионов.
- Содействие сокращению разрыва богатых и слаборазвитых стран и регионов, который может увеличиваться также и за счет непродуманного предложения образовательных программ студентам из бедных стран. Предоставление образовательных услуг непосредственно в слаборазвитых странах и регионах.
- Динамика развития труда и навыков человека в современном мире

Главный вопрос в развитии системы дополнительного профессионального образования – адекватная, а скорее даже превентивная реакция на изменения в мировой экономике спроса и предложение на определенные навыки. Современные навыки стали глобальной валютой для экономики 21 века. Без существенных инвестиций в современные знания и навыки люди задерживаются на низших уровнях общества, с другой стороны, накопление трудовых ресурсов такого качества тормозят развитие и эффективность научно-технического прогресса. Следует также особо отметить, что современные навыки трудовых ресурсов страны являются базисом глобальной конкуренции национальных экономик.

Показатель работающих не по специальности очень важен для дополнительного образования, т.к. он косвенно отражает потребность в получении дополнительных знаний и навыков уже обученных другим специальностям. Данные, представленные на рисунке 2.2. показывают тенденции в этой сфере. Они различаются по странам, например, самым высоким соответствием квалификации занятых отличаются такие страны как, Норвегия, Нидерланды, Бельгия. Самые высокие достижения по сокращению несоответствия квалификации работающих требуемым знаниям и навыкам наблюдаются в Финляндии.

Особого внимания заслуживает вопрос утраты навыков с возрастом и необходимость своевременной их поддержки и восстановления.

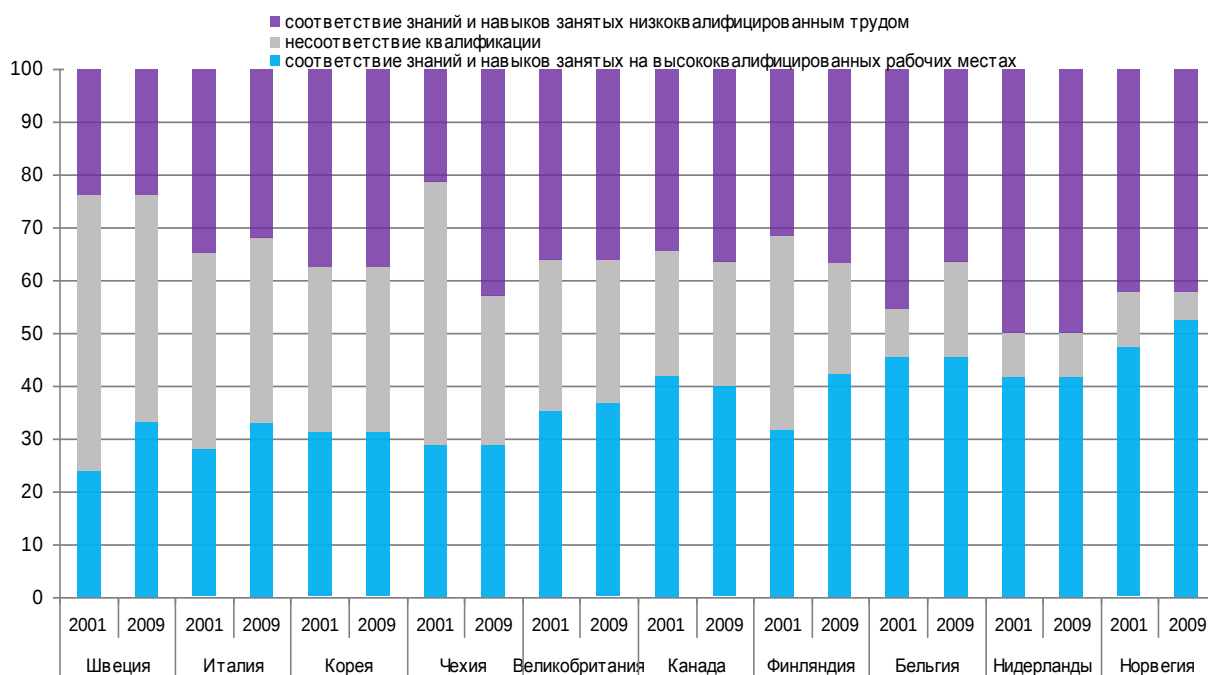


Рис. 2.2. Баланс соответствия квалификации занятых и требуемых трудовых навыков в разных странах.

Источник: Froy, F., S. Giguere and M. Meghnagi (2012), “Skills for Competitiveness: A Synthesis Report”.

Важнейшие вызовы системе образования:

- Обеспечение взаимосвязи работодатели и образовательной системы, особенно в сфере дополнительного образования. Создание системы обратной связи работодатель - образовательная организация при возникновении претензий со стороны работодателей к набору знаний и навыков выпускника, например, бизнес-школы.
- Поддержание знаний и навыков трудоспособного населения в рабочем состоянии на протяжении всей жизни, особенно с учетом мировой тенденции старения трудоспособного населения. Использование при этом инструментов и методов как формализованного образования (например, программ повышения квалификации, тренингов), так и самообразования населения.
- Сбалансированное заполнение диаметрально противоположных должностных позиций - высококвалифицированные сотрудники в сфере торговли и, наоборот, низко квалифицированные в сфере обслуживания (так, например, как сантехник) при существующей общей тенденции – молодые люди,

поступающие в сферу обучения выбирают высококвалифицированные профессии.

Экономики стран стали более ориентированы на знания. Масштаб этого сдвига можно оценить следующими фактами:

- Большой интерес к науке, увеличение объема научных исследований, признание важности научно-исследовательской деятельности
- Государственная поддержка инновационного предпринимательства
- Признание на государственном уровне и контроль соответствия образовательных программ системе 3 ступенчатого образования (среднее проф., высшее, послевузовское)
- Распределение рабочей силы по высокотехнологичным и инновационным экономическим секторам в соответствии с их потребностями
- Доступность и качество информации и инфраструктуры технологий коммуникаций

Специалисты и административные органы, определяющие политику образования, должны предусматривать в национальных системах возможность получения наряду с базовыми продвинутых навыков, востребованных текущим этапом развития экономики и общества, при этом особое внимание уделять поддержке и развитию дополнительного образования, отличающегося мобильностью и возможностью быстрой реакции на требуемые изменения.

В экономике знаний центр внимания сфокусирован на исследованиях и развитии, включающих фундаментальную науку, прикладные исследования и экспериментальные разработки. С 1996 по 2009 в странах ОЭСР затраты на НИР в структуре ВВП устойчиво росли. Лидером можно считать Корею, где этот рост составил 75% с 2002 по 2009 г.г.

Всемирным банком разработан и применяется с 1995 г. индекс оценки наукоемкости – KEI, который сравнивает государства в зависимости от того как они проявляют себя в 4-х опорных элементах экономики знаний:

- Экономические стимулы и институциональное устройство
- Образование и управление человеческими ресурсами (HR)
- Система инноваций
- Информация и технологии коммуникаций

В настоящее время по оценке Всемирного банка Дания, Финляндия, Швеция, Норвегия и Голландия считаются самыми наукоемкими государствами. В то же время во многих развитых странах наблюдается снижение индекса наукоемкости.

В связи с этим образовательные системы во всем мире при всех страновых различиях сталкиваются с необходимостью предоставлять обучающимся знания и навыки, необходимые в мире глобализации и наукоемкости.

Важнейшие вызовы системе образования:

- Конкурирование национальных систем образования на мировом уровне с точки зрения обеспечения научно-исследовательских сфер и инновационного бизнеса высококвалифицированными научно-исследовательскими и управленческими кадрами.
- Реальная поддержка взаимосвязи между общественным признанием необходимости развития экономики знаний, повышения наукоемкости и реализацией этого в образовательной практике.
- Формирование на государственном уровне политики поддержки как финансовой, так и организационной обеспечения наукоемких экономик будущего квалифицированными кадрами.

Современный мир сегодня можно назвать миром коммуникаций без границ, для которого характерен глобальный доступ к любому виду ресурсов. Легкость и скорость получения огромного количества информации разными способами стало ключевым моментом для развития системы образования в целом, и развития специальных знаний и навыков, необходимых для эффективного использования накопленных в мире информационных ресурсов.

Несмотря на распространенность персональных компьютеров в личном пользовании, доступ обучающихся к компьютерной технике в образовательных учреждениях до сих пор довольно ограничен. По данным ОСЭР в среднем в развитых странах отношение количества компьютеров к количеству студентов за период с 2000 по 2009 г. выросло от 0,08 на 10 человек – до 13. При этом наблюдается существенная дифференциация по странам, например, в Австрии и Норвегии в 2009 г. был хотя бы один компьютер на 5 студентов, в то время как в Бразилии Чили и РФ всего 1 компьютер на 20 и более школьников. В период с 2000 по 2009 г. такие государства как Чили, Германия Греция, Япония, Мексика, Норвегия, РФ, Испания и Швеция практически удвоили этот показатель [76].

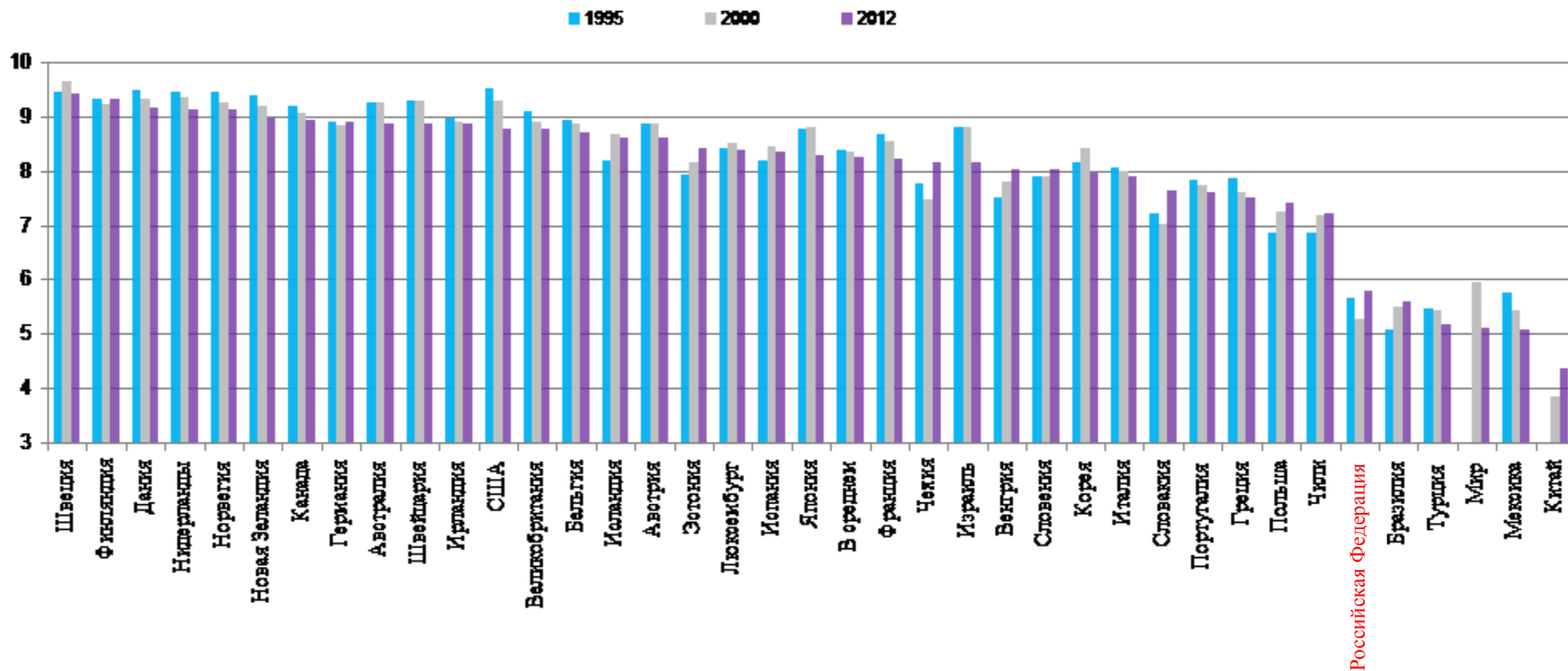


Рис. 2.3. Индекс оценки наукоёмкости Мирового Банка. Источник: World Bank (2012), Knowledge For Development: KEI and KI Over Time Comparisons. <http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM>

Само наличие компьютеров и в личном пользовании, и в учебных заведениях еще не является гарантией их эффективного использования. Существенную роль при этом играют методики обучения, формы проведения занятий, время работы на них, а также цели и результаты их использования. В связи с этим все более значимым элементом процесса обучения становятся занятия по освоению информационных технологий, но еще в большей степени важны эффективные формы встраивания этих технологий в различные учебные курсы образовательных программ, а также переход на информационные технологии предоставления учебно-методических материалов и контроля успеваемости.

Использование и доступность компьютеров на рабочих местах также стало неотъемлемой частью профессиональной деятельности во многих сферах экономики, а также обычным каналом коммуникаций сотрудников на всех уровнях. В развитых странах в период с 2005 по 2011 г повсеместно наблюдался рост доли персонала, использующего компьютерную технику с выходом в Интернет.

Важнейшие вызовы системе образования:

- Способность системы образования готовить обучающихся к эффективному использованию всех преимуществ, предоставляемых информационными технологиями в условиях роста объемов и времени использования компьютерной техники в образовании и профессиональной деятельности.
- Использование в учебном процессе информационных технологий и компьютерной техники. Формы и методы обучения навыкам работы с ИТ серьезно отстают от требований, предъявляемых в этом отношении к современным человеческим ресурсам экономикой знаний и инноваций. Образование должно содействовать в развитии этих знаний и навыков в рамках непрерывной системы образования. Необходимо готовить и развивать умения и навыки преподавательского состава по использованию информационных технологий в программах обучения.
- Учет как положительных, так и негативных последствий активного использования информационных технологий в учебном процессе и самостоятельном обучении.

В последние десятилетия во всех странах мира многократно увеличилось количество и разнообразие веб-сайтов различной тематики и назначения. Число сайтов, регистрируемых каждый день, с 2,2 миллионов по данным на 2000 г., достигло к 2010 году почти 46 миллионов. В то же время увеличилось и разнообразие используемых доменов. За последние 30 лет (с 1984 по 2014 г.г.) в мире объем Интернет-активности рос в геометрической прогрессии..

Особого внимания заслуживают данные об использовании Интернета в образовательных целях (Таблице 2.3). По представленным данным видно, какой огромный разрыв отделяет Россию от развитых стран, таких как скандинавские страны, Ирландия, Франция, Великобритания и Бельгия. В то же время, такие «близкие» России страны как Словения, Латвия, Польша существенно опережают нашу страну по разным формам использования Интернет-технологий в образовании.

В части же использования дистанционных технологий в образовательном процессе, столь важных для России с ее огромной территорией и неразвитым перемещением населения внутри страны, в числе лидеров кроме скандинавских стран выделяются такие государства, как Испания, Литва и Эстония.

Важнейшие вызовы системе образования:

- В условиях гигантского роста количества доступной информации во всех сферах экономики, бизнеса, социальной жизни, домашних хозяйств и высокая скорость ее получения перед системой образования встает задача формирования у обучающихся критического подхода к оценке качества и правильному использованию такой информации.
- При разработке содержания программ обучения и методов обучения необходимо учитывать то, что с развитием современных Интернет-технологий обучающиеся могут оперативно получать ответы практически на любой возникший вопрос. Система образования должна реально оценивать влияние этого фактора на познавательную способность обучающихся, на способность перерабатывать и хранить информацию.
- С распространением онлайн-курсов возникает комплекс методических проблем: какие методы оценки и контроля качества знаний и компетенций должны быть разработаны и применены к программам дистанционного образования.

Таблица 2.3 Использование населением Интернета для образовательных целей

	Население, использующее Интернет по странам в 2010 г. (в процентах от численности опрошенных в возрасте 16-74 лет)		
	с целью обучения	для поиска информации об образовательных учреждениях, курсах	Для прохождения дистанционного обучения по какому-либо предмету либо курсов онлайн
Исландия	75	71	9
Финляндия	70	67	14
Дания	64	56	5
Норвегия	63	57	5
Франция	53	48	5
Швеция	50	44	7
Словения	47	42	4
Ирландия	44	35	5
Мальта	43	38	5
Латвия	42	39	5
Португалия	42	39	2
Великобритания	42	29	7
Бельгия	39	31	4
Испания	39	29	8
Германия	38	29	3
Италия	38	35	3
Нидерланды	38	19	5
Австрия	35	27	2
Польша	35	33	2
Эстония	33	26	6
Венгрия	33	30	3
Греция	28	24	2
Словакия	27	21	1
Литва	25	20	8
Кипр	23	22	1
Чешская Республика	22	21	1
Румыния	20	17	4
Россия	19	11	3
Турция	18	14	2
Болгария	13	5	2

Составлено автором: по материалам Информационное сообщество: тенденции развития: аналитический обзор. – М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2012 – 104 с.

Доступность и легкость использования мобильных устройств существенно влияет на образование, использование информации в образовательном процессе, коммуникации преподавателей и обучаемых.

К 2002 впервые за всю историю количество подключенных мобильных аппаратов превысило число домашних телефонов. В 2011 году было почти 6 миллионов мобильных телефонов и почти 87% населения нашей планеты были подключены к сотовой связи. В странах ОЭСР наибольшее число мобильных устройств на душу населения в Эстонии и Италии (в среднем 1,5 на человека). Для сравнения, на Кубе лишь 11% населения владеют мобильными телефонами. Растущее использование мобильных устройств, безусловно, является мировой тенденцией: с 2000 по 2011 подключения к мобильной связи возросли с 35% до 75% даже в странах, которые ООН относит к развивающимся.

Важнейшие вызовы системе образования:

- Оценить влияние на образовательный процесс, на оценку работы обучающегося, контроль успеваемости наличие у каждого из них мобильного устройства, способного мгновенно находить и предоставлять необходимую информацию.
- Прогнозировать на будущее роль и перспективы развития мобильных устройств в учебных аудиториях и в образовательном процессе в целом
- Обеспечить в образовательной системе адекватные механизмы при изменении самого понятия «учебная аудитория», «учебная группа», «учебные занятия» при наличии у всех обучающихся портативных мобильных устройств, дающих доступ к неограниченному количеству информации из любой точки мира при наличии там мобильной связи и Интернет.

Важнейшими тенденциями современного развития можно считать рост количества и значения социальных сетей и онлайн-рекламы. Обучающиеся люди, как правило, являются самыми активными пользователями онлайн-услуг и социальных сетей. Образовательные учреждения неизбежно столкнутся с необходимостью оказания им поддержки и помощи в освоении виртуального мира.

Интернет сообщества, такие как Facebook, LinkedIn, Insagram и другие, появились и захватили огромный объем пользователей в очень короткий период времени. Основанный в 2004 г. Facebook объединил более чем 955 активных пользователей уже к июню 2012 г., половина из которых пользуются соответствующими мобильными приложениями на своих портативных устройствах. Для многих Facebook стал неотъемлемой частью их повседневной жизни. Кроме

того, прослеживается тенденция к размыванию границ между профессиональной и личной сферами жизни. Постепенно и бизнес находит свои методы и инструменты развития в социальных сетях и использует их в своих экономических целях.

Важнейшие вызовы системе образования:

- Адаптация формальной системы образования к условиям роста в Интернете количества информации, созданной непосредственно самими пользователями.
- Определить место в образовательном процессе и его администрировании влияния и истинного значения интернет-рекламы.
- Эффективное распространение образовательного процесса в Интернет-пространство в целом и в социальные сети, изменяя долю процесса обучения в структуре времени, проведенного в них обучающимися.
- Разнообразие языков в Интернет-пространстве (на данный момент в Интернет представлены более 250 языков, из них в топ-пятерку входят: английский, китайский, японский, португальский и испанский) дает гораздо большие возможности представителям разных национальностей получить доступ к информации в сети Интернет. В сфере образования у обучающихся и преподавателей появляется возможность знакомиться с учебными материалами на различных языках.

Интернет оказал сильнейшее влияние все сферы мировой экономики и общества. В сфере информационных технологий наблюдается две новых тенденции: рост популярности скачиваемых приложений и появления cloud-computing, «облачных» вычислений. Наличие возможности хранить огромные файлы удаленно (в виртуальном пространстве) и предоставлять к ним доступ пользователям со всего мира является значимым шагом в развитии международных коммуникаций, в том числе учебного характера.

Рынок приложений появился не так давно, однако, он быстро вырос и развился. На январь 2009 г. существовало около 15000 приложений, доступных для скачивания и использования на Iphone и Ipad через Apple App Store. К сентябрю 2012 г. уже - 700000. Рост в 46,6 раз. Конкуренты Apple также выпустили свои версии приложений для портативных устройств и к сентябрю 2012 г. количество приложений доступных в Google Play для Android практически догнало количество Apple приложений. «Облачные» вычисления, появившиеся совсем недавно, уже

позволяют хранить 39% всей существующей в Интернете информации. Планируется, что к 2016 эта цифра достигнет 64%.

Важнейшие вызовы системе образования:

- Обеспечить поддержку в образовательном процессе развития навыков использования и самостоятельного создания мобильных приложений.
- Образовательная система должна предлагать знания и навыки для защиты информации в пространстве «облачных» вычислений.
- Оценка целесообразности использования и включения в учебный процесс мобильных приложений и «облачных» вычислений.

Однако новые связи в Интерне-пространстве порождают и растущие риски. Интернет-мошенничество, кража персональных данных, их неправомерное использование – все это атрибуты нового глобального Интернет-мира. Количество жалоб на Интернет-мошенничество в мире выросло с 2000 г. по 2011 г. более чем в 17 раз.

Сейчас обучающиеся, используя и формируя контент Интернета, намеренно, или нет, сталкиваются с новыми опасностями, с методами защиты от которых они также должны быть хорошо знакомы.

Важнейшие вызовы системе образования:

- Подготовка обучающихся к рискам и опасностям, связанным с использованием Интернет-пространства.
- Развитие культуры онлайн-поведения.
- Система образования вынуждена заниматься выработкой системы стандартов для Интернет-безопасности в учебных заведениях.

Представленные вызовы не исчерпывают всей полноты и разнообразия современного мира, однако, на основе их своевременного выявления можно определить перспективные задачи и возможности всей образовательной системы и дополнительного образования в еще большей мере, так как оно является наиболее подвижной формой развития актуальных знаний и навыков в современном мире.

Выделенные вызовы проанализированы с точки зрения характера влияния на дополнительное образование и желаемой реакции программ дополнительного образования. Желаемая реакция определялась с двух позиций: в части развития их содержания и развития эффективных форм организации учебного процесса.

Современные тенденции породили множество новых направлений в развитии системы дополнительного образования. На наш взгляд, наиболее актуальными можно считать новые подходы к оценке компетенций слушателей, формированию образовательных программ и организации управления образовательным процессом.

По нашему мнению, новые внутристрановые условия, а также глобальные вызовы современного мира неизбежно повлекут за собой усиление интереса потенциальных слушателей программ дополнительного образования к таким сферам, как интернационализация локального опыта менеджмента через развитие коммуникативной мотивации, интенсивное использование информационных технологий, Интернет-пространства и мобильных устройств в нетрадиционных областях управления организациями и коммуникаций, в изучении национальных особенностей ведения бизнеса, использовании глобальных интеллектуальных ресурсов для решения новых задач, характерных для инновационной экономики и др.

С другой стороны, существенным изменениям будет подвергаться традиционная форма организации обучения в сфере дополнительного образования, слушатели которой отличаются высокой занятостью на своем месте работы, высокой мобильностью, наличием уже полученных образований разного рода и в разных странах. Все большую роль будет приобретать опыт и творчество самих слушателей программ дополнительного образования, которым будет во все большей степени доступна функция самостоятельного создания контента учебных программ, базы практических учебных материалов, а также новых форм коммуникаций «преподаватель-слушатель», «слушатель-слушатель», «слушатель-представители бизнеса» и др.

Соответственно, будут наблюдаться две практически противоположные тенденции: универсализация подходов к формированию учебно-методических материалов, их доступность слушателям разных стран; усложнение и диверсификация возможностей практического применения получаемых знаний и навыков в различных отраслях и формирование на этой основе нового массива обобщаемого опыта с целью его последующего анализа и перехода на новый виток в развитии образовательных программ.

Раздел 3. Картоиды как методолого-методический подход и комплекс инструментальных методов исследования образовательного процесса.

3.1 Катоидный метод: сущность, преимущества и недостатки особенности применения.

Представленные характеристики современных вызовов к образованию в целом и к дополнительному профессиональному образованию, в частности, диктуют необходимость существенного пересмотра концептуальных основ его организации с привлечением оригинальных методологических и методических средств.

Определенной новацией в наших исследованиях является использование в качестве основной методолого-методической базы - картоидного подхода. Он обладает всеми свойствами научного метода. Для него характерно наличие оригинального понятийного аппарата, системы определенных и взаимосвязанных приемов анализа с визуализацией объектов и процессов. По мнению исследователей, он надежен и эффективен за счет принципов, которые положены в его основу: логичности; упорядоченности и последовательности описания; отбора и систематизация фактов и явлений; введении в визуальное описание элементов сравнения, аналогии, сопоставления с использованием количественных показателей; возможности четкой формулировки выводов и рекомендаций [25].

Методу присуща избирательность информации для отображения на картоиде: средства отображения диктуют отбор информации, которая реально необходима для конкретного исследования. Присуще ему и такое свойство как синтетичность представления информации, содержащейся на картоиде. Его эффективность напрямую зависит от качества целеполагания в исследовательской задаче. Отмечают также характерную и оригинальную черту метода, заключающуюся в возможности последовательного отображения идеальных явлений или теоретических объектов [25,34].

Теоретические объекты часто моделируются из различных компонентов реальности. Они являются результатом научного абстрагирования, как, например, понятие социокультурной или образовательной системы. С методической стороны важна также знаковая однозначность и обзорность как неотъемлемое свойство картоида. Наглядность также является свойством картоида. Изображение должно

быть таким, чтобы оно воспринималось корректно и работало на максимальную читаемость картоида. Информативность картоида очень велика, в том числе за счет того, что информация, отображенная в нем, преимущественно носит ключевой характер. Она дает ключ к пониманию массы конкретики, реальных проблем и узких мест, которые при других методах не выявляются столь быстро и эффективно. Таким образом, сложность исследуемых с помощью этого метода объектов преодолевается за счет игнорирования тех его элементов или свойств, которые не важны для анализа и решения проблем, проводимого и решаемых с помощью картоидов [там же]

Использование картоидов предполагает в обязательном порядке задание изначально строго определенного уровня и стандарта генерализации, введения соответствующей системы терминов и понятий, которые и используются как основа отражения реальности. Картоид должен базироваться на системе обозначений, читаемых исключительно однозначно независимо от того, как оцениваются теоретические установки, заложенные в его основание.

Инструмент, по мнению его приверженцев, позволяет корректно сегментировать этапы жизненного цикла успешной инновационной организации и её продуктов в условиях глобализации [12, 25, 34, 56]. Этот вывод, может быть, по нашему мнению, успешно распространен и на организации, оказывающие услуги ДПО и услуг, которые они оказывают. В нашем случае, это позволяет правильно позиционировать конкретную организацию дополнительного образования, выявить её отличительные особенности и недостатки, определить стратегии и тактики дальнейшего сохранения или развития (изменения).

В исследовании используется ряд таких понятий как: актор; картоид; инвариантность; ценологический уровень; ценоз; метод; центр; второй центр; провинция; периферия; граница; магистраль (радиальная, внутренняя кольцевая, кольцевая); зона изменений; фрактал; поля исследовательских вопросов; поля исследовательских проблем; поля задач и поля эталонных (допустимых) решений; сегментация; позиционирование; стратегии; тактики; неопределенность, содержательное наполнение которых дано в тексте.

Направления применения картоидного подхода достаточно разнообразны, в том числе и в рамках исследуемой проблематики. Исходя из своих возможностей, он

может играть роль ключевой части инструментальной технологической платформы для выработки, принятия и аудита управленческих решений в разных областях, особенно при необходимости внесения концептуальных изменений в какой либо процесс или систему. Речь может идти как о случаях смены парадигмы функционирования, так и развития. Именно такая ситуация характерна в настоящем времени для образовательной системы в связи с рассмотренными выше вызовами глобализации, а также теми негативными моментами, которые оказали воздействие на национальную систему образования за последнее двадцатилетие.

Данный инструмент особенно полезен в случае необходимости корректной формализации слабо структурируемых процессов или объектов, к которым, несомненно, может быть отнесена система образования в целом и такой ее сегмент как ДПО. Этот инструмент также хорошо себя зарекомендовал в подготовке команд, в том числе занимающихся реформой системы образования, и таких частных, но очень важных ее составляющих как повышение рейтинга отечественной системы образования в целом или ее отдельных подсистем (уровней), а также команд, занимающихся коммерциализацией интеллектуальных продуктов, создаваемых российскими вузами.

Возможности применения картоидного метода непосредственно к проблемам развития образовательного процесса представлены в таблице 3.1. На пересечении ее соответствующих строк (возможности) и столбцов (изменения) зафиксирована положительная возможность (да) или отсутствие ее (отрицательная - нет) применения картоидного метода к проблемам ДПО. Изменения в системе послевузовского дополнительного профессионального образования в таблице представлены 4-мя группами: 1) рутинные; 2) модернизационные; 3) инновационные; 4) меняющие парадигму, то есть изменяющие идентичность объекта или процесса.

В свою очередь, принципиальные возможности сгруппированы следующим образом: 1) возможности оценки текущего состояния и динамики изменения компетентностей, степень их соответствия актуальным профессиональным и должностным компетенциям, а также возможности прямого управления и косвенного влияния на процессы и аудиторию; 2) возможность конструировать и

верифицировать учебные курсы и учебные программы с учетом потребностей и интересов «стейкхолдеров».

Первый тип возможностей отражен в предлагаемой таблице в разрезе групп прямых и косвенных участников учебного процесса, в качестве которых могут выступать: потенциальные слушатели программ дополнительного образования, слушатели разных этапов и формах обучения, абитуриенты, дипломники, выпускники, ППС, персонал учебного заведения, преподаватели (прямые участники); персонал (административный), научная, образовательная и консультационная среда учебного заведения, группа поддержки учебного заведения (инвесторы, спонсоры, ассоциации, все виды властных структур, СМИ и другие социальные группы) – отнесены к косвенным. Особняком стоят работодатели (бизнес и другие сферы), поскольку они выступают в двух ипостасях как активные заказчики (в этом качестве они могут непосредственно «заказывать» тип изменения), так и пассивные потребители «конечного продукта» учебного процесса.

Из таблицы видно, что авторами исследования, практически по всем типам изменений и возможностям рекомендовано применение картоидного метода, как инструмента исследования и решения проблем в системе дополнительного образования.

В наших исследованиях сделана попытка применения одного из инструментов картоидного подхода - специально разработанной порядковой шкалы «Центр – Провинция – Периферия - Граница – Магистраль – Зона изменений (роста изменений)» и ее разных модификаций (в зависимости от специфики решаемой задачи) для целей классификации и определения взаимосвязей между элементами нашего объекта исследования (Рисунок 3.1.)

Ниже приведено содержательное наполнение указанных элементов порядковой шкалы применительно для решения методической задачи по распределению и перераспределению учебного материала в зависимости от уровня подготовки слушателей. В качестве «Центра» выделяются центральные (ключевые, системообразующие) темы учебного курса, то есть темы, представляющие костяк курса, его концептуальную модель. Тогда «Провинция» - это важные темы учебного курса, дающие практическое наполнение концептуальной модели дисциплины. «Периферию» образуют относительно важные темы, необязательные для включения в лекционный курс, часто предлагаемые для самостоятельного изучения. Пример

«границ» - в таком качестве может выступать критерий, четко отделяющий темы входящие и не входящие в учебный курс в том или ином качестве. В качестве зон неопределенности могут выступать: известные личности-«гуру» в данной сфере; учебная литература (основная и/или дополнительная); примеры из практики и др. Может быть введен в рассмотрение «Второй центр», который в известной степени дублирует, дополняет первый (пример, в этом качестве может быть рассмотрен дублирующий педагог по дисциплине). «Магистраль» - описывает способы и формы выстраивания коммуникаций в учебном курсе. В качестве «узла» выделяется ключевая тема (термин) курса. С помощью предложенного инструмента, достоинством которого является простота в применении и наглядность, преподаватели могут совершенствовать свой курс структурно, тем самым повышая качество обучения. На рисунке 3.2 дана иллюстрация применения концептуальной модели «Центр – Провинция – Периферия – Граница – Зона изменений – Магистраль – Ресурсный потенциал - Поток» для двух условных «Центров». Следует подчеркнуть, что на таких бинарных отношениях выстроены любые социально-экономические сети, изучаемые в большинстве учебных курсов программ послевузовского ДПО.

Далее будет проиллюстрирована возможность применения еще одной модификаций метода «Центр – Провинция – Периферия – и далее..», предлагаемая к применению в качестве инструментальной основы методики «Формирование организационной структуры учебного заведения и его подразделений, занимающихся дополнительным образованием и оценки достигаемых или презентуемых с ее помощью результатов, формирования и прогнозов (сценариев) ее дальнейшего развития». Методика самореферентна, что позволяет её применять для различных ценологических уровней образовательного процесса (подразделений разного уровня и подчиненности). Методика предполагает использование в качестве отправного инструмента исследования «Матрицу ответственности структурных подразделений». Ее построение позволяет обнаруживать противоречия в сложившейся (развивающейся) организационной структуре, а также классифицировать и/или выработать специфичные для образовательной деятельности учреждения и его структур разного уровня, поля исследовательских

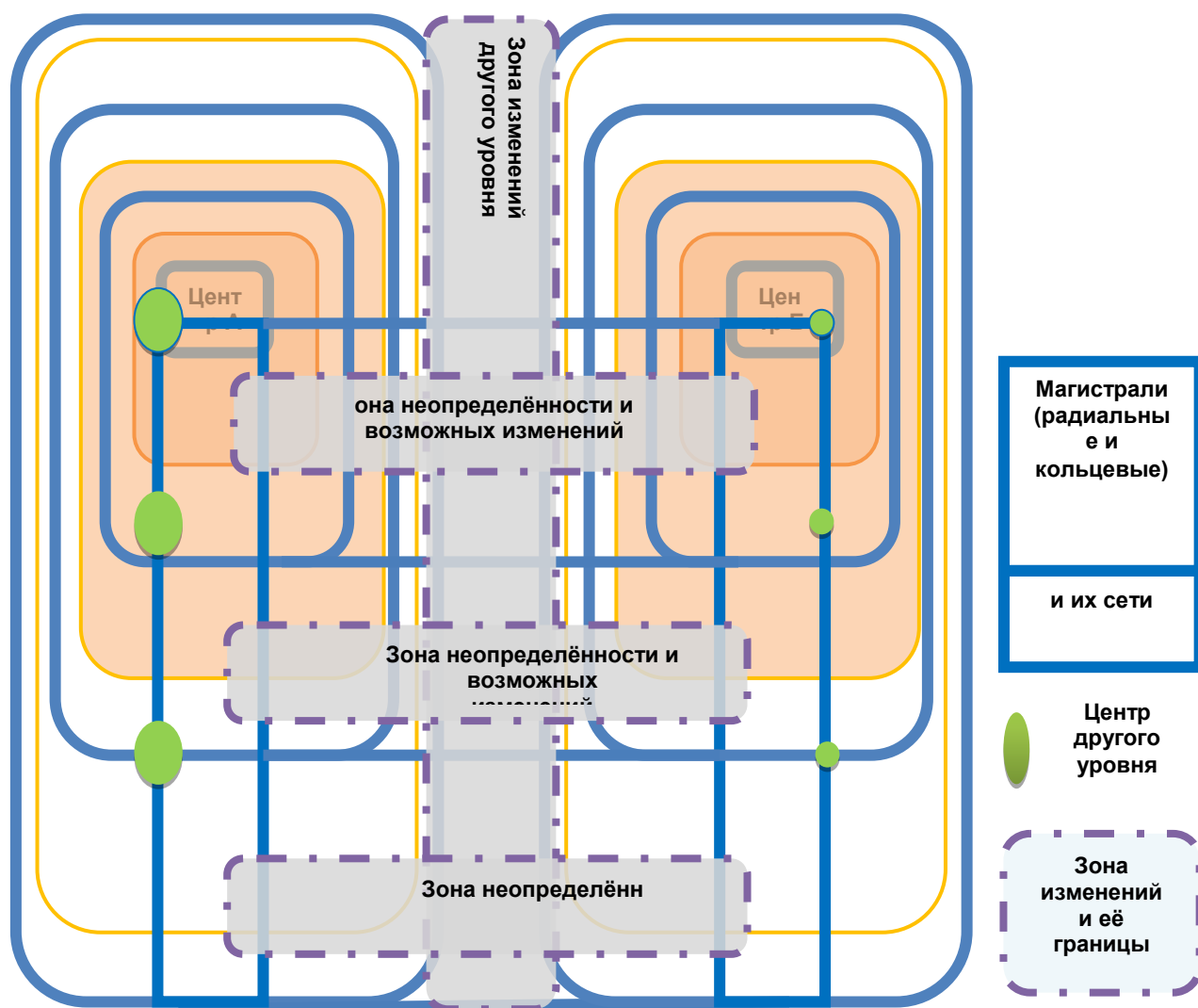


Рис. 3.1 Концептуальная модель «Центр – Провинция – Периферия – Граница – Зона изменений», развернутая для двух условных «Центров» (Картоид).

Источник: разработано автором

вопросов, проблем задач и эталонных решений. С помощью данного инструмента можно также организовать сбор, верификацию, компактную упаковку информации о представленном на рассмотрение объекте (ВУЗ, факультет, программа) для принятия решения о дальнейшем его сохранении и развитии или прекращении функционирования, инвестировании или предоставления юридической самостоятельности и др.

Применение «Матрица ответственности структурных подразделений» для выше и ниже- расположенных в организационной структуре уровней позволяет провести верификацию представленной респондентом информации. Обнаруженные

разрывы и противоречия позволят уточнить обнаруженные и зафиксированные ранее поля исследовательских вопросов и проблем, что облегчит в дальнейшем формирование адекватных внешним и внутренним вызовам поля задач и приемлемых эталонных решений.

Матрица состоит из двух разделов, отражающих соответственно продукты на входе и так называемые горизонтальные сервисы. Ее заполнению должна предшествовать фиксация заявленной идентичности учебного заведения (подразделение, проект учебной программы или учебного курса) и заявленных этапов жизненных циклов. В строках матрицы (вверная матрица основных направлений деятельности) отражаются программы, реализуемые учебным заведением или его анализируемым структурным подразделением (факультетом, бизнес-школой и т.п.) с указанием инициатив программы и проектов инициатив, а также зоны возможных изменений (оцениваются по порядковой шкале – рост/угасание). Столбцы первого раздела позволяют идентифицировать указанные инициативы и проекты их реализации. На пересечении столбцов и строк с идентичным названием «зоны изменений» каждой программе выставляется оценка по указанной шкале. В столбцах второго раздела фиксируется направления и «работы», которые необходимо произвести для каждой заявленной в строках матрицы программы, например, «работа по развитию....», «работа и координация службы по связям с общественностью» и т.п. (см. табл. 3.1)

Таким образом, в результате применения инструмента «Матрица ответственности подразделений Университета как института развития» появляется возможность проводить верификацию информации об учебном заведении (в том числе в части дополнительного образования) относительно заявленной идентичности проекта и этапа жизненного цикла, а также обнаруживать разрывы, противоречия (поля исследовательских вопросов, поля проблем) с последующей выработкой полей задач и применения полей эталонных решений.

Следует отметить, что зона неопределённости и возможных изменений, одной стороны, может порождать конфликтные ситуации, но, с другой стороны, быть зоной организационного развития быстрого и адекватного вызовам изменяющейся

[illegible]

³ Зона неопределенности программ 1 и 2 (нераспределенные или неопределенные полномочия).

(иногда значительно) внешней среды, в том числе и глобальным вызовам, исследованным ранее.

Еще одним конструктивным направлением применения картоидного метода и его инструментария является оценка уровня компетентности обучаемых, в частности, слушателей программ дополнительного образования.

На рисунке 3.2 представлена концептуальная модель в форме типичной схемы мотивации/демотивации обучаемого в системе ДПО. Важнейшей задачей на каждой программе является, чтобы слушатель попал в рабочую зону обучения, тогда обучаемый будет мотивирован на обучение, работа с ним будет происходить в конструктивной форме к взаимному удовлетворению интересов и целей всех участников процесса и сторон, принимающих участие в учебном процессе.

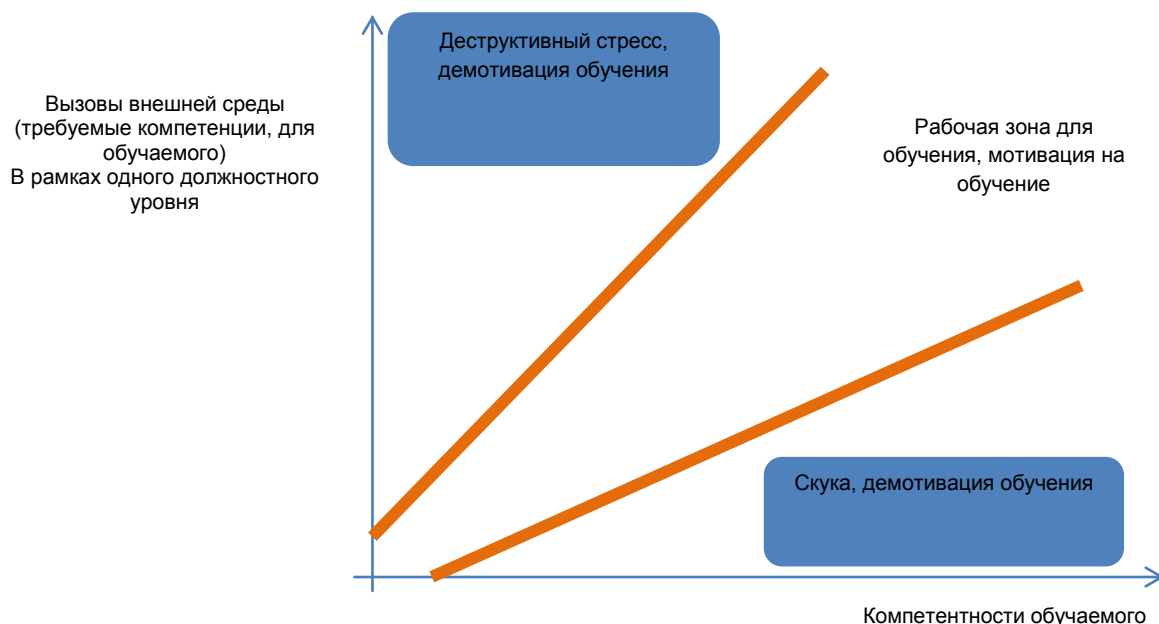


Рис. 3.2. Рабочая зона обучения, мотивация/демотивация обучаемого на обучение

Реализация концептуальной модели, представленной на рисунке 3.2, предполагает выстраивание несколько возможных траекторий обучения слушателя в рамках одного должностного уровня. Схематическое отображение множества возможных траекторий представлено на рисунке 3.3.

Траектории 1 и 4 гарантировано обеспечивают неудовлетворенность со стороны клиента, т.к. предполагают его демотивацию. Траектория 2 - это траектория, приносящая взаимное удовлетворение и взаимную лояльность. Траектория 3 даст спорную оценку процесса обучения со скрытой финальной неудовлетворенностью слушателя (клиента).

В случае необходимости конструирование возможных траекторий процесса обучения может быть продолжено с прогнозом финального результата обучения и оценки всеми участниками процесса обучения. На представленной схеме траектория 5 наиболее предпочтительна, т.к. она с минимальными необходимыми затратами со стороны всех участников учебного процесса ведет к цели обучения, осознанию обучаемым своей новой профессиональной идентичности, умению успешно пользоваться приобретенными навыками и установками. При выстраивании данной траектории следует понимать, в результате ее реализации обучаемый должен получить реальную возможность укрепиться по праву (в силу полученных знаний и компетенций) занимаемой должностной позиции. В свою очередь это сопровождается повышением степени внутренней уверенности и удовлетворенности результатами обучения.

На рисунке 3.3 (в его крайней верхней и крайней правой частях) обозначена возможность перехода обучаемого на другой должностной уровень.

Процесс обучения в идеале должен представлять целостный поток событий и учебных мероприятий разного характера, логично взаимоувязанных друг с другом. В его методическую основу должно быть заложено последовательное соблюдение принципа: «наблюдаемость – контролируемость – управляемость – влияние». Реализация указанной цепочки обеспечивает поступательное освоение учебной программы (или отдельной дисциплины).

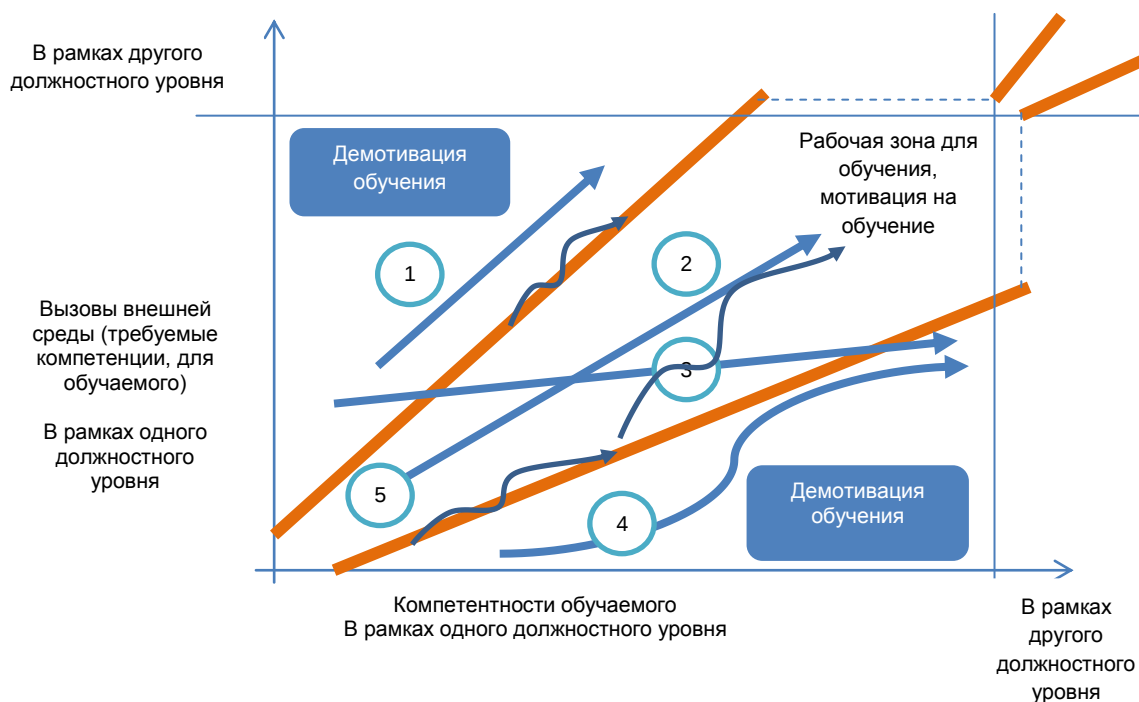


Рис. 3.3 Возможные траектории обучения слушателя с разной степенью демотивации и мотивации обучения. Источник: разработано автором

Преподаватель обеспечивает необходимый и достаточный поток знаний для успешного освоения курса в диапазоне от 20 до 30% необходимых ключевых понятий, зависимостей, терминов и т.п. Освоение оставшейся части учебного материала должно быть делегировано обучаемому. Предлагаемая ниже структура организации обучения в виде разных «метафор» (авторская терминология), позволяет не только заложить необходимый и достаточный объем знаний и навыков, но и обеспечить профессиональный интерес к изучаемому предмету, но и творческую самостоятельность в освоении, причем, в удобном для обучающегося темпе (см. таблицу 3.2 и 3.3 и рис. 3.6 – 3.8 и 3.9).

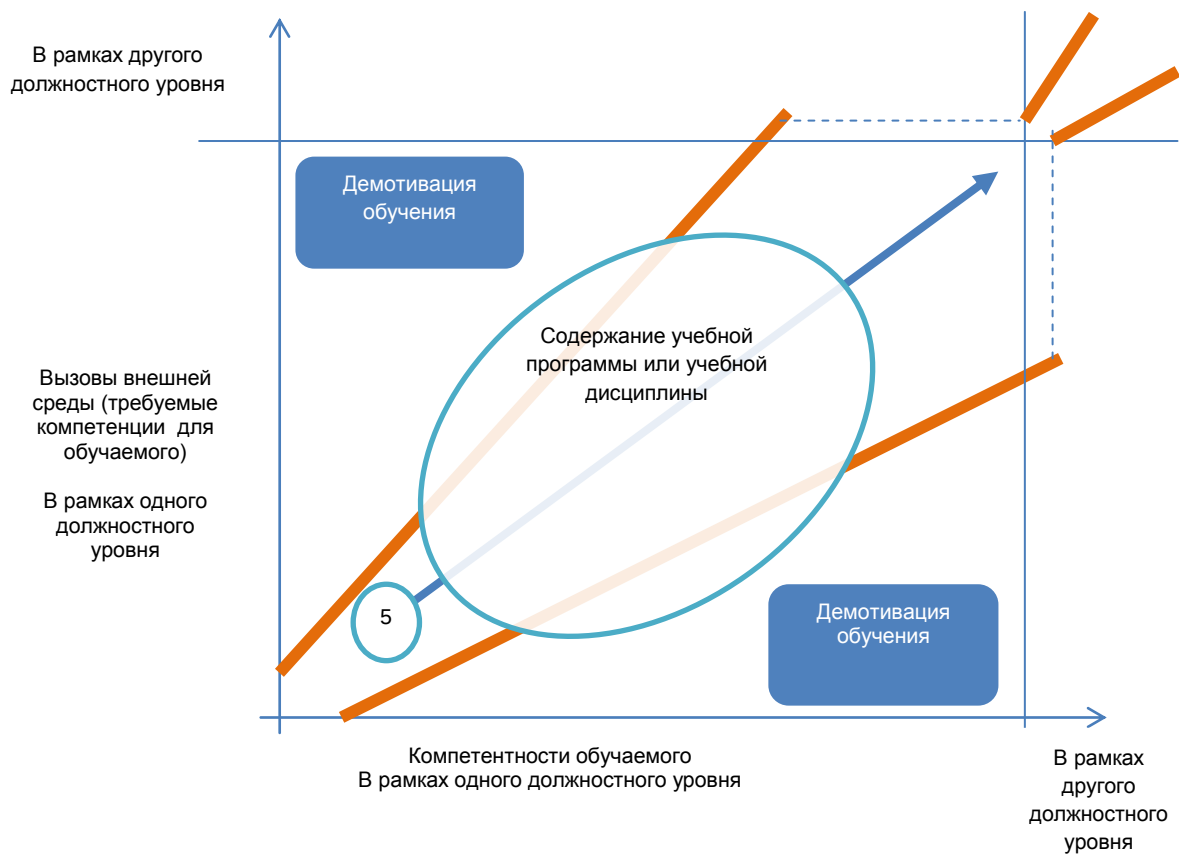


Рис. 3.4 Метафора. Соотношение рабочей зоны для обучения и содержания учебной программы или учебной дисциплины

Таблица 3.2 Структура потока знаний, необходимого для успешного освоения курса

Для преподавателя	Степень выраженности и	Полный образовательный цикл				
		Пассивное		Активное		
		Наблюдает	Контролирует	Управляет	Влияет	
диапазон делегирования	100%					Делегирование полномочий слушателям (обучаемым) с мониторингом ключевых событий
	90					
	80					
	70					
	60					
	50					
	40					
	30					
Необходимый и достаточный диапазон	20					
критический диапазон	10					Игнорирование. Делегирование полномочий (без мониторинга событий)

Источник: составлено автором

Таблица 3.3. Этапы контроля компетентностей слушателей программ

Этапы контроля компетентностей слушателей					
Предварительный	Входной	Промежуточный (поэтапный)	Процессуальный	Выходной	Эхо-контроль
До поступления					Контроль остаточных знаний

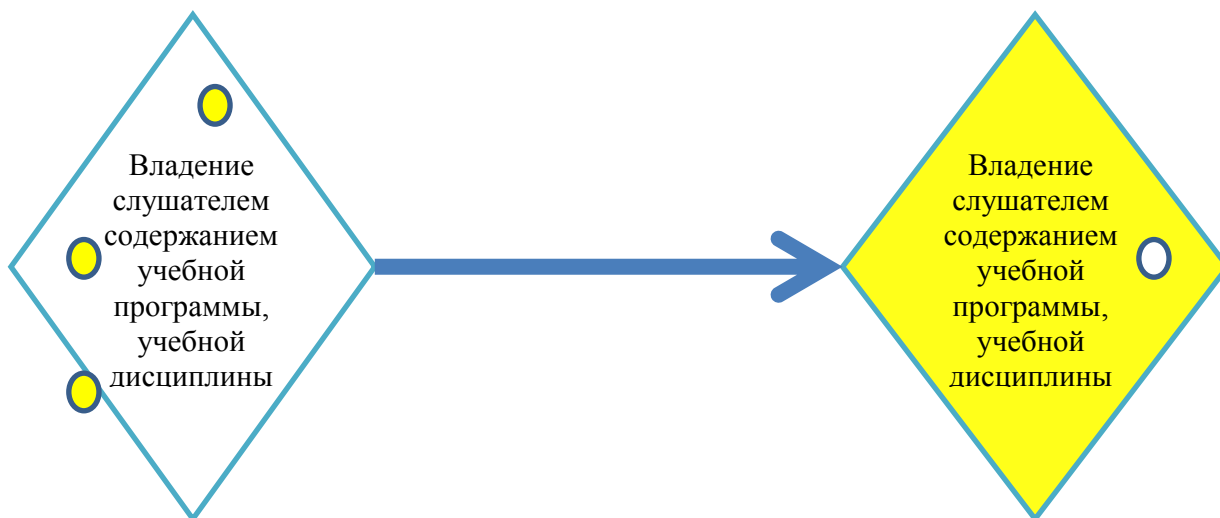


Рис 3.5 Метафора наработки и контроля компетентностей.

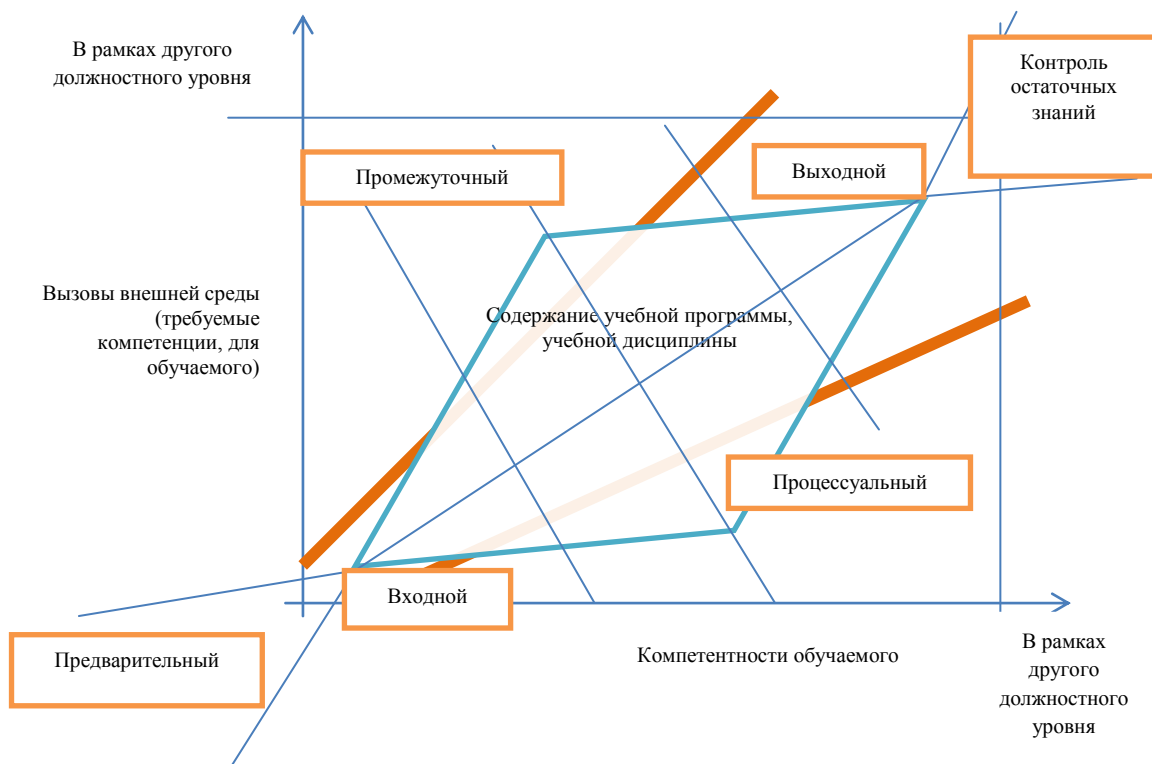


Рис. 3.6 Этапы контроля компетентностей.



Рис. 3.7. Этапы наработки компетентностей слушателями.

В качестве еще одного инструмента анализа организации обучения авторы рекомендуют применять «Матрицу идентичности».

«Матрица идентичности» может быть использована для описания и оценки этапов жизненного цикла объекта исследования и актуальных для каждого этапа коллизий (полей исследовательских вопросов, проблемных полей, полей типовых задач и полей эталонных решений).

Суть методики отражена на рисунке 3.8.

В образовательной практике данный инструмент может быть использован для конструирования, анализа и аудита учебных курсов по отдельным предметам и учебных программ в целом. Матрица идентичности рассматривается как концептуальная модель этапов жизненного цикла, снабженная дополнительной шкалой, отражающей мягкие и жесткие компетенции, которые приобретаются на различных этапах и подэтапах процесса обучения.

Алгоритм применения «Матрицы идентичности»

Начинается работа с матрицей с левой ее стороны и предполагает дальнейшее движение слева направо, переходя от подэтапа к следующему подэтапу. При качественной проработке подэтапа «откаты» на предыдущие этапы, как правило, не требуются, хотя и возможны.

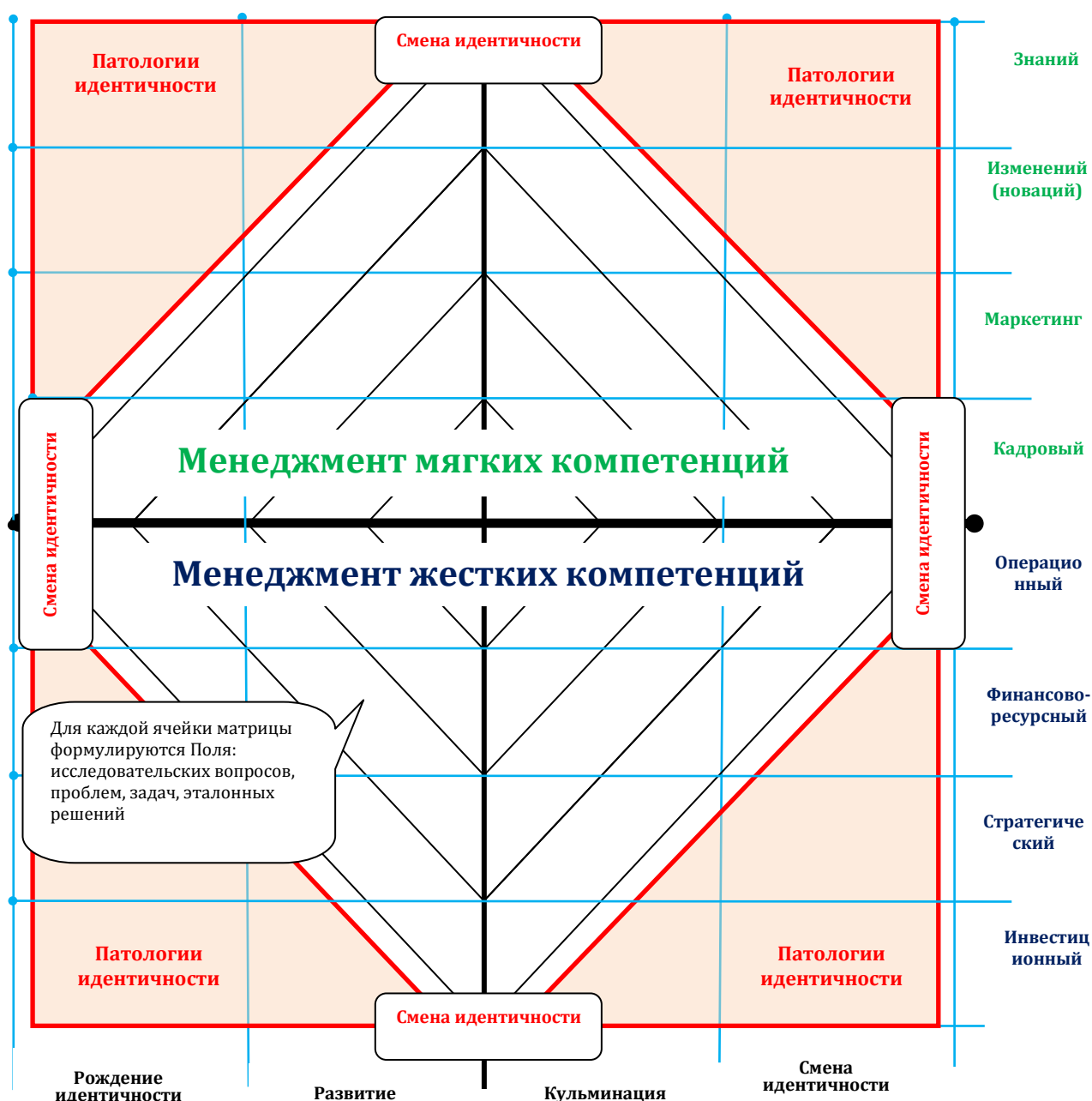


Рис. 3.8 Концептуальная модель методики «Матрица идентичности».

Верхняя часть шкалы – относится к мягким компетенциям (менеджмент мягких компетенций). На первом уровне - это кадровый менеджмент. На следующем уровне менеджмент продуктовый, как результат менеджмента кадрового. На следующем уровне – менеджмент изменений (модернизаций и инноваций), как результат проработки менеджмента продуктового. На следующем уровне - менеджмент знаний, рассматриваемый как результат проработки (производной) менеджмента изменений. Далее следует точка бифуркации, после которой возможен

переход к новой дисциплине или дисциплине измененной, усовершенствованной (новое качество). Верхняя часть шкалы – носит феноменологический характер.

Таблица 3.4 Пример формирования последовательности дисциплин.

			Точка бифуркации ⁴					
								Менеджмент
			5	6				Знаний
		7	...	...	...			Изменений (новаций)
	8	9	10	...	11	...		Маркетинг
12	13	14	...	15	...	16	17	Кадровый

Нижняя часть шкалы – относится к жестким компетенциям (менеджмент жестких компетенций). По сути, речь и здесь идет о системе пошаговых, производных от каждого вышерасположенного уровня менеджмента. На первом уровне – операционный менеджмент, на следующем уровне менеджмент финансово-ресурсный, как результат обезличенных манипуляций. На следующем уровне – менеджмент стратегический, отражающий основных обезличенных стейкхолдеров, участвующих в стратегических отношениях. Он результат проработки (производная) менеджмента ресурсного. На следующем уровне – менеджмент инвестиционный, закономерно вытекающий из процесса непрерывного накопления ресурсов и требующего их последующего вложения. Далее следует точка бифуркации, после

⁴ В нашем случае смена блока дисциплин

⁵ Создание свода знаний

⁶ Закрепление свода знаний

⁷ Политика инноваций

⁸ Товарная политика

⁹ Маркетинг и реклама в ресторанном бизнесе

¹⁰ Расширение ассортимента

¹¹ Стабилизация ассортимента

¹² Командообразование

¹³ Подбор кадров

¹⁴ Целеполагание и создание коллектива

¹⁵ Укрепление коллектива

¹⁶ Переход в качественно новое состояние

¹⁷ Смена блока дисциплин

которой возможен переход к изучению новой дисциплины или дисциплине в новом качестве.

Продолжение таблицы 3.5

18	...	...	...	...	...	...	19	Операционный
	20	...	...	21	...	...		Финансово-ресурсный
		22	...	...	...			Стратегический
			23	...				Инвестиционный
								Менеджмент
			Точка бифуркации ²⁴					

Источник: составлено автором

Например, мы изучали дисциплину «Создание бизнеса в сфере обслуживания», после точки бифуркации следует перейти к изучению дисциплины «Инвестиционный бизнес в сфере обслуживания». Нижняя часть шкалы носит позитивистский характер.

Описанные подходы частично уже нашли применение в практике дополнительного образования.

Ниже будут представлены апробированные инструменты развития интерактивного обучения, вовлечения слушателей программ дополнительного образования в процесс развития учебных и учебно-консультационных материалов, а также использования некоторых методов для получения слушателями весьма востребованных в современном мире бизнеса компетенций в части оценки презентуемых материалов (например, инвестиционных проектов) и принятия эффективных управленческих решений.

¹⁸ Как начать ресторанный бизнес. Операционный менеджмент. Регистрация бизнеса. Организация работы кухни и зала.

¹⁹ Смена блока дисциплин

²⁰ Бухгалтерское дело в ресторанном бизнесе

²¹ Оптимизация налогообложения в ресторанном бизнесе

²² Стратегические альянсы в ресторанном бизнесе

²³ Инвестиционная политика в ресторанном бизнесе

²⁴ Смена блока дисциплин

3.2 Применение картоидного метода для разработки форматов интерактивного обучения (Кейкисы)

Достаточно активное применение в практике российского бизнес-образования интерактивных методов обучения, особенно таких, как кейсы, в том числе гарвардские, дало позитивные результаты. К настоящему времени сформировался уже достаточно большой массив материалов, описывающих российские бизнес-практики. Тем не менее, со временем обнаружились недостатки и ограничения как качественного характера, так и форматного, что породило необходимость создания в рамках кейс-метода нового направления, которое в большей степени учитывают сложность и слабую формализуемость существенной части возникающих в практике бизнес-ситуаций. В качестве одной из форм интерактивного обучения в сфере дополнительного образования нами разработан специальный формат, который имеет собственное наименование КЕЙКИС - сокращение от «ключевая комплексная информационная система». Введение в учебно-консультационную и управленческую практику нового формата, за которым стоит оригинальная технология обучения, объясняется необходимостью в какой-то мере «отстроится» от ставшего общеупотребимым, несколько затёртого и, к сожалению, часто профанируемого, особенно в российских реалиях, термина «кейс» (кейс-стади).

Кейкис, в отличие от традиционных «кейсов» является, по своей сути, не только сугубо учебным, но и **учебно-исследовательским инструментом**, позволяющим эффективно поддерживать процесс принятия решений именно в сложных и слабо формализованных ситуациях как в учебных задачах (проектах), так и в исследовательских и в реальной бизнес-практике. Его отличительная особенность - качественно иная структура описания сложной проблемной ситуации и, что важно, альтернативных способов её разрешения.

Методологической базой построения кейкисов выступает картоидное описание (картоиды) и фрактальные классификаторы, позволяющие объективировать процедуры свертки информации. На рисунке 3.9 представлен картоид кейкиса в укрупненном варианте, а на рисунке 3.10 – детальный фрагмент.

В рамках образовательного процесса новый формат интерактивного инструментария, позволяет преподавателям не только генерировать в рамках

учебной дисциплины кейкисы с целью их дальнейшего обсуждения со слушателями, но и применять их для активизации инициативы обучаемых, давая им возможность

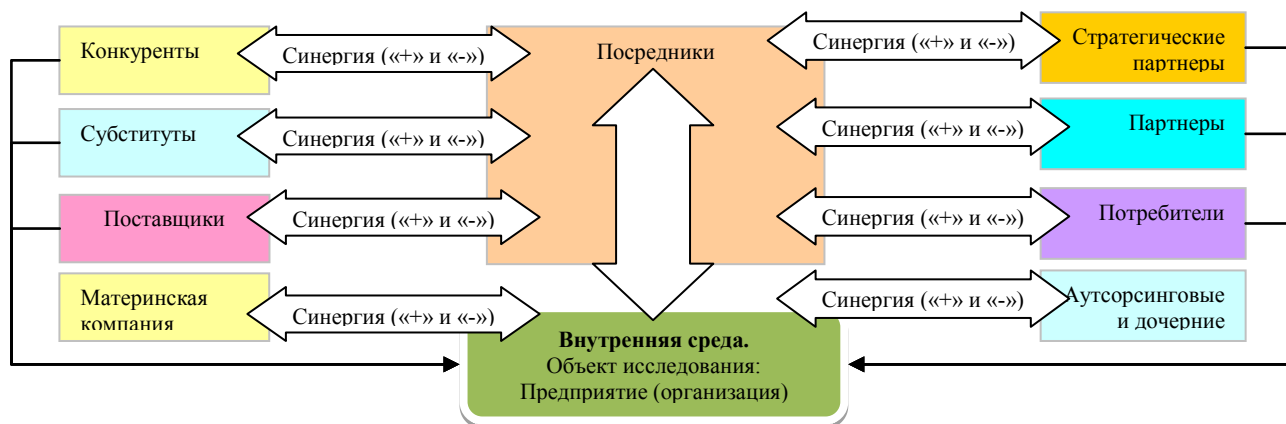


Рис. 3.9 Картоид кейкиса (укрупненно)

самостоятельно на качественно новом уровне конструировать и оформлять результаты своей учебной, исследовательской и практической деятельности.

Технологическая платформа КЕЙКИС - это система современных методик выработки управленческих решений; межпарадигмальный и междисциплинарный инвариантный инструментальный описания и оценки слабо формализуемых проблемных ситуаций (что особенно характерно для социально-экономических и управленческих решений), выработки матриц и тензоров этих решений. Следует обратить внимание на еще одну отличительную особенность нового образовательного средства - структуру кейкиса, которая позволяет просто и кратко, но без потери сути, упаковать сложную и объемную, иногда противоречивую экономическую информацию, но необходимую и достаточную для принятия управленческого решения.

Особенности предлагаемого метода, заключающиеся в возможностях дескриптивной и структурной классификации экономического описания, позволяют помимо того генерировать социально-экономические тексты, анализировать их корректность, делать прогнозику и формулировать матрицы и тензоры областей допустимых решений для конкретной менеджерской, маркетинговой и экономической практики.

Методика и алгоритм применения предлагаемого инструмента отработана в процессе консалтинга по конкретным бизнес-ситуациям в целом ряде компаний различных отраслей и регионов РФ, а также в процессе преподавания на программах MBA, EMBA и DBA в нескольких ведущих российских бизнес-школах.

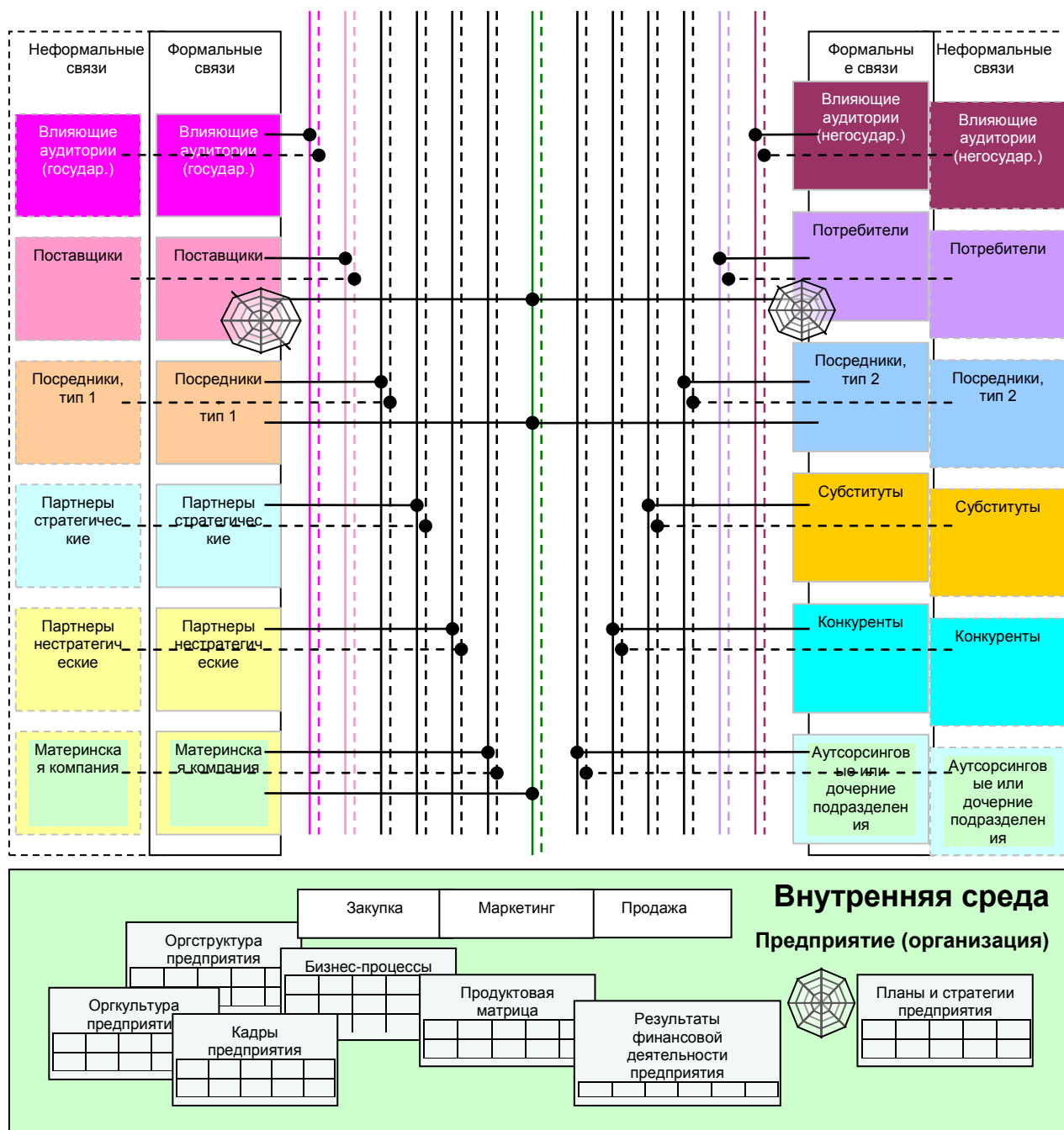


Рис. 3.10 Кейкис. Фрагмент картоида.

Практика использования указанного инструмента в процессе обучения, а также в реальной производственной деятельности и/или консультировании показала, что он позволяет сравнительно быстро оценивать актуальную для обучаемого или заказчика проблемную ситуацию (чаще всего изначально некорректно изложенную слушателем) и формулировать (формировать) поля альтернативных управленческих решений, с тем чтобы затем иметь возможность сделать конкретный выбор среди

них с оценкой возможностей и рисков, кратко- и долгосрочных прогнозов ресурсных бюджетов отобранного решения.

Практика разработки кейкисов и их активного применения, в частности, в качестве интерактивной технологии обучения, позволила сконструировать своего рода макет кейкиса и алгоритм работы по его созданию и дальнейшей проверки.

Макет кейкиса

Название кейкиса и его подзаголовок.

Назначение названия – дать краткую формулировку исследовательского вопроса. Подзаголовок – в него выносятся, как правило, одно из возможных решений.

1.Объект исследования.

Кратко описывается объект исследования и те его стороны деятельности, а также компоненты внешней среды, которые связаны с поставленной проблемой или исследованием (например, обособленное подразделение «А» компании N, которая состоит из головного офиса в г. Москва и четырех подразделений в регионе).

2. Ситуация (сложившаяся система отношений внутри объекта и/или с внешней средой)

Средства описания ситуации: текстовая форма, картоид и другие способы визуализации. Описывается ситуация и внешняя среда (основные внешние стейкхолдеры, система и динамика их отношений), в которую включен объект исследования. Здесь может быть приведена, при необходимости, организационно-штатная структура объекта, уровень зарплаты персонала, включая его соотношение со среднеотраслевым, сложившиеся личностные отношения между сотрудниками и др.

3. Проблема (то, чего нет, но необходимо для успешного развития объекта, процесса, или что не получается, противоречие, конфликт)

На данном шаге изначально формулируется поле проблем, из которого в конечном итоге выбирается только одна. Затем она разделяется на поле задач, из которых в свою очередь выбирается одна. Именно она и решается от лица персонажа, имеющего набор ролей и статусов.

4. Персонажи (их возможные роли и или статусы) или группы персонажей

В таблице 3.6 (веерная матрица) представлена информация о типичных для сферы бизнеса персонажах внутренней и внешней среды

Таблица 3.6 Веерная матрица для персонажей, находящихся во внешней и внутренней среде

Коммуникации сред							1.	2.	3.	4.	5.	...
Внутренней среды							1.	2.	3.	4.	5.	...
1. Собственник	25											
2. Генеральный директор												
3. Менеджер												
4. Сотрудник												
5. ...												
Внешней среды							1.	2.	3.	4.	5.	...
1. Потребитель (B2A)												
2. Потребитель (B2B)												
3. Посредник для потребителя												
4. ...												

Источник: составлено автором на основе [34]

5. Регион, для которого предлагаются варианты решения (для случая включения в ситуацию территориального аспекта)

6. Выбранный (Вами) персонаж.

7. Предпочтения выбранного персонажа.

В данном разделе необходимо привести параметры, качественно характеризующие цели и ценности, значимые для выбранного персонажа.

Ценности формулируются в соответствии со статусом персонажа и содержанием проблемы. Следует подчеркнуть, что ценность в данном случае категория субъективная. Это то, во что верит сам персонаж и это может быть не всегда доказательно и объективно. Например, способность быть лидером для своей команды или же возможность быстро реагировать на возникающую нестабильность и др.

Цели, значимые для выбранного персонажа. В качестве таковых рекомендуется формулировать желаемые, по возможности, измеримые ресурсные составляющие. В частности, деньги, материалы, выигрыш во времени, сохранение высокого уровня сервиса, высокая трудовая дисциплина и т.п.. В качестве слабо количественно измеримых или вовсе не измеримых - власть, возможность влиять на процессы, возможность уклониться от наказания и т.п.

Вспомогательным средством для формулирования и оценки значимых целей выбранного персонажа может выступать (рекомендуется) в иных случаях табличное описание целей с использованием качественных метрик (Таблица 3.8).

²⁵ Мотивация на данный вид деятельности

8. Варианты решений персонажа, их возможные риски, бюджеты и прогнозы

Проблема, описанная в кейкисе, обязательно предполагает несколько слоев решений применительно к отдельному персонажу (или группе), который обладает идентичностью, властными потенциалами, целями и ценностями.

Таблица 3.7 Пример описания целей персонажа с использованием качественных метрик

Цели, значимые для персонажа	Деньги, стоимость	Власть	Информация	Время	Территория	Люди	Скорость	Имя, бренд	Преимущества
Существенно увеличить							X	X	X
Увеличение					X				
Сохранение	X	X	X			X			
Снижение				X					
Существенное снизить									

Источник: составлено автором

Как и в реальной управленческой или консультационной практике, кейкисы не предполагают единственных и однозначно правильных решений. Предлагается формировать «поле решений», т.е. несколько разноплановых разнокачественных (иногда противоречащих друг другу) решений (Рис. 3.11).

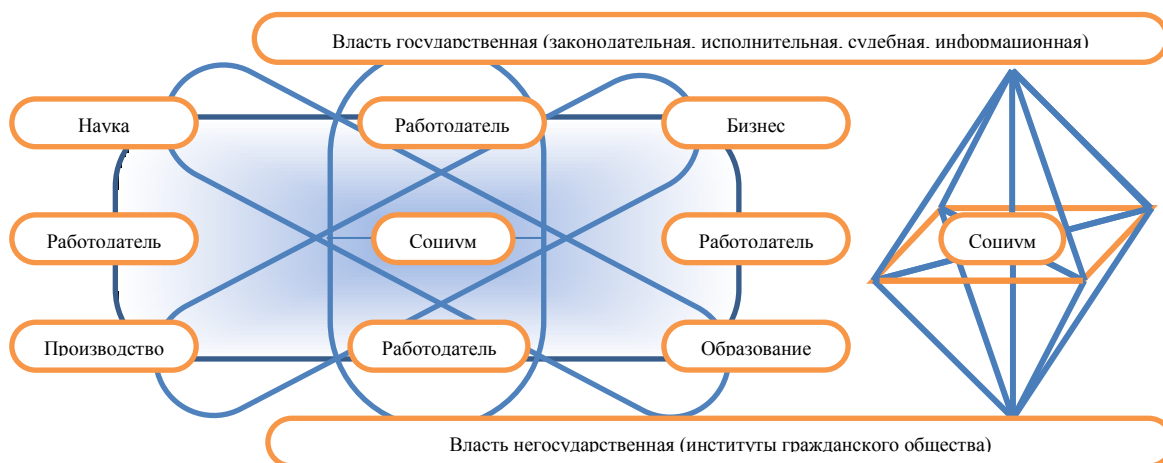


Рис. 3.11. Фазовые пространства для полей исследовательских вопросов, проблемных полей, полей задач и полей допустимых решений. Источник: составлено автором

Однако ассигнованных ресурсов разного характера (время, территория, платёжные инструменты, материалы, энергия, люди, их компетентности) на реализацию всех предложенных вариантов, вошедших в «поле решений», как правило, не хватает. Обучающимся, а также принимающим решения по проблематике заявленной в кейкисе, надо сделать акцент на наиболее предпочтительном, с их точки зрения, решении (полный набор возможных решений представлен на рисунке 3.12).

Предлагаемые варианты представляют собой в принципе возможные и адекватные содержанию проблемы альтернативные варианты решений, с обязательной оценкой их рисков, допустимым бюджетом по ресурсам, а также долгосрочными последствиями (с горизонтом в несколько лет). Под рисками в данном случае понимается возможность появления такого события, в результате которого лицо, принимающее решение (ЛПР), теряет полностью или частично свои ресурсы, недополучает ожидаемый доход или несет еще какие-либо потери (материальные, финансовые или временные расходы).

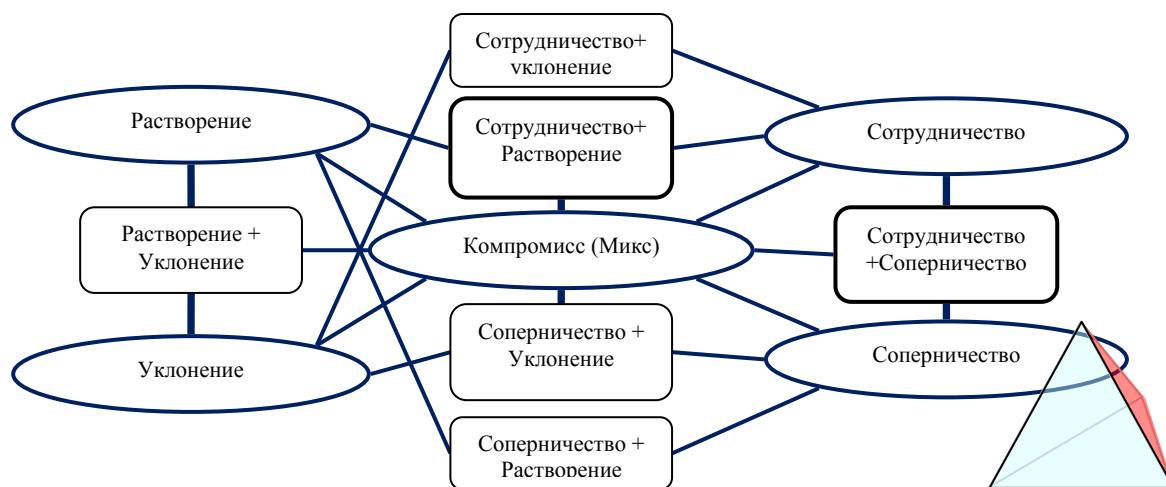


Рис.3.12 Пример классификация по типам стратегий (решений).
Одиннадцать эталонных стратегий (решений).

Источник: составлено автором

Формат кейкиса предполагает обязательное описание не менее двух рисков. Каждое решение обязательно содержит бюджетную составляющую. Причем, допустима качественная оценка состояния бюджета по шкале: «большой, средний, малый, а также оценка по составу и стоимости работ. Долговременные последствия – третий обязательный элемент в описании каждого альтернативного решения. Здесь необходимо указать к каким долговременным последствиям (с фиксацией

временного горизонта конкретного решения), изменения объекта исследования приведет это решение.

Данная особенность кейкисов (в отличие от классических кейс-стади), а также их «поля альтернативных решений» позволяют реализовать идею своеобразных «решешников» относительно широко распространенных кадровых, операционных, маркетинговых, стратегических, инновационных, финансовых, информационных, инвестиционных, менеджерских ситуаций из обширной российской бизнес-практики. Сформированная автором библиотека КЕЙКИС.РФ – это, по-сути, пример такого решешника.

Пример-иллюстрация возможного поля решений:

Решение 1. Оставить все как есть. Решение «Статус-кво»

Риски:

- 1.
- 2.

Бюджет

Долговременные последствия.

Решение 2. Уволить сотрудника N, на его место переместить сотрудника M, а на его место принять нового сотрудника.

Риски:

- 1.
- 2.

Бюджет

Долговременные последствия

Решение 3. Уволить сотрудника N, распределить его обязанности между остальными сотрудниками отдела, повысив им оплату труда.

Риски:

- 1.
- 2.

Бюджет

Долговременные последствия

Решение 4. И т.д. другие возможные решения

Риски:

- 1.
- 2.

Бюджет

Долговременные последствия

9. Выбранное решение и обоснование выбора

10. Способы контроля реализации выбранного решения.

Контроль организуется с использованием спектра разнообразных метрик. Под метрикой в данном контексте понимается то, чем будет измеряться результат. В этом качестве могут выступать: определенная валюта (рубли), изменение финансового результата (прирост/снижение прибыли или убытков в денежном выражении; изменение уровня рентабельности в %), изменение психологического климата в коллективе, изменение уровня корпоративной культуры, время, единицы измерения расстояния, веса, массы и т.д. Вопросы объективности выбора метрики являются важными. Составителям кейкисов рекомендуется к использованию три основных типа метрик: структурная, финансовая и метрика отношений. Возможно использование и большего количества метрик, в частности метрики правоотношений. Пример-иллюстрация возможных метрик в каждом из указанных типов представлен в таблице 3.9

Таблица 3.8 Пример. Метрики маркетинга и менеджмента

Структурная метрика:	Размер клиентской базы данных и ее динамика Количество сотрудников и их компетенция И так далее
Финансовая метрика:	Выручка (ожидаемая, полученная) Прибыль (ожидаемая, полученная) Доля рынка (ожидаемая, полученная) Скидки (нам) И так далее
Метрика отношений:	Лояльность целевой группы потребителей Репутация Марочный капитал Сложившиеся модели поведения И так далее
Метрика правоотношений:	Устная договоренность Расписка Договор Многосторонний договор Обращение к авторитетным третейским судьям И так далее

11. Анализ ресурсных (в частности, финансовых) потоков выбранного решения

На этом, практически, последнем шаге создания кейкиса осуществляется анализ возможных изменений ресурсных потоков, связанных с принятием и реализацией выбранного решения. Формат кейкиса предполагает обязательное

выявление положительных и отрицательных изменений в ресурсных потоках с последующим их сравнением.

12. Ссылки и источники

Из представленного макета кейкиса, определяющего последовательность действий при его создании, видно, что он как инновационная образовательная технология с присущими ему способами визуализации весьма нагляден, что позволяет просто и корректно выстраивать учебно-консультационную работу со слушателями образовательных программ, активируя их на самостоятельные решения в ходе обучения и в последующем на самостоятельные эффективные действия по разрешению управленческой проблемы, возникающей в реальной бизнес-среде.

Автором разработан по данной технологии континуум из 256 эталонных ситуаций-кейкисов. Однако постоянные изменения в глобальной экономике и российской бизнес-среде, находящие отражение в организационных изменениях и приспособлении к объективно неизбежным средовым турбулентностям, ставят задачу постоянного его обновления.

Создание кейкиса и окончательная оценка его качества должны сопровождаться применением ряда рекомендуемых автором методических приемов и средств. С их помощью оценка правильности и полноты описания как проблемной ситуации, взятой в качестве основы того или иного кейкиса, так и остальных его ключевых элементов, может быть существенно объективирована и упрощена. Указанные приемы и средства могут быть использованы как преподавателем в процессе контроля за выполнением заданий слушателями программ ДПО, так и самими слушателями в процессе разработки ими учебно-консультационных кейкисов.

К числу таких средств с полным основанием можно отнести матрицу ключевых коммуникаций (см. 83). Она позволяет компактно и наглядно уложить большие объемы собранной слушателем или менеджером-исследователем информации и обнаружить управленческие коллизии (противоречия). По степени «наполненности /не наполненности» ячеек матрицы можно обнаружить (для отработки и снижения рисков) «слепые пятна» и систематические ошибки, связанные с личностными особенностями ЛПР или группы лиц принимающих ресурсозначимые и рискованные управленческие решения.

Еще одним полезным инструментом является морфологическая матрица, предложенная Zwicky F. [78]. В таблице 3.9. представлена морфологическая матрица, рекомендуемая для укрупненного анализа структуры кейкиса, которая должна обязательно отражать в себе следующие поля: исследовательских вопросов, проблем, задач и допустимых решений. При разработке семантики матрицы, используемой для этих целей, опирались на исследования авторов: Ядова В.А., Варшавера Е., Кудрина Б.И. [12, 37,69].

Таблица 3.9. Морфологическая матрица как инструмент анализа структуры кейкиса и навигации по библиотеке кейкисов

Поля	Формулировки (для объекта исследования – библиотека КЕЙКИС.РФ)
Поле исследовательских вопросов	• Можно ли относительно просто и корректно проклассифицировать большой массив кейкисов? • Можно ли создать инвариантную для разных предметных областей открытую и относительно простую структуру кейкиса, которая поможет относительно быстро (желательно в режиме реального времени) помогать количественно и/или качественно описывать для различных ценологических уровней сложные бизнес-ситуации, давая возможность вырабатывать и принимать относительно правильные (адекватные вызовам внешней среды) управленческие решения? • Есть ли возможность необходимым и достаточным образом визуализировать проблемную ситуацию, создать её картоидную инфографику, понятную пользователям библиотеки кейкисов? • Можно ли создать классификации, которые будут самореферентны за счет архетипических исследовательских вопросов, исследовательских проблем, типовых задач и эталонных решений, позволяющих существенно снизить объем описания проблемной ситуации любого ценологического уровня?
Поле исследовательских проблем	• Отсутствие классификаций затрудняет процесс пользовательской навигации по активно разрастающемуся массиву кейкисов, порождая «проклятие размерности».

	• Отсутствие открытых (по структуре) классификации затрудняет для неопытных процесс написания новых кейсов, приводит к эффекту «информационного замусоривания», обильному дублированию сюжетов и коллизий, без последующей их архетипизации. • Отсутствие классификации затрудняет процесс верификации текста кейса, обнаружения противоречий (намеренных и/или неосознанных смысловых ошибок, информационных манипуляций). • Отсутствие классификаций затрудняет процесс идентификации, верификации и размещения кейсов вновь написанных разными авторами • Отсутствие классификаций затрудняет процесс сбора значимой информации и представления её в виде корректно написанного кейса. Что, в свою очередь замедляет процессы профессиональной доказательной рефлексии сложных социально-экономических процессов.
Поле типовых задач	Задачи формулируются по шаблону: Кто, что, где, когда, в какой последовательности, с каким результатом, с какой эффективностью и т.д. должен сделать в рамках заявленных ресурсов и резервов?
Поля эталонных решений	• Сотрудничать, соперничать, искать компромисс, уклоняться, растворяться, смешанные решения ... • Маркетинговые эталонные стратегии для организации: Прямая интеграция, Конгломератная диверсификация, Развитие продукта, Обратная интеграция, Горизонтальная диверсификация, Ликвидация, Горизонтальная интеграция, Совместное предприятие, Концентрическая диверсификация, Захват рынка, Сокращение, Комбинация ...

Источник: составлено автором

У автора исследования за годы практической консультационной и преподавательской деятельности накопилось более тысячи кейсов разного уровня сложности, отличающиеся разными предметными областями (инвестиционный,

операционный, финансовый, кадровый менеджмент, маркетинг-менеджмент и другие) и отраслями экономики (по ОКВЭД), а также масштабом бизнеса. Такая же проблема может встать и перед преподавателями, активно применяющими в своей педагогической практике, интерактивные методы, в частности, кейкисы. Морфологическая матрица рекомендуется авторами исследования и как инструмент структуризации (классификации) учебно-консультационного материала, а также разработки удобной системы навигации по интерактивным средствам обучения для слушателей учебных программ.

Оценка корректности описания проблемной ситуации и принятого решения

Самостоятельное создание слушателями программ кейкисов ставит перед преподавателями задачу проверки корректности, полноту и правильности описания ситуации и объекта исследования. Классификация в некоторой степени эвристична, т.к. позволяет предсказать существование неизвестных ранее объектов, фактов и зависимостей между известными объектами, вскрыть качественно новые или упущенные связи.

На рис 3.13, отражено соотношение понятий разного качества и уровней (символ, знак, понятие родовое, содержание, персонаж, имя и т.д.), которое может выступать в качестве основы при разработке учебного материала, и прежде всего кейкисов. К известной классификации добавлено ещё одно измерение. Вверху последовательно размещаются дополнительные основания для классификации, отражающие наличие или отсутствие проработанности таких сущностей, как «поле исследовательских вопросов», «поле исследовательских проблем», «поле типовых задач», «поле эталонных решений», примененные методики, методы, методологические подходы, методологии (степень сочетания позитивизма и феноменологии). Получившееся классификационное пространство позволяет проводить более тонкий анализ собранной в кейкисе информации.

Методики «Формула власти» (рис. 3.14) помогает в описании динамики развития ролей и статусов персонажей кейкиса

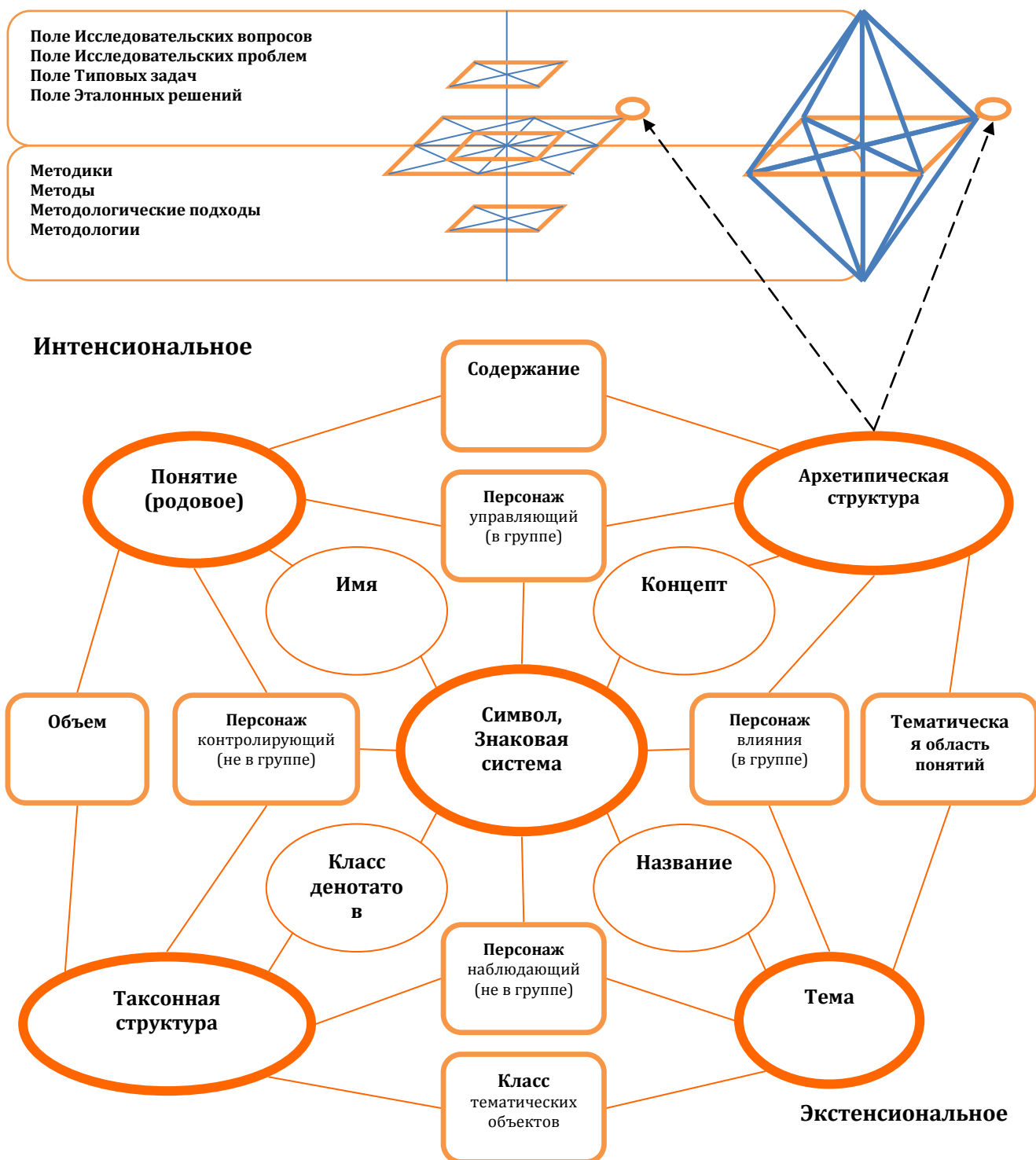


Рис. 3.13 Классификация объектов, фактов и зависимостей между ними.

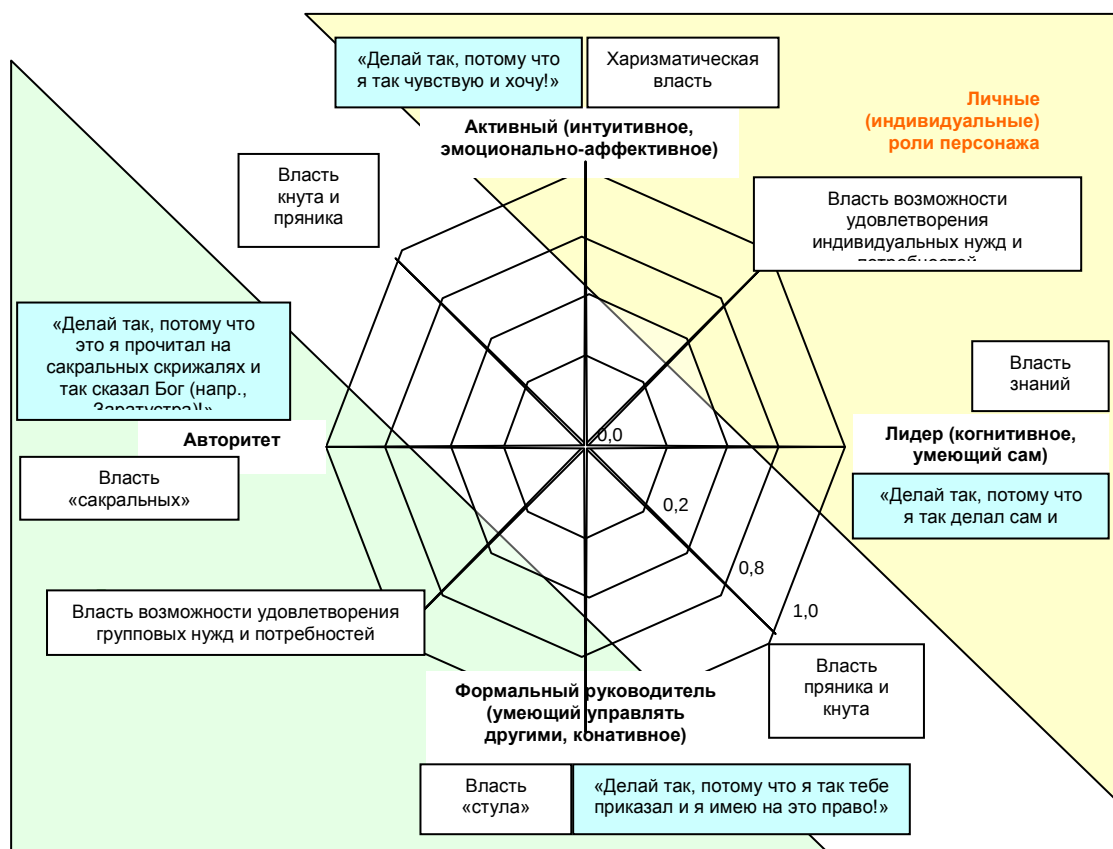


Рисунок 3.14 Измерительная шкала «Формула власти» (фрагмент)

Источник: составлено автором

Данные подходы можно использовать также для экспертного замера властных потенциалов субъектов и объектов сложных экономических отношений, как на личностном, межличностном, межгрупповом и межорганизационном, так и на суботраслевом и отраслевом уровнях.

На рисунке 3.15 представлен пример применения картоидного метода для разработки кейкиса реального бизнес-объекта исследования - издательство аудиокниг. Картоид подготовлен слушателем программы дополнительного профессионального образования.

3.3 Методика пассивного слушания

Практически на всех программах дополнительного образования весомую роль играет, с одной стороны, навыки презентации проектов различного рода, а с другой, способность слушателей программ эффективно воспринимать и оценивать сведения, презентуемые им преподавателями в процессе обучения.

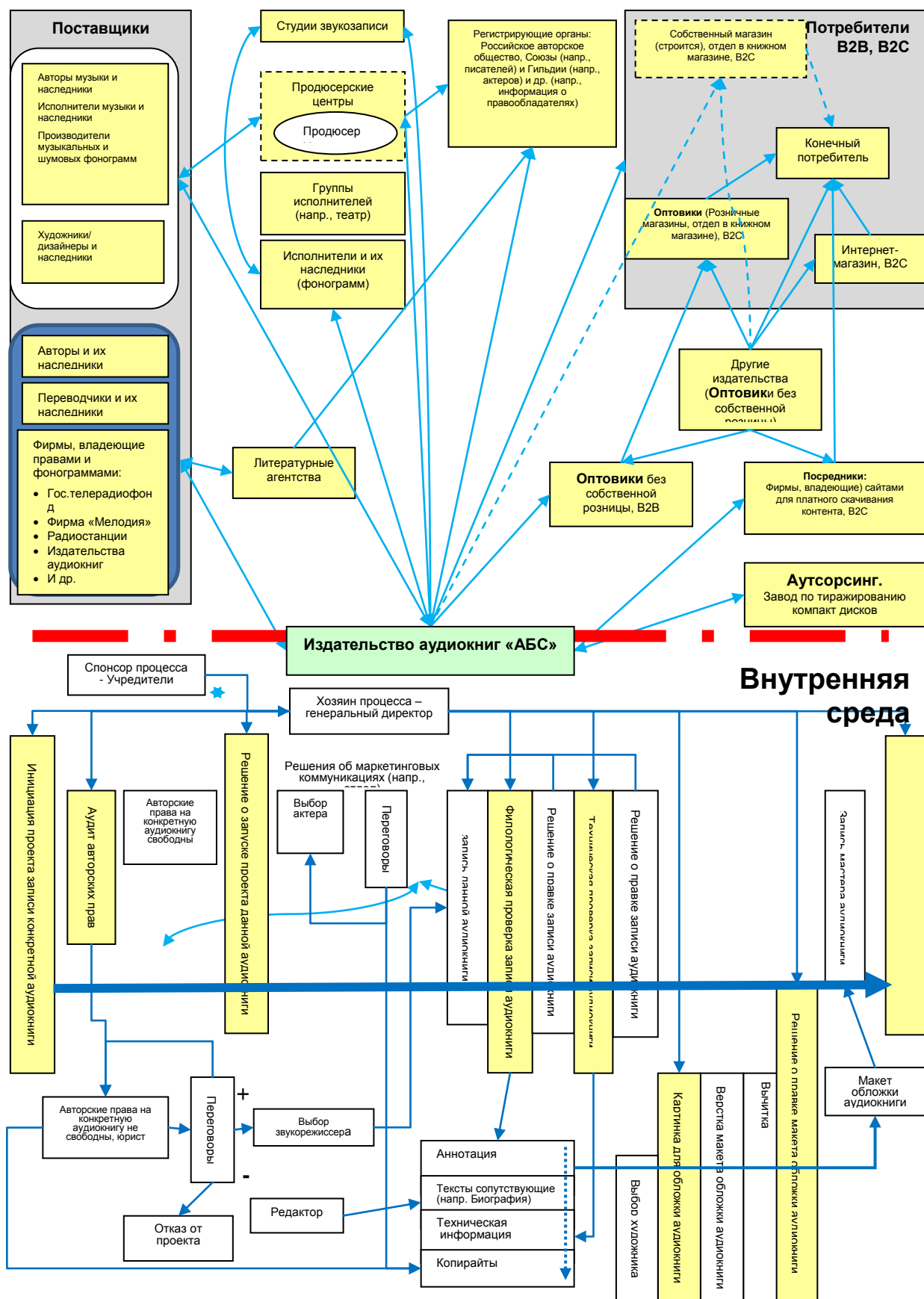


Рис. 3.15 Пример применения картоидного метода для разработки кейкиса. Объект исследования - издательство аудиокниг

Методики активного слушания позволяют достаточно быстро принимать различные управленческие решения о дальнейшей работе по представленной информации/проекту. Однако, периодически возникают ситуации и особенно часто в учебном процессе из-за ограниченности времени аудиторных занятий, когда презентующего результаты своего учебного или реального проекта можно только выслушивать по четко (а чаще и нечетко) заявленной теме, не имея возможности задавать уточняющие и/или наводящие вопросы.

Предлагается методика пассивного слушания, которая может быть использована для оценки презентуемых сведений и формулирования сценариев дальнейшего развития событий как в процессе обучения, так и в практике принятия управленческих решений в реальном масштабе времени.

Она разработана применительно к описываемым ситуациям для сбора и упаковки ключевой управленческой информации (их структуризации с помощью предлагаемой технологии) на большом массиве слабо структурированных и зачастую противоречивых сведений. Содержательно и структурно методика состоит из введения, морфологической матрицы, перечня вопросов для подготовки к интервью, списка вопросов, задаваемых во время интервью, верификации предоставленной информации, выработка презентации, заключения и приложения.

Представленные ниже инструменты позволяют достаточно быстро и корректно для любого ценологического уровня обнаружить и формализовать ситуацию с ориентацией на цели и ценности, заявленные ЛПР, формулировать существующие актуальные разрывы (проблемы, противоречия), вырабатывать и оформлять в форме краткой презентации стратегии и тактики последующих эффективных изменений. Опишем последовательность и содержание действий, необходимых для реализации методики

Введение. Список тем и терминов для описываемой в презентации системы, объекта, процесса

На рисунке 3.16 представлен граф, содержащий в себе набор тем, которые необходимо проработать, чтобы предложить корректный сценарий (или сценарии) дальнейшего развития событий, применительно к рассматриваемой системе (например, проекту).

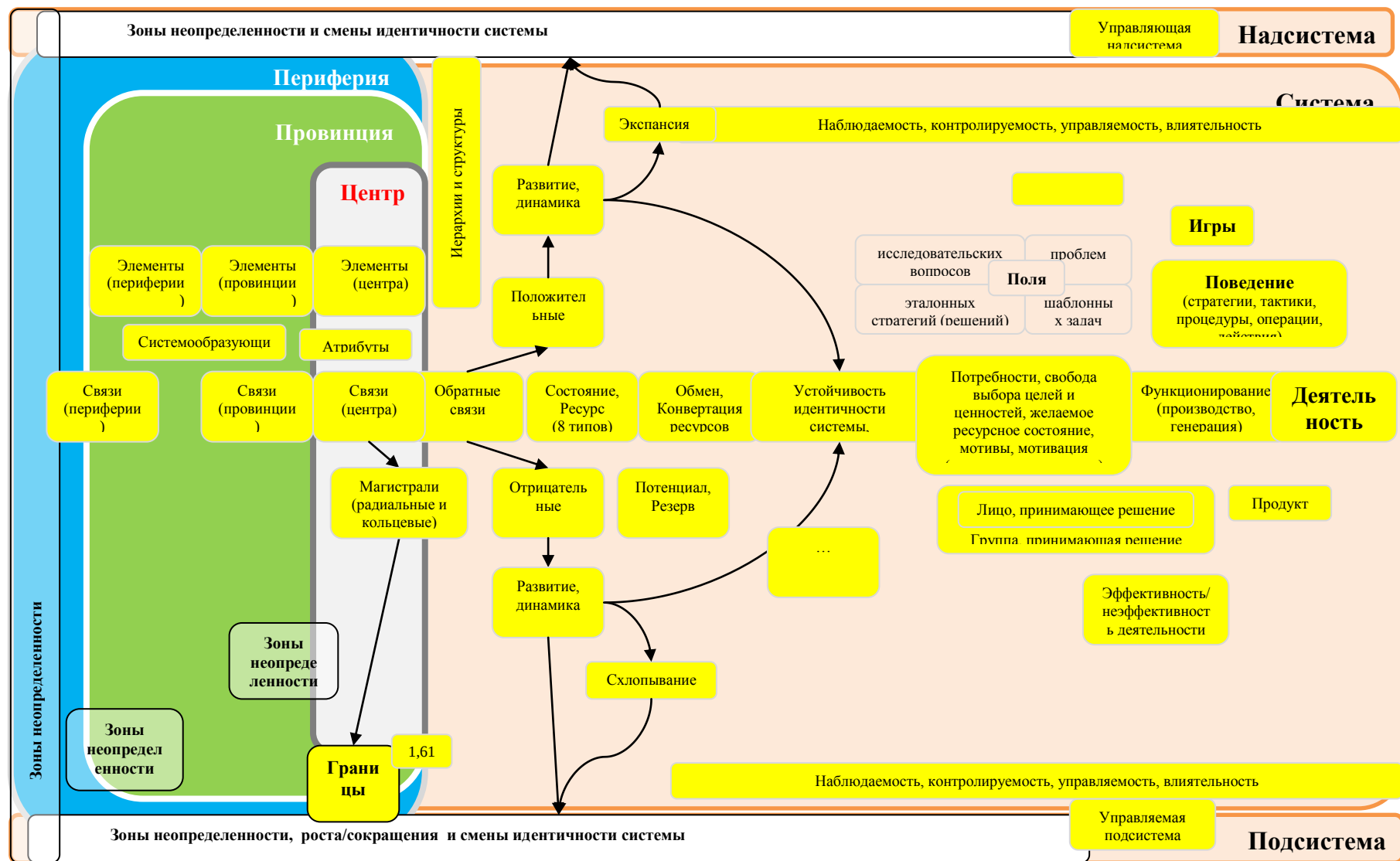


Рисунок 3.16 Список тем и терминов для описываемой в презентации системы.

У интервьюера, как правило, есть возможность подготовить небольшой список предварительных вопросов для интервьюируемого с тем, чтобы собрать необходимый и достаточный объем материала. Набор вопросов должен быть ограничен. Иначе интервью может не состояться.

Ключевой идеей предлагаемого подхода является следующее положение: для оценки и подготовки материала к презентации интервьюируемому для первичного интервью вполне достаточно ответить на восемь вопросов: 1)Сделал кто?, 2)Что?, 3)Где?, 4)Когда?, 5)Как?, 6)Для кого?, 7)С каким (эффектом) результатом?), С каким прогнозом?

Морфологическая матрица для написания финального текста презентации

В таблице 3.10. приведена морфологическая матрица информационных блоков (полей), которые необходимо презентовать.

Таблица 3.10 Морфологическая матрица проекта

Поля	Формулировки (объект исследования – презентуемый проект)
Поле исследовател. вопросов	- Можно ли создать инвариантную (для разных по подготовке ЛПР) <u>открытую и относительно простую структуру иллюстрированного текста (презентации)</u>, которая поможет относительно быстро (желательно в режиме реального времени) количественно и/или качественно описать сложные ситуации (в том числе, бизнес-ситуации), давая возможность вырабатывать и принимать относительно правильные (адекватные целям и вызовам внешней среды) управленческие решения? - Можно ли обеспечить самореферентность <u>такой структуры</u>?
Поле актуальных исследовател. проблем	- Отсутствие <u>такой структуры</u> затрудняет процесс пользовательской навигации по активно разрастающемуся массиву проектов, порождая «проклятие размерности». - Отсутствие <u>такой структуры</u> затрудняет для неофитов процесс написания презентаций, приводит к эффекту «информационного замусоривания», обильному дублированию сюжетов и коллизий, без последующей их архетипизации. - Отсутствие <u>такой структуры</u> затрудняет процесс верификации текста, обнаружения противоречий (намеренных и/или неосознанных

	смысловых ошибок, информационных манипуляций). • Отсутствие <u>такой структуры</u> затрудняет процесс идентификации, верификации и размещения в базе данных текстов проектов вновь написанных разными авторами. • Отсутствие <u>такой структуры</u> затрудняет процесс сбора значимой информации и представления её в виде корректно написанной презентации. Что, в свою очередь замедляет процессы профессиональной доказательной рефлексии сложных социально-экономических процессов.
Поле типовых задач	Задачи формулируются по шаблону: Кто, что, где, когда, в какой последовательности, с каким результатом, с какой эффективностью и т.д. должен сделать в рамках заявленных ресурсов и резервов?
Поле(я) эталонных решений	• Сотрудничать, соперничать, искать компромисс, уклоняться, растворяться, смешанные решения ... • Маркетинговые эталонные стратегии для организации: прямая интеграция, конгломератная диверсификация, развитие продукта, обратная интеграция, горизонтальная диверсификация, ликвидация, горизонтальная интеграция, совместное предприятие, концентрическая диверсификация, захват рынка, сокращение, комбинация ...

Источник: составлено автором на основе[13, 69]

Структура итоговой презентации обязательно должна содержать в себе поля исследовательских вопросов, актуальных исследовательских проблем, набор возможных стандартных (типовых) задач поле(я) допустимых эталонных решений. По морфологической матрице в качестве вывода и/или рекомендации к исполнению должна быть представлена хотя бы одна упорядоченная цепочка элементов (как минимум по одному из всех четырех полей).

Для описания объекта (в бизнес-образовании, как правило, организации), на базе которого будет формироваться презентация проекта (или другой информации) может быть использован картоидный метод (см. рис. 3.17) .

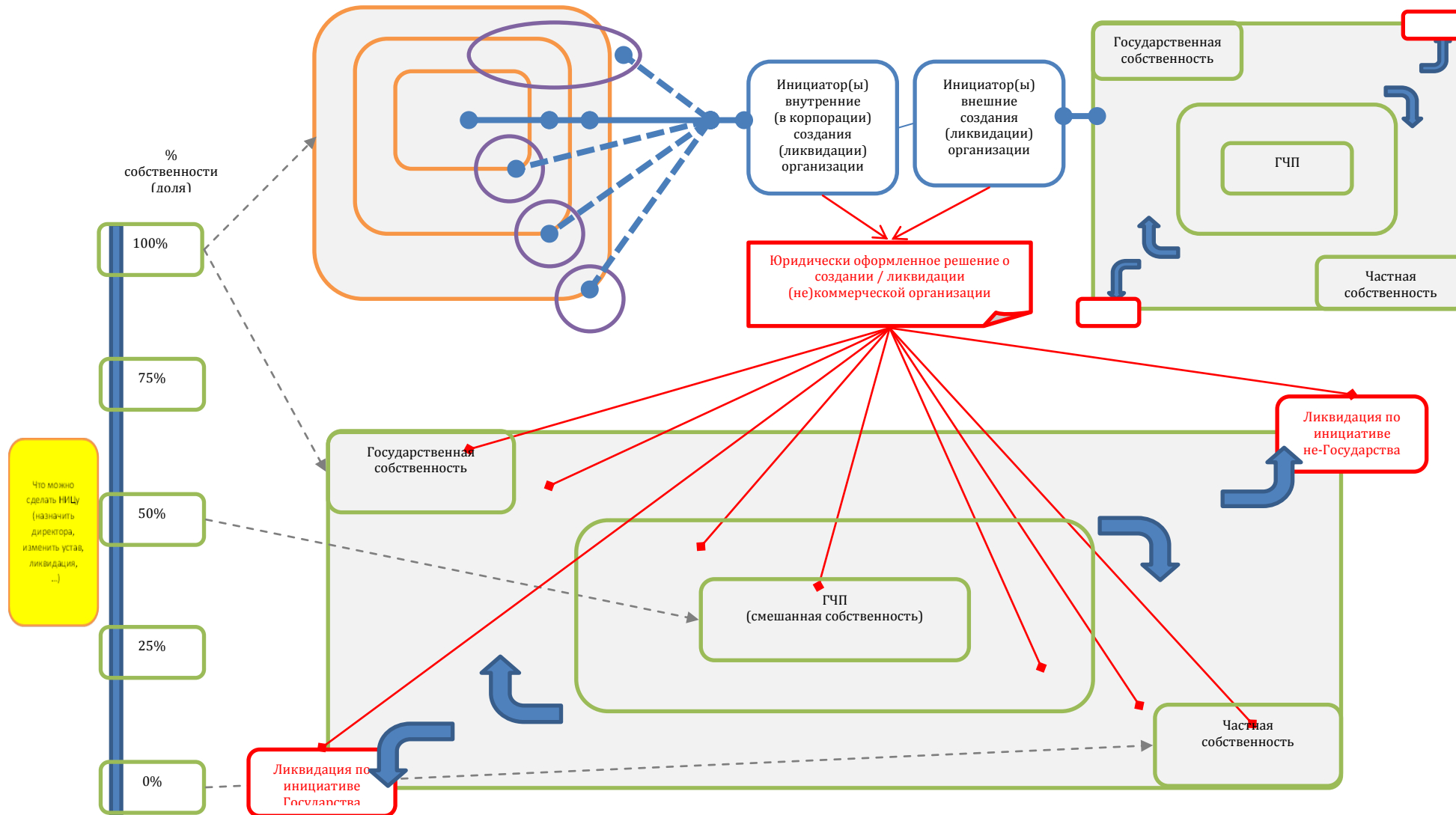


Рис. 3.17 Пример применения картоидного метода для классификация дочерних и зависимых обществ (организаций) корпорации

Формат возможных ответов на вопросы для подготовки к интервью

Кто? – Люди, группы, организации - Кем себя считает (заявленная идентичность, напр. создатель-автор, организатор-менеджер, инвестор-спонсор, технологический брокер, потребитель, власть имущий и т.д.) с учетом личностей, малых социальных групп, групп, организаций и отрасли.

Что? – Суть – представленные для рассмотрения факты, явления, события и т.п.

Где? - Заявленные территории и пространства, ландшафты событий

Когда? - Заявленные времена событий

Как? - Используемые энергии и технологии преобразования

Для кого? - Явно и неявно заявленные потребители: личности, группы, организации, отрасли, получающие выгоды и преимущества

С каким (эффектом) результатом? - Каким образом измеряются эффекты и эффективность (измерительные метрики)

С каким прогнозом? - Прогнозы (кратковременные 1-2 года), среднесрочные (3-5 лет), долговременные (6-20 лет), форсайты (30-40 лет)). Изменения ожидаются: рутинные, модернизационные, инновационные, меняющие идентичность (конструктивно, деструктивно).

В структурированном, удобном виде вопросы для подготовки к проведению интервью и ключи к формированию ответов на них представлены в таблице 3.11. и 3.12.

Кто (еще?) - Кем себя считает (заявленная идентичность, напр. создатель-автор, организатор-менеджер, инвестор-спонсор, технологический брокер, потребитель, власть имущий и т.д.) с учетом личностей, малых социальных групп, групп, организаций и отрасли.

Что ещё? – Что ещё эти люди, группы и организации сделали.

Где ещё? – Место (его отличительные способности и свойства), ***Когда ещё ?*** – Когда ещё эти люди, группы и организации сделали.

Как можно это сделать по-другому? – Делали эти люди, группы и организации это по-другому?

Для кого ещё, и что потребители про это думают? – Для кого ещё эти люди это делали, и что потребители про это думают?

Каким ещё есть (эффекты) результаты? – Какие есть прогнозы про суть представленного явления? Отрицательные (положительные) прогнозы (не) тормозят

Таблица 3.11 Вопросы для подготовки к интервью

	Ресурсные группы							
	Люди, группы, организации	Суть	Территории и пространства	Время	Энергии и Технологии преобразования (конвертации)	Люди и группы		
Сделал	Кто?	Что?	Где?	Когда?	Как?	Для кого?	С каким (эффектом) результатом?	С каким прогнозом?
Кто сделал?			Вопрос позволяет определиться с конкретными людьми, группами, организациями.					
Что сделал?			Вопрос позволяет определить физическую суть обсуждаемого явления.					
Где сделал?			Вопрос позволяет определиться с территориальной локализацией событий.					
Когда сделал?			Вопрос позволяет определиться с временной локализацией событий.					
Как сделал?			Вопрос позволяет определиться с технологической сутью событий.					
Для кого сделал?			Вопрос позволяет определиться с потребителями результатов (их интересами и платежеспособностью).					
С каким (эффектом) результатом?			Вопрос позволяет определиться с критериями оценки результатов деятельности.					
С каким прогнозом?			Вопрос позволяет снизить степень неопределённости дальнейшего развития событий.					

.Таблица 3.12 Список вопросов, задаваемых на интервью

	Ресурсные группы							
	Люди, группы, организации	Суть	Территории и пространства	Время	Энергии и Технологии преобразования (конвертации)	Люди и группы		
Сделал	Кто?	Что?	Где?	Когда?	Как?	Для кого?	С каким (эффектом) результатом?	С каким прогнозом?
Кто (ещё)?								
Что ещё?		...	...	...	...	...	...	...
Где ещё?			...	...	...	...	...	...
Когда ещё ?			...	...	...		...	...
Как можно это сделать по-другому?		...	...	...	...	...	...	...
Для кого ещё, и что потребители про это думают?		...		..	...	...	...	...
Каким ещё есть (эффекты) результаты?		...	...	...			...	...
Какие ещё есть прогнозы?								

(ускоряют) процессы получения значимого результата (ресурса).

Какие ещё есть прогнозы? – По сути представленного явления? (Отрицательные (положительные) прогнозы (не) тормозят (ускоряют) процессы получения значимого результата (ресурса)). По территориальной локализации и её динамике. (Отрицательные (положительные) прогнозы приводят к (не) предоставлению территориального ресурса и её (не) расширению). По времени и частотности событий. (Отрицательные (положительные) прогнозы приводят к снижению (повышению) привлекательности). По технологиям и энергиям. (Отрицательные (положительные) прогнозы ограничат или дадут доступ энергиям и технологиям преобразования (конвертации)). По людям, групп и организаций. Отрицательные (положительные) прогнозы приводят к (от) притоку личностей и групп с дополнительными ресурсами. По поводу этих эффектов и результатов. По поводу самих этих прогнозов?

Применение таблиц 3.11 и 3.12 позволяет верифицировать (проверить, обнаружить ошибки и искажения) представленную на рассмотрение информацию.

Таким образом, у слушающих появляется возможность принятия аргументированного квалифицированного управленческого (или иного) решения по поводу представленной информации. С другой стороны, у презентующих появляется возможность эффективно воздействовать на лиц, принимающих решение, с целью донесения сути представляемого проекта, его преимуществ и специфики.

Раздел 4. Процессно-ориентированный подход к управлению бизнес-образованием.

Повышение качества образования напрямую связано с эффективностью управления образовательными процессами. Ориентация современной образовательной системы на мобильность, гибкость и непрерывность требует не только переосмысления на содержательном уровне целей и задач, стоящих перед нею, но и изменений в модели и методах управления образовательным процессом.

С переходом России на рыночные условия частные вузы, а также в большинстве своем бизнес-школы и другие учреждения, занимающиеся дополнительным профессиональным образованием, создавались как коммерческие структуры и, следовательно, должны функционировать по законам рынка. Для них особенно актуально применение современных подходов к управлению своей деятельностью, позволяющих наиболее эффективно использовать имеющиеся людские, финансовые ресурсы и обеспечивать наряду с высоким качеством предоставляемых образовательных услуг, достаточную с позиций самофинансирования прибыль. Собственно, такая же задача стоит и перед государственными вузами, в финансах которых в настоящее время весомая доля принадлежит доходам от платы за обучение студентов и слушателей бизнес-программ. И эта доля неуклонно растет. Однако исследователи в своих работах, посвященных проблемам управления образованием вслед за зарубежными исследователями, отмечают, что наиболее слабым звеном в государственной модели управления образованием является внутри университетский менеджмент [8].

Деятельность любой организации (предприятия, компании, учреждения) складывается из огромного количества повторяющихся процессов или операций, каждый из которых включает решения и действия, принимаемые и реализуемые в определенной последовательности и направленные на достижение конечной цели. В полной мере это относится и к образовательным учреждениям и их структурным подразделениям. Эффективность деятельности любой организации, выражающаяся в прибыльности, конкурентоспособности и качестве производимого продукта или оказываемой услуги, в значительной степени определяется результативностью и скоростью реализуемых в ней бизнес-процессов. По мнению исследователей, для того чтобы обеспечить такой эффект большинству организаций обычно бывает

достаточно организовать 3–10 основных бизнес-процессов, определяемых соответствующим анализом и так называемым инсайтом [16, 66]. К таким процессам, в первую очередь, применительно к теме исследования следует отнести разработку новых образовательных программ, удовлетворение потребности слушателей бизнес-программ в новых профессиональных знаниях и навыках посредством хорошо организованного процесса обучения, начинающегося приемом слушателей на программы и заканчивающегося их выпуском. На рисунке 4.1 отражена совокупность управленческих задач, которые необходимо администрировать в любом образовательном учреждении, в том числе и на программах дополнительного образования.

Однако, как показывает практика, зачастую даже стратегически важные задачи реализуются неэффективно, при больших затратах времени и ресурсов. Именно подобные ситуации и послужили развитию новой управленческой дисциплины «Реинжиниринг бизнес-процессов», имеющей свою методологию (точнее, методологии), понятийный аппарат, инструментальные средства исследования решения управленческих задач [16, 32, 66, 79, 80].



Рис. 4.1 Модель основных процессов, реализуемых в образовательном учреждении.

Источник: [8, С.362]

Реинжиниринг, по мнению исследователей, целесообразно применять в трех ситуациях [16, 32, 66, 79]:

- организация находится в состоянии глубокого кризиса, который может выражаться в очень высоком уровне издержек, массовом отказе потребителей от ее продукции или услуг, снижении ее конкурентоспособности, оттока квалифицированных специалистов и т.п.;
- положение организации может быть признано удовлетворительным, но прогнозы ее деятельности на будущее являются неблагоприятными;
- организация является благополучной и агрессивной и вследствие этого быстро растущей, поэтому ее стратегия состоит в ускоренном наращивании отрыва от конкурентов и создании уникальных конкурентных преимуществ

Как было показано в предыдущих разделах данного исследования, в российской системе дополнительного профессионального образования существуют практически все основания для проведения реинжиниринга. Это, прежде всего, невозможность решения проблем управления образованием в рамках сложившихся методов управления, слабое использование современных информационных и аналитических технологий, определенная национальная замкнутость и неконкурентоспособность с западными образовательными учреждениями по эффективности и качеству.

Повышение эффективности оказания образовательных услуг ДПО требует существенной реорганизации его системы управления. Можно выделить два основных подхода к проектированию систем управления: структурный (функциональный) и процессный. Первый опирается на организационную структуру предприятия или учреждения. Проектирование системы управления в этом случае идет по подразделениям, а технология деятельности всей структуры описывается через технологию работы ее отделов. Главным недостатком этого подхода является привязка к организационной структуре, которая, зачастую, не отвечает новым задачам, а если меняется, то в проект системы приходится вносить существенные изменения. Рассматривая традиционно сложившуюся систему внутриуниверситетского управления в России на уровне факультета, которую можно отнести к матричному виду, следует отметить, что присущие этому виду недостатки (нарушение принципа единоначалия и порождаемые этим конфликтные ситуации между администрацией факультета и кафедрами) с еще большей силой

проявились в связи реализацией факультетами программ послевузовского ДПО. Выявилась с достаточной силой разнонаправленность интересов, во всяком случае, при решении кадровых вопросов.

Иначе дело обстоит при процессном подходе, когда организация рассматривается как совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых бизнес-процессов, которые достаточно стабильны. Следует согласиться с мнением П. Лоранжа о том, что кадровая политика в том случае, когда ломаются внутрифакультетские барьеры начинает работать на благо всего факультета и на каждую программу, а не на интересы отдельной структуры [40]. Формальная структура факультета, бизнес-школы в современных условиях должна строиться вокруг образовательной программы, ППС и администраторов, которые несут ответственность за организацию ее реализации.

В настоящее время в менеджменте наиболее прогрессивным признан именно процессно-ориентированный подход к управлению, согласно которому управление рассматривается как непрерывная серия взаимосвязанных управленческих процессов. Эффективность данного подхода подтверждается многими зарубежными и отечественными специалистами [17, 54, 56, 66, 80]. При процессном подходе объектом управления выступают процессы, которые могут проходить через несколько или даже все подразделения образовательной организации или ее структурного подразделения (факультет, бизнес-школа и др.), ориентируя их всех на конечный результат. Для процессного подхода характерна, так называемая «тонкая» ресурсосберегающая структура, для которой характерны: меньшее количество уровней принятия решений; сочетание принципа целевого управления с групповой организацией труда; повышенное внимание и ответственность к вопросам обеспечения качества услуг; широкое делегирование полномочий и ответственности исполнителям. Уже сегодня многие организации в разных сферах деятельности, включая сферу услуг, стали заниматься анализом бизнес-процессов, внедрением систем качества и даже оптимизацией управления. Перепроектирование системы управления образовательной структурой в рамках процессного подхода осуществляется путем последовательного проектирования (описания) и оптимизации бизнес-процессов.

Анализ опыта работы отечественных организаций и учреждений, а также американских коммерческих фирм, работающих в сфере услуг, показывает, что

можно выделить ряд определяющих параметров и условий, когда описание бизнес-процессов с последующей их рационализацией становится действительно необходимым. К ним относят [66]:

- Численность сотрудников. Как только численность персонала достигает 20 человек, руководитель сталкивается с определенными трудностями в реализации задач оперативного управления: необходимость многократного, изо дня в день в целях объяснять подчиненным поставленные перед ними задачи. Причем, эти задачи зачастую выполняются персоналом не до конца или не качественно, что вызывает необходимость их повторной постановки. Возникает понимание необходимости их организационно-технологической поддержки посредством формализации бизнес-процессов. Происходит их первичное описание с распределением функций и ответственности между сотрудниками.

- Конкуренция – второй аспект. Компании, добившиеся лидерства на рынке, в определенный момент начинают осознавать, что конкуренты их догоняют. Для сохранения лидирующих позиций они вынуждены заниматься описанием, анализом и оптимизацией бизнес-процессов с целью повышения скорости их реализации, а значит своей мобильности и сокращения издержек производства.

- Стремление к многопрофильности с целью диверсификации своей деятельности. Это особенно актуально в настоящее время для структур, работающих в сфере образования. Многопрофильность порождает самые разнообразные информационные потоки, которые, в свою очередь, нуждаются в систематизированном описании. И в этом случае концепция бизнес-процессов оказывается применимой и рациональной.

Помимо решения задач совершенствования оперативного управления организацией процесс описания и оптимизации бизнес-процессов часто помогает пересмотреть, откорректировать стратегию организации. Классики реинжиниринга М.Хаммер и Д.Чампи подчеркивают, что иногда полезно, разработав бизнес-процессы, посмотреть вновь на стратегию и понять - нельзя ли удовлетворить потребность рынка другим продуктом (услугой) или вообще заменить продукт (услугу), в случае если его жизненный цикл на исходе [66].

Необходимо особо отметить, что исследователи в области реинжиниринга рекомендуют во многих случаях проводить не доскональное описание всех

процессов и операций, а выбирать только те бизнес-процессы, которые нуждаются в дальнейшем изменении [17, 54. 57,79].

Важно также отметить, что работой по проектированию бизнес-процессов должны заниматься сами сотрудники организации, а не внешние исполнители. Такой подход действительно имеет ряд преимуществ. Во-первых, они лучше них знают специфику объекта. Во-вторых, при самом описании бизнес-процессов они начинают его лучше понимать и представлять; им известны все его недостатки. В-третьих, потому что им в дальнейшем самим придется работать в этом бизнес-процессе, и поскольку решение по оптимизации принимали они, то они же его и лучше воспримут. Однако это не исключает помощь консультантов, в задачи которого входит организационная и методическая поддержка менеджеров компании.

Внутренние изменения компании очень часто проходят болезненно. Сотрудники негативно реагируют на любые изменения, поэтому при осуществлении реинжиниринга изначально должно учитываться, что придется преодолеть это отрицательное отношение. В этом случае достаточно проверенным и эффективным способом является мотивация сотрудников на внутреннее улучшение с демонстрацией возможной моральной (большая удовлетворенность трудом, преодоление беспорядка и неорганизованности и др.) и/или материальной выгоды для самих сотрудников [16,17,79].

Необходимо остановиться еще на одном аспекте – финансовом. Ставить задачу проведения описания и оптимизации бизнес-процессов с целью получения какого-то конкретного финансового результата не совсем корректно. Должно быть понимание, что эта работа направлена на перспективу.

Наряду с этим пониманием, необходимо изначально установить четкие цели внедрения процессно-ориентированного подхода: во-первых, - сокращение времени бизнес-процесса за счет устранения разрывов и простоев, которые выявляются при их формализованном описании; во-вторых, – это улучшение качества обслуживания потребителей образовательных услуг, где главным показателем является удовлетворенность обучающихся качеством и организацией учебного процесса; в-третьих, – это уменьшение издержек.

Управление российскими образовательными учреждениями до сих пор базируется в основном на традиционных формах его организации. Можно

согласиться с мнением исследователей, что успешно применявшийся на протяжении нескольких веков принцип организации образовательного процесса, основанный на функциональном разделении труда и использовании узких специалистов в его менеджменте, в условиях постиндустриального общества не может обеспечить их выживание в конкурентной среде [56]. Еще одной особенностью современного этапа управления бизнес-образованием является переход от антикризисного управления, когда доминирующей целью было выживание бизнес-структур в тяжелых условиях 90-годов прошлого века, а также кризиса 2008 г. к стратегическому управлению. Предпосылкой к переходу на новые технологии управления является целый ряд изменений внешней и внутренней среды учебного учреждения и его структурных подразделений, оказывающих противоречивое воздействие на систему управления и вместе с тем имеющих общую доминанту, суть которой в том, что выход из системного тупика возможен только через определение перспективных целей и их организационную поддержку на новой структурно-технологической основе.

Необходимость реинтеграции в единый управленческий процесс отдельных операций, ранее разрозненных по разным управленческим и кафедральным структурам ВУЗов или бизнес-школ с особой остротой проявилась в бизнес-образовании.

Начальным этапом реализации процессно-ориентированного подхода является построение диаграммы бизнес-направлений на основе проведения глубокого анализа состояния рынка, его сегментации. В системе образования это предполагает фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование всего комплекса учебных и административных операций с целью достижения существенного улучшения ключевых показателей результативности деятельности образовательного учреждения. Наиболее распространенным способом является выделение сегментов по организационному признаку: управление образовательной деятельностью, управление обслуживающим персоналом, научной и квалификационной, логистической и т.п. деятельностью, управление стратегическим планированием и инновационной деятельностью.

Остановимся далее на содержательной характеристике основного понятия процессного подхода – бизнес-процессе. Прежде всего, следует отметить, что бизнес-процесс интерпретируется как некий абстрактный объект, представляющий

собой модель любой целенаправленной деятельности, реализуемой в рамках организованной системы. Универсальность этого понятия позволяет с полным основанием считать, что и образовательная деятельность и управление ею может быть описана совокупностью взаимосвязанных бизнес-процессов. Важно также, что практически во всех даваемых определениях этого понятия указывается, что на выходе бизнес-процесса генерируется результат, представляющий ценность для потребителя [66].

Процесс – это деятельность, выполняемая сотрудниками для достижения, как уже указывалось, положительного результата, не обязательно заключающегося в получении прибыли, хотя в условиях рынка образовательная деятельность в значительной степени коммерциализирована. Бизнес-процессы – это деятельность, использующая ресурсы и управляемая с целью преобразования одного или нескольких «входов» в «выходы». Это систематическое и упорядоченное множество операций (внутренних шагов), которое заканчивается созданием продукции, в нашем случае образовательной услуги, необходимой клиенту [54]. Важное отличие от прежних подходов к организации управления заключается в том, что объектами управления в рамках процессно-ориентированного подхода являются процессы, а не структурные единицы. При процессном подходе ВУЗ, его факультет, бизнес-школа и др. представляются как определенным образом выстроенный набор процессов, в то время как при функциональном подходе – это набор функций, реализуемых каждым из подразделений или служб. В его рамках управление образовательной организацией или ее структурным подразделением становится управлением совокупностью процессов. Реализация процессного подхода предполагает в обязательном порядке внесение достаточно кардинальных изменений в структуру системы управления (реинжиниринг) образовательного учреждения, его факультетов, бизнес-школ. Применительно к образовательным структурам основными объектами реорганизации выступают:

- организационная структура;
- организация учебного процесса;
- система материально-технического обеспечения;
- организация учебно-методического обеспечения учебного процесса и др.

В реорганизованной структуре управления должны быть в обязательном порядке зафиксированы следующие типы ролей сотрудников: владельцы процессов, владельцы ресурсов и операторы [там же]. Владельцы ресурсов – это, как правило, руководители ресурсных подразделений (кадровая служба, кафедра при ее наличии в структурном подразделении или бизнес-школе, компьютерный класс, логистический отдел и т.п.).

Важным представляется также, что для каждого процесса должен быть назначен владелец процесса и определена цель, достижение которой становится критерием эффективности его деятельности; владелец же несет ответственность за исполнение цели, что существенно с позиций задачи повышения качества образования. Владельцами процессов назначают чаще всего руководителей процессных подразделений образовательных структур, которые занимаются организацией учебного процесса по определенной программе или форме, уровню обучения, направлению обучения. Владелец процесса определяет цели процесса и обеспечивает их достижение; планирует бюджет процесса и его эффективное выполнение, обеспечивает развитие бизнес-процесса. Он же осуществляет распределение ресурсов и заключает соглашения с каждым из операторов бизнес-процесса. Владелец ресурсов распределяет операторов процесса и другие ресурсы по различным бизнес-процессам, заключает трудовые соглашения с операторами бизнес-процесса, обеспечивает повышение квалификации операторов, осуществляет долгосрочное планирование потребностей в ресурсах. Оператор процесса – сотрудник ВУЗа, бизнес-школы, который нанимается на работу и заключает договоры в одном или нескольких бизнес-процессах, выполняет работы в конкретных процессах, следит за своим профессиональным ростом. При новой организации управления образовательным процессом владелец ресурсов заинтересован в предложении таких сотрудников (преподавателей и др. персонал), которые отвечают целям и запросам владельца процесса. В противном случае владелец процесса имеет право найти их на стороне с целью снижения затрат и повышения качества оказываемых образовательных услуг

Владельцы процессов – это, прежде всего, исполнительные директора каждой из программ дополнительного образования. Они организуют учебный процесс по конкретной программе. При реорганизации системы управления именно на них ложится основной груз классификации бизнес-процессов и их описание.

Владельцы процессов обеспечивают соответствие бизнес-процессов стратегическим бизнес-планам школы. Разработка последних прерогатива руководителя бизнес-школы или декана факультета.

Владельцами ресурсов в вузах или бизнес-школах выступают, прежде всего, кафедры, а персонифицировано их заведующие, которые «распоряжаются» в известной степени кадровыми и учебно-методическими ресурсами: профессорско-преподавательским составом, а также учебно-методическим материалом необходимым для осуществления учебного процесса на программах дополнительного профессионального образования.

Владельцы иных ресурсов обеспечивают учебный процесс и поддерживают его основные бизнес- процессы материально-техническими ресурсами (компьютерная и презентационная техника, канцелярские товары и т.п.)

Операторы – сотрудники бизнес-школы, реализующие один или несколько бизнес-процессов.

Хорошо «ложится» на специфику процессов управления образовательной деятельностью и введенное М. Портером деление процессов на: 1)основные, связанные непосредственно с производством продукции (в нашем случае образовательной услуги), 2)обеспечивающие, посредством которых обеспечивается поддержка основных процессов (снабжение, информационное обеспечение и т.п.) и 3)управленческие (процессы по установлению целей и формированию условий для их достижения). Основные процессы создают добавочную стоимость продукта, сам продукт, формируют результат и потребительские качества, нацелены на получение прибыли. Обеспечивающие процессы являются своего рода поставщиками основных процессов и формируют инфраструктуру организации. В частности, основные процессы в образовательных структурах это - проектирование, разработка и реализация образовательных программ (направлений); прием обучающихся; научные исследования и разработки и др.

В рамках процесса реинжиниринга, проводимого для конкретной бизнес-школы, на первоначальном этапе описания ее бизнес-процессов вся ее деятельность в образовательной сфере была структурирована в соответствии с классификацией М. Портера в разрезе следующих областей: управления: основной и поддерживающей деятельности [57]. В свою очередь в области управления были

выделены корпоративные процедуры управления оперативного характера и стратегическое управление.

К области основной деятельности отнесены: маркетинг, проведение набора слушателей, предоставление образовательной услуги (непосредственно учебный процесс) и выпуск, предусматривающий подведение итогов учебного процесса по каждому слушателю. Блок «Предоставление образовательных услуг» подлежит описанию в разрезе реализуемых Школой образовательных программ. К основному виду деятельности отнесены также консалтинговые услуги.

К области поддерживающей деятельности отнесены: информационно-образовательное обеспечение, учет и отчетность, хозяйственное (логистическое) обеспечение, международное сотрудничество и использование зарубежных методик.

Процессный подход предполагает грамотное описание осуществляемых в организации бизнес-процессов. Актуальным в настоящее время является разработка типовых для образовательной среды бизнес-процессов, которые после некоторой адаптации можно использовать в управлении другими образовательными программами, а также трансформировать с учетом требований времени [80]. Описание бизнес-процессов реализуется в несколько этапов:

- 1) выделение бизнес-направлений организации с обозначением составляющих их бизнес-процессов;
- 2) построение дерева бизнес-процессов;
- 3) описание структур, реализующих бизнес-процессы;
- 4) оценка и выбор бизнес-процессов для последующего детального описания, анализа и оптимизации (это касается, прежде всего, ключевых бизнес-процессов или процессов, которые после анализа признаны узкими местами);
- 5) обработка и формирование на их основе наборов руководящих документов и блок-схем бизнес-процессов с выделением информационных потоков.

Выделение бизнес-направлений организации осуществляется в разрезе видов образовательных продуктов и (или) услуг, которые она производит и реализует на внешнем рынке. Описание бизнес-направлений позволяет выделить и структурировать бизнес-процессы организации, что и осуществляется на втором этапе. В качестве иллюстрации приведем перечень бизнес-направлений (в части оказания образовательных услуг) одной из ведущих российских бизнес-школ: программы MBA (с детализацией в разрезе форм обучения: очно-заочная,

модульная, дистанционная); программа Доктор делового администрирования (DBA); корпоративные программы; программа подготовки бакалавров. (см. рис. 4.3 Совокупность бизнес-процессов).

Важным звеном является определение и описание каждого из ключевых «заинтересованных лиц» (ЗС) бизнес-направления (а затем и бизнес-процесса), к которым относят: клиентов (точнее, потребителей целевых рынков); поставщиков услуг для бизнес-направления; партнеров; государственные структуры разного уровня, средства массовой информации, общество в целом. Каждое из ЗС описывается рядом параметров, важнейшими из которых являются потребности данного ЗС, оценка ценности бизнес-направления для него, а также ценности самого ЗС. Остановимся на характеристиках одного из главных ключевых ЗС – потребителей дополнительных образовательных услуг в сфере бизнес-образования. От лояльности данной категории ЗС существенно зависят финансовые показатели деятельности образовательных структур (в частности, бизнес-школ). Фиксируемыми характеристиками данного ЗС являются: высшее профессиональное образование с указанием квалификации, пол, возраст, стаж работы, в том числе на управленческих должностях и т.п.

Затем устанавливаются основные и вспомогательные процессы, лежащие соответственно в области основной или обеспечивающей деятельности (см. рис.4.1). При описании процессов в начале необходимо дать им наименование, отражающее их суть, обозначить для каждого из них начало и конец. Далее осуществляется описание окружения бизнес-процесса, которое представляет совокупность его входов и выходов (первичных - существенных и вторичных – не существенных) с указанием «поставщиков» и «клиентов». Первичный вход — это вход, который инициирует начало процесса. Первичный выход - основной результат, ради которого существует каждый бизнес-процесс. После описания окружения бизнес-процесса делается описание (вертикальное и горизонтальное) его внутренней структуры. При вертикальном описании отражаются работы (действия), из которых бизнес-процесс состоит. На этапе горизонтального описания описываются взаимодействия между работами, включая материальные и информационные потоки. В настоящее время существует несколько десятков подходов, или стандартов, описания бизнес-процессов — ARIS, IDEF0, DFD и WFD и др. [47].

Каждый процесс при необходимости может быть детализирован, т.е. поделен на подпроцессы. Так, например, для бизнес-процесса «Набор слушателей», который является одним из центральных процессов и, одновременно, типовым для всех бизнес-направлений рассматриваемой бизнес-школы были выделены следующие подпроцессы:

- 1) Обсуждение и принятие решения о дате набора группы, стоимости программы, количестве слушателей, обеспечивающего ее рентабельность;
- 2) Информирование отдела маркетинга о размещении рекламы;
- 3) Получение заявок и подготовка документов для оформления слушателей на программу;
- 4) Прием документов;
- 5) Оформление договора со слушателями о предоставлении образовательных услуг;
- 6) Окончательное формирование группы слушателей.

Структуризация с последующей детализацией процессов управления, осуществленная для данной Бизнес-школы, дала следующие результаты:

1. Структура:
 - 1.1. Организационная структуризация;
 - 1.2. Финансовая структуризация.
2. Финансы:
 - 2.1. Финансовое планирование;
 - 2.2. Ведение операционных бюджетов;
 - 2.3. Ведение бюджета доходов и расходов;
 - 2.4. Ведение бюджета движения денежных средств;
 - 2.5. Оперативный учет.
3. Маркетинг:
 - 3.1. Анализ рынка, конкурентов и потенциальных потребителей;
 - 3.2. Проведение маркетинговых исследований;
 - 3.3. Поиск клиентов;
 - 3.4. Формирование информационного фона организации;
 - 3.5. Ценовая политика.
4. Управление персоналом:
 - 4.1. Подбор и наем персонала;

4.2. Управление персоналом.

Далее дадим в качестве иллюстрации описание завершающего этапа процедуры оказания образовательной услуги - основного бизнес-процесса «Выдача документа о завершении обучения на программе бизнес-образования» (см. рис.4.1). Описание поддерживающего бизнес-процесса «Наем и оформление персонала» дано в Приложении

1. Целью описания процесса является оптимизация процесса подготовки и выдачи документа, удостоверяющего завершение обучения слушателем программы дополнительного профессионального образования в бизнес-школе (процесс описан применительно к бизнес-школе ВШКУ РАНХиГС).

Назначение процесса заключается во вручении слушателям, успешно освоившим предусмотренную учебным планом программу обучения и прошедшим итоговую государственную аттестацию в форме сдачи итогового квалификационного экзамена и защиты итоговой квалификационной работы,, дипломов о дополнительном профессиональном высшем образовании с присвоением соответствующей степени или квалификации (в частности, мастер делового администрирования - MBA).

Тип процесса - основной

2. Описание окружения бизнес-процесса

Таблица 4.1. Входы и поставщики бизнес-процесса «Выдача документа о завершении обучения (диплом MBA)»

Первичные входы	Первичные поставщики
Составление сметы Составление приказа об отчислении слушателей в связи с окончанием обучения	Факультет
Вторичные входы	Вторичные поставщики
Подготовка базы данных оценок	Факультет; база АСУ «Модеус»

Таблица 4.2. Выходы и клиенты бизнес-процесса

Первичные выходы	Первичные клиенты
Выдача дипломов	ВУЗ
Вторичные выходы	

Списание бланков строгой отчетности	
-------------------------------------	--

Основные этапы данного бизнес-процесса:

- Подготовка документации, необходимой для получения бланков дипломов
- Формирование макета диплома и приложения к нему
- Заполнение бланков строгой отчетности (дипломов).
- Выдача дипломов.
- Списание бланков строгой отчетности

3. Составление диаграммы бизнес-процесса

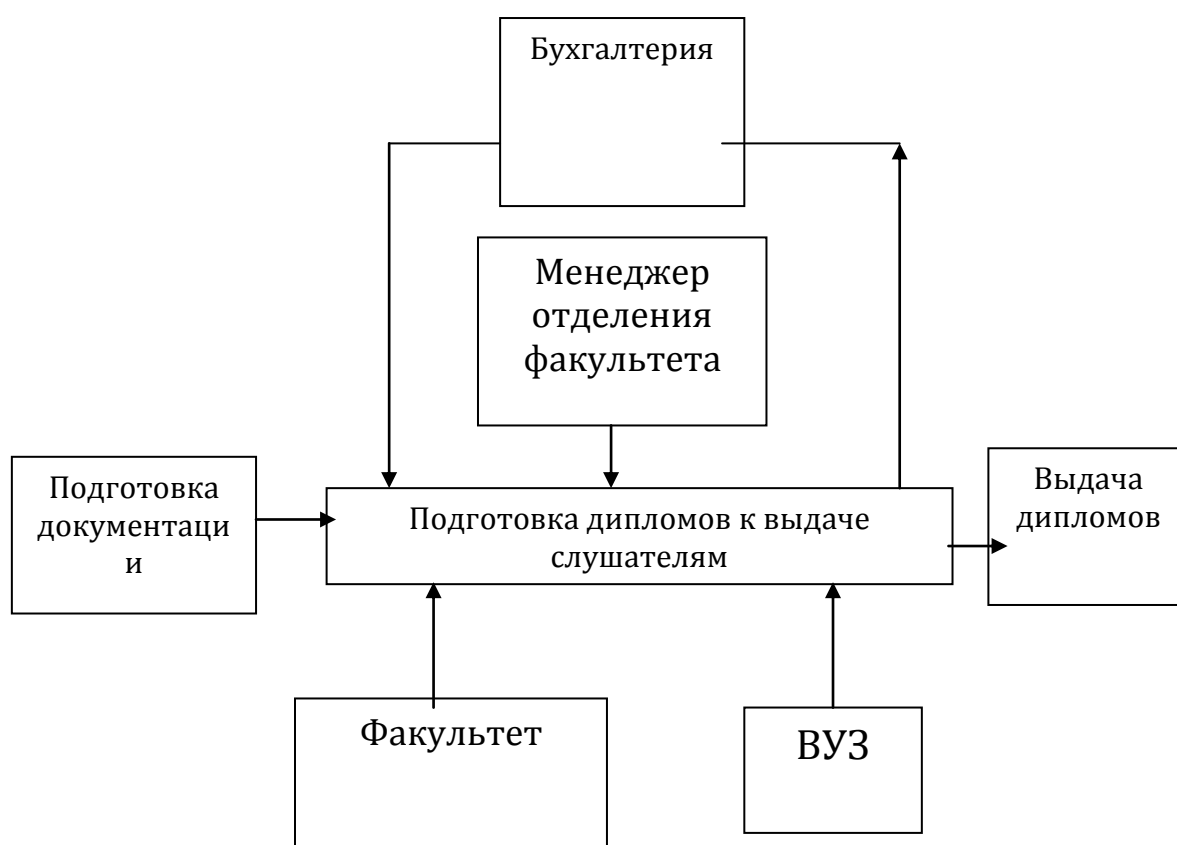


Рис 4.2 Диаграмма бизнес-процесса

4. Описание функциональной структуры бизнес-процесса

Таблица 4. 3. Функциональная структура бизнес-процесса «Выдача документа о завершении обучения (диплом MBA)»

1. Подготовка документации	2. Формирование макета диплома и приложения к нему	3. Заполнение бланков строгой отчетности.	4. Выдача дипломов	5. Списание бланков строгой отчетности
Составление сметы расходов* Подготовка приказа об отчислении слушателей в связи с окончанием бизнес-программы Подписание сметы расходов и приказа в ректорате об отчислении	Сверка экзаменационных ведомостей и направлений на пересдачу для формирования макета Приложения к диплому, Сверка наименований тем курсовых и выпускных квалификационных работ Сверка личных дел слушателей в разрезе: приказов об отчислении, переводе,	Служебная записка на имя проректора о выдаче менеджеру факультета бланков дипломов Оформление доверенности на имя менеджера на получение бланков дипломов Получение бланков Получение регистрационного номера диплома в ректорате (учебно-методическом управлении) Заполнение бланков	Заполнение книги регистрации, выдаваемых дипломов Назначение дня выдачи Процедура выдачи дипломов с отметкой (распиской) слушателя о получении диплома и приложения к нему в книге регистрации, выдаваемых дипломов	Направление в бухгалтерию вуза копии приказа об отчислении слушателя в связи с окончанием вуза и копии фрагмента книги регистрации выдачи дипломов Списание бланков дипломов как выданных документов

	восстановлении и выходе из академического отпуска Заполнение макета диплома и приложения	дипломов и приложений к нему Распечатка бланков строгой отчетности Подписание дипломов и приложения к нему ректором (проректором) вуза и председателем ИАКа по направлению подготовки Проставление печати в дипломах и приложениях к нему в канцелярии вуза		
--	--	--	--	--

* Смета расходов на организацию и проведение программы дополнительного профессионального образования «наименование программы» на период с «» 20 г. по «» 20 г.

5. Движение потоков объектов бизнес-процесса.

Таблица 4.4. Структура потоков объектов бизнес-процесса «Выдача документа о завершении обучения (диплом MBA)»

Информация на бумажном носителе (документы)	Информация на электронном носителе
Смета расходов Приказ об отчислении слушателей Служебная записка на имя проректора о выдаче бланков дипломов и приложений к ним Доверенность менеджеру на получение бланков дипломов и приложений к ним (бланки строгой отчетности) Книга регистрации дипломов	Смета расходов Макет диплома и приложения

6. Матрица ответственности бизнес-процесса «Выдача документа о завершении обучения (диплом MBA)»

Для распределения ответственности необходимо составить перечень организационных структур бизнес-процесса. В нашем случае такими структурами будут:

1. Бухгалтерия факультета
2. Менеджер факультета
3. Декан
4. Ректор
5. Секретарь канцелярии ВУЗа
6. Планово-финансовое управление
7. Председатель итоговой аттестационной комиссии
8. Учебно-методическое управление

Таблица 4.5. Матрица ответственности бизнес-процесса «Выдача документа о завершении обучения (диплом MBA)»

Основные этапы бизнес-процесса Организационная структура бизнес-процесса	Подготовка документации	Проверка и подписание смет	Постановка визы на приказ об отислении	Формирование макета диплома и приложения к нему	Заполнение бланков строгой отчетности.	Заполнение книги регистрации	Подписание дипломов	Выдача дипломов	Списание бланков строгой отчетности
Бухгалтерия факультета	х								х
Менеджер факультета	х			х	х				
Декан							х	х	
Ректор (проректор)							х		
Секретарь канцелярии ВУЗа							х		
Планово-финансовое управление		х							
Председатель ГАК							х		
Учебно-методическое управление			х			х			

На завершающем этапе описания бизнес-процесса составляется его схема (см. рис. 4.5).

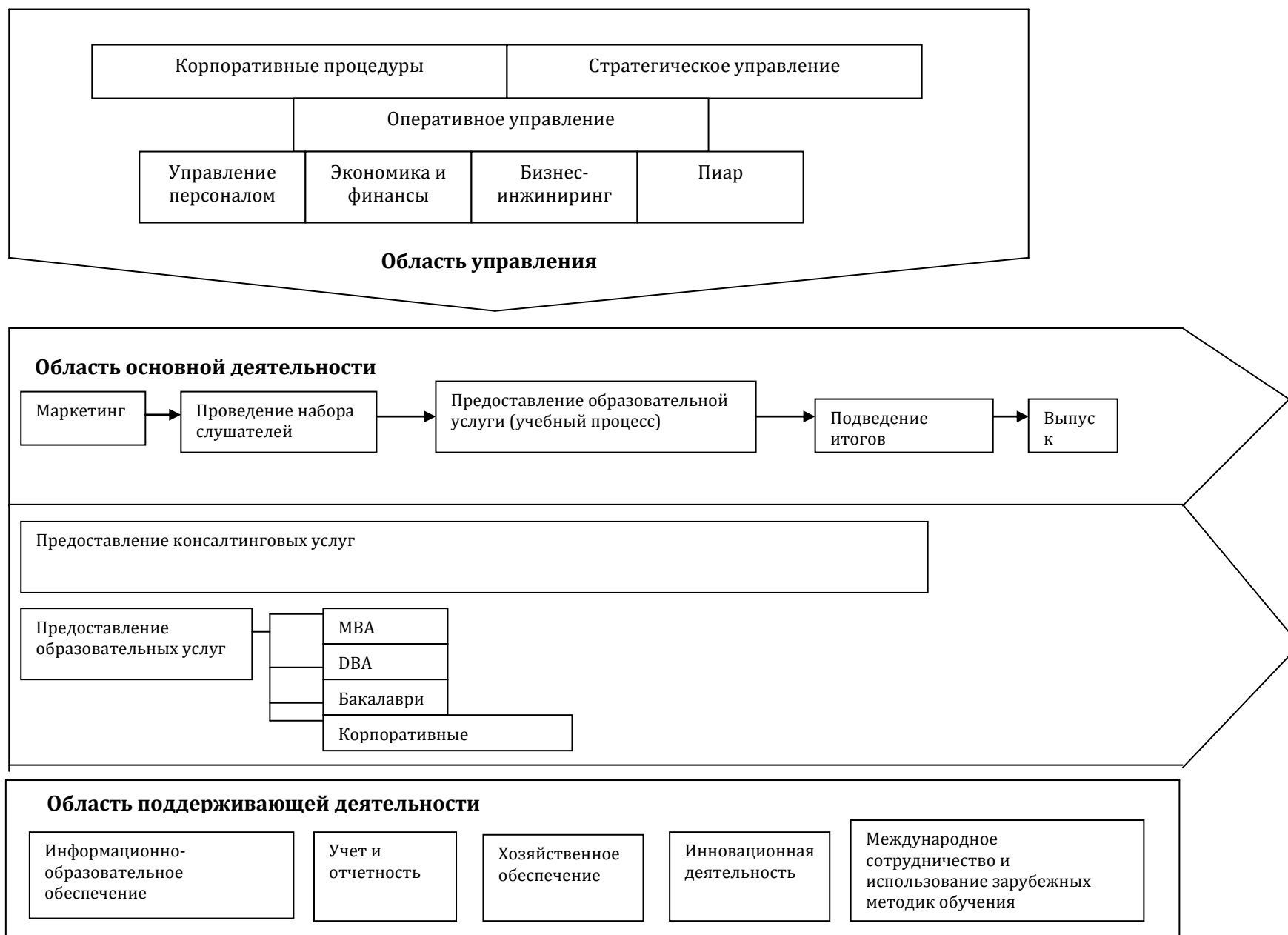


Рис 4. 3 Совокупность бизнес-процессов



Рис 4.4 Построение схемы бизнес-процесса “Выдача документа о завершении обучения (диплом MBA)”

Реализация процессного подхода позволяет функционирование образовательной структуры представить в виде системы последовательных, целенаправленных и, что также, что не маловажно, регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в результаты процесса (выходы), представляющие ценность для потребителей образовательных услуг.

Следует отметить, что выделение и описание бизнес-процессов требует кропотливого труда, структурные единицы, конечно, обозначить гораздо проще. Однако, реализация процессного подхода позволяет многократно увеличить эффективность образовательной структуры. После проведения данной процедуры, происходят качественные изменения в процессах управления бизнес-школой. К ним можно отнести следующие изменения:

- одновременно с сохранением простоты процессов происходит объединение нескольких должностей в одну, что позволяет сократить издержки как на оплату труда, так и оборудование рабочего места сотрудника;
- увеличение скорости выполнения процесса, снижение количества ошибок, задержек и переделок;
- формируется мотивация у персонала к улучшению качества выполняемых ими заданий вместе с сокращением издержек, что снижает потребность в контроле и, соответственно, уменьшает накладные расходы;
- за счет принятия работниками самостоятельно решений происходит горизонтальное и вертикальное сжатие процесса;
- отказ от строгой линейности в пользу естественного порядка выполнения процессов, приводит к существенному ускорению всего управленческого процесса;
- отказ от стандартизации: необходимо иметь несколько версий одного и того же процесса в зависимости от сложности ситуации;
- сокращение числа сверок между подразделениями;

сосредоточение процесса в руках одного сотрудника, приводящее к тому, что он является одним контактным лицом для клиента. Это способствует улучшению качества обслуживания, повышает потребительскую лояльность клиента и имидж программы.

Заключение

Современные условия развития мировой экономики характеризуются, с одной стороны, глобальными связями, растущей интеграцией, динамичным развитием отдельных регионов, стран, отраслей и сфер деятельности, с другой, демонстрируют нестабильность, возможность развития экономических кризисов в общемировом масштабе, распространяющих свое влияние на другие сферы. При этом глобальной валютой экономики 21 века стали знания и компетенции людей, обеспечивающие инновационное развитие национальных экономик, социальную защищенность всех слоев населения. Проведенное научно исследование посвящено актуальным вопросам развития дополнительного образования, которое обеспечивает получение, возобновление и актуализацию знаний и навыков трудоспособного населения в течение всей жизни.

Во многих странах мира идея обучения в течение всей жизни Life Long Learning (LLL) получила полное признание в связи с тем, что именно образование, основанное на информации и знаниях, стало гарантией успешной адаптации человека в нестабильных условиях. Это, в свою очередь, вызывает необходимость адекватного развития образовательных систем отдельных стран и обеспечения возможности их интеграции.

Дополнительное образование, являющееся неотъемлемой частью современной образовательной системы, обладает существенно большими возможностями, чем другие ее сферы, гибко, своевременно и даже превентивно реагировать на изменения окружающего мира, создавая новые механизмы, с одной стороны, повышающие спрос на обучение, а с другой, расширяющие спектр образовательных услуг, форм и методов обучения. Именно оно способно обеспечить человеку возможность создания собственной «образовательной траектории».

Проведенные в рамках исследования анализ показал, что российская система образования, хотя и отличается специфическими формами, методами, организационными и правовыми условиями, в целом развивается в соответствии с мировыми трендами, ориентируясь на принципы непрерывного образования. Этот в полной мере можно отнести и к национальной системе ДПО, подтверждающей в целом соответствие указанной концепции и обеспечивающей возможность

мобильно и эффективно реагировать на новые требования отечественной и мировой экономики.

Дополнительное образование в России развивалось такими же этапами, как и экономика страны в целом. Создав на первом этапе базовые, наиболее актуальные платформы, решив проблему организации масштабного обучения трудоспособного населения законам и управлению рыночной экономикой, сегодня оно выстраивается как полноценный комплекс, заполняя недостающие ниши, интегрируясь в мировое образовательное пространство.

Государственный курс на инновации и развитие науки, активная интеграция с мировой образовательной системой, отказ государства от прямого регулирования программ ДПО, обусловил перенос центра тяжести в разработке и реализации программ на уровень образовательных организаций. В связи с этим, нами выделены важнейшие новые задачи в данной сфере:

- необходимость формирования на уровне учебных заведений новых программ, отвечающих требованиям работодателей, экономики, общества;
- развитие существующих в учебных организациях программ в соответствии с меняющимися условиями функционирования трудовых ресурсов;
- контроль качества программ дополнительного образования;
- подтверждение статуса и квалификации учебного заведения для реализации программ ДПО
- аккредитация программ и учебных заведений дополнительного образования и др.

Перспективное решение этих задач возможно только путем адаптации системы дополнительного образования РФ к глобальным мировым вызовам, развития новых форм и методов обучения, внедрения современных технологичных взаимоотношений между всеми участниками процесса дополнительного образования.

Исследование глобальных мировых тенденций, влияющих на образовательные процессы, позволило выявить ряд новых направлений, пока еще частично недооцененных, но способных в будущем существенно изменить общую картину потребностей, мотивов, направлений и результатов образования в целом, и

особенно дополнительного образования, являющегося самой мобильной частью образовательной системы.

Детализация и последующая классификация вызовов осуществлялась по характеру их воздействия на систему ДПО дифференцированного на: прямое и опосредованное; текущее и перспективное воздействия. На этой основе были выявлены желаемые реакции системы по каждому из направлений воздействия, определяющие, по нашему мнению, содержательное обновление программ дополнительного образования и изменения организации и администрирования учебного процесса.

Обобщение результатов позволило выделить перспективные направления развития содержания программ, такие как: адаптация содержания учебных программ к международными требованиям и критериям; обучение трансферабельным (переносимым) знаниям; введение в программы курсов по эффективному использованию мобильных и дистанционных образовательных технологий, а также «облачных вычислений», развитию социальных компетенций, навыков инновационной деятельности, кросс-культурных коммуникаций, языковому развитию, международным стандартам управления, международным стандартам финансовой отчетности, самостоятельному формированию контента в информационном пространстве и др.

В качестве перспективных организационных реакций системы ДПО нами выделено: введение кредитно-рейтинговой системы оценки обучающихся, интеграция программ и учебных планов, взаимное признание образовательных программ различных стран, международная аккредитация; развитие форм организации образовательного процесса не только на полный день, но и в формате long-weekend, модульной форме как гибкой и наиболее сопряженной с зарубежными образовательными системами, развитие дистанционных форм обучения, организации совместных программ обучения в регионах, развитие системы обмена слушателями с другими странами, зарубежные стажировки; внедрение в образовательный процесс мобильных технологий, краудсорсинга и «облачных» вычислений; создание научных и инновационных сообществ, как в формате реальных организаций, так и в форме виртуальных сообществ; создание и развитие институтов повышения квалификации преподавателей в соответствии с новыми потребностями глобальной экономики и др.

По нашему мнению, в перспективе в сфере ДПО образования будут наблюдаться две практически противоположные тенденции – универсализация подходов к формированию учебных программ, учебно-методических материалов, их доступность слушателям разных стран, а с другой, - усложнение и диверсификация возможностей практического применения получаемых знаний и навыков в различных отраслях и формирование на этой основе нового массива обобщаемого опыта с целью его последующего анализа и формирования на его основе нового витка в развитии образовательных программ.

Представленные характеристики современных вызовов к образованию в целом и к бизнес-образованию, в частности, диктуют необходимость существенного пересмотра концептуальных основ его организации с привлечением оригинальных методологических и методических средств.

Определенной новацией в наших изысканиях является использование в качестве основного методолого-методического инструментария - метода картоидов, для которого характерно наличие системы определенных и взаимосвязанных приемов анализа с визуализацией объектов и процессов. По нашему мнению, он надежен и эффективен за счет принципов, которые положены в его основу: логичность, упорядоченность и последовательность описания; отбор и систематизация фактов и явлений; введение в визуальное описание элементов сравнения, аналогии, сопоставления с использованием количественных показателей; четкая формулировка выводов и рекомендаций.

В исследовании представлено адаптированное к проблематике темы авторское описание возможностей и ограничений предлагаемого метода, а также выявлены возможности его применения непосредственно к проблемам развития образовательного процесса. Изменения в системе послевузовского дополнительного профессионального образования представлены 4-мя группами: рутинные; модернизационные; инновационные; меняющие парадигму, то есть изменяющие идентичность объекта или процесса. В свою очередь принципиальные возможности сгруппированы следующим образом: возможности оценки текущего состояния и динамики изменения компетентностей, степень их соответствия актуальным профессиональным и должностным компетенциям, а также возможности прямого управления и косвенного влияния на процессы и аудиторию; возможность конструировать и верифицировать учебные курсы с учетом потребностей и

интересов стейкхолдеров; возможность конструировать и верифицировать учебные программы с учетом потребностей и интересов стейкхолдеров.

В данном исследовании предложено применение простейшей порядковой шкалы «Центр – Провинция – Периферия - Граница – Магистраль – Зона изменений (роста изменений)» в качестве инструментальной основы методики «Формирование организационной структуры учебного заведения» и его подразделений, занимающихся дополнительным образованием» и оценки достигаемых или презентуемых с ее помощью результатов, формирования и прогнозов (сценариев) ее дальнейшего развития». Такой подход позволяет достаточно быстро классифицировать любые исследуемые сущности, включая систему ДПО и отдельные ее структурные элементы, которые в качестве объекта исследования как раз и представляют собой сложные, многоаспектные системы, обладающие всеми признаками самоорганизующихся и самосовершенствующихся систем.

Конструктивным направлением применения картоидного подхода и его инструментария является оценка уровня компетентности обучаемых, в частности, слушателей программ дополнительного образования. На его основе предложена концептуальная модель в форме типичной схемы мотивации/демотивации обучаемого в системе ДПО, которая предполагает выстраивание несколько возможных траекторий обучения слушателя в рамках одного должностного уровня.

В качестве инструмента анализа организации обучения рекомендуется также применять «Матрицу идентичности», которая может быть использована для описания и оценки этапов жизненного цикла объекта исследования и актуальных для каждого этапа коллизий (полей исследовательских вопросов, проблемных полей, полей типовых задач и полей эталонных решений).

Предложен в качестве эффективной формы интерактивного обучения на программах ДПО специальный формат – КЕЙКИС, который в существенно большей степени, чем традиционные кейс-стади, учитывает сложность и слабую формализуемость возникающих в учебной и бизнес практике проблемных ситуаций. Методологической базой построения кейкисов выступает картоидное описание (картоиды) и фрактальные классификаторы, позволяющие объективировать процедуры свертки информации. В рамках образовательного процесса новый инструмент, позволяет: преподавателям генерировать новый формат интерактивного инструментария и применять его для активизации процесса

обучения применительно к широкому спектру учебных дисциплин; слушателям бизнес-программ самостоятельно на качественно новом уровне оформлять результаты своей учебно-исследовательской деятельности и формировать у себя навыки разрешения проблемных ситуаций.

Разработана и рекомендована также методика пассивного слушания, которая может быть использована для оценки презентуемых сведений и формулирования сценариев дальнейшего развития событий как в процессе обучения на программах ДПО, так и в практике принятия управленческих решений в реальном масштабе времени для сбора и упаковки ключевой управленческой информации на большом массиве слабо структурированных и противоречивых сведений (инструментально-технологическая база - морфологическая матрица).

Влияние глобальных и локальных внешних факторов, коммерциализация образовательных процессов, а также достаточно сложные и противоречивые тенденции на рынке образовательных услуг, особенно в сегменте ДПО требуют адекватных мер не только в плане адаптации содержания образовательных программ к новым требованиям, но и в существенной степени к формам их организации и управления. Для государственных вузов и для коммерческих образовательных организаций особенно актуально применение современных подходов к управлению своей деятельностью, позволяющих наиболее эффективно использовать имеющиеся людские, финансовые ресурсы и обеспечивать наряду с высоким качеством предоставляемых образовательных услуг, достаточную с позиций самофинансирования прибыль.

В этой связи в образовании необходимо наряду с действующим функциональным подходом в управлении, не обеспечивающим, на наш взгляд, должной гибкости и результативности в условиях перехода к новой образовательной модели, активнее применять процессный подход, в рамках которого организация рассматривается как совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых бизнес-процессов, набор которых достаточно стабилен.

Анализ опыта работы отечественных организаций и учреждений, а также американских коммерческих фирм, работающих в сфере услуг, показывает, что можно выделить ряд определяющих параметров и условий, когда описание бизнес-процессов с последующей их рационализацией становится действительно

необходимым - это увеличение численности сотрудников, усиление конкуренции, диверсификация деятельности, необходимость пересмотра стратегии развития.

Все эти параметры присущи значительному числу образовательных учреждений России. Кроме того, именно в бизнес-образовании существует насущная необходимость интеграции в единый управленческий процесс отдельных операций, ранее разрозненных по разным управленческим и кафедральным структурам ВУЗов или бизнес-школ с традиционной вузовской структурой.

Элементы и технологии процессно-ориентированного подхода в данном исследовании адаптированы для сферы ДПО. Применительно к образовательным структурам в качестве основных объектов реорганизации выделены: организационная структура, организация учебного процесса, система материально-технического обеспечения, организация учебно-методического обеспечения учебного процесса и др. зафиксированы следующие типы ролей сотрудников: владельцы процессов, владельцы ресурсов и операторы

Фиксация типов ролей сотрудников образовательной организации при реализации процессно-ориентированного подхода: владельцы процессов, владельцы ресурсов и операторы, позволяет существенно повысить эффективность его администрирования. На примере одной из ведущих российских бизнес-школ проиллюстрированы возможности процессного подхода. Составлена схема, отражающая основных участников образовательного процесса и их взаимодействие в процессе управления программами дополнительного образования. Осуществлена структуризация в соответствии с классификацией М. Портера вся деятельность в образовательной сфере, рассматриваемая как совокупность бизнес-процессов, в разрезе следующих областей: бизнес-процессы управления, основной и поддерживающей деятельности. Осуществлено описание ряда бизнес-процессов с необходимой детализацией и закреплением за каждым подпроцессом и бизнес-процессом в целом ответственных за их исполнение. Проанализировано окружение ряда процессов, описана их функциональная структура, рассмотрено движение потоков объектов бизнес-процесса, представляющих собой информационные потоки на разных носителях.

Применение процессного подхода и реинжиниринга может обеспечить качественные изменения в процессах управления учреждением системы дополнительного образования: сокращение издержек как на оплату труда, так и

оборудование рабочего места сотрудника; увеличение скорости выполнения процесса, снижение количества ошибок, задержек и переделок; формирование мотивация у персонала к улучшению качества выполняемых ими заданий, снижение потребности в контроле, горизонтальное и вертикальное сжатие процессов, отказ от стандартизации, сокращение числа сверок между подразделениями. Все это, в конечном счете, ведет к повышению качества оказания образовательной услуги, формированию благоприятного имиджа образовательной организации, росту потребительской лояльности клиента, что особенно важно для дополнительного образования, способного предоставлять человеку новые формы и возможности повышения своей профессиональной квалификации и личностного развития на протяжении всей жизни.

Использованная литература

Нормативные документы

1. Федеральная целевая программа развития образования на 2011 - 2015 годы, Москва февраль 2011 Министерство образования и науки Российской Федерации: [Электронный ресурс] – Электрон дан. – Режим доступа: <http://fcp.economy.gov.ru>
2. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации" <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/23125.html>

Литература

3. Аккредитация в системе высшего образования: российский и зарубежный опыт. – М.: Печатное слово, 2008
4. Антонец В. Л., Нечаева Н. В., Хомкин К. А., Шведова В.В. Инновационный бизнес: формирование моделей коммерциализации перспективных разработок / под ред. К. Хомкина. – М.: Дело, 2009 Антонец В., Нечаева Н., Хомкин К., Шведова В. Инновационный бизнес: формирование моделей коммерциализации перспективных разработок/под ред. К Хомкина – М.: Дело, 2009
5. Архипов А. Ю., Андреева Л.Ю., Зотова Т.А. Управление компетенциями как стратегия развития финансовых компаний в «новой экономике»: монография/под общ ред.проф. А.Ю. Архипова _ Ростовн/Д: Изд-во ЮФУ, 2010
6. Балыхин Г.А. Управление развитием образования: организационно-экономический аспект. – М., 2003
7. Беляева Ю.В. Конкуренция и инновации. – Кострома: Изд-во КГУ им. Н.А. Некрасова. 2008
8. Беляков С.С. Модернизация образования в России: совершенствование управления – М.: МАКС Пресс, 2009
9. Бизнес-образование: специфика, программы, технологии, организация / Под общ. ред. С.Р. Филоновича. – М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2004
10. Блинов В.И. Компетентностный подход на разных уровнях образования. – М.: 2009

11. Болонская декларация. ЗОНА ЕВРОПЕЙСКОГО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ. Совместное заявление европейских министров образования г. Болонья, 19 июня 1999 год
12. Варшавер Е. Постановка исследовательского вопроса в рамках постмодерной методологии <http://corp.fom.ru/uploads/socreal/post-366.pdf>
13. Варшавер Е. Постановка исследовательского вопроса в рамках постмодерной методологии <http://corp.fom.ru/uploads/socreal/post-366.pdf>
14. Дуканич Л.В. Магистр vs мастер//Компания, 2013, №30/783, С.58,59
15. Дуканич Л.В., Коробейникова С.В. Процессно-ориентированный подход в управлении бизнес-образованием: опыт применения//Высшее образование, №5, 2013
16. Ермакова С.Э. Управление бизнес-процессами в медицинской организации. – М.: МАКС Пресс, 2009
17. Ермакова С.Э. Формирование процессно-ориентированной системы управления в медицинских организациях: Монография. – М.: МАКС Пресс, 2011
18. Зинов В., Лебедева Т., Цыганов С. Инновационное развитие компании: управление интеллектуальными ресурсами. – М.: Дело, 2009.
19. Зиньковский К.В. Исследование механизмов проведения реформы крупных социальных систем на примере системы общего образования//Вопросы образования, №3, 2008, С.145 - 154
20. Игонин Л.Г. Социология в обществе знания от эпохи модерна к информационному обществу. – М.: ГУ-ВШЭ. 2007.
21. Индикаторы инновационной деятельности: 2013 : статистический сборник. – Москва : Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2013
22. Индикаторы образования: 2013: статистический сборник - М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2013
23. Инновационное развитие – основа модернизации экономики России: Национальный доклад. – М.: ИМЭМО РАН, ГУ-ВШЭ, 2008.

24. Информационное сообщество: тенденции развития : аналитический обзор. – М.: Национальный исследовательский университет «высшая школа экономики», 2012
25. Каганский В.Л.. Пространственные аспекты культурного ландшафта современной России. Авт. дис. к.г.н. — М.: ИГ РАН, 2009.
26. Календжян С.О. Российское бизнес-образование XXI века: новая волна//Business education review, 2007,№1(8) , с. 38-42
27. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления : социальная компетенция и модернизация: учебн.-практич.пособие. – М,: Издательство «Дело» РАНХиГС, 2011 (Серия «Евроменеджмент для России»).
28. Карпенко О.М., Бершадская М.Д. Высшее образование в странах мира: анализ данных образовательной статистики и глобальных рейтингов в сфере образования. – Издательство: СГУ, 2009
29. Киселев В.Д. ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДИКИ «МАТРИЦА ИДЕНТИЧНОСТИ» В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРАКТИКЕ. Корпоративные университеты. Журнал №43. Июль-август 2013 года.
30. 5.Киселев В.Д. Открытая библиотека российских кейсов (на базе технологической платформы КЕЙКИС). В сб. На пути в мировое хозяйство. Выпуск IX /Под ред. Л.И. Евенко и Н.Н. Карповой. – М.: Граница, 2013, С.167 – 191.
31. Кларк, Б. Р. Поддержание изменений в университетах. Преемственность кейс-стади и концепций [Текст] / пер. с англ. Е. Стёпкиной; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011
32. Ковалев С.М. Бизнес-процессы, основные стандарты их описания.//Справочник экономиста. – 2006. - № 11.
33. Козлова Н.И. Дополнительное профессионально-педагогическое образование взрослых как структурный компонент концептуальной модели непрерывности обучения //Гуманитарный вектор. 2013. № 1
34. Кордонский С.Г., Чебанов С.В. Веерные матрицы как модель представления данных / Чебанов С. В. Собрание сочинений.Т.1 Вильнюс, VLANI, 1996

35. Краудсорсинг: Коллективный разум как инструмент развития бизнеса / Джефф Хау; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2012
36. Крылатых Э.Н. Подготовка нового поколения менеджеров для российской экономики // Бизнес-образование, 2008, №1(24), С.84-97
37. Кудрин Б.И. Два открытия: явление инвариантности структуры техноценозов и закон информационного отбора. Вып.44.«Ценологические исследования» -М.:Технетика, 2009.
38. Кудрин Б.И. Концепция стандартизации и теория ценозов Ч.1 // Стандарты и качество. 2008. № 5. Ч.2. 2008. № 6.
39. Лачугина М.М. Управление инновационным развитием интегрированных комплексов непрерывного профессионального образования: автореф. дис...канд.экон.наук. СПб, 2011
40. Лоранж Питер Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 400 с.
41. Макаров В. Контуры экономики знаний // экономист. – М.:, 2007
42. Мау В. Мир после кризиса: Что получим на выходе // Ведомости. – 2009. - № 27 (2297). – 16 февраля.
43. Мейен С В., Шрейдер Ю.А. Методологические аспекты теории классификации. Вопросы философии. 1976. № 12.
44. Меморандум об обучении в течение всей жизни. Европейская Комиссия, Евростат, Совещание 13-14 ноября 2000 г., Люксембург.
45. Менеджмент качества образовательных процессов/Под ред. Э.В. Минько, М.А. Николаевой – М.: Норма: ИНФРА-М, 2013
46. Методические рекомендации по проектированию оценочных средств для реализации много уровневых образовательных программ ВПО при компетентностном подходе/ В.А.Богословский Ю Е.В. Караваева, Е.Н. Ковтун, О.П. Мелехова, С.Е. Родионова, В.А. Тарлыков, А.А. Шехонин. – М.: Изд-во МГУ, 2007
47. Методология функционального моделирования. Информационные технологии поддержки жизненного цикла продукции. Рекомендации по стандартизации. Р.50.1.028 – 2001 – М.: Госстандарт России, 2001

48. Модернизация российского образования: вызовы нового десятилетия / В.В.Галкин, Д.С.Зуева, А.Е.Волков, А.А.Климов, Д.С. Конанчук, П.Б.Мрдуляш/под ред. А.А.Климова. – М.: Издательство «Дело» РАНХ, 2010
49. Модянова Т. Современные концепции формирования и реализации кадровой политики. Опыт европейских стран и США // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – № 2.
50. Мосейкин Ю.Н. Перспективы сотрудничества бизнес-школ России и Латинской Америки // Бизнес-образование – 2010. - №2 (29)
51. Наймушин П.В., Астальцев В.Н. Корпоративные отношения и формирование инновационной культуры // Экономический вестник Рост.гос. ун-та. – 2008. - № 2.
52. Новиков А.М. Постиндустриальное образование. – М.: Издательство «Эгвес», 2008
53. Образование в цифрах: 2013 : кр. стат. сб. – М. : Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2013
54. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. – М.: Финансы и Статистика, 1997
55. Образование через всю жизнь: непрерывное образование для устойчивого развития: труды международного сотрудничества/под ред. Н.А. Лобанова, В.Н. Скворцова. Т.8 СПб, 2010
56. Оводенко А.А. Креативные технологии управления проектами университета - СПб., Издательство: ГУАП, 2010
57. Портер М. Конкуренция – Киев: Вильямс, 2001
58. Прогноз развития высшего образования в России 2009 -2011 гг./Под ред.Т.Л. Клячко – М.: МАКС Пресс, 2009
59. Развитие процесса интеграции высшего образования России на основе Болонских принципов: Всероссийская научно-практическая конференция: Москва, МГУ имени М.В.Ломоносова, Экономический факультет; 26 ноября 2009 г.: Доклады и тезисы выступлений/ Редкол.: Колесов В.П., Егоров Е.В., Беляева Т.Б., Ломанов П.Н. – М.: МАКС Пресс, 2009

60. Российское образование – 2020: модель образования для экономики, основанной на знаниях: к IX Междунар. науч. конф. «Модернизация экономики и глобализация», Москва, 1-3 апреля 2008 г./под ред. Я Кузьминова, И.Фрумкина, 2008
61. Российское образование: тенденции и вызовы: сб. ст. и аналитических докл. – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2009
62. Русскова Е. Институциональные особенности формирования инновационной экономики. – Волгоград: ВолГУ, 2008.
63. Спенсер-мл. Л.М., Спенсер С.М. Компетенции на работе. пер. с англ. – М.: Издательство ГИППО, 2010
64. Стерхова С. Инновационный продукт: инструменты маркетинга. – М.: Изд-во «Дело», 2009
65. Стратегии адаптации высших учебных заведений: экономический и социальный аспекты. ГУ – ВШЭ: М, 2002
66. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг бизнеса. Манифест революции в бизнесе. – М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2-е изд., 2007
67. Экономика знаний и инновации: перспективы России / под. ред. А.В. Бузгалина. – М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2007.
68. Экономика знаний: коллективная монография / отв. ред. проф. В.П. Колесов. – М.: ИНФРА-М, 2008.
69. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. - 3-е изд., испр. - Москва: Омега-Л, 2007.
70. Burton C.C. The Higher Education System. Academic Organization in Gross-National Perspective./ C.C. Burton. – Berkeley, CA: University of California Press, 1983
71. Dave R.N. Foundation of Lifelong Education: Some Methodological Aspects. – Hamburg, 1976
72. Froy, F., S. Giguere and M. Meghnagi (2012), “Skills for Competitiveness: A Synthesis Report”. <http://www.oecd-library.org/docserver/download/5k98xwskmvr6.pdf?expires=1381068628&id=id&accname=guest&checksum=E5E0516657CADC758FE1AFB107AF1390>

73. OECD Environmental Outlook to 2050. http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/environment/oecd-environmental-outlook-to-2050_9789264122246-en#page1
74. Svetlana Korobeynikova, Ludmila Dukanich PROCESS MANAGEMENT IN RUSSIAN BUSINESS EDUCATION
<http://ojs.journals.cz/index.php/CBUConference2013/article/view/33>
75. Transferable Skills Training for Researchers Supporting Career Development and Research/ http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/transferable-skills-training-for-researchers_9789264179721-en
76. Trends Shaping Education 2013(Тенденции, формирующие образование 2013)
http://www.oecd-ilibrary.org/education/trends-shaping-education-2013_trends_edu-2013-en
77. World Bank (2012), Knowledge For Development: KEI and KI Over Time Comparisons, online, http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM_page6.asp, accessed September 2012.
78. Zwicky F., Discovery Invention, Research Through the Morphological Approach. McMillan, 1969
79. Howard Smith, Peter Fingar Business Process Management: the third wave Web site [http:// www. bpm 3. com/](http://www.bpm3.com/). 2003
80. Богаткина К.Е. Применение реинжиниринга в управлении вузом/ электр. ресурс - <http://www.rusnauka.com>

Интернет-источники

81. <http://минобрнауки.рф/>
82. <http://www.mbaworld.com/>
83. <http://cbsd.gks.ru/>
84. <http://www.google.kz/imghp?hl=ru&tab=wi>
85. <http://www.keykis.ru>
86. http://www.keykis.ru/doc_keykis/bezumstvu_slabyh_pojom_my_pesnju.pdf
87. http://www.mba.su/mezhdunarodnie_akkreditacii/
88. <http://www.oecd-ilibrary.org>
89. <http://www.rabe.ru>

90. <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2009/02/16/181823>
91. <http://www.cfin.ru>
92. <http://www.profiz.ru>.
93. <http://www.youtube.com/channel/UCS1blaWZDgxmmURnZzcOIwQ?feature=watch>

Приложение 1

Описание одного из обеспечивающих бизнес - процессов («Подбор и наем персонала»), выполненного для Бизнес-школы.

Целью описания данного бизнес-процесса является повышение эффективности процесса отбора и принятия персонала с позиций его соответствия задачам и обязанностям, определенным исходя из общей цели. Назначение процесса заключается в обеспечении Школы квалифицированным персоналом, закрытие всех вакансий штатного расписания с учетом особенностей деятельности данной образовательной структуры. Окружение бизнес-процесса составляют входы и выходы процесса, а окружение процесса формируют поставщики и клиенты процесса. То есть выделяется две границы бизнес-процесса: начало бизнес-процесса – поступление запроса от профильного подразделения и окончание бизнес-процесса – направление сотрудника на рабочее время.

Таблица 1. Выходы и клиенты бизнес-процесса «Подбор и прием персонала»

Первичные выходы	Первичные клиенты
Заполненная вакансия	Структурное подразделение
Вторичные выходы	Вторичные клиенты
Приказ, трудовая книжка, личное дело	Кадровый архив
Информация об отказе	Соискатель
Объявление о вакансии	СМИ

Таблица 4.2. Входы и поставщики бизнес-процесса «Подбор и прием персонала»

Первичные входы	Первичные поставщики
Запрос о наличии вакансии	Структурное подразделение
Вторичные входы	Вторичные поставщики
Соискатель	Рынок труда
Резюме	Соискатель, кадровое агентство, служба занятости
Контакт с соискателем	Заместитель декана ВШКУ

В качестве подпроцессов данного бизнес-процесса были выделены:

- 1) поступление запроса о наличии вакантного места в структурном подразделении с перечислением требований к соискателю;
- 2) размещение информации о наличии вакансии в различных источниках: на веб-сайте бизнес-школы, веб-сайтах по поиску работы, в газетах и у кадровых агентств;
- 3) первичный отбор на основе анализа резюме и другой информации о кандидате;

- 4) проведение собеседования с кандидатами;
- 5) вторичный отбор;
- 6) оформление трудовых отношений.

Далее составляется и анализируется диаграмма окружения каждого бизнес-процесса, которая иллюстрирует движение входов, поставщиков, выходов и клиентов процесса в их взаимосвязи. Следующим шагом является описание функциональной структуры бизнес-процесса, которая детально демонстрирует все действия, из которых состоит бизнес-процесс, в порядке очередности их выполнения. Например, при реализации третьего этапа «Первичный отбор на основе анализа резюме и другой информации о кандидате»:

- 1) подборка и просмотр резюме;
- 2) отбор кандидатур по телефонным звонкам и по запросам электронной почты;
- 3) назначение встречи.

Затем рассматривается движение потоков объектов бизнес-процесса, представляющее собой информационные потоки на разных носителях (в бумажном виде, на электронном носителе, в устной форме). Приведем в качестве примера структуру потоков объектов иллюстрируемого бизнес-процесса.

Таблица 3. Структура потоков объектов бизнес-процесса «Подбор и прием персонала»

Информация на бумажном носителе (документы)	Устная информация	Информация на электронном носителе
Запрос Представление Резюме соискателя на бумажном носителе Приказ, трудовая книжка Решение декана школы о приеме	Запрос к соискателю Телефонный звонок Устные комментарии Информация об отказе Контакт с соискателем	Объявления о вакансии Резюме в электронной версии

Для успешной реализации бизнес-процесса и получения эффективных результатов необходимо распределить ответственность за исполнение каждого подпроцесса. С этой целью составляется перечень организационных структур бизнес-процесса. В нашем примере такими структурами будут: декан школы; заместитель декана школы; руководитель структурного подразделения; менеджер отдела маркетинга; работник кадровой службы. Далее составляется матрица ответственности.

Матрица ответственности позволяет наглядно видеть, кто из работников ответственен за определенные этапы процесса, что позволяет снять часть ответственности с руководства и делегировать определенный объем работ другому работнику в целях повышения эффективности труда.

Таблица 4. Матрица ответственности бизнес-процесса

Основные этапы бизнес-процесса	Поступление запроса	Размещение информации о вакансии	Первичный отбор	Проведение интервью	Вторичный отбор	Оформление трудовых отношений
Организационная структура бизнес-процесса						
Декан школы					х	
Заместитель декана школы			х	х		
Руководитель структурного подразделения	х					
Менеджер отдела маркетинга		х				
Работник кадровой службы						х

Завершающим этапом описания бизнес-процесса является построение его схемы. Схематическая иллюстрация процесса позволяет наглядно увидеть всю совокупность выполняемых действий с учетом альтернатив решений