

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования**  
**«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Институт экономики и управления**  
**Кафедра менеджмента**

**Утверждена распоряжением по институту**  
16.03.2020 г. № 124 / 18.00-03  
**Выполнена по заявке организации (предприятия) ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО», г. Ставрополь**

**Допущена к защите**  
«27» мая 2020 г.

**Зав. кафедрой менеджмента**  
д-р экон. наук, профессор Парахина В.Н.  
(уч. степень, уч. звание, ФИО зав. каф.)

*(подпись зав. кафедрой)*

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**Проблемы и перспективы стратегического развития системы дополнительного образования**

**Рецензенты:**  
Репин Андрей Игоревич  
(ФИО)  
коммерческий директор в Группе компаний «Зеленая точка»  
(ученая степень, звание, должность)

**Выполнила:**  
Щербакова Алина Владимировна  
(ФИО)  
**Студентка 2 курса, группы МЕН-м-о-18-2 направления подготовки 38.04.02 Менеджмент направленность (профиль) «Стратегическое управление» очной формы обучения**

*(Подпись)*

**Нормоконтролер:**  
Максименко Людмила Сергеевна  
(ФИО)  
Д-р. экон. наук, профессор, профессор кафедры менеджмента  
(ученая степень, звание, должность)

**Руководитель:**  
Шарунова Елена Валерьевна  
(ФИО)  
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента  
(ученая степень, звание, должность)

*(Подпись)*

*(Подпись)*

**Дата защиты**

**Ставрополь, 2020 г.**

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретико-методологические аспекты формирования стратегии развития системы дополнительного образования	5
1.1 Понятие системы дополнительного образования и её особенности как участника рынка образовательных услуг	5
1.2 Особенности и задачи формирования стратегии развития системы дополнительного образования	14
1.3 Зарубежный опыт стратегического менеджмента в системе дополнительного образования	20
2 Характеристика и анализ системы дополнительного образования Ставропольского края	28
2.1 Оценка рынка услуг дополнительного образования Ставропольского края	28
2.2 Общая характеристика и анализ основных показателей деятельности ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО»	36
2.3 Анализ стратегических направлений развития системы дополнительного образования ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО»	64
3 Разработка рекомендаций по реализации мероприятий стратегического развития организации системы дополнительного образования	80
3.1 Проблемы стратегического развития системы дополнительного образования	80
3.2 Проектные мероприятия по реализации основных стратегических направлений организации	84
3.3 Организационно-экономическая оценка эффективности	88

проектных мероприятий	
Заключение	97
Список литературы	99
Приложение А. Организационная структура ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО»	106
Приложение Б. Целевой портрет ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО»	107
Приложение В. Построение дерева целей ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО»	108

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития российского рынка образовательных услуг, а также напрямую связанного с ним рынка трудовых ресурсов наиболее актуальным становится вопрос уровня качества образования как основного фактора повышения профессиональной конкурентоспособности специалистов. Качество образовательных услуг является многогранным понятием и рассматривается с позиций заинтересованных сторон, являющихся также основными участниками рынка образовательных услуг [1].

Система дополнительного профессионального образования становится одним из системообразующих факторов, обеспечивающих реализацию государственной политики в области образования.

Развитие дополнительного профессионального обучения должно отвечать требованиям инновационной экономики: адекватно и быстро реагировать на требования рынка труда, обеспечивать сохранение и развитие кадрового потенциала, способность специалистов эффективно работать в новых условиях, переобучение кадров в соответствии с изменяющимися требованиями государства, общества и

гражданина.

Нормативно - правовая база системы образования, довольно обширна. Основным документов, который контролирует и регулирует образовательные отношения на его отдельных уровнях образования, является Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в РФ» [2].

Объектом исследования выступает ГБУ ДПО «Ставропольский краевой институт развития образования, повышения квалификации и переподготовки работников образования».

Предметом исследования является реализация основных стратегических направлений образовательной деятельности ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО».

Цель данной работы заключается в выявлении проблем образовательной деятельности и поиске перспектив стратегического развития системы дополнительного образования.

В соответствии с целью были сформулированы следующие задачи исследования:

- выявить теоретические особенности стратегического развития системы дополнительного образования;
- рассмотреть зарубежный опыт стратегического менеджмента в системе дополнительного образования;
- проанализировать и оценить систему дополнительного образования по материалам организации;
- выделить проблемы стратегического развития системы дополнительного образования института;
- разработать проектные мероприятия по реализации основных стратегических направлений организации.

Система образования исследуется многими российскими

учеными: Щетининым В.Н., Кашаревой В.Н., Шинкаревой Л.В., Буйловой Л.Н., Косарецкий С.Г. и многими другими исследователями, представленными в работе.

Для достижения поставленной цели предполагается использовать методы теоретико-методического анализа.

Практическая значимость работы заключается в том, что на основе проведенного исследования предложены проектные мероприятия по реализации основных стратегических направлений организации.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

## 1.1 Понятие системы дополнительного образования и её особенности как участника рынка образовательных услуг

Сегодня образованность человека определяется не только специальными знаниями, но и его разносторонним развитием как личности, ориентирующейся в тенденциях отечественной и мировой культуры, в современной системе ценностей, способностей к активной социальной адаптации в социокультурном пространстве, к самостоятельному выбору жизненного пути, к самообразованию и самосовершенствованию. В связи с этим наряду с общим образованием огромное значение приобретает дополнительное.

Основным видом деятельности учреждений образования является создание и оказание образовательных услуг. Исследователь В.П. Щетинин, в своей работе, под образовательными услугами понимает систему знаний, информации, умений и навыков, которые используются в целях удовлетворения многих потребностей человека, общества и государства [1].

Согласно Федеральному закону «Об образовании в РФ» под образовательными услугами подразумеваются услуги по организации и осуществлению образовательного процесса (обучения) в целях освоения обучающимися образовательных программ, программ профессиональной подготовки или

программ отдельных учебных курсов, предметов, дисциплин (модулей), если они не завершаются выдачей документа, дающего право на продолжение образования на следующем уровне и занятие профессиональной деятельностью, другие услуги, связанные с обучением [2].

Определенный интерес представляет монография В.Н. Кошаревой, в которой автор под образовательной услугой подразумевает комплекс целенаправленно создаваемых и предлагаемых образовательным учреждением возможностей получения образования в рамках его образовательных программ с целью удовлетворения образовательных потребностей [3].

Л.В. Шинкарева в своей статье отмечает, что наряду с понятием «образовательная услуга» существует категория «дополнительная образовательная услуга». Причем, дополнительная образовательная услуга – комплекс целенаправленно создаваемых и предлагаемых образовательным учреждением возможностей получения образования в рамках его основной образовательной программы и приобретение дополнительных знаний, умений, навыков, развитие творческих и других способностей под руководством специалистов, с целью удовлетворения образовательных потребностей [4].

Согласно Федеральному закону «Об образовании в РФ» под дополнительным образованием понимается вид образования, который направлен на всестороннее удовлетворение образовательных потребностей человека в интеллектуальном, духовно-нравственном, физическом и (или) профессиональном совершенствовании и не сопровождается повышением уровня образования. В законе

проведено содержательное различие между «основным» и дополнительным образованием – последнее является по своей сути добровольным, инициативным [2].

Исследователь Л.Н. Буйлова выделяет несколько понятий «дополнительное образование» [5]:

- образовательная деятельность, осуществляемая по дополнительным образовательным программам, имеющим образовательные цели и диагностируемые и оцениваемые образовательные результаты;

- оказание дополнительных образовательных услуг за пределами основных образовательных программ в интересах личности и государства.

Дополнительная образовательная деятельность осуществляется в специализированных учреждениях.

Исследователь С.Г. Косарецкий под организацией дополнительного образования понимает важнейший элемент системы дополнительного образования. Они различаются по форме собственности, ведомственной принадлежности, а также по характеристикам инфраструктуры, содержанию и методам работы с детьми [6].

Право реализовывать дополнительные образовательные программы закреплено за: дошкольными образовательными организациями; общеобразовательными организациями; профессиональными образовательными организациями; образовательными организациями высшего образования. Основанием допуска к реализации дополнительных образовательных программ является лицензия на осуществление соответствующей образовательной деятельности.

В настоящее время учреждения дополнительного

образования подразделяются на: государственные и муниципальные.

В работе автора обсуждается активный рост негосударственного сектора, который включает коммерческие организации (акционерные общества открытого и закрытого типа), индивидуальных предпринимателей, некоммерческие организации (АНО). Большая часть организаций осуществляет свою деятельность по кодам ОКВЭД, не включенным в группу «85 Образование», а именно «72 Научные исследования и разработки»; «74 Деятельность профессиональная научная и техническая прочая»; «90 Деятельность творческая, деятельность в области искусства и организации развлечений»; «93 Деятельность в области спорта, отдыха и развлечений», и не имеет лицензий на образовательную деятельность.

С точки зрения масштаба и моделей бизнеса с определенной долей условности можно выделить три группы организаций:

- крупный, к которым относятся города профессий, интерактивные музеи науки, организации – франчайзеры;
- средний, включающий частные центры дополнительного образования, предлагающие программы более одной тематики;
- малый, предусматривающий небольшие проекты преимущественно в рамках одной тематики, франчайзинг.

Трансформация системы дополнительного образования, создание дополнительных услуг и изменения в содержании реализуемых образовательных программ, в форматах преподавания, индивидуальный подход к клиенту – такие черты нехарактерны для большинства государственных

организаций, даже для тех, кто реализует платные услуги [6].

С.Г. Косарецкий считает, что образовательная деятельность по дополнительным общеобразовательным программам должна быть направлена на [6]:

- формирование и развитие творческих способностей учащихся;

- удовлетворение индивидуальных потребностей учащихся в интеллектуальном, художественно-эстетическом, нравственном и интеллектуальном развитии, а также в занятиях физической культурой и спортом;

- формирование культуры здорового и безопасного образа жизни, укрепление здоровья учащихся;

- обеспечение духовно-нравственного, гражданско-патриотического, военно-патриотического, трудового воспитания учащихся;

- выявление, развитие и поддержку талантливых учащихся, а также лиц, проявивших выдающиеся способности;

- профессиональную ориентацию учащихся;

- создание и обеспечение необходимых условий для личностного развития, укрепление здоровья, профессионального самоопределения и творческого труда учащихся;

- подготовку спортивного резерва и спортсменов высокого класса в соответствии с федеральными стандартами спортивной подготовки, в том числе из числа учащихся с ограниченными возможностями здоровья, детей инвалидов и инвалидов;

- социализацию и адаптацию учащихся к жизни в обществе;

- формирование общей культуры учащихся;
- удовлетворение иных образовательных потребностей и интересов учащихся, не противоречащих законодательству Российской Федерации, осуществляемых за пределами федеральных государственных образовательных стандартов и федеральных государственных требований [6].

Исследователь А.Г. Хентонен дополнительные образовательные программы подразделяются на два вида: дополнительные общеобразовательные программы – дополнительные общеразвивающие программы, дополнительные предпрофессиональные программы; дополнительные профессиональные программы – программы повышения квалификации, программы профессиональной переподготовки [7].

Все они строго следуют предъявляемым требованиям: современность, прогнозируемость, целостность, реалистичность, вариативность, рационалистичность, контролируемость и корректируемость.

Автор также считает, что главной помимо обучения в системе дополнительного образования главной целью становится создание инновационных площадок и парков, в которых каждый обучающийся может проявить и развить свои способности и потребности в атмосфере свободы и творчества, при этом педагог является тьютором в процессе обучения и воспитания. Именно при таких педагогических условиях полученные теоретические знания и сформированные компетенции учащихся переходят в практический опыт деятельности в разных сферах жизни. При этом происходит активное становление зрелых личностей, готовых и умеющих действовать, которые смогут

обеспечить успешное будущее своей стране [7].

В.П. Голованов в своей работе отмечает, что в дополнительном образовании выделяют следующие функции [8]:

- ценностно-ориентационная, направленная на освоение ребенком социальных, культурных, нравственных ценностей через систему личностно-значимой деятельности;

- коммуникативная, позволяющая расширить круг общения, узнавать правила и формы сотрудничества, уважительного отношения к партнерам, умение вести диалог;

- социально-адаптационная, обеспечивающая ребенку умение решать реальные жизненные проблемы, становиться активным человеком сообщества, приобретать качества гражданина; гармонизировать свои отношения с обществом, группой, отдельными людьми;

- психотерапевтическая, создающая комфортные отношения в коллективе, где ребенок имеет право на ошибку, где он может пережить ситуацию успеха, но где нет постоянного оценивания и не имеют значения его неудачи в школе;

- профориентационная, позволяющая подрастающему человеку достаточно рано получить представление о мире профессий, усилить свои стартовые возможности в сфере трудовой деятельности, снизить риск неверного определения своего профессионального пути;

- рекреационная, восполняющая психофизические силы человека, способствующая восстановлению творческой и социальной активности, помогающая организации содержательного досуга;

- культуuroбразующая, способствующая активному

включению ребенка в самые разные пласты культуры (национальной и мировой), позволяющая не только расширить свой культурный кругозор, но и освоить продуктивные способы обогащения культурного окружения.

Автор также приводит классификацию программ по следующим основным типам [8]:

- типовая (примерная) программа представляет собой форму, утвержденную Министерством общего и профессионального образования Российской Федерации в качестве образца;

- модифицированная или адаптированная программа – это форма, изменяемая с учетом особенностей организации, формирования разновозрастных и разноуровневых групп, режимом и временными параметрами осуществления деятельности, нестандартностью индивидуальных результатов обучения и воспитания;

- к экспериментальной программе относят форму с изменением содержания, организационно-педагогических основ и методов обучения и воспитания; предложение новых областей знания, внедрение новых педагогических технологий; по мере прохождения апробации, обсуждения и утверждения на экспертном совете данная форма переходит в статус авторской;

- авторская программа представляет собой форму, полностью написанную педагогом или коллективом педагогов, которая содержит предложения по решению проблемы образования, обязательно отличается новизной, актуальностью; содержит гипотезу и концептуальное обоснование: цель, задачи и ожидаемые результаты; способы диагностики результатов на промежуточных и конечных

этапах, разработанные по логике замысла учебно-тематического плана с кратким описанием занятий, характера заданий, форм организации образовательной деятельности; описание методики, способов и средств достижения программной цели, обеспечение ресурсами и средствами обучения.

В.П. Голованов классифицирует программы по следующим видам [8]:

- познавательные, дающие углубленные знания по изучаемой дисциплине, развивающие интеллектуальные способности, мотивы, ориентированные на мотивацию познавательной деятельности воспитанников, и подразделяющиеся на продуктивные, репродуктивные, творческие, поисковые, расширяющие кругозор;

- профессионально-прикладные, ориентированные на профессиональные цели, навыки и умения в актуальной области науки или практической деятельности; формирование специалиста, владеющего профессиональными знаниями, подтвердившего квалификацию получением соответствующего документа;

- программы научно-исследовательской ориентации, используемые для выявления и последующего развития творческих способностей воспитанников к научной деятельности, формирования необходимых навыков для исследовательской работы, умения претворять свою авторскую эвристическую идею в новый интеллектуальный продукт;

- программы социальной адаптации, позволяющие освоить и сформировать положительный социальный опыт;

- спортивно-оздоровительные, пропагандирующие

здоровый образ жизни, здоровья, мониторинга и определяющие ведущий фактор риска;

- программы, развивающие художественную одаренность, способствуют становлению индивидуального творческого воображения, наблюдения, фантазии, умения видеть и слышать, описать, изобразить, озвучить многообразный мир; формирование ответственного отношения к природному дару, таланту;

- досуговые, наполняющие активно-деятельным, эмоционально и психологически комфортным содержанием свободное время личности воспитанника.

В соответствии с Федеральным законом «Об образовании в РФ» по уровню освоения программы могут быть [1]:

- общеразвивающие, направленные на решение задач формирования общей культуры ребенка, расширения его знаний о мире и о себе, социальном опыте: здесь предполагается удовлетворение познавательного интереса ребенка, расширение его информированности в конкретной образовательной области, обогащение навыками общения и совместной деятельности в освоении программы;

- специализированные, направленные на выявление и развитие способностей детей, приобретение ими определенных знаний и умений в избранном виде деятельности; эти программы ориентированы на развитие компетентности в отдельной области, формирование навыков на уровне практического применения;

- профессионально-ориентированные, направленные на ознакомление и последующее углубление той или иной профессиональной сферы жизнедеятельности, помогающие выявлять личные возможности обучающихся и определиться

им в выборе профессии, получить основы профессиональных знаний и мастерства и предусматривающие достижение высоких результатов образованности в какой-либо предметной или практической области, умение видеть проблемы, формулировать задачи, искать пути их решения.

По форме организации образовательного процесса программы различают [1]:

- комплексные, определенным образом соединяющие отдельные области, направления, виды деятельности в единое целое;

- интегрированные, изучающие несколько отраслей, а едином ключе; основываются на теории познания и понимания того, что поиск знания является лучшим способом исследования, который устанавливает связи между учебными дисциплинами;

- модульные, состоящие из нескольких самостоятельных, устойчивых, целостных блоков.

При всем содержательном многообразии программ дополнительного образования их можно классифицировать по нескольким основным образовательным направленностям, широко представленным в практике деятельности образовательных учреждений дополнительного образования детей: техническая; физкультурно-спортивная; художественно-эстетическая; туристско-краеведческая; социально-педагогическая; естественно-научная.

Проанализировав исследования различных авторов, стоит отметить, что любая образовательная услуга представляет собой разнообразные образовательные программы, к числу которых относится дополнительное. Более детально понятие дополнительное образование

рассмотрена в ФЗ «Об образовании в РФ», а также приведены уровни освоения образовательных программ (общеразвивающие, специализированные и профессионально-ориентированные) и формы организации процесса. С.Г. Косарецкий отмечает, что одним из основных элементов системы дополнительного образования являются государственные и муниципальные учреждения, где осуществляется образовательный процесс. Автор также отмечает активный рост негосударственного сектора. А.Г. Хентонен выделяет два вида образовательных программ: общеобразовательные и профессиональные, которые строго следуют закреплённым требованиям. В.П. Голованов отмечает функции дополнительного образования и классифицирует образовательные программы по типу и виду.

## 1.2 Особенности и задачи формирования стратегии развития системы дополнительного образования

В последние годы развернулась серьезная научно-методическая работа, благодаря которой дополнительное образование получило теоретическое обоснование. Для полноценного функционирования сферы дополнительного образования необходимо её непрерывное стратегическое развитие.

Л.П. Скрипка в своей работе выделяет три этапа разработки образовательных программ: подготовительный, моделирующий и оформительский [9].

На первом этапе педагог обосновывает для себя необходимость создания того или иного вида

образовательной программы (индивидуально-авторской, модернизированной), отвечая на разработанные вопросы.

На втором этапе разработки образовательных программ разработчиком выстраивается модель будущей программы, с четким определением целей, задач, принципов, педагогических, позиций в организации образовательно-воспитательной деятельности и определяются временные рамки реализации программы в соответствии с учебно-тематическим планом. Основная задача разработчика на данном этапе – выстраивание в логике содержания программы (по разделам, блокам и т. д.), ведущих принципов в организации деятельности, организации, условий эффективности реализации, а также определяются поэтапный контроль за реализацией содержания программы и способы оценки результатов деятельности обучающихся.

На третьем этапе программирования – разработчиком сжато излагается текст образовательной программы с четкими формулировками и выводами. Недопустимо применение одинаковых терминов для различных понятий, но даже если и употребляются специфические термины, они должны быть объяснены.

Должны быть выдержаны государственные требования и методические рекомендации к содержанию и структурированию образовательных программ системы дополнительного образования детей. Образовательные программы должны быть оформлены в виде нормативного документа в соответствии с ГОСТ 6. 38. 90.

Государственная программа РФ «Развитие образования» на 2018 – 2025 гг. направлена на стратегическое развитие системы дополнительного образования. Её основная цель

заключается в модернизации дополнительного профессионального образования, в том числе посредством внедрения адаптивных, практико-ориентированных и гибких образовательных программ в профессиональных образовательных организациях к 2024 году [10].

К основным задачам относят:

- обеспечение качественных условий для слушателей дополнительных программ, соответствующих основным требованиям современного инновационного, социально-ориентированного развития Российской Федерации;

- обновление содержания и технологий преподавания, вовлечение всех участников образовательного процесса в развитие системы дополнительного образования;

- формирование гибкой, подотчетной обществу системы непрерывного профессионального образования;

- модернизация образовательных программ в системах дошкольного, общего и дополнительного образования детей, направленная на достижение современного качества учебных результатов и результатов социализации;

- создание современной системы оценки качества.

Стратегическим приоритетом государственной политики выступает формирование механизма обновления содержания образования. Переход на новые ФГОС открывает возможности для распространения деятельности (проектных, исследовательских) методов, позволяющих поддерживать у слушателей дополнительных образовательных программ интерес к развитию своих профессиональных компетенций, формирование инициативности, самостоятельности, способность к сотрудничеству.

Сохраняется приоритет нравственного и гражданского

воспитания подрастающего поколения.

О.Г. Прикот в своём исследовании считает, что одним из основных элементов стратегического развития системы дополнительного образования является педагогическое проектирование.

Педагогическое проектирование – процесс сложный и длительный, представляющий из себя неразрывное единство двух подпроцессов, без одного из которых проектирование теряет смысл.

Специальным образом организованное осмысление педагогических процессов и систем, поиск путей их становления, совершенствования и развития, когда на основе анализа имеющегося состояния и прогноза желаемых результатов создается новый облик системы [11].

Процесс реализации в действительности задуманного облика (проекта), т.е. процесс конструирования и осуществления деятельности, в результате которой строится на практике, в реальности облик, ставший итогом первого подпроцесса [11].

Автор отмечает, что содержание проектирования гуманитарных объектов может базироваться на методологии процессного подхода, известной как цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act):

- планирование (plan) заключается в обосновании необходимости проектирования, создании наилучших условий и информационно-материального ресурсного обеспечения;

- осуществление (do), предусматривающее создание проекта педагогического объекта, эксплицированного в особом документе (концепция, модель, программа);

- проверка (check), проводящаяся с целью констатации перехода образовательной системы в новое качество;

- действие (act), заключающееся в принятии решений по созданию улучшенного проекта на будущее.

Е.С. Заир-Бекс в своей статье отмечает задачи педагогического проектирования:

- обоснование конкретных направлений поиска в создании условий для воспитания и развития человека, актуализации его внутренних сил, социального самоопределения и становления;

- прогнозирование развития педагогических систем и процессов;

- создание, обеспечение, организация процессов педагогической деятельности, которые позволят определить желаемые результаты в образовании и реализовать их достижение;

- педагогический анализ и на его основе координация деятельности педагогов и коррекция педагогических процессов [13].

Также исследователь считает, что педагогическое проектирование разрабатывается по логичной последовательности этапов: анализ ситуации и определение проблем; формулировка идей, разработка методологии проекта (ценности и подходы); определение цели проекта, варианты ее достижения и критерии оценки; оценка вариантов выбор наиболее эффективного, концепция проекта, процесс реализации в общих моделях деятельности; стратегическое целевое планирование (целевые программы); определение задач и тактики действий; реализация проекта; обобщение результатов проекта [13].

По В.Е. Радионову педагогическое проектирование подразделяют на четыре этапа [14].

На первом предстартовом этапе проводится обнаружение потребности в преобразованиях, анализ ресурсов (интеллектуальных, духовных, кадровых, материальных и т.д.)

На втором этапе декомпозиции осуществляется перевод появившегося замысла, зафиксированного в концепции, в русло планируемых регулярных процедур.

На третьем этапе трансформации проводится параллельное развитие отдельных линий в проектировании на фоне значительного объема пилотажных разработок и специальных педагогических исследований.

На четвертом этапе конвергенции рассматривается становление отчетливых черт нового облика образовательной системы [14].

Согласно Федеральному закону «Об образовании в РФ», стратегическое развитие системы управления качеством реализации дополнительных образовательных программ предполагает:

- формирование межведомственной модели управления сферой дополнительного образования детей, включая устранение ведомственных барьеров финансирования организаций;

- внедрение и совершенствование современных федеральных государственных требований к дополнительным предпрофессиональным программам;

- разработку и внедрение механизмов, критериев и инструментария для независимой оценки качества реализации дополнительных общеобразовательных программ,

эффективности деятельности образовательных организаций, индивидуальных предпринимателей;

- организацию регулярных исследований общественного заказа на содержание и формы реализации дополнительных общеобразовательных программ;

- поддержку существующей системы и развитие новых перспективных направлений олимпиад, конкурсов и разноуровневых соревнований для детей в системе дополнительного образования;

- внедрение системы выявления и учета (в том числе при поступлении в профессиональные образовательные организации и образовательные организации высшего образования) достижений детей в дополнительном образовании, а также результатов, отражающих их социальную активность, общественную (в том числе волонтерскую) деятельность [2].

В своей работе, В.П. Платонова к стратегии развития дополнительного образования относит следующие задачи [12]:

- расширение и реконструкция сети учреждений дополнительного образования в объемах, позволяющих удовлетворять образовательные потребности детей, не реализуемые в других образовательных учреждениях и семье;

- обновление содержания дополнительного образования на принципах разноуровневости и вариативности, создание программ и учебно-методических пособий нового поколения;

- создание условий в системе дополнительного образования для обучения и воспитания детей с опережающим развитием;

- разработка и реализация региональных программ

развития дополнительного образования;

- приведение нормативно-правовой базы учреждений в соответствие с новыми социально-экономическими условиями;

- установление социально-гарантированных нормативов, определяющих условия для нормального функционирования учреждений;

- создание системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководящих и педагогических кадров;

- формирование научного потенциала системы дополнительного образования детей.

Изучив вышеперечисленные исследования авторов, Л.П. Скрипка выделяет три этапа разработки образовательной программы: подготовительный, модифицирующий и оформительский. Приведена государственная программа РФ «Развитие образования» на 2018 – 2025 гг. на стратегическое развитие системы дополнительного образования, целью которой является обеспечение высокого качества российского образования меняющимся запросам населения и перспективным задачам развития российского общества. О.Г. Прикот выделяет педагогическое проектирование, как элемент стратегического развития системы дополнительного образования. В соответствии с ФЗ «Об образовании в РФ» приведены применяемые на практике по стратегическому развитию системы управления качеством реализации дополнительных образовательных программ.

### 1.3 Зарубежный опыт стратегического менеджмента в

## системе дополнительного образования

Зарубежный опыт предоставления услуг в сфере дополнительного образования весьма разнообразен и многолик. Он заслуживает внимания и анализа в силу того, что включает в себя лучшие образцы, отображающие гуманистические и демократические тенденции в развитии дополнительного образования.

Исследователь Д. С. Молоков отмечает, что между странами Европы существуют различия, касающиеся положения учреждений дополнительного образования. В международной практике стоит выделить неформальное образование, которое чаще всего проходит вне специального образовательного пространства, в котором чётко обозначены цели, методы и результат обучения в образовательных учреждениях или общественных организациях, клубах и кружках, представляющий собой различные курсы, тренинги, короткие программы, которые предлагаются на любом этапе образования или трудовой деятельности, обычно не сопровождается выдачей документа и чаще всего носит целенаправленный и систематический характер. В ряде случаев неформальное образование организуется и финансируется министерством, в других случаях учреждения находятся в сфере деятельности муниципалитетов. В некоторых европейских государствах законом устанавливаются «равные права» для формального и неформального образования, что на практике не всегда означает равные финансовые права. Одной из задач развития неформального образования европейцы видят его

доступность. Неформальное образование является частью концепции непрерывного образования, позволяющей молодым людям и взрослым приобретать и поддерживать на должном уровне умения и компетенции, необходимые для адаптации в постоянно изменяющейся среде. Все настоящие концепции можно свести к двум доминирующим типам: концепции попечения и концепции развития. В странах Западной Европы доминирует концепция попечения (более подробно она будет рассмотрена на примере нидерландской системы неформального образования). Развитая попечительская система приводит к тому, что большая часть финансовой помощи со стороны национального и местного правительства, ориентированная на нужды молодежи, направляется детям и молодым людям с серьезными проблемами. Именно поэтому сфера неформального образования в большинстве стран Западной Европы имеет частный характер: ее обеспечивают частные фирмы и компании. В странах Восточной и Центральной Европы доминирующей является концепция развития. Предпочтение вкладывать средства в интересы большей группы детей и молодежи, не имеющих проблем, очевидно: попутно решаются серьезные задачи профилактики, таким образом, реализуется социально-педагогическая функция дополнительного образования. Системы дополнительного образования здесь демонстрируют активность и вовлеченность правительств, что обуславливает преимущественно государственный статус учреждений дополнительного образования [15].

В странах ЕС в настоящее время реализуется программа «Европа 2020 и стратегия развития молодежи» (Europe 2020

and Youth Strategy). Смысл этой программы заключается в поддержке стран Европы в организации мероприятий по работе с молодежью и финансовой помощи. Если же говорить о государственной поддержке, то среди стран Евросоюза выделяется целая группа - Великобритания, Финляндия, Бельгия, Нидерланды - для которой характерна слабая поддержка сферы неформального образования со стороны государственной власти. Разработанная система критериев отбора лучших образцов опыта в сфере дополнительного образования (новизны, актуальности, оптимальности, высокой результативности, стабильности, возможности применения инновации в массовом опыте) позволила определить следующие страны: Нидерланды, Польшу, Чешскую Республику. Нидерланды являются децентрализованной страной, в которой государство не играет активной роли в отношении сферы неформального образования. Большинство учреждений дополнительного образования - частные. Поддержку частным инициативам в виде субсидий иногда оказывают органы местного управления. Заметна заинтересованность последних в проектах, которые носят превентивный характер. Государственные власти ведут активную политику лишь по отношению к проблемным детям и молодежи [15].

Н.М. Жулябина, в своём исследовании, определяет функции и политику в отношении участия в дополнительном образовании детей за рубежом [16].

В таблице 1 представлена характеристика функций и политик в отношении участия детей на основании анализа официальных документов и сайтов организаций, регулирующих дополнительное образование в стране.

Во всех исследуемых странах, приведённых в таблице 1, возраст детей, вовлекаемых в дополнительные занятия, в основном составляет от 4 до 17 лет.

В Швеции за дополнительное образование отвечает Skolverket - национальное агентство по образованию, контролирующее государственные школы. Согласно информации на сайте, цель клубов дополнительного образования - дополнить дошкольные и школьные занятия, дать родителям возможность совмещать выполнение родительских обязанностей с работой или учебой. «Центры досуга» должны стимулировать развитие и обучение школьников, предлагать им приносящие пользу способы проведения свободного времени, развивать умение ребенка контактировать со сверстниками и вести себя в обществе [17].

Таблица 1 - Характеристика функций и политик в отношении участия детей в дополнительном образовании за рубежом

Страна	Значение	Функции дополнительного образования	Участие
1	2	3	4
Швеция	«Дом свободного времени», «клуб свободного времени»	«Группа продленного дня», организация отдыха, способ занять детей после занятий в школе, направлено на эмоциональную разгрузку ученика	Необязательное
Испания	Дополнительное / внешкольное образование (любая внеурочная деятельность)	Всестороннее развитие ребенка, «Группа продленного дня», повышение «конкурентоспособности» детей в будущем	Необязательное
	Компенсирующее образование, (культура, страноведение,	Социально-культурная адаптация, работа с	Обязательное - на основании решения школы

	социальные нормы)	проблемными детьми, разрешение конфликтов	или муниципалитета относительно отдельных учеников
Великобритания	Внеклассное обучение, дополнительное образование, обучение после школы, образование за пределами школы (физическая активность, игры), виды активности на свежем воздухе	Всестороннее развитие ученика, повышение академических успехов	Необязательное, но желательное
Сингапур	Совмещаемое обучение	Всестороннее развитие ученика, повышение вовлеченности в основное обучение, поддержание постоянного уровня занятости детей, повышение уверенности детей	Обязательное
США	Внеклассное обучение, дополнительное образование, обучение после школы, образование за пределами школы (физическая активность, игры)	Всестороннее развитие ученика, повышение академических успехов	Необязательное, но желательное

### Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
Австралия	Внеклассное обучение, дополнительное образование - предполагает как обучение школьным предметам, так и любые другие виды внеклассной активности (музыка, спорт, страноведение)	Социальная адаптация, всестороннее развитие ученика, расширение кругозора	Необязательное, но желательное

В Испании дополнительным образованием занимается Министерство образования, культуры и спорта. Внеклассные занятия в стране поделены на две ветви: образовательную и воспитательную. Образовательная часть называется общим термином «дополнительное образование» и включает в себя любую внеурочную деятельность, например, музыку, спорт, иностранные языки. Такие занятия не обязательны, но рекомендуются учителями для всестороннего развития отстающих учеников и повышения конкурентоспособности детей в целом [17].

В Сингапуре дополнительное образование имеет отличное от иных определение – «совмещаемое обучение», то есть подчеркивается, что оно происходит одновременно с основным. Такое название обусловлено тем, что все ученики средней школы обязаны принять участие как минимум в одном дополнительном занятии. Занятия воспринимаются очень серьезно, фактически как участие в основном образовании (посещение уроков) и связываются с задачами поддержания постоянного уровня занятости детей и адаптации к взрослой жизни. Согласно официальному документу Министерства образования Сингапура LEAPS 2.0,9 дополнительное образование в Сингапуре должно повышать вовлеченность в образовательный процесс, развивать лидерские качества, мотивировать к служению на благо общества (в рамках дополнительных занятий дети минимум шесть часов в учебном году должны помогать городу), кроме того, оно должно формировать умение добиваться поставленных целей [17].

В англоговорящих странах, таких как Великобритания, США и Австралия, терминология в области дополнительного

образования весьма схожа по значению и применению. Большинство терминов не дают точной характеристики занятий, они расплывчато называются «дополнительными» или «внешкольными», поэтому, исходя только из названия, нельзя определить специфику такого обучения. Объединяет англоговорящие страны также необязательность участия в дополнительном образовании и его роль – это преимущественно всестороннее развитие ученика и расширение его кругозора. В Австралии также уделяется особое внимание социальной адаптации учащихся, а в США – повышению академических успехов ученика.

Исследователи Афанасьев В.В., Куницына С.М. приводят в своей работе опыт персонифицированного образования в системе дополнительного образования зарубежных стран, который представлен в таблице 2 [18].

Таблица 2 – Опыт персонифицированного образования в системе дополнительного образования зарубежных стран

Страна 1	Особенности осуществления дополнительного образования 2
Франция	Межпрофессиональный консультативный комитет занимается вопросами повышения квалификации и переподготовки. Учебные персонифицированные программы в системе ДПО разрабатываются с учетом мнения предпринимателей, которые владеют ситуацией на производстве, знают требования, предъявляемые к персоналу.
Германия	Профессиональная переподготовка и повышение квалификации осуществляется под контролем предпринимателей. Существенная роль в системе дополнительного профессионально образования принадлежит «человековедческим знаниям», которые помогают специалистам лучше понять себя и своих клиентов. Значительная часть учебного времени в индивидуальной системе повышения квалификации отводится обучению на предприятии. Контроль за обучением работника осуществляют профессиональные палаты: издают постановления, определяют название профессии, срок продолжительности обучения, определяют требования к знаниям и умениям.
Австралия	В системе повышения квалификации распространенной является практика наставничества (The Professional Mentoring Program for Early Childhood Teachers). Высококвалифицированный педагог берет в наставники молодого педагога, вместе с ним проводит занятия, консультирует по любому вопросу. Наставничество осуществляется

	на протяжении нескольких лет, тем самым осуществляется персонифицированный подход.
--	--

## Продолжение таблицы 2

1	2
США	<p>Особое внимание уделяется и профессионально-значимым качествам специалиста: интеграция профессиональных знаний и умений, их адаптированность к современным реалиям, способности к взаимодействию с коллегами, умение намечать перспективные цели (краткосрочные и долгосрочные).</p> <p>В 80-х г. XX в американскую систему ДПО был введен персонифицированный план Келлера. Повышение квалификации согласно данному плану строится на основе самостоятельной работы специалиста, учитывая его собственный темп обучения, требует полного освоения раздела при переходе к изучению следующего. Таким образом, создается положительная мотивация у специалиста, повышается культура самостоятельного труда, развивается самостоятельная и творческая активность.</p> <p>Система повышения квалификации учителей в США строится на персонологическом подходе (А. Чикеринг, Л. Колберг, Р. Болам и др.), ориентирующем учителя на личностное развитие, раскрытие его индивидуальности в педагогической профессии. Для этого в системе повышения квалификации используются личностно-ориентированные технологии: персонального наставничества, супервайзерство, профессионально-моделирующие тренинги; модульные технологии.</p>
Великобритания	<p>Идея профессионального саморазвития специалистов, по мнению М. Доела, заложена в учебных планах повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Учебный план ДПО состоит из следующих модулей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- модуль самопрезентации - нацелен на выявление индивидуальных особенностей специалистов в профессиональной деятельности. В процессе реализации данного модуля преподаватель получает информацию о том, как построить индивидуальный образовательный маршрут для конкретного специалиста.</li> <li>- базовый модуль - нацелен на повышение базовых профессиональных компетенций специалиста.</li> <li>- модуль «Профессиональные границы» - развивает умения определять и реализовывать профессиональное самоограничение в словах, поступках; в области профессиональной компетентности.</li> <li>- модуль «Управление собственной работой» - учит рационально распределять свое время; управлять собственными ресурсами; фиксировать достижения и, неудачи; определять приоритеты в работе; учит работать в команде.</li> </ul>
Канада	<p>Особое внимание в профессиональном обучении уделяется стилю поведения специалиста. Учебные курсы построены в виде практикумов. С их помощью работнику оказывается помощь в</p>

	познании себя и других; стимулируется потребность в профессионально-личностном самоанализе и самовоспитании; расширяется профессиональный репертуар поведения специалиста.
--	--

В системе повышения квалификации и переподготовки специалистов в условиях диверсификации профессионального образования и индивидуальных запросов работников изменяются требования к содержательно-технологическому и процессуальному подходу к организации процесса обучения слушателей. Образовательные организации, реализующие программы дополнительного профессионального обучения, вынуждены своевременно реагировать на запросы представителей профессиональных сообществ и социально-государственный заказ в плане подготовки и переподготовки кадров, осуществлять маркетинг рынка профессионально-образовательных услуг, а также рынка труда, реализовывать персонал-технологии профессионального обучения [18].

Введение оптимальности в систему критериев эффективности зарубежного дополнительного образования означает определение затрат сил и средств для достижения результатов. Предоставление услуг дополнительного образования может осуществляться при разной интенсивности затрачиваемых усилий. Введение в эту сферу инноваций и достижение высоких результатов при наименьших физических, умственных и временных затратах свидетельствуют об их оптимальности [19].

Приведён анализ зарубежного опыта стратегического менеджмента в системе дополнительного образования. Д.С. Молоков в своих исследованиях отмечает как финансируется и организуется дополнительное образование за рубежом. Автор выделяет программу «Европа 2020 и стратегия

развития молодежи» смысл которой заключается в финансовой поддержке стран Европы. Н.М. Жулябина определяет функции и политику в отношении участия в дополнительном образовании детей. Коллектив авторов В.В. Афанасьев, С.М. Куницына в своем исследовании изучают особенности системы повышения и переподготовки специалистов в США, Великобритании, Германии, Франции, Канаде и Австралии.

## 2 ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ

### 2.1 Оценка рынка услуг дополнительного образования Ставропольского края

Дополнительное образование является гибкой социально-педагогической системой, способной предложить многообразие образовательных услуг, создающих условия для личностного, профессионального, творческого развития детей и педагогических работников [20].

В Ставропольском крае насчитывается большое количество учреждений дополнительного образования предоставляющих образовательные услуги [21].

В таблице 3 представлены сведения об организациях дополнительного образования.

Таблица 3 - Сведения об организациях дополнительного образования за 2016 - 2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Количество учреждений, ед.	126	128	136
Численность обучающихся, чел.	101 433	101 605	107 330

Стоит отметить, что в 2018 году количество организаций дополнительного образования, имеющих филиалы, возросло до 6 (2016 год - 5 организаций). Статус автономных организаций по отрасли

«Образование» имеют 9 организаций (в 2017 году – 8). В 2018 году возросло количество организаций, перешедших на финансирование – 44 организации, что соответствует уровню 2017 года. Система дополнительного образования детей в Ставропольском крае на 01 января 2019 года в основном представлена государственными и муниципальными организациями. из них, по отрасли «Образование» расположены в сельской местности – 59. Стоит отметить рост количества учреждений дополнительного образования и количества слушателей.

Общий объем финансовых средств, поступивших в ОДО в 2018 году в расчете на одного обучающегося, составил 15,15 тыс. рублей.

Удельный вес финансовых средств от приносящей доход деятельности в общем объеме финансовых средств ОДО в 2018 году составил 14,62% [21].

Охват занятого населения в возрасте 25 – 64 лет дополнительными профессиональными программами (удельный вес численности занятого населения в возрасте 25 – 64 лет, прошедшего обучение по программам повышения квалификации и (или) по программам профессиональной переподготовки, в общей численности занятого в экономике населения данной возрастной группы) составляет 18,91%.

Структура численности слушателей, завершивших обучение по дополнительным профессиональным программам, по категориям (удельный вес численности слушателей соответствующей категории в общей численности слушателей, завершивших обучение по дополнительным профессиональным программам): работники организаций и предприятий – 78,73%, лица, замещающие

государственные должности и должности государственной гражданской службы - 1,68%, лица, замещающие муниципальные должности и должности муниципальной службы - 1,47%, лица, уволенные с военной службы - 0,02%, лица по направлению службы занятости - 0,29%, студенты, обучающиеся по образовательным программам среднего профессионального образования и высшего образования - 14,95%, другие - 2,86% [21].

Структура численности слушателей, завершивших обучение по дополнительным профессиональным программам за счет бюджетных ассигнований - 24,42%, по договорам об оказании платных образовательных услуг за счет физических лиц - 40,97%, по договорам об оказании платных образовательных услуг за счет юридических лиц - 34,61% [21].

На рисунке 1 представлен удельный вес численности лиц, имеющих ученую степень, в общей численности профессорско-преподавательского состава организаций, осуществляющих образовательную деятельность по реализации дополнительных профессиональных программ [21].

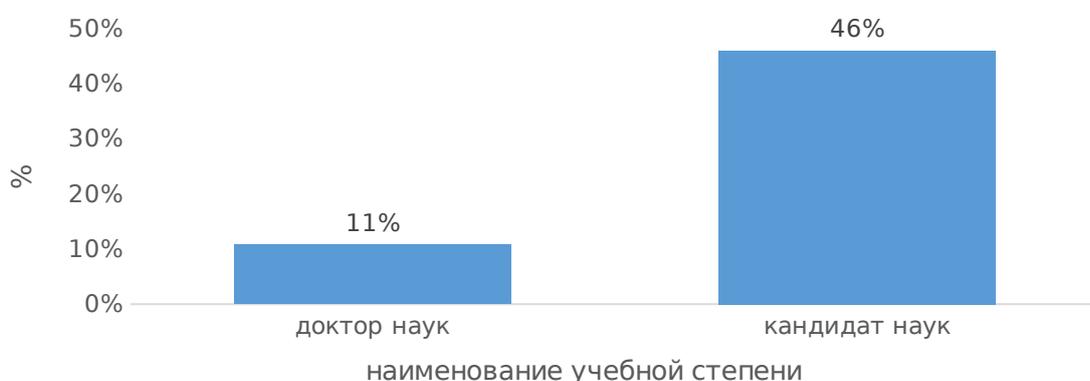


Рисунок 1 – Удельный вес численности лиц, имеющих ученую

степень, %

Квалифицированный кадровый персонал края способен качественно и в полном объеме решать актуальные проблемы, связанные с дополнительным профессиональным образованием квалифицированных специалистов для развития и повышения качества региональной системы образования.

За отчетный период повышение квалификации или профессиональную переподготовку, в общей численности научно-педагогических работников прошли 92,31%.

На рисунке 2 представлена динамика работников в организациях дополнительного образования за 2013 – 2018 гг [21].

Стоит отметить, что общая численность работников в организациях дополнительного образования по сравнению с 2017 годом в 2018 году численность работников возросла на 246 человек [21].

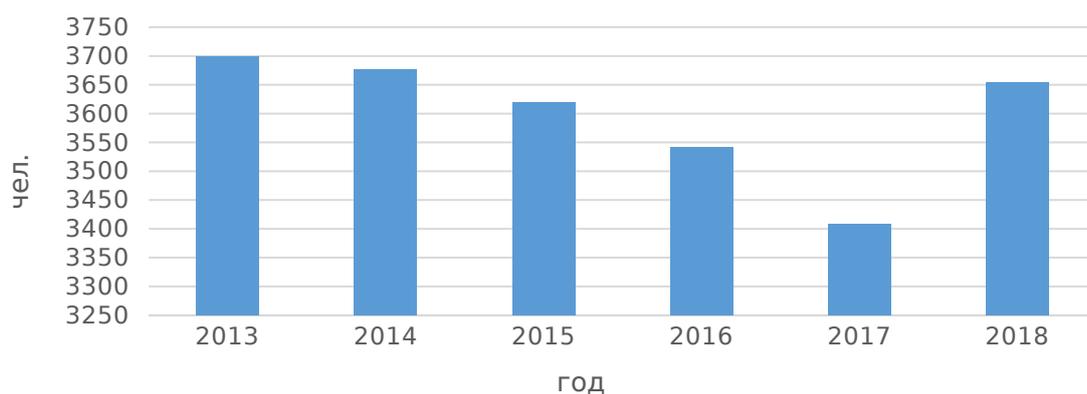


Рисунок 2 – Численность работников в организациях дополнительного образования за 2013 – 2018 гг.

Стоит отметить, что общая численность работников в

организациях дополнительного образования по сравнению с 2017 годом в 2018 году численность работников возросла на 246 человек.

На рисунке 3 представлена доля педагогических работников в учреждениях дополнительного образования по категориям [21].



Рисунок 3 – Доля сотрудников педагогических работников в учреждениях дополнительного образования по категориям, %

Анализируя рисунок 3, стоит отметить, что большая доля педагогических работников не имеет категории (68%).

Соотношение обучающихся, занимающихся в организациях дополнительного образования по территориальному признаку в 2018 году представлено на рисунке 4.

Следует отметить отсутствие стабильного спроса на платные образовательные услуги ОДО: 8987 человек (7,1 %) в 2018 году (8624 человек (7,4 %) в 2017 году). С 2016 году востребованность платных услуг среди занимающихся остается примерно на одном уровне, и процент варьируется от 7,5% – 7,1% соответственно [21].

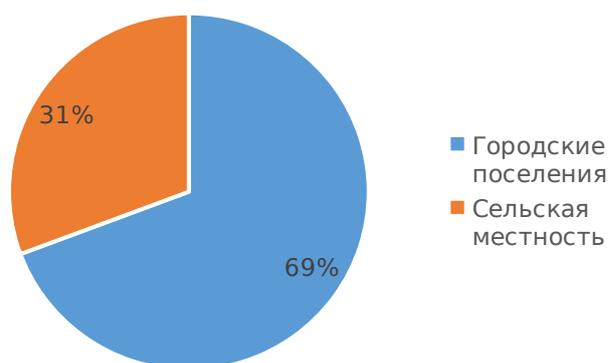


Рисунок 4 – Соотношение занимающихся в организациях дополнительного образования по территориальному признаку в 2018 году, %

Наблюдается тенденция к росту количества занимающихся в двух и более объединениях. Их численность составила 18235 (14,48 %) против 16508 человек или 14,1 % в 2016 году.

Программы дополнительного профессионального образования носили практико-ориентированный характер, что обеспечивалось за счет стажировочной части программ на базе образовательных организаций Ставропольского края, кроме того, педагоги-слушатели разрабатывали проекты уроков и внеклассных мероприятий в соответствии с требованиями ФГОС.

Качество реализации дополнительных профессиональных программ осуществлялось посредством мониторинговых исследований и внутренней системы оценки качества, анализа удовлетворенности слушателей.

Данная оценка проводилась в отношении:

- соответствия результатов освоения дополнительных профессиональных программ заявленным к ним требованиям;
- актуальности содержания программ дополнительного профессионального образования;

- эффективности организации процесса реализации программ дополнительного профессионального образования;
- соответствия учебно-методического и материально-технического обеспечения современным требованиям реализации дополнительных профессиональных программ.

Для осуществления обратной связи со слушателями, изучения их запросов организовывалось анкетирование.

Входное анкетирование слушателей давало возможность проанализировать ожидаемые результаты обучения, познакомиться с результатами самооценки слушателями своего профессионального уровня.

Итоговое анкетирование слушателей позволяло получить оценку потребителями образовательных услуг в части содержания дополнительных образовательных программ с точки зрения актуальности и практической значимости, а также уровень удовлетворенности учебно-методическим, материально-техническим обеспечением и организацией образовательной деятельности.

Результаты оценки качества предоставляемых услуг определили основные направления мониторинговых исследований качества предоставления образовательных услуг: мониторинг качества проведения учебных занятий и эффективности влияния курсовой подготовки на формирование профессиональных компетенций слушателей.

Независимая система оценки качества образовательной деятельности проводится Министерством образования Ставропольского края, в соответствии с Федеральным законом от 21.07.2014 N 256-ФЗ Статьей 95 «Независимая оценка качества образования» [22].

Оценка проводится по следующим показателям:

открытость и доступность информации об организации; комфортность, условия предоставления услуг и доступности их получения; доброжелательность, вежливость, компетентность работников организации; доступность предоставления образовательных услуг; удовлетворённость качеством оказания услуг [22].

Каждый из вышеперечисленных показателей, в общей сумме включает шестнадцать критериев, по которым проводится оценка образовательной деятельности организации. Критерии рассчитываются по десятибалльной шкале, причём следует учитывать их нормативные значения: 0-19 – неудовлетворительно; от 20-39 – ниже среднего; от 40-60 – удовлетворительно; от 61-80 – хорошо; от 81-100 – отлично.

По значениям данных показателей производится расчёт интегрального и среднего (нормированного) интегрального показателей, определяющих оценку организаций в целом. Расчёт обоих показателей производится по данным анкетам, одна из которых заполняется работником организации – оператором на основании данных, размещённых на сайте обследуемой образовательной организации, либо другой опубликованной официальной информации, вторая собирается организацией – оператором, посредством анкетирования участников образовательного процесса, проводимого любым способом (очное, либо заочное анкетирование, размещение анкет в открытом доступе в сети Интернет).

Независимая оценка качества образовательного учреждения рассчитывается по методическим рекомендациям расчёта показателей независимой оценки

качества образовательной деятельности организации, осуществляющих образовательную деятельность.

На рисунке 5 приведена итоговая оценка системы дополнительного образования по учреждениям Ставропольского края за 2019 год [21].

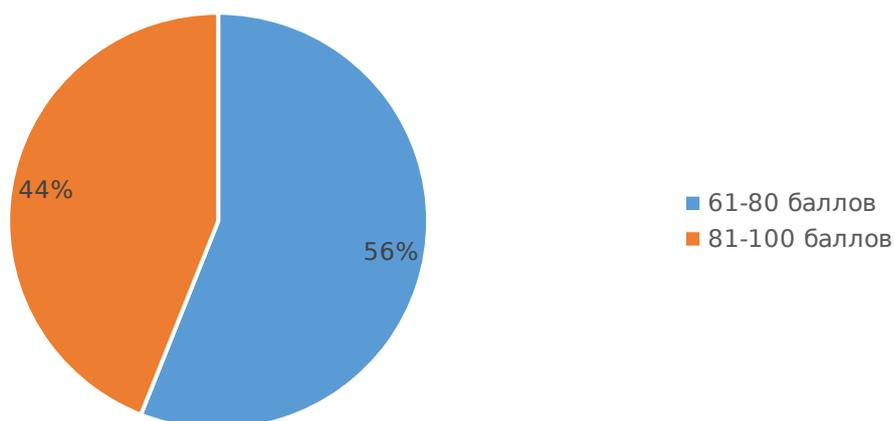


Рисунок 5 – Итоговая оценка системы дополнительного образования по учреждениям Ставропольского края за 2019 год

В ходе проведенного анализа было рассмотрено 109 учреждений дополнительного образования, из которых 44% (48 учреждения) по шкале заслуживают хорошей оценки, а 56% (61 учреждение) – отличную оценку.

На рисунке 6 представлено соотношение учреждений дополнительного образования Ставропольского края и России [22].

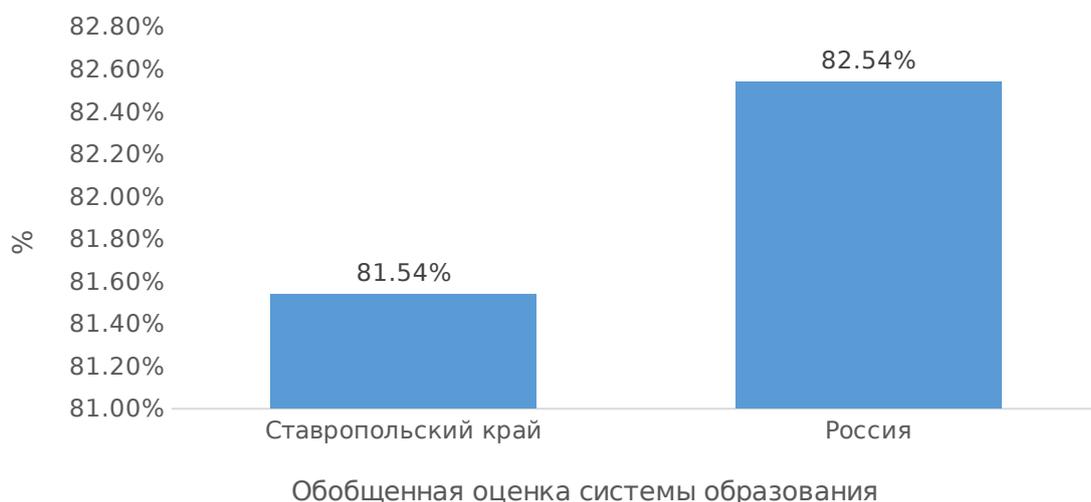


Рисунок 6 – Соотношение учреждений дополнительного образования Ставропольского края и России

Стоит отметить, что в ходе проведенного анализа учреждения Ставропольского края в соотношении с РФ имеют высокий уровень качества системы образования. Учреждения в полном объеме предоставляет достоверную, актуальную информацию потребителям образовательных программ и услуг. Слушателей полностью устраивает материально – техническое и информационное обеспечение организаций, количество и качество предоставленных образовательных услуг и программ. Программы переподготовки и переквалификации проводятся высококвалифицированным педагогическими кадрами. Одним из недостатков является низкий спрос на платные дополнительные образовательные услуги.

В ходе проведенного анализа и оценки системы управления качеством образования были выявлены следующие проблемы Ставропольского края: низкий спрос на платные образовательные услуги, дефицит педагогических кадров, недостаточность разнообразия в сфере

дополнительного образования.

## 2.2 Общая характеристика и анализ основных показателей деятельности ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО»

Государственное бюджетное учреждение дополнительного профессионального образования «Ставропольский краевой институт развития образования, повышения квалификации и переподготовки работников образования» основан в 1939 году в качестве института усовершенствования учителей при Краевом отделе народного образования [20].

В январе 1994 года Постановлением главы администрации Ставропольского края и приказом Управления образования администрации края институт реорганизован в государственное образовательное учреждение «Ставропольский краевой институт повышения квалификации работников образования». В 2011 году преобразован в государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Ставропольский краевой институт развития образования, повышения квалификации и переподготовки работников образования».

С 20 августа 2015 году институт стал государственным бюджетным учреждением дополнительного профессионального образования.

Институт является некоммерческой организацией, созданной с целью обеспечения развития региональной системы образования, совершенствования его качества, в том

числе средствами дополнительного профессионального образования руководящих и педагогических работников образовательных организаций [20].

Полное официальное название Учреждения - Государственное бюджетное учреждение дополнительного профессионального образования «Ставропольский краевой институт развития образования, повышения квалификации и переподготовки работников образования».

Сокращённое наименование - ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО».

Тип образовательного Учреждения - учреждение дополнительного образования.

Организационно - правовая форма - государственное бюджетное учреждение.

ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО» находится в ведомственном подчинении Министерства образования Ставропольского края, которое осуществляет функции и полномочия учредителя.

Руководителем института с 2014 года является Евмененко Елена Владимировна.

Месторасположение ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО»: г. Ставрополь, ул. Лермонтова, д. 189а.

Здания, сооружения, помещения и иное имущество института, используемые для осуществления образовательной деятельности, соответствуют обязательным требованиям пожарной безопасности, а также государственным санитарно-эпидемиологическим правилам и нормативам. Строительные, санитарные и гигиенические нормы, охрана здоровья обучающихся и работников образовательной организации, пожарная безопасность

соответствуют установленным требованиям.

Основными задачами института являются:

- организация и обеспечение процесса повышения квалификации и переподготовки руководящих и педагогических кадров, отвечающего требованиям современной модели образования, национальной образовательной инициативы «Наша новая школа», направленного на перевод стратегических задач модернизации образования в соответствующие качества кадрового потенциала, необходимые для решения этих задач;
- получение устойчивых положительных эффектов в системе повышения квалификации работников образования;
- оказание научно-методической помощи учреждениям образования края в инновационной деятельности;
- проектирование развития образовательных систем в крае;
- поддержка опытно-экспериментальной, исследовательской работы [20].

Принципы обучения: ступенчатость, многоуровневость подготовки работников образования; преемственность педагогической подготовки по ступеням, этапам и формам; опережающее развитие педагогического образования.

Основные подходы к организации обучения:

- открытость, доступность предлагаемых образовательных услуг для работников образования края;
- саморазвитие и изменение системы повышения квалификации педагогических работников в соответствии с социально-экономическими потребностями в регионе;
- учет потребностей и возможностей педагога на разных

этапах его профессионального развития;

- гибкость и многообразие содержания, средств, способов и организационных форм повышения квалификации работников образования [20].

Предметом деятельности Учреждения является развитие и совершенствование системы образования Ставропольского края.

Целью деятельности Учреждения является создание условий для непрерывного развития и совершенствования системы образования Ставропольского края, соответствующего современным тенденциям развития науки и практик образования Российской Федерации.

Основными направлениями развития института являются: проведение прикладных научных исследований; научно-методическое обеспечение; организация проведения общественно-значимых мероприятий в сфере образования; комплексное обеспечение процедуры проведения ГИА обучающихся по образовательным программам основного общего и среднего образования; комплексное обеспечение проведения аттестации педагогических работников и руководителей государственных образовательных организаций Ставропольского края, педагогических работников муниципальных и частных образовательных организаций, расположенных на территории Ставропольского края; комплексное обеспечение мониторинга; комплексное обеспечение обучения детей-инвалидов с использованием дистанционных образовательных технологий; обеспечение общежитием слушателей, обучающихся по программам дополнительного профессионального образования; реализация

дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки [20].

Учреждение имеет право осуществлять международное сотрудничество в области образовательной и иной деятельности в соответствии с международными договорами Российской Федерации.

ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО» выполняет государственное задание, формируемое и утверждаемое Учредителем в соответствии с предусмотренными настоящим Уставом основными видами деятельности Учреждения. При этом институт не вправе отказаться от его выполнения.

Государственное задание института подразделяется на образовательные работы и услуги.

К государственным услугам относят:

- реализация дополнительных профессиональных программ повышения квалификации;
- реализация дополнительных профессиональных программ профессиональной переподготовки.

К государственным работам института относят: проведение прикладных научных исследований; административное обеспечение деятельности организаций (информационно аналитическое обеспечение); организация мероприятий; копирование и подготовка документов; административное обеспечение деятельности организации (проведение мониторингов); осуществление издательской деятельности; научно-методическое обеспечение.

Образовательная деятельность в институте ведется на русском языке.

ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО» в своей деятельности руководствуется Конституцией РФ, Гражданским кодексом

РФ, Федеральным законом от 29 декабря 2012 года №273 – ФЗ «Об образовании в РФ», ФЗ от 12 января 1996 года №7 – ФЗ «О некоммерческих организациях» и другими федеральными законами и нормативно-правовыми актами, указами и распоряжениями Президента РФ, законами и нормативными правовыми актами Ставропольского края, нормативными правовыми актами Министерства образования и науки РФ, правовыми актами Учредителя и настоящим Уставом [23].

Ознакомившись с основными направлениями развития института, стоит проанализировать его финансовую деятельность.

В таблице 4 представлена динамика доходов организации за 2017 – 2019 годы [24,25,26].

Таблица 4 – Доходы организации за 2017 – 2019 годы, тыс. руб.

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное отклонение (+,-)	
				2017/2018 гг.	2018/2019 гг.
Доходы, всего:	104821	106553	96350	1732	-10203
Доходы от оказания платных услуг (работ)	90203	7050	8050	-83153	1000
Иные прочие доходы	10 618	32453	80250	21835	47797

Анализируя таблицу 4, стоит отметить, что доходы организации в 2019 году снизились на 9,6% и составили 96350 тысяч рублей. Данное изменение связано с

сокращением количества государственных работ. Источниками поступлений являются дополнительные профессиональные программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки, предоставление общежития обучающимся, доходы от работы с издательствами, выполнение государственных работ: проведение прикладных научных исследований; административное обеспечение деятельности организаций (информационно аналитическое обеспечение); организация мероприятий; копирование и подготовка документов; административное обеспечение деятельности организации (проведение мониторингов), осуществление издательской деятельности; научно-методическое обеспечение. Наибольшая сумма доходов у института от деятельности общежитий и оказания государственными учреждениями услуг, являющихся основными, которые предоставляются для юридических и физических лиц. На снижение доходов также оказало влияние уменьшением доходов от штрафов, пени, иных сумм принудительного взыскания.

С каждым годом наблюдается динамика иных прочих доходов. В 2019 году их сумма увеличилась на 147,3%. В основном такое значительное увеличение связано с тем, что институт по решению учредителя осуществлял функции регионального оператора по оснащению оборудованием организаций, являющихся пунктами проведения ЕГЭ.

Доходы, полученные от приносящей доход деятельности, и приобретённое за счёт этих доходов имущество поступают в самостоятельное распоряжение Учреждения, и используются Учреждением в соответствии с законодательством Российской Федерации и его уставной целью.

На рисунке 7 представлена динамика доходов ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО» за 2017 – 2019 годы, в тыс. руб.

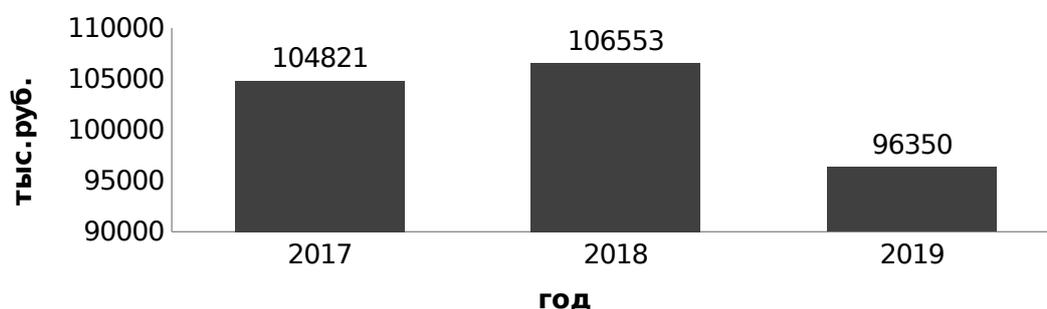


Рисунок 7 – Динамика доходов ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО» за 2017 – 2019 годы, тыс. руб.

В 2018 году доходы увеличились на 1,7% и составили 106553 тыс. руб., а в 2019 году уменьшились на 9,6% и составили 96350 тыс. руб.

В таблице 5 представлена динамика расходов ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО» за 2017 – 2019 годы [24,25,26].

Таблица 5 – Расходы ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО» за 2017 – 2019 годы, тыс. руб.

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное отклонение (+,-)	
				2018/2017 гг.	2019/2018 гг.
1	2	3	4	5	6
Расходы, всего:	118 879	106 604	96368	12275	-10236
Оплата труда и начисления по оплате труда	45 936	49830	50419	3894	589
Приобретение услуг	50 140	52872	42047	2732	-10825

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6
В том числе:					

Услуги связи	11887	1223	1224	-10664	1
Транспортные услуги	1 556	2839	2839	1283	0
Коммунальные услуги	2 025	919	4363	-1106	3444
Работы, услуги по содержанию имущества	2 852	2844	3082	-8	238
Прочие работы, услуги	31 820	17964	22074	-13856	4110
Прочие расходы	4 709	27079	8464	22370	-18615

Исходя из приведённых данных в таблице 5, в 2017 году стоимость расходов составляла 118 879 тысяч рублей, так как была проведена большая работа по улучшению материально-технической базы института. Произведен ремонт фойе и отдельных помещений учебного корпуса на улице Трунова, активно проводилась автоматизация финансово-хозяйственной деятельности института, модернизация автоматизированной информационной системы по учету и анализу педагогических кадров Ставропольского края, приобретены несколько компьютеров, мощный сервер виртуализации, внедрена система IP-телефонии.

Расходы в 2018 году снизились по сравнению с 2017 годом на 10,3% и составили 106 604 тысяч рублей, за счёт снижения прочих выплат, сокращения расходов на услуги связи, транспортные услуги и прочие услуги. Одной из приоритетных статей в данном году является статья «Прочие расходы», которая увеличилась на 475%, и включает в себя расходы на проведение ЕГЭ, расходы на проведение аттестации педагогических кадров, расходы на построение локально- вычислительной сети, оплата преподавательских услуг по гражданско-правовым договорам.

Расходы в 2019 году снизились на 9,6% и составили

96368 тысяч рублей, в связи со снижением стоимости приобретения услуг (работ), сокращение услуг связи и прочих расходов. Снижение расходов связано с внедрением нового оборудования, с целью оптимизации расходов и улучшения качества, по переходу на новый вид коммуникации – IP-телефонию. Эти вложения позволили сократить ежемесячные расходы на услуги связи, которые можно использовать на оплату увеличения скорости интернета, что в настоящее время крайне необходимо. Безвозмездные перечисления государственным (муниципальным) организациям в отчётном году не проводились [27,28,29].

На рисунке 8 представлена динамика расходов ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО» за 2017 – 2019 годы, в тыс. руб.

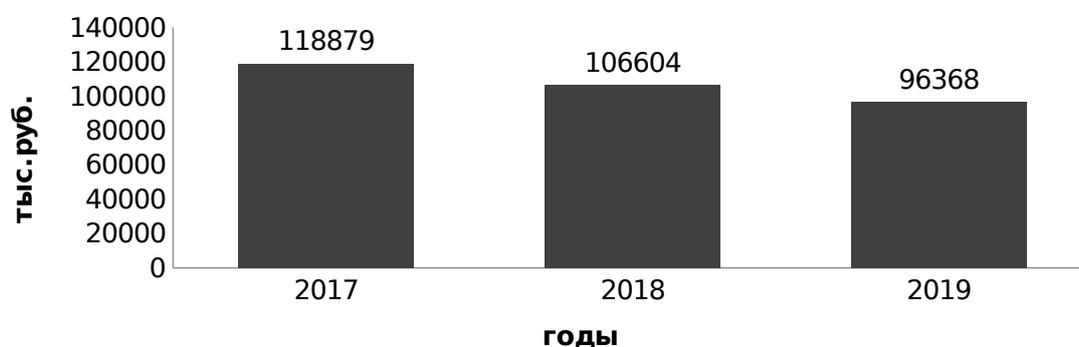


Рисунок 8 – Динамика расходов ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО» за 2017 – 2019 годы, тыс. руб.

Стоит отметить, что на рисунке 8, в 2018 году зафиксировано уменьшение расходов на 10,3% сумма которых составила 106 604 тысяч рублей, в 2019 году расходы снизились на 9,6% и составили 96368 тысяч рублей.

Ознакомившись с организационной деятельностью ГБУ

ДПО «СКИРО ПК и ПРО», следует провести анализ системы управления качеством образования института и дать ей оценку.

На сегодняшний день институт – научно-методический центр, обеспечивающий развитие образования в регионе. Коллектив института работает над реализацией основных направлений новой модели образования, национальной образовательной инициативы «Наша новая школа».

Ежегодно в институте обучается порядка 16000 слушателей на различных курсовых мероприятиях, в том числе руководящих кадров – около 1,5 тысяч.

Научно-преподавательский состав института состоит из 61 человека. Средний стаж работы всех преподавателей составляет 18 лет. Многие из них имеют учёные звания (доцент, профессор) и учёные степени кандидаты педагогических, психологических, исторических, философских, исторических, филологических, биологических, социологических наук).

На рисунке 9 представлена структура численности научно-педагогических работников ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО» за 2016 – 2018 года

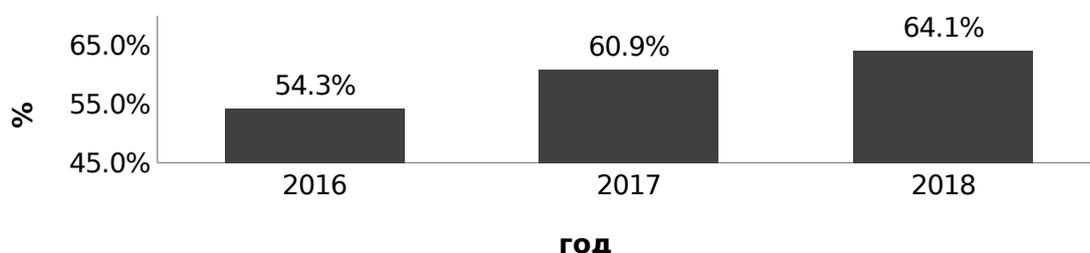


Рисунок 9 – Структура численности научно-педагогических работников ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО» за

2016 – 2018 года

Анализируя рисунок 9, стоит отметить, что в 2017 году численность педагогических работников, имеющих учёные звания и степени составила 60,9 %. В 2018 году удельный вес численности научно-преподавательского состава института, с присвоением учёных званий и степеней, вырос на 3,2% и составил 64,1%, Данная динамика связана с тем, что с 01.01.2017 года вступил в силу профессиональный стандарт «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования», который подразумевает необходимость организации адресного повышения квалификации и профессиональной переподготовки представителей профессорско-преподавательского состава, прочих педагогических работников с целью обеспечения соответствия профессиональных компетенций современным требованиям.

На рисунке 10 представлен удельный вес численности научно-педагогических работников, прошедших повышение квалификации или профессиональную переподготовку, в общей численности научно-педагогических работников за 2016 – 2018 годы.

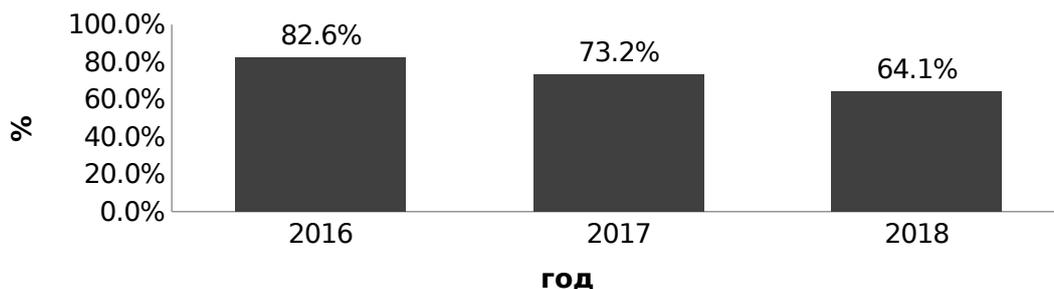


Рисунок 10 – Удельный вес численности научно-педагогических работников, прошедших повышение квалификации или профессиональную переподготовку, в общей численности научно-педагогических работников за 2016 – 2018 года

Ориентируясь на данные рисунка 10, стоит отметить, что в 2018 году курсы дополнительные программы переподготовки прошли 64,1 % человек. Каждый год сотрудники института становятся участниками различных семинаров и вебинаров по вопросам изменяющегося законодательства в области образования, подготовки к введению профессионального стандарта педагога, антикоррупционной политики в сфере образования, вопросам противодействия идеологии экстремизма и терроризма в образовательной среде, современным образовательным технологиям, методикам обучения и воспитания обучающихся, соответствующим требованиям ФГОС и позволяющим обеспечить инклюзивное образование лиц с ограниченными возможностями здоровья, реализации адаптированных основных общеобразовательных программ и другим актуальным задачам образования. Общее количество данных мероприятий в отчетном периоде составило 102, в 2017 году – 80, в 2016 году – 64 (Москва, изд-во «Просвещение», Журнал "Вестник образования", Центр оценки качества образования ИСМО РАО г. Москва, издательство «Дрофа», издательство «Учитель», г. Волгоград и др.). В 2018 году ППС института приняли участие на 72 курсах повышения квалификации (в гг. Волгоград, Москва,

Липецк, Орел, Смоленск, Кострома, Сочи, Санкт-Петербург, Краснодар, Ставрополь, Ярославль) [30,31].

На рисунке 11 представлен средний возраст штатных научно-педагогических работников организации дополнительного профессионального образования за 2016 – 2018 годы.

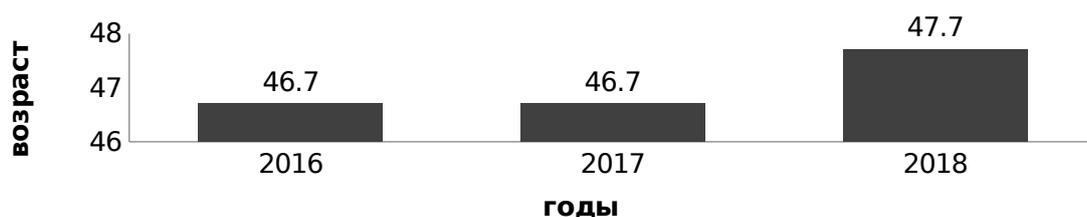


Рисунок 11 – Средний возраст штатных научно-педагогических работников организации дополнительного профессионального образования за 2016 – 2018 годы

По рисунку 11 можно сказать о том, что в 2016 и 2017 годах средний возраст кадрового состава института остался без изменений. Данная стабильность свидетельствует о низком уровне текучести кадров и постоянстве научно-преподавательского состава института. В 2018 году средний возраст научно-педагогических работников организации составил 47,7 лет.

Качество кадрового потенциала организации соответствует требованиям, предъявляемым к организациям дополнительного профессионального образования, и позволяет обеспечивать достаточно высокий уровень реализации дополнительных профессиональных образовательных программ.

Организационная структура ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО» включает: восемь кафедр, библиотеку-медиаотеку, три центра, шесть отделов, сектор, административно-управленческий аппарат, две лаборатории (Приложение А).

Структурные подразделения не являются юридическими лицами. Правовой статус и функции структурного подразделения Учреждения определяются положением, утверждённым ректоратом института [20].

Единоличным исполнительным органом Учреждения является ректор, который осуществляет текущее руководство деятельностью института.

Институт старается развивать и совершенствовать свой кадровый потенциал. Каждый сотрудник организации проходит курсы по повышению квалификации или профессиональную переподготовку.

Основной целью образовательной деятельности организации является выполнение государственного задания, установленного министерством образования и молодежной политики Ставропольского края в части государственных услуг по реализации программ повышения квалификации и программ профессиональной переподготовки, и как следствие – удовлетворение актуальных образовательных и профессиональных потребностей педагогических работников, непрерывное сопровождение профессионального развития руководящих и педагогических работников образовательных организаций Ставропольского края, обеспечение соответствия их квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности, требованиям социальной среды и социальному заказу [20].

Реализация дополнительных профессиональных программ в СКИРО ПК и ПРО осуществлялась в соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», приказом Министерства образования и науки РФ от 01 июля 2013 года № 499 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам», Уставом СКИРО ПК и ПРО, локальными нормативными актами института [32].

Совершенствование системы дополнительного профессионального образования, обеспечивающей инновационное развитие системы образования Ставропольского края, осуществлялось на основе обновления содержания и структуры дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Большинство программ построено по модульному принципу. С целью совершенствования образовательной деятельности института, с учетом современных требований к организации дополнительного профессионального образования и оптимизации образовательной деятельности, программы дополнительного профессионального образования реализовывались в очной форме с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

Программы дополнительного профессионального образования были разработаны с учетом квалификационных требований к должностям педагогических работников, введением ФГОС основного общего образования, ФГОС дошкольного образования, ФГОС образования обучающихся с

ограниченными возможностями здоровья, концепций отдельных предметных областей, совершенствования системы оценки качества образования, выявленных потребностей педагогов и их работодателей в процессе общероссийских и региональных мониторинговых исследований [33].

Содержание дополнительных профессиональных программ направлено на совершенствование или формирование новых компетенций, а также на повышение профессионального уровня педагогических работников в рамках имеющейся квалификации для успешной реализации задач по введению федеральных государственных образовательных стандартов общего и профессионального образования, стандартов для обучающихся с ОВЗ. Во всех дополнительных профессиональных программах был сделан акцент на методическое обеспечение введения федеральных государственных образовательных стандартов, а также на подготовку введения профессионального стандарта педагога с учетом профессиональных затруднений и дефицитов педагогических работников региона.

На рисунке 12 представлено количество реализуемых дополнительных профессиональных программ по повышению квалификации и профессиональной переподготовки за 2016 – 2018 годы.

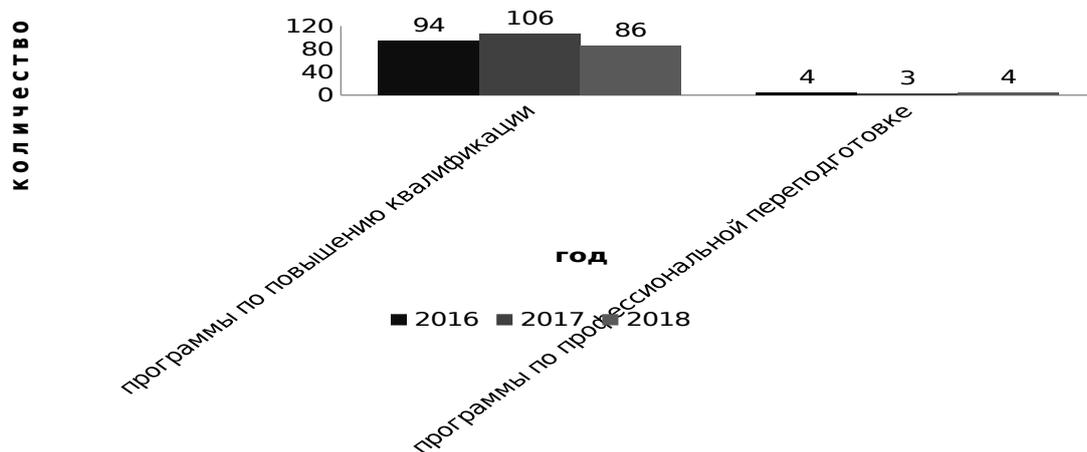


Рисунок 12 – Количество реализуемых дополнительных профессиональных программ по повышению квалификации и профессиональной переподготовке за 2016 – 2018 годы

Анализируя рисунок 12, стоит отметить, что ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО» в 2016 году было реализовано 94 дополнительных программ, в 2017 году – 106, в 2018 году – 86.

Потребителями образовательных услуг, предоставляемых организацией являются руководящие и педагогические работники общеобразовательных организаций, дошкольных образовательных организаций; организаций дополнительного образования, организаций для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, специальных (коррекционных) учреждений.

Кафедры Института обеспечивают непосредственное повышение квалификации и профессиональную переподготовку слушателей, а также научно-методическое сопровождение образовательной деятельности по программам дополнительного профессионального образования, реализуемым в соответствии с лицензией.

В таблице 6 представлено количество обученных

слушателей на курсах повышения квалификации по кафедрам за 2016 – 2018 годы, чел.

Таблица 6 – Количество обученных слушателей на курсах повышения квалификации по кафедрам за 2016 – 2018 годы, чел.

Наименование кафедры	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение (+,-)	
				2016/2017г г.	2017/2018г г.
Кафедра воспитательной работы и дополнительного образования	1075	1275	875	200	-400
Кафедра гуманитарных дисциплин	1075	1475	1173	400	-302
Кафедра дошкольного воспитания	1250	1100	975	-150	-125
Кафедра естественно- математических дисциплин	1372	1425	1001	53	-424
Кафедра начального образования	1175	1378	850	203	-528
Кафедра психолого- педагогических технологий и менеджмента в образовании	796	425	297	-371	-128
Кафедра специального и инклюзивного образования	1025	1124	787	99	-337
Кафедра физической культуры и здоровьесбережения	725	750	673	25	-77
Эксперты ОГЭ	801	827	1030	26	203
Эксперты ЕГЭ	786	765	1180	-21	415
Молодые специалисты	100	100	104	0	-4
Работа с одаренными детьми	0	0	350	0	-350
Итого	10180	10644	9295	464	-1349

Исходя из представленных данных в таблице 6, стоит отметить, что в 2016 году по результатам освоения дополнительных профессиональных программ повышения

квалификации СКИРО ПК и ПРО было выдано 10180 удостоверений о повышении квалификации, в 2017 году - 10644, в 2018 году - 9295. В 2016 году произошла реорганизация кафедр, путём их слияния. В 2018 году на базе института стала действовать новая кафедра - «Работа с одаренными детьми» [30,31].

В таблице 7 представлено количество обученных слушателей по программе профессиональной переподготовки за 2016 - 2018 годы.

Таблица 7 - Количество обученных слушателей по программе профессиональной переподготовки за 2016 - 2018 годы, чел.

Наименование кафедры	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение (+,-)	
				2017/2016	2017/2018
Кафедра дошкольного образования	90	88	87	-2	-1
Кафедра психолого-педагогических технологий и менеджмента в образовании	173	238	142	65	-96
Кафедра социализации личности и коррекционной педагогики	30	-	-	-	-
Специальное (дефектологическое) образование	-	-	58	-	58
Итого	293	326	287	33	-39

Основываясь на данных таблицы 7, стоит отметить, что по результатам освоения дополнительных профессиональных программ повышения квалификации СКИРО ПК и ПРО было выдано в 2016 году 293 дипломов о профессиональной переподготовке педагогических работников общеобразовательных организаций, наблюдается снижение выданных дипломов в 2018 году.

После прохождения дополнительных программ профессиональной подготовки, для оценки качества предоставления образовательных услуг, проводится анкетирование слушателей, причём выделяет два вида анкет: до прохождения курсов (учитывающая уровень знаний и навыков педагогических работников) и после прохождения курсов (удовлетворённость полученным образованием).

Данная оценка проводилась в отношении:

- соответствия результатов освоения дополнительных профессиональных программ заявленным к ним требованиям;
- актуальности содержания программ дополнительного профессионального образования;
- эффективности организации процесса реализации программ дополнительного профессионального образования;
- соответствия учебно-методического и материально-технического обеспечения современным требованиям реализации дополнительных профессиональных программ.

Для осуществления обратной связи со слушателями, изучения их запросов организовывалось анкетирование.

Входное анкетирование слушателей давало возможность проанализировать ожидаемые результаты обучения, познакомиться с результатами самооценки слушателями своего профессионального уровня.

Итоговое анкетирование слушателей позволяло получить оценку потребителями образовательных услуг в части содержания дополнительных образовательных программ с точки зрения актуальности и практической значимости, а также уровень удовлетворенности учебно-методическим, материально-техническим обеспечением и организацией образовательной деятельности.

Результаты оценки качества предоставляемых услуг определили основные направления мониторинговых исследований качества предоставления образовательных услуг:

- мониторинг качества проведения учебных занятий;
- мониторинг эффективности влияния курсовой подготовки на формирование профессиональных компетенций слушателей.

Важной составляющей дополнительного профессионального образования стали мероприятия Института, проводимые в форме вебинаров, видеоконференций и др. с применением дистанционных образовательных технологий.

На рисунке 13 представлена оценка результативности выполнения образовательной организацией государственного задания в части реализации дополнительных профессиональных программ за 2016 – 2018 года.

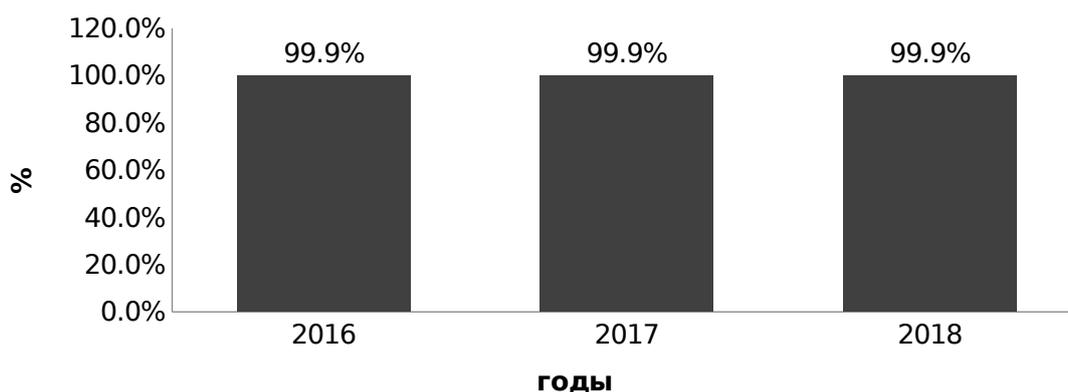


Рисунок 13 – Оценка результативности выполнения образовательной организацией государственного задания в части реализации дополнительных профессиональных программ за 2016 – 2018 годы

Помимо, обеспечения образовательных программ, актуальным направлением деятельности института является его научно-исследовательская работа.

На рисунке 14 представлен анализ публикационной активности кафедр института.

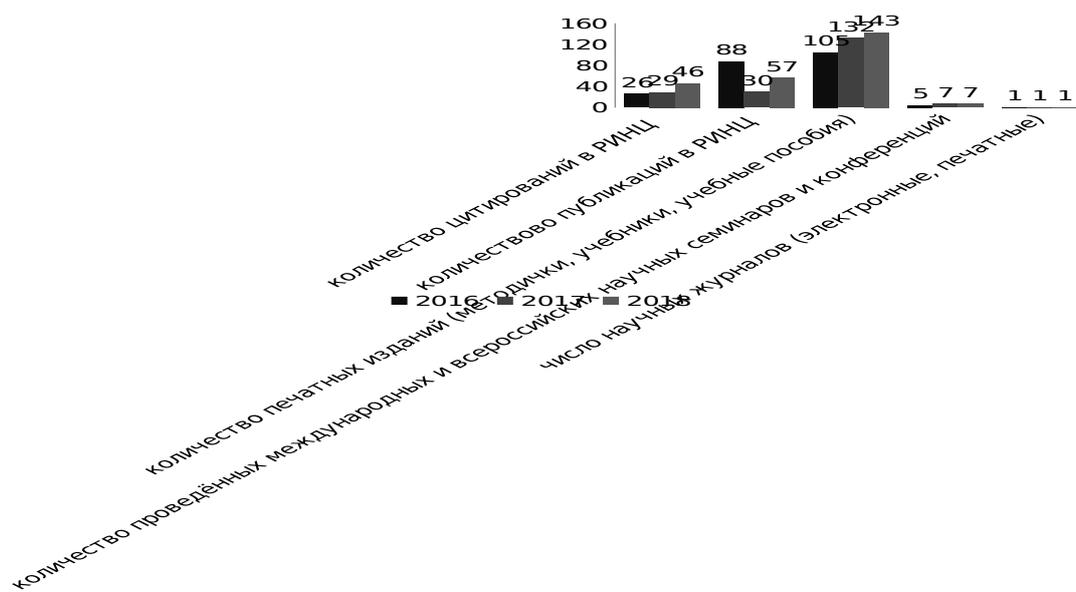


Рисунок 14 – Анализ публикационной активности кафедр ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО» за 2016 – 2018 годы

Опираясь на данные рисунка 14 стоит отметить, что в 2018 году в институте была достаточно насыщенная научная деятельность, увеличилось количество цитирований в РИНЦ, количество печатных изданий (методички, учебники, учебные пособия).

С каждым годом институт совершенствует свою научно – исследовательскую деятельность: повышения научной квалификации профессорско-преподавательского состава института; повышения профессиональной квалификации научно-педагогических работников СКИРО, ПК и ПРО; научных мероприятий (конференции, семинары, вебинары,

съезды, круглые столы и др.); инновационной деятельности; участия сотрудников института в научно-практических мероприятиях различного уровня; мероприятий, нацеленных на повышение количества и качества публикаций сотрудников института; научно-методической, научно-исследовательской и издательской деятельности; организации консультационной деятельности, проведения научной экспертизы программ, проектов, рекомендаций, других документов и материалов по профилю деятельности Института и в соответствии с приоритетными направлениями развития регионального образования; обеспечения качества реализуемых программ дополнительного профессионального образования.

Оценка качества образования организации проводится в ежегодном самообследовании, в рамках самого института.

Целью самообследования является анализ и выявление состояния организации на основе показателей, установленных федеральным органом исполнительной власти, для своевременного принятия управленческих решений; обеспечение доступности и открытости информации о состоянии развития организации, информирование потребителей образовательных услуг, общественности и социальных партнеров о результатах деятельности института и перспективах дальнейшего развития [30,31].

Выделяют следующие виды функций самообследования:

- оценочная функция с целью выявления соответствия оцениваемых параметров нормативным параметрам и требованиям;

- диагностическая функция, заключающаяся в

выявлении причин возникновения отклонений состояния объекта изучения и оценивания от нормативных параметров, по которым осуществляется его оценка (самооценка);

- прогностическая функция, заключающаяся в выявлении последствий отклонений для самого оцениваемого объекта и тех, с которыми он вступает во взаимодействие.

Отчет о самообследовании адресован, прежде всего, широкой общественности и позволяет охарактеризовать место и роль института в системе образования Ставропольского края.

В ходе осуществления анализа образовательной деятельности института, стоит отметить его высокий уровень кадрового потенциала, материально-техническое оснащение помещений, актуальность прохождения профессиональной подготовки и повышения квалификации в данном Учреждении.

Но, несмотря на высокую результативность образовательных программ и уровень подготовки научно-педагогического состава института, необходима работа структурных подразделений по формированию кадрового потенциала Института за счёт увеличения доли лиц с учеными степенями, учеными званиями, омоложения состава сотрудников, повышения их квалификации, а также привлечения к реализации программ дополнительного профессионального образования высококвалифицированных специалистов образовательных организаций различного уровня, в том числе руководящих и педагогических работников общеобразовательных организаций, преподавателей вузов и научных учреждений.

Независимая оценка системы качества образовательной

деятельности ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО» проводится Министерством образования Ставропольского края, в соответствии с Федеральным законом от 21.07.2014 N 256-ФЗ Статьёй 95 «Независимая оценка качества образования» [21].

Оценка проводится по следующим показателям, с учётом их нормативов [34]:

- открытость и доступность информации об организации (макс баллов – 40);
- комфортность, условия предоставления услуг и доступности их получения (макс баллов – 70);
- доброжелательность, вежливость, компетентность работников организации (макс баллов – 20);
- удовлетворённость качеством оказания услуг (макс баллов – 30);
- интегральное значение по совокупности общих критериев в части показателей, характеризующих общие критерии оценки (макс баллов – 160).

Каждый из вышеперечисленных показателей, в общей сумме включает шестнадцать критериев, по которым проводится оценка образовательной деятельности организации. Критерии рассчитываются по десятибалльной шкале, причём следует учитывать их нормативные значения [34]:

- 0 – неудовлетворительно;
- от 0,1 – 2,5 – плохо;
- от 2,6 – 5 – удовлетворительно;
- от 5,1 – 7,5 – хорошо;
- от 7,6 – 10 – отлично.

По значениям данных показателей производится расчёт интегрального и среднего (нормированного) интегрального

показателей, определяющих оценку организаций в целом. Расчёт обоих показателей производится по данным анкетам, одна из которых заполняется работником организации – оператором на основании данных, размещённых на сайте обследуемой образовательной организации, либо другой опубликованной официальной информации, вторая собирается организацией – оператором, посредством анкетирования участников образовательного процесса, проводимого любым способом (очное, либо заочное анкетирование, размещение анкет в открытом доступе в сети Интернет).

Независимая оценка качества образовательного учреждения рассчитывается по методическим рекомендациям расчёта показателей независимой оценки качества образовательной деятельности организации, осуществляющих образовательную деятельность.

По значению интегрального определяется рейтинг организаций внутри региона, по среднему значению интегрального показателя – оценка рейтинга региона среди всех субъектов РФ.

С 2015 – 2017 году Министерством образования Ставропольского края проводилась независимая оценка системы качества образовательной деятельности СКИРО ПК и ПРО. Результаты трёхгодичного цикла независимой оценки образовательного учреждения позволит определить, насколько эффективна, доступна, актуальна и соответствует запросам потребителей система образования института. Методика расчёта показателей независимой оценки качества образования, представлена в первой главе дипломной работы [34].

Первый показатель «Открытость и доступность информации об организации» рассчитывается по следующим образовательным критериям:

- доступность сведений о ходе рассмотрения обращений граждан, поступивших в организацию от получателей образовательных услуг (по телефону, по электронной почте, с помощью электронных сервисов, доступных на официальном сайте организации);

- наличие на официальном сайте организации в сети Интернет сведений о педагогических работниках организации;

- доступность взаимодействия с получателями образовательных услуг по телефону, по электронной почте, с помощью электронных сервисов, предоставляемых на официальном сайте организации в сети Интернет, в том числе наличие возможности внесения предложений, направленных на улучшение работы организации;

- полнота и актуальность информации об организации, осуществляющей образовательную деятельность, и ее деятельности, размещенной на официальном сайте организации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» [22].

Для определения значения показателя «Открытость и доступность информации об организации», шкала которого равна 40 баллов, проводится расчёт его четырёх критериев, шкала каждого из которых равна 10 баллов. При выведении средних значений каждого критерия, данные складываются, и выводится обобщённая оценка качества показателя «Открытость и доступность информации об организации».

В таблице 8 представлены данные значения критериев

показателя «Открытость и доступность информации об организации».

Таблица 8 – Значения критериев показателя «Открытость и доступность информации об организации»

Наименование критериев показателя	Значение, баллов
Доступность сведений о рассмотрении обращений граждан	9,45
Наличие на официальном сайте организации сведений о педагогических работниках организации	9,56
Доступность взаимодействия с получателем образовательных услуг	9,61
Полнота и актуальность информации об организации	9,54
Итого	38,16

Анализируя таблицу 8, стоит отметить высокий уровень значений критериев показателя «Открытость и доступность информации об организации» по десяти балльной шкале, что означает:

- обеспечена техническая возможность получения сведений о ходе рассмотрения граждан в режиме реального времени;
- полная информированность потребителей образовательных услуг о кадровом составе института;
- обеспечена в полной мере работа с получателями образовательных услуг по телефону, электронной почте и т.д.;
- информация размещена полностью, хорошо структурирована, актуальна.

Данная оценка свидетельствует о полном и достоверном предоставлении информации о своей деятельности СКИРО ПК и ПРО потребителям образовательных услуг.

Второй показатель – «Комфортность условий

предоставления услуг и доступности их получения» шкала которого равна 70 баллов, проводится расчёт его семи критериев, шкала каждого из которых равна 10 баллов. При выведении средних значений каждого критерия, данные складываются, и выводится обобщённая оценка качества показателя [21].

В таблице 9 приведены данные значения критериев показателя «Комфортность условий предоставления услуг и доступности их получения».

Таблица 9 – Значения критериев показателя «Комфортность условий предоставления услуг и доступности их получения»

Наименование критериев показателя	Значение, баллов
Материально-техническое и информационное обеспечение организации	9,46
Условия для индивидуальной работы с обучающимися	8,29
Наличие дополнительных образовательных программ	8,41
Наличие возможности оказания психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи обучающимся	8,3
Наличие условий организации обучения и воспитания обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов	7,62
Наличие возможности развития творческих способностей и интересов обучающихся, включая их участие в конкурсах и олимпиадах	5,93
Наличие необходимых условий для охраны и укрепления здоровья, организации питания обучающихся	6,69
Итого	54,7

Анализируя таблицу 9, стоит выделить высокое значение следующих критериев, в соответствии с их нормативными значениями и пояснениями:

– имеются бумажные и электронные средства обучения, методические кабинеты, библиотека – медиотека, доступ к Интернету;

- условия для индивидуальной работы с обучающимися полностью удовлетворены;

- реализуется более трёх дополнительных образовательных программ;

- имеется возможность оказывать все виды помощи обучающимся;

- условия организации обучения и воспитания обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов полностью соответствуют их потребностям.

Значение с нормативом «хорошо», за исключением некоторых недостатков, наблюдается у следующих критериев:

- предоставлены условия для участия в конкурсах, конференциях, съездах, круглых столах, вебинарах на региональном уровне;

- в организации не имеется спортивных сооружений, не физкультурного зала, но проводятся дополнительные программы физкультурно – спортивной направленности;

- столовой и буфета в институте не имеется, но осуществляется организация питания для обучающихся.

Данный показатель говорит о высоком уровне предоставления образовательных программ и услуг институтом.

Третий показатель «Доброжелательность, вежливость, компетентность работников организации» шкала которого равна 20 баллов, проводится расчёт его двух критериев, шкала каждого из которых равна 10 баллов. При выведении средних значений каждого критерия, данные складываются, и выводится обобщённая оценка качества показателя.

В таблице 10 приведены данные значения критериев

показателя «Доброжелательность, вежливость, компетентность работников организации».

Таблица 10 – Значения критериев показателя «Доброжелательность, вежливость, компетентность работников организации».

Наименование критериев показателя	Значение, баллов
Оценка доброжелательности и вежливости работников организации	10
Оценка удовлетворённости компетентности работников организации	10
Итого	20

Опираясь на данные таблицы 10, стоит отметить высокий уровень оценок вежливости, доброжелательности и компетентности работников института – 10 баллов. Данное значение показателя говорит о высоком уровне работы и организации образовательного процесса педагогическим составом института.

Четвёртый показатель «Удовлетворенность качеством оказания услуг» шкала которого равна 30 баллов, проводится расчёт по его трём критериям, шкала каждого из которых равна 10 баллов. При выведении средних значений каждого критерия, данные складываются, и выводится обобщённая оценка качества показателя [21].

В таблице 11 приведены данные значения критериев показателя «Удовлетворенность качеством оказания услуг».

Таблица 11 – Данные значения критериев показателя «Удовлетворенность качеством оказания услуг».

Наименование критериев показателя	Значение, баллов
-----------------------------------	------------------

1.Доля получателей образовательных услуг, удовлетворенных качеством предоставляемых образовательных услуг, от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг	10
2.Доля получателей образовательных услуг, которые готовы рекомендовать организацию родственникам и знакомым, от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг	9,98
3. Доля получателей образовательных услуг, удовлетворенных материально-техническим обеспечением организации, от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг	9,96
Итого	29,94

Значение данного показателя свидетельствует о высоком уровне работы и организации образовательного процесса педагогическим составом института.

Для выведения общей независимой оценки качества образования института, рассчитывается интегральное значение (max - 160 баллов) по совокупности общих критериев в части четырёх показателей, характеризующих общие критерии оценки: открытость и доступность информации об организации (31,16 баллов); комфортность условий предоставления услуг и доступности их получения, доброжелательность, вежливость (54,7 баллов); компетентность работников организации (20 баллов); удовлетворенность качеством оказания услуг (29,94 балла) [21].

В общей сумме интегральное значение по совокупности общих критериев в части показателей, характеризующих общие критерии оценки, составляет 142,8 баллов. Данная оценка качества определяет место института, среди организаций, осуществляющих образовательную деятельность, причём в Российской Федерации СКИРО ПК и ПРО занимает 1375 место, среди 93289 организаций, а в Ставропольском крае находится на 32 месте, среди 1919 образовательных организаций [22].

На рисунке 15 представлено интегральное значение по

совокупности общих критериев в части показателей, характеризующих общие критерии оценки.

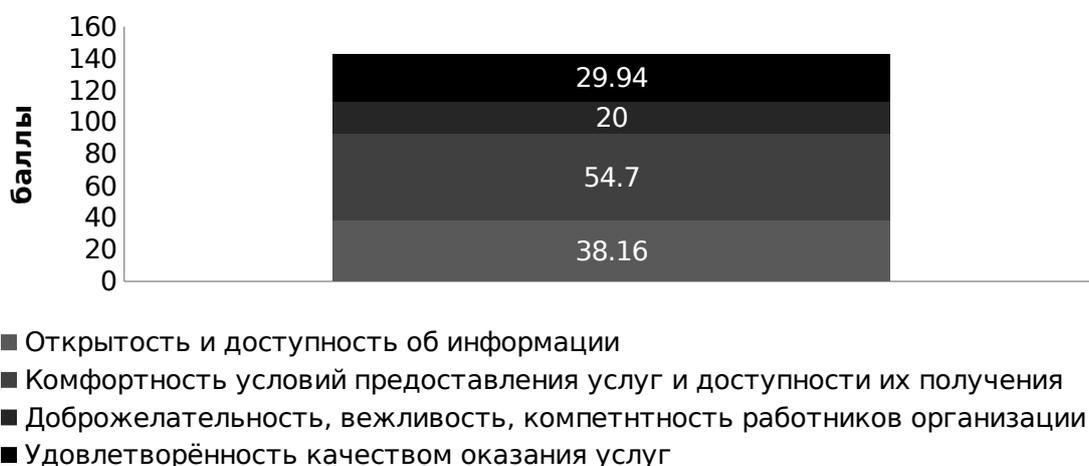


Рисунок 15 – Интегральное значение по совокупности общих критериев в части показателей, характеризующих общие критерии оценки системы образования

В ходе проведённой независимой оценки качества образования СКИРО ПК и ПРО было выявлено, что предприятие в полном объёме предоставляет достоверную, актуальную информацию потребителям образовательных программ и услуг. Слушателей полностью устраивает материально-техническое и информационное обеспечение организации. Институт реализует разнообразные дополнительные программы и услуги. Имеется возможность, в случае необходимости, оказать психолого-педагогическую, медицинскую и социальную помощи. Но, организации следует обратить внимание на развитие творческих способностей и интересов своих обучающихся. В организации не имеется спортивных сооружений, нет физкультурного зала, но проводятся дополнительные программы физкультурно-спортивной направленности; нет столовой и

буфета в институте, но осуществляется организация питания на заказ. Стоит отметить высокий уровень подготовки и квалификации педагогического состава. Обучающиеся полностью удовлетворены качеством предоставленных образовательных программ [35].

Проведенная независимая оценка организации показала достаточно высокий уровень качества системы образования института.

### 2.3 Анализ стратегических направлений развития системы дополнительного образования организации

ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО» представляет собой крупный центр повышения квалификации и переподготовки управленческих и педагогических кадров, учреждение, где учителя, специалисты всех ступеней образования непрерывно совершенствуют свои знания, овладевают самыми современными технологиями управления, а также обучения, воспитания, развития подрастающего поколения [20].

На сегодняшний день институт – научно-методический центр, обеспечивающий развитие образования в регионе. Коллектив института работает над реализацией основных направлений новой модели образования, национальной образовательной инициативы «Наша новая школа» [20].

Ежегодно в институте обучается порядка 16000 слушателей на различных курсовых мероприятиях, в том числе руководящих кадров – около 1,5 тысяч.

Научно-преподавательский состав института состоит из 61 человека. Средний стаж работы всех преподавателей составляет 18 лет. Многие из них имеют учёные звания (доцент, профессор) и учёные степени кандидаты педагогических, психологических, исторических, философских, исторических, филологических, биологических, социологических наук).

Каждой организации и каждому члену коллектива необходима цель, которая бы определяла смысл и содержание их деятельности.

Целевой портрет ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО», определяющий основную цель предприятия и направления его развития, представлен в Приложение Б.

В Приложение В представлено построение дерева целей организации.

Для обоснования стратегических целей организации, воспользуемся методом GAP-анализа. Метод «GAP-анализ» разработанный в Стенфордском исследовательском институте в Калифорнии и представляющий собой сочетание методов разработки стратегии и методов управления, позволяющих привести цели в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний. Анализ разрыва – простой, но эффективный метод стратегического анализа. Его задача – определить, существует ли разрыв между целями фирмы и ее возможностями и если да, то установить, как его «заполнить» [36].

Прогнозирование количества слушателей ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО» является важным этапом в исследовании эффективности образовательной деятельности института, позволяющим проследить, что произойдет с численностью

слушателей в будущем и позволит своевременно выявить возможные пути улучшения сложившейся ситуации.

Исходные данные для построения прогноза количества слушателей института представлен в виде динамического ряда за последние пять лет в таблице 12.

Таблица 12 – Динамика количества слушателей ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО»

Показатель	Годы									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Порядковый номер года, t										
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Количество слушателей, чел	6320	7822	8010	7950	8162	8363	10888	10473	10970	9582

На 2021 год предприятие нацелено на 11000 слушателей.

Разработаем комплекс стратегических решений с помощью GAP-анализа. Для решения поставленной задачи выполним прогнозирование динамики объема производства с помощью *Microsoft Excel* на основе разработанных моделей. Результаты подбора уравнений тренда и прогнозирования отразим на рисунке 16 [37].

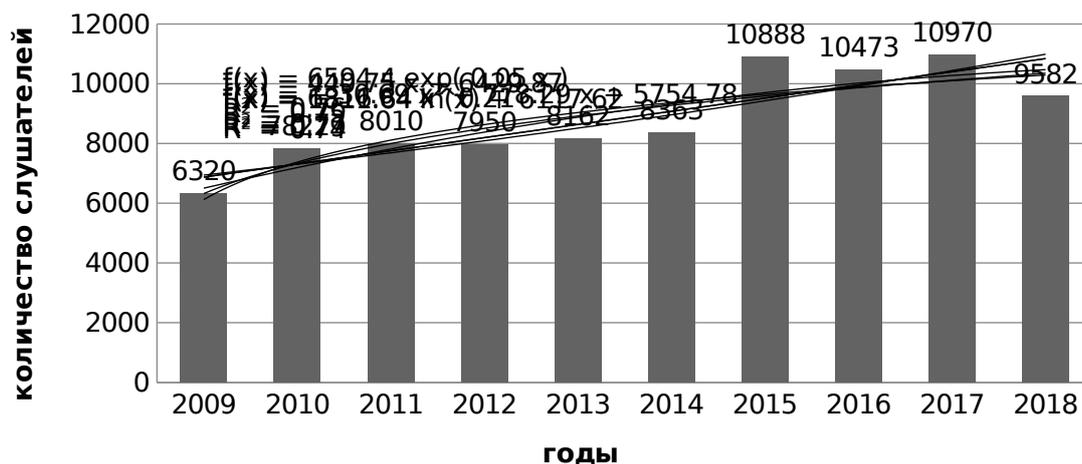


Рисунок 16 – Результаты подбора уравнений тренда

Выбор наиболее адекватного уравнения регрессии для прогнозирования осуществляется на основе сравнения величины достоверности  $R^2$ , полученной для разных моделей.

Таблица 13 – Результаты оценки параметров уравнений тренда

Вид тренда	Уравнение тренда	Величина достоверности аппроксимации
Экспоненциальная	$y = 6594,4e^{0,051x}$	$R^2 = 0,7628$
Линейная	$y = 440,75x + 6429,9$	$R^2 = 0,7454$
Логарифмическая	$y = 1811,6\ln(x) + 6117,6$	$R^2 = 0,7382$
Параболическая	$y = -30,686x^2 + 778,29x + 5754,8$	$R^2 = 0,7685$
Степенная	$y = 6316,8x^{0,2143}$	$R^2 = 0,7884$

Так как наиболее близкой к 1 оказалась величина достоверности аппроксимации для параболической модели, то используем эту модель для прогнозирования возможностей организации по наращиванию объема производства при сохранении существующих тенденций.

Таблица 14 - Данные для построения схемы GAP-анализа

Год	Порядковый номер года	Прогнозное значение количества слушателей, чел.
2019	11	10603
2020	12	10676
2021	13	10687

На 2021 год руководство организации планирует принять в стенах института 11 000 слушателей, то есть между планируемым показателем и прогнозом на 2021 год существует разрыв в размере:  $11000 - 10687 = 313$  слушателей

Для заполнения (ликвидации) разрыва руководство должно, проведя анализ производственных возможностей, принять ряд стратегических решений по увеличению количества слушателей института.

Пример комплекса мероприятий по заполнению разрыва приведен в таблице 15.

Таблица 15 - Комплекс мероприятий по заполнению разрыва

Разрыв, чел.	Стратегические решения по преодолению разрыва	Мероприятия в рамках предлагаемых стратегических решений
Общая величина разрыва - 313 человек	Внедрение новых образовательных услуг	Расширение спектра предоставленных дополнительных программ переквалификации и переподготовки

Стоит отметить, что основной целью организации является создание условий для непрерывного развития и совершенствования системы образования Ставропольского

края, соответствующего современным тенденциям развития науки и практик образования Российской Федерации. Однако, поставленная цель может быть реализована с учётом внедрения эффективных педагогических методик, совершенствования дополнительных профессиональных программ и высококвалифицированного научно – педагогического состава.

Для анализа внутренней и внешней среды исследуемой организации (макроокружения и микроокружения), будут применены следующие методы стратегического анализа среды:

- PEST-анализ;
- SWOT-анализ;
- SNW-анализ;
- определение ключевых факторов успеха (КФУ) [38].

Проведем PEST-анализ СКИРО ПК и ПРО с целью анализа ее внешней среды организации.

На основе анализа окружения среды были получены следующие факторы внешней среды, которые в той или иной степени влияют на предприятие. Очень важно оценить степень влияния на деятельность предприятия каждого из факторов при условии, что предприятие соответствующим образом отреагирует на происходящие во внешней среде изменения, а также определить силу и направленность суммарного влияния на предприятие факторов внешней среды. Результаты оценки влияния факторов представлены в таблице 16.

Таблица 16 – PEST-анализ для организации

Политические факторы	Экономические факторы
1. Введение новых требований к ФГОС 2. Изменения в федеральном законе «Об образовании» 3. Мобильность развития образовательной системы края	1. Сокращение предоставляемых бюджетных средств Министерством образования Ставропольского края 2. Жёсткое регулирование финансово-хозяйственной деятельности организации 3. Финансирование образовательных мероприятий
Социокультурные факторы	Технологические факторы
1. Дефицит педагогических работников 2. Качество предоставления дополнительных профессиональных образовательных программ 3. Уровень развития научно-педагогического состава края	1. Доступ к информационным системам и информационно-телекоммуникационным сетям 2. Доступ к системе «Консультант Плюс»; 3. Доступ к цифровым образовательным платформам

Оценка влияния факторов макроокружения, выявленных при проведении PEST – анализа на рассматриваемую организацию, проводится в таблице в 16.

Оценка вероятности проявления той или иной тенденции (графа 2 таблицы 2) оценивается экспертами по шкале от 0 до 1, а влияние на организацию (графа 4 таблицы 2) – по десятибалльной шкале с учёта знака как направления влияния (+ положительное влияние, – отрицательное). Общая оценка влияния изменения факторов макроокружения на организацию (графа 5 таблицы 2) осуществляется путём умножения вероятности на баллы.

Таблица 17 – Оценка влияния факторов макроокружения на СКИРО ПК и ПРО

Изменение факторов макроокружения	Вероятность (от 0 до 1)	Влияния на организацию СКИРО ПК и ПРО		Общая оценка влияния (гр.2хгр.4) баллы	Ответная реакция рассматриваемой организации
		Описание	Баллы от (-10) до (+10)		
1	2	3	4	5	6
<b>Политические факторы</b>					
Введение новых требований к ФГОС	0,9	Федеральный государственный образовательный стандарт (ФГОС) – совокупность обязательных требований к образованию определенного уровня и (или) к профессии, специальности и направлению подготовки.	+1	+0,9	Совершенствования профессиональных компетенций педагогических работников в условиях внедрения ФГОС и профессиональных стандартов
Внесение изменений в федеральный закон «Об образовании»	0,9	Образование – одна из важнейших сфер государственного регулирования. И одна из самых проблемных. Упорядочить и регламентировать образовательные процессы в Российской Федерации призван принятый в 2012 году ФЗ «Об образовании» 273-ФЗ от 29.12.2012.	-2	-1,8	Осуществление образовательной деятельности в соответствии с федеральным законом
Мобильность развития образовательной системы края	0,7	СКИРО ПК и ПРО осуществляет мониторинг дошкольных и общеобразовательных учреждений Ставропольского края. На основе проведенного анализа. Стоит отметить высокий уровень развития системы образования.	+2	+1,4	Разработать мероприятия по повышению качества образовательной деятельности СКИРО ПК и ПРО

		<b>Экономические факторы</b>			
Сокращение предоставляемых бюджетных средств Министерством образования Ставропольского края	0,9	Финансирование образовательной деятельности СКИРО ПК и ПРО осуществляется Министерством образования Ставропольского края	-5	-4,5	Разработка плана по расходованию бюджетных средств

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4	5	6
Жёсткое регулирование финансово-хозяйственной деятельности организации	0,7	Государственное регулирование финансово-хозяйственной деятельности организаций представляет собой процесс нормативно-правового регламентирования условий формирования их внешних и внутренних финансовых отношений и осуществления основных видов финансовых операций	-4	-2,8	Ведение оперативного бухгалтерского учёта предприятием и предоставление отчётности
Финансирование образовательных мероприятий	0,8	ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО» выполняет государственное задание, формируемое и утверждаемое Учредителем в соответствии с предусмотренными настоящим Уставом основными видами деятельности Учреждения. При этом институт не в праве отказаться от его выполнения. Государственное задание ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО» подразделяется на образовательные работы и услуги.	+8	+6,4	Разработка плана по внедрению образовательных мероприятий на предстоящий месяц/год с учётом расходов на их проведение
		<b>Социо-культурные факторы</b>			
Качество предоставления	0,8	Качество кадрового потенциала организации соответствует	+7	+5,6	Участие сотрудников института различных

дополнительных профессиональных образовательных программ		требованиям, предъявляемым к организациям дополнительного профессионального образования, и позволяет обеспечивать достаточно высокий уровень реализации дополнительных профессиональных образовательных программ			семинаров и вебинаров по вопросам изменяющегося законодательства в области образования, подготовки к введению профессионального стандарта педагога, антикоррупционной политики в сфере образования, вопросам противодействия идеологии экстремизма и терроризма в образовательной среде, современным образовательным технологиям, методикам обучения и воспитания обучающихся
--	--	--	--	--	---

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4	5	6
Дефицит педагогических работников края	0,7	СКИРО ПК и ПРО осуществляет мониторинг дошкольных и общеобразовательных учреждений Ставропольского края. В ходе его проведения было выявлено, что в крае дефицит педагогических работников и увеличение количества учителей пенсионного возраста	-1	-0,7	Привлечение молодых специалистов, их обучение и стимулирование
Уровень развития научно-педагогического состава края	0,7	обеспечение научно-методической, информационной поддержки педагогов, образовательных организаций Ставропольского края	+6	+4,2	Внедрение модели учительского роста (анализ и оценка личностных, профессиональных навыков и знаний педагога)
		<b>Технологические факторы</b>			
Доступ к	0,5	В образовательной организации	+7	+3,5	Развитие и

информационным системам и информационно-телекоммуникационным сетям		созданы необходимые условия для предоставления качественных образовательных услуг и обеспечения управления образовательным процессом на основе информационных технологий			совершенствование информационных технологий
Доступ к системе «Консультант Плюс»	0,5		+8	+4	
Доступ к цифровым образовательным платформам	0,5		+7	+3,5	

Проведя анализ внешней среды, стоит отметить, что наиболее положительное влияние на развитие организации окажут следующие факторы:

- уровень развития научно-педагогического состава края;
- финансирование образовательных мероприятий;
- качество предоставления дополнительных профессиональных образовательных программ.

Наибольшее негативное влияние на данную организацию окажут следующие факторы:

- внесение изменений в федеральный закон «Об образовании»;
- сокращение предоставляемых бюджетных средств Министерством образования Ставропольского края;
- дефицит педагогических работников края.

Организация должна обязательно предусмотреть в своих планах мероприятия, обеспечивающие адекватную реакцию на изменение наиболее значимых факторов макроокружения, по предотвращению неблагоприятных воздействий или по использованию новых возможностей.

Построим матрицу SWOT, обобщающую как сильные и слабые стороны организации, так и возможности, и угрозы.

Разработаем возможные стратегии, которые позволят нейтрализовать слабые стороны и угрозы и наоборот усилить те сильные стороны, используя имеющиеся преимущества. Итак, на основе анализа, были получены следующие данные, представленные в таблице 18.

Таблица 18 – SWOT-анализ организации

	Возможности	Угрозы
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- внедрение инновационных технологий развивающего обучения;</li> <li>- привлечение специалистов со стороны при проведении образовательных мероприятий</li> <li>- финансовое поощрение со стороны государства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- технологические изменения или инновации, приводящие к падению спроса на прежние образовательные услуги</li> <li>- реорганизация</li> <li>- изменение потребности и приоритетов обучающихся</li> <li>- снижение объема государственных заданий – сокращение государственного финансирования</li> </ul>
<p><b>Сильные стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- широкий спектр предоставления дополнительных программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации работников образования;</li> <li>- высокий уровень профессионализма научно педагогического состава института;</li> <li>- соответствие образовательных программ ФГОС</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение уровня профессиональных компетенций педагогических работников</li> <li>- увеличение учёных званий и степеней педагогических работников ГБОУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегия роста и расширения организации;</li> <li>- разработка образовательных проектов научно – преподавательским составом для участия в конкурсах и получение грантов</li> </ul>
<p><b>Слабые стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- устаревание материальной базы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- индивидуальная работа с обучающимися</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- эффективно использовать материально –</li> </ul>

<p>- низкий уровень развития творческих способностей и интересов своих обучающихся- полное подчинение Министерству образования</p>	<p>образовательных учреждений; - предоставление образовательных услуг в электронном виде; - внедрение различных форм дистанционных образовательных технологий</p>	<p>технические и кадровые ресурсы образовательных учреждений в организации образовательного процесса, - совершенствовать работу по развитию творческих способностей и интересов обучающихся</p>
--	---	---

Таким образом, видно, что компания обладает большим набором сильных сторон, нежели слабых. Кроме того, рынок предлагает значительное количество возможностей для роста и развития, которые компания должна грамотно использовать в своей стратегии.

Конечно же, имеются и угрозы, которые должны быть нейтрализованы как можно скорее, пока не стало поздно и есть возможность их исправить.

Учитывая сложившуюся ситуацию, нами были предложены стратегии, которые могут быть использованы для разрешения имеющихся вопросов.

Компания должна вести тщательный анализ, с тем, чтобы эффективно использовать имеющиеся перспективы и быстро реагировать и устранять возникающие риски с меньшими потерями для организации.

Для анализа внутренних условий деятельности организации используется SNW-анализ.

При SNW-анализе оценивается состояние внутренней среды предприятия по ряду позиций. Каждая позиция получает одну из трех оценок:

- сильная (Strength);

- нейтральная (Neutral);
- слабая (Weakness) [39].

SNW-анализ СКИРО ПК и ПРО представлен в таблице 19.

Таблица 19 – SNW-анализ организации

Значимые параметры в деятельности предприятия	S	N	W
1	2	3	4
Компетентность компании в данной сфере деятельности	+		
Условия труда		+	
Мотивация и стимулирование персонала			+
Текучесть кадров	+		
Карьерный рост			+
Квалификация сотрудников	+		
Оценка качества работы научно-преподавательского состава	+		
материально-техническое и информационное обеспечение организации	+		
Качество предоставленных образовательных услуг	+		
Развитие творческих способностей у обучающихся			+
Организация маркетинга на предприятии			+
Организационная структура предприятия	+		
Спектр предоставленных образовательных услуг	+		
Конкурентная позиция	+		
Заработанная плата		+	
Имидж (деловая репутация) предприятия	+		
Ориентация на потребителя образовательных услуг	+		
Открытость и доступность информации об организации	+		
Комфортность условий предоставления услуг и доступности их получения	+		

Продолжение таблицы 19

1	2	3	4
Удовлетворенность качеством оказания услуг	+		
Стратегия развития предприятия		+	
Ценовая политика		+	

Главная задача SNW-анализа – это выявление «актива» (S) и «пассива» (W) предприятия, а задача разрабатываемой стратегии развития – использование актива для нейтрализации и устранения пассива. К «пассиву» (слабым позициям) предприятия относятся (по ранжиру, сделанному менеджерами предприятия):

- мотивация и стимулирование персонала;

- карьерный рост;
- развитие творческих способностей у обучающихся;
- организация маркетинга на предприятии.

Оценка ресурсов и способностей на примере образовательной организации по десятибалльной шкале проведена в таблице 20 [40].

Таблица 20 - Оценка ресурсов и способностей СКИРО ПК и ПРО

Наименование ресурсов и способностей	Степень важности (по шкале от 1 до 10 баллов)	Относительная сила (по шкале от 1 до 10 баллов)
1	2	3
<b>РЕСУРСЫ</b>		
P1 Образовательные ресурсы	10	10
P2 Технологии и инновации	8	9
P3 Человеческие ресурсы	10	10
P4 Финансовые ресурсы	8	10
P5 Географическое положение	6	7
P6 Информационные ресурсы	7	9
<b>СПОСОБНОСТИ</b>		
C1 Квалификация и профессионализм сотрудников	10	10
C2 Формирование инвестиционного портфеля	8	9

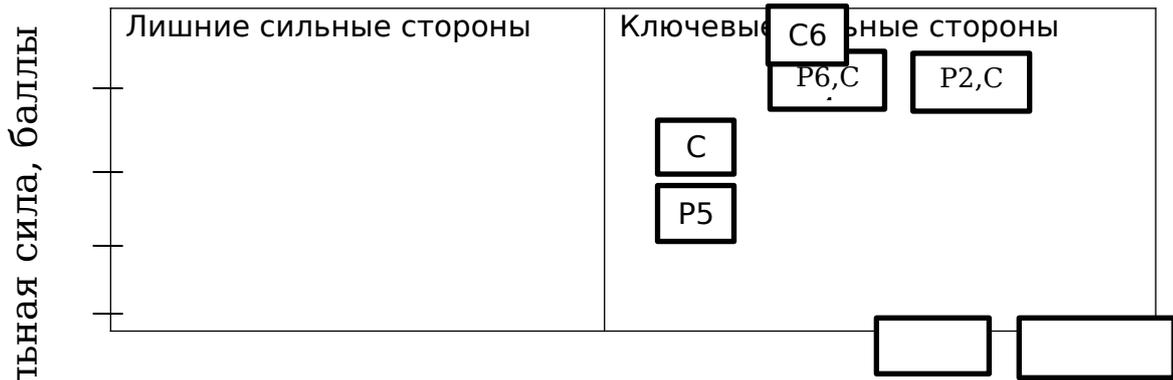
Продолжение таблицы 20

1	2	3
C3 Финансовый менеджмент	8	10
C4 Маркетинг и продажи	7	9

С5 Инновационные способности	6	8
С6 Отношения с контролирующими инстанциями и органами власти	7	10

На основе полученных оценок строится матрица «Гипотетическая оценка ресурсов и способностей организации», которая представлена на рисунке 17.

На основании информации таблицы 20 и рисунка 17 можно сделать вывод о том, что руководство компании относится с внимательностью и серьезностью к развитию и совершенствованию своих ресурсов и способностей.



Допустимые слабые стороны	Ключевые слабые стороны
Стратегическая важность, баллы	

Рисунок 17 – Матрица «гипотетической оценки ресурсов и способностей организации

Помимо проведённого SNW – анализа, стоит, используя методику расчета интегрального КФУ, оценить конкурентоспособность организации и определить, какими конкурентными преимуществами она обладает.

Конкурентами в сфере дополнительного образования института являются: Центр образовательных инноваций; Институт дополнительного профессионального образования; Ставропольский институт дополнительного профессионального образования [18,19,20].

Значения интегрального КФУ определяется по формуле (1).

$$ИКФУ_i = \sum_{j=1}^n a_j \times КФУ_n \quad (1)$$

где ИКФУ<sub>i</sub> – интегральный КФУ для i-й организации;

a<sub>j</sub> – коэффициент приоритета j-го фактора;

КФУ n – оценка j-го конкурентного фактора успеха для i-й организации.

n – количество КФУ для данной СЗХ или вида деятельности.

В таблице 21 представлена оценка интегрального КФУ.

Таблица 21 – Оценка интегрального КФУ

Ключевые факторы успеха	Коэффициент приоритета КФУ, $a_j$ .	Оценки КФУ, КФУ.			
		Организация	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Открытость и доступность информации об организации	0,25	9	5	5	7
Комфортность, условия предоставления услуг и доступности их получения	0,20	9	4	6	6
Доброжелательность, вежливость, компетентность работников организации	0,10	9	6	6	7
Удовлетворённость качеством оказания услуг	0,15	9	5	5	7
Благоприятный имидж и репутация	0,10	9	4	5	6
Эффективная система контроля качества	0,10	8	5	5	6
Способность быстро реагировать на изменяющиеся условия	0,10	7	4	4	6
Всего	1				
Интегральный КФУ, И КФУ,		8,7	4,7	5,2	6,5

Основываясь на данных проведённых расчётов, стоит отметить, что СКИРО ПК и ПРО имеет высокий интегральный КФУ, причём организация занимает достаточно прочную позицию и обладает ключевыми факторами успеха.



### 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ МЕРОПРИЯТИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

#### 3.1 Проблемы стратегического развития системы дополнительного образования

На сегодняшний момент ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО» осуществляет практически все виды дополнительного образования: профессиональная переподготовка руководящих и педагогических кадров, курсы повышения квалификации, семинары, тренинги. Самыми востребованными являются специально созданные программы профессиональной переподготовки и переквалификации работников образования. Стратегическое развитие системы дополнительного профессионального образования, зависит от выбора наиболее важных стратегий [3].

Выделяют следующие виды стратегий ДПО [43]:

- прогностическая стратегия, нацеленная на реалистичный прогноз параметров развития системы дополнительного профессионального образования и его оценку;

- инновационная стратегия, реализующаяся путем внедрения в образовательную деятельность новых форм и методов обучения слушателей, профессиональных методов управления системой ДПО, взаимодействия с потребителями

и те, кто предоставляет образовательные услуги;

- интегральная стратегия в образовании, проявляющаяся в укрупнении и усилении структурных подразделений, диверсификации;

- экономическая стратегия, предполагающая полномасштабное включение государственных и рыночных механизмов стимулирования системы дополнительного профессионального образования;

- стратегия формирования корпоративного мышления, предполагающая ориентацию работников на ценности и интересы той организации, в которой осуществляется их основная профессиональная деятельность, нахождение таких решений, которые обеспечивали бы значимое развитие в долгосрочной перспективе, а также преимущества в конкурентной среде;

- маркетинговая стратегия, направленная на создание необходимых условий для продвижения дополнительных образовательных программ на рынке образовательных услуг с помощью специфических средств: рекламы, РН - мероприятий, системы консультирования;

- стратегия выживания, направленная на сохранение основных ресурсов, группового потенциала системы ДПО при внезапно возникших неблагоприятных условиях функционирования: изменения конъюнктуры рынка труда; уход наиболее квалифицированных специалистов в сферу экономики или другие вузы, предлагающие более высокую заработную плату; появление более сильных конкурентов; неблагоприятные для системы ДПО изменения в структуре образовательных потребностей и запросов, связанные с престижностью тех или иных профессий, воздействием

рекламы и другими причинами;

- стратегия роста, выступающая как расширение спектра предлагаемых дополнительных образовательных услуг, освоение новых направлений образовательной деятельности;

- стратегия оптимизации, предполагающая улучшение, совершенствование, модификацию, обновление, перестройку всего того, что уже имеется;

- стратегия лидерства в цене предполагает, что за счет рационального ведения дел на основе накопленного опыта, систематического снижения затрат, оптимизации деятельности потребителю предлагаются более дешевые и одновременно не уступающие по качеству дополнительные образовательные услуги;

- стратегия дифференциации предполагает, что система ДПО придает оказываемым им дополнительным образовательным услугам нечто необычное, отличительное, что может особенно понравиться различным группам потребителей образовательных услуг и что выгодно отличает услуги вуза от услуг, которые предлагают конкуренты;

- доминантная стратегия играет ведущую роль на определенном этапе развития и не претерпевает существенных изменений под воздействием внешних факторов;

- сценарная стратегия предполагает наличие и проигрывание нескольких сценариев стратегического развития в зависимости от изменения комплекса внешних и внутренних условий.

Выбор стратегии определяет структуру и содержание стратегической программы действий, приоритеты развития,

концентрацию ресурсов на ключевых направлениях деятельности с целью закрепления преимущества, преодоления недостатков, использования возможностей и сведения до минимума угроз. Выбор стратегии представляет собой концентрированное выражение интересов и ожиданий не только руководства вуза, системы ДПО, но и его профессорско-преподавательского состава, сотрудников и слушателей, социальных партнеров потребителей научно-образовательных услуг [44].

Система повышения квалификации и переподготовки работников образования в СКИРО ПК и ПРО учитывает структуру сети образовательных организаций региона, потребности региона и строится на основе учета образовательных потребностей педагогов, в том числе, на основе анализа диагностики профессиональных дефицитов педагогов.

Выбранная стратегия ДПО должна содействовать решению главной задачи вуза – модернизация системы повышения квалификации работников образования края, внедрение ее гибкой модели в условиях вариативности, расширения спектра образовательных услуг и обеспечения их качества.

При построении модели управления качеством в системе ДПО современного высшего учебного заведения необходимо учитывать определенную специфику [52]:

- отсутствие четких образовательных стандартов для программ повышения квалификации и переподготовки кадров, а также большей части программ дополнительного образования;

- необходимость привлечения к процессу преподавания

большого числа специалистов – практиков и малая доля штатных преподавателей в сфере ДПО по сравнению с высшим профессиональным образованием;

- специфика слушателей, обычно уже имеющих либо профессиональное образование, либо опыт работы и представляющих повышенные требования в отношении качества и эффективности обучения;

- особенность требований, предъявляемых к реализации дополнительных образовательных программ, к организации учебного процесса.

Независимая оценка качества системы дополнительного образования ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО» базируется на комплексном мониторинге, являющимся одним из основных элементов системы управления качеством на дополнительном образовательном пространстве.

В ходе проведения независимой оценки системы дополнительного образования, проводится мониторинг [46].

Комплексный мониторинг образовательного процесса института включает в себя следующие показатели: открытость и доступность информации об организации (max баллов – 40); комфортность, условия предоставления услуг и доступности их получения (max баллов – 70); доброжелательность, вежливость, компетентность работников организации (max баллов – 20); удовлетворённость качеством оказания услуг (max баллов – 30); интегральное значение по совокупности общих критериев в части показателей, характеризующих общие критерии оценки (max баллов – 160) [47].

Методы, используемые в комплексном мониторинге: статистический анализ данных, анкетирование-опрос

различных модификаций, математическая обработка материала, количественный и качественный анализ показателей [48].

На основе проведенной независимой оценке, к основным проблемам стратегического развития системы дополнительного образования следует отнести: низкий уровень развития творческих способностей и интересов, обучающихся; отсутствие общепита; отсутствие гарантированного финансирования системы всероссийских мероприятий с обучающимися по различным направлениям; низкий уровень жизни населения края [41,42].

Таким образом, выбор стратегий развития системы ДПО в институте определяется специфическими условиями рыночной среды региона и ресурсными возможностями образовательной системы вуза [49].

### 3.2 Проектные мероприятия по реализации основных стратегических направлений организации

Целью деятельности Учреждения является создание условий для непрерывного развития и совершенствования системы образования Ставропольского края, соответствующего современным тенденциям развития науки и практик образования Российской Федерации [45]

В результате проведенного анализа и полученных результатов стоит, разработать портфель стратегий развития предприятия, в котором одной из приоритетных будет стратегия роста и развития. Данная стратегия используется,

когда образовательное учреждение не вступает в открытую ценовую и рекламную борьбу с конкурентами, а осуществляет деятельность на новых географических территориях, внедряет новые технологии и делает акцент на своих главных достоинствах. Иными словами, уделяется особое внимание сильным сторонам организации [50].

Такая стратегия позволит повысить уровень предоставления образовательных услуг, усовершенствовать систему качества образования.

Для успешной реализации данной стратегии деятельность организации должна осуществляться по следующим стратегическим направлениям [51]:

- повышение уровня профессиональных компетенций педагогических работников;
- создание благоприятных условий для слушателей.

Первое мероприятие - повышение уровня профессиональных компетенций педагогических работников.

Опираясь на российский опыт, в Ставропольском крае можно провести масштабное исследование под названием «Портрет современного учителя». Предлагается оценить качество предоставления образования в школах края, провести опросы учителей для выявления их уровня знаний и компетенций, насколько подготовлены педагогические работники к работе с детьми, также предлагаются отдельные анкеты для учащихся, которые, в результате обработки, определяют качество донесения материала и уровень образования в общеобразовательных учреждениях [56].

По итогам указанного исследования будут сформированы перечни, наборы требований к знанию содержания учебного материала, предмета (предметные

компетенции), умениям учителями применять эти знания (методические компетенции), а также умения выстраивать систему коммуникаций с детьми, их родителями, сотрудничать с коллегами по работе (социально-коммуникационные требования). Созданные измерительные материалы для исследования компетенций учителей могут быть использованы для ранжирования компетенций по уровням квалификаций, разработки механизмов, обеспечивающих взаимосвязь уровня заработной платы педагогических работников с уровнем квалификации, подготовки объективных, валидных и практичных критериев оценки различных уровней квалификации педагогических работников, в том числе для использования аттестационными комиссиями [52].

Эффективное управление качеством образования возможно лишь на основе применения объективных оценочных процедур. Корректность оценки определяется качеством измерительных материалов, достоверностью собираемых данных, обоснованностью интерпретации и использования получаемой информации [53].

Цель данного исследования заключается в создании условий для повышения профессиональной компетентности педагогов в условиях модернизации образования [6].

Основные мероприятия по реализации проекта [54]:

- организационные мероприятия (формирование нормативно-правовой базы, оформление распорядительной документации, перспективное планирование повышения квалификации педагогов, перспективное и текущее планирование аттестации педагогов);

- методическая работа (работа творческих групп по

проблемам обучения и воспитания учащихся; участие педагогов в региональных, федеральных конкурсах профессионального мастерства; участие в муниципальных и региональных семинарах и конференциях);

- экспериментальная деятельность (организация обучающихся на участие в проектной деятельности; организация педагогов на участие в инновационной деятельности на уровне образовательного учреждения и муниципалитета);

- аналитическая деятельность (образовательный мониторинг; анкетирование педагогов; обобщение инновационного опыта педагогов; тиражирование инновационного опыта педагогов; анализ аттестации учителей) [6].

Вторым мероприятием является создание благоприятных условий для слушателей в процессе обучения в образовательных учреждениях.

Проведя независимую оценку качества образования СКИРО ПК и ПРО, стоит отметить, что в институт приезжают на дополнительные курсы слушатели со всего края. Но, в учебных помещениях не хватает столовой или буфета.

Поэтому, для повышения качества удовлетворения образовательными услугами, предлагается установить в корпусах института комбинированный торговый автомат (кофейный и снековый) Bianchi BVM - 952/BVM -676 [55].

Для установки торговых автоматов в институте необходимо:

- встать на учет в Роспотребнадзоре;
- при размещении торговых автоматов в учебных заведениях необходимо руководствоваться Федеральным

законом от 30.03.99 N 52-ФЗ "О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения";

- в соответствии с Федеральным законом от 30.03.99 N 52-ФЗ "О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения" требуется согласовать ассортимент реализуемых товаров с Роспотребнадзором и руководством заведения.

При этом необходимо иметь следующий перечень документов: личная медицинская книжка; имеющиеся сертификаты на торговый автомат, расходные материалы, товар. Все должно соответствовать техническому регламенту Таможенного союза «О безопасности пищевой продукции»; инструкция на торговый автомат [57].

Торговые автоматы планируется установить в зданиях института, расположенных по следующим адресам: ул. Трунова, д. 71, ул. Ломоносова, д. 189а.

Цель данного мероприятия заключается в создании благоприятных условий для слушателей в процессе образовательной деятельности.

Проведя анализ состояния образовательной системы Ставропольского края, стоит отметить, что уровень качества образования в регионе достаточно высок. Поэтому, СКИРО ПК и ПРО необходимо направлять свою образовательную деятельность на непрерывное развитие и совершенствование системы образования.

Исходя из вышеперечисленных рекомендаций по совершенствованию системы управления качеством образовательной системы ГБОУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО», стоит отметить, что, внедрение данных мероприятий содействует повышению уровня качества образования в институте.

### 3.3 Организационно-экономическая оценка эффективности проектных мероприятий

Стоит провести оценку проектных мероприятий по реализации основных стратегических направлений организации [58,59]:

- установка торговых автоматов для создания благоприятных условий для слушателей в процессе обучения;
- проведение курсов по выявлению ключевых профессиональных компетенций педагогических работников.

Планируется закупить три торговых автомата комбинированного типа с едой и горячими напитками. Финансирование мероприятия осуществляется институтом от доходов его коммерческой деятельности. Стоимость одного комбинированного торгового автомата (кофейный и снековый) Bianchi BVM – 952/BVM -676 составляет 225 тысяч рублей.

В таблице 22 представлены расходные материалы для кофейного автомата [7].

Таблица 22 – Расходные материалы для торгового кофейного автомата

Наименование расходного материала	Масса, кг	Стоимость 1 кг, руб.	Расходы, руб.
Кофе (зерновой) «ALTA ROMA CREMA»	7,6	465	3534
Кофе (растворимый)	7,6	330	2508
Молочные сливки «De Marco Whitener»	6,4	332	2124,8
Горячий шоколад «Ristora Dabb»	7,2	386	2779,2
Лимонный чай «Tazzamia»	6,6	193	1273,8
Сахар	8	75	600

Чай	3,4	330	1122
Молоко «Aristocrat WHITENER»	4,4	253	1113,2
Капучино «AlmaFood»	4	302	1208
Капучино «AlmaFood» Ваниль	4	302	1208
Одноразовые стаканчики (шт.)	2 упаковки (1350 шт в 1 упаковке)	5400	10800
Размешиватели для кофейных автоматов	2 упаковки (2500 шт в 1 упаковке)	1250	2500
Итого	59,2	9618	30771

В таблице 22 представлены расходы за 1 месяц одного торгового кофейного автомата. В год затраты составят  $30\,771 \times 12 = 369\,252$  рублей. Заправка автомата будет осуществляться три раза в месяц. Объем воды приравнивается к 20 литрам. Стакан напитка будет составлять 330 мл. Средняя цена напитков 40 рублей. В день планируется продавать 90 стаканов напитков. Доход в день составит  $90 \times 40 = 3\,600$  рубля, в месяц  $3\,600 \times 30 = 108\,000$  рубля, в год  $108\,000 \times 12 = 1\,296\,000$  рубля.

В таблице 23 представлены расходы на покупку продуктов питания для торгового снекового автомата.

Таблица 23 - Расходы на покупку продуктов питания для торгового снекового автомата

Наименование товара	Оптовая цена 1 шт.	Количество, шт.	Расходы, руб.
Круассаны 7Days, 300 грамм	82	20	1640
Круассаны 7Days, 65грамм	20	20	400
Шоколадный батончик «Сникерс»	27	48	1278
Шоколадный батончик «Твикс»	28	40	1094
Шоколадный батончик «Баунти»	28	32	876
Шоколадный батончик «Кит Кат»	30	48	1475
Шоколадный батончик «Марс»	28	32	876
Вода негазированная 0,33	20	20	400
Газированный напиток «Кока - Кола» 0,33	45	20	900
Газированный напиток «Пепси - Кола» 0,33	45	20	900

Газированный напиток «Фанта» 0,33	45	20	900
Печенье «Юбилейное»	30	20	600
Печенье «Юбилейное» (шоколадное)	43	20	860
Сок «Сады придонья» яблоко 0,2	25	20	500
Итого	496	280	15050

Расходы в месяц на продукты питания для торгового снекового автомата составят 15 050 рублей. В год  $15\ 015 \times 12 = 180\ 600$  рублей. Товары для автомата будут закупаться с оптовой базы города Ставрополя ООО «Вега Юг».

В таблице 24 представлен доход от продажи продуктов питания в торговом снековом автомате.

Таблица 24 - Доход от продажи продуктов питания в торговом снековом автомате

Наименование товара	Цена реализации, руб.	Количество, шт.	Доход, руб.
Круассаны 7Days, 105 грамм	95	20	1900
Круассаны 7Days, 65 грамм	40	20	800
Шоколадный батончик «Сникерс»	35	48	1680
Шоколадный батончик «Твикс»	35	40	1400
Шоколадный батончик «Баунти»	40	32	1280
Шоколадный батончик «Кит Кат»	35	48	1680
Шоколадный батончик «Марс»	35	32	1120
Вода негазированная 0,33	30	20	600
Газированный напиток «Кока - Кола» 0,33	50	20	1000
Газированный напиток «Пепси - Кола» 0,33	50	20	1000
Газированный напиток «Фанта» 0,33	50	20	1000
Печенье «Юбилейное»	40	20	800
Печенье «Юбилейное»(шоколадное)	48	20	960
Сок «Сады придонья» яблоко 0,2	30	20	600
Итого	613	380	15820

Доход в месяц составит 15 820 рублей. В год  $15\ 820 \times 12$

= 189 840 рублей.

Исходя из вышеперечисленных доходов и расходов, стоит выделить ежемесячную трату электроэнергии одним автоматом, которая составит 1500 рублей (за год  $1500 \times 12 = 18000$  рубля), ежемесячное обслуживание - 2000 рублей (за год  $2000 \times 12 = 24000$  рубля), капитальные вложения (покупка оборудования) - 204 000 рублей.

Итак, доход троих автоматов в год составит  $(1296000 + 189840) \times 3 = 4\,457\,520$  рубля, текущие расходы в год составят  $(180\,600 + 369\,252 + 18\,000 + 24\,000) \times 3 = 1\,775\,556$  рубля.

Срок окупаемости рассчитывается по формуле (2) [60].

$$T_{\text{ок}} = \frac{\Pi}{K}, \quad (2)$$

где  $\Pi$  - прибыль от продажи товара, руб.;

$K$  - капитальные вложения, руб.

В таблице 25 представлена экономическая эффективность от установки комбинированного торгового автомата (кофейный и снековый) Bianchi BVM - 952/BVM -676.

Таблица 26 - Прибыль от установки комбинированного торгового автомата (кофейный и снековый) Bianchi BVM - 952/BVM -676.

Наименование мероприятий	Доход в год, рублей	Расходы, руб.	Прибыль, руб.	Срок окупаемости, лет
Установка комбинированного кофейного и снекового торговых автоматов	4 457 520	1 775 556	2 681 964	1,5 лет

Проведя расчёты, стоит отметить, что прибыль за год троих автоматов составит 2 681 964 рубля. Срок окупаемости равен 1,5 лет.

Установка комбинированного кофейного и снекового торговых автоматов в учебных корпусах будет вполне эффективна для института. Данное мероприятие нацелено на создание дополнительных благоприятных условий для слушателей в процессе обучения в образовательном учреждении.

Опираясь на отечественный опыт, в СКИРО ПК и ПРО можно провести масштабное исследование под названием «Портрет современного педагога». К целевой аудитории данного мероприятия будут относиться педагогические работники, проходящие дополнительные программы переподготовки и переквалификации. Данное исследование будет носить характер курсов, которое будет разбито на три этапа:

Исследования будут проводиться по следующему алгоритму:

- освоение слушателем теоретического материала (лекции, участие в семинарах);
- сдача экзаменов, по пройденным материалам для определения ключевых компетенций педагога: анкетирование, тест, презентация собственного портфолио, решение кейса;
- демонстрация урока (целого или фрагмента) по видео и его оценка экспертами из числа работников центра, учителей - коллег, администрации школы [61].

Исследования будут проводиться каждый год, с группой слушателей, в состав которой будет входить не менее 30

человек. В месяц планируется собирать по четыре группы педагогических работников, в итоге в среднем в будет обучаться 120 человек. В год – 1080 человек.

Результаты по каждом педагогическому работнику будут вноситься на официальный сайт СКИРО ПК и ПРО в личном кабинете и сводиться в сводную статистику за год. Обработка результатов будет вестись отделом мониторинга [62].

Дополнительный курс «Портрет современного педагога» предполагает выявление сильных и слабых сторон педагогического работника, оценка его ключевых компетенций и подход к работе. По его прохождению будет выдано удостоверение о прохождении кратковременных курсов с оценкой. Срок удостоверения действует 5 лет, после истечения которых, педагогу нужно будет заново проходить курс. Данное мероприятие будет оценивать работу педагогического работника на протяжении его учебной деятельности.

Планируется создание измерительных материалов, включающих перечни, наборы требований к знанию содержания учебного материала, предмета (предметные компетенции), умениям учителями применять эти знания (методические компетенции), а также умения выстраивать систему коммуникаций с детьми, их родителями, сотрудничать с коллегами по работе (социально-коммуникационные требования).

Финансирование на реализацию дополнительного курса будет осуществляться из федерального бюджета, как на субсидию

В таблице 27 представлены измерительные материалы исследования «Портрет современного педагога».

Таблица 27 - Измерительные материалы исследования «Портрет современного педагога»

Наименование измерительных материалов	Содержание измерительного материала
1	2
Расширенная диагностика компетенций	Анализ ключевых компетенций. Выделение сильных и слабых сторон педагогического работника.
Оценка ключевых компетенций	Ключевая компетентность рассматривается как интегральная характеристика педагогического работника, позволяющая ему свободно ориентироваться в социальном и профессиональном пространстве, качественно и эффективно выполнять профессиональную деятельность, решать стандартные и нестандартные профессионально-педагогические задачи, быть социально адаптированным человеком, способным к постоянному личностному и профессиональному саморазвитию. В ходе оценки будут учитываться следующие компетенции: специальная и профессиональная компетентность (владение собственно профессиональной деятельностью на достаточно высоком уровне, способность проектировать свое дальнейшее профессиональное развитие); коммуникативная компетентность (компетентность социального взаимодействия как способность адекватного ситуациям установления взаимопонимания, избегания конфликтов, создания климата доверия; отнесение себя к профессиональной общности; владение нормами профессионального общения, этическими нормами профессии); информационная компетентность (связана с владением информационными технологиями: прием, переработка, выдача информации; преобразование информации); личностная компетентность (устойчивая профессиональная мотивация, творческая установка, сознательное профессиональное творчество, изменение себя средствами профессии; индивидуальность в профессиональном труде; открытость для постоянного профессионального обучения, накопления опыта, изменения; владение приемами самореализации и

	<p>развития индивидуальности в рамках профессии, готовность к профессиональному росту, саморазвитие профессиональных способностей).</p> <p>Оценка будет проводиться преподавателями – экспертами по результатам практик, анкетирования, решения кейсов, сдачи портфолио. Шкала отметки для каждого вида компетенции будет составлять от 0 -10 баллов, причём: от 0 – 2 баллов – плохо развита компетенция; от 3 -5 – удовлетворительно развита компетенция; от 6 – 8 – хорошо развита компетенция; от 9 – 10 – отлично развита компетенция.</p>
--	---

Продолжение таблицы 27

1	2
Оценка результатов деятельности	Анализ результатов сдачи ЕГЭ и ОГЭ учениками, выведение общей средней оценки
Оценка практической и методической деятельности	<p>Демонстрация урока (целого или фрагмента) по видео и его оценка экспертами – преподавателями. Оценка урока выставляется по 10 балльной шкале, причём:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 0 – 2 – ошибки теоретического и методического характера, материал «учащимися» усвоен плохо или совсем не усвоен, цель урока не достигнута, дисциплина плохая;</li> <li>- 3-5 – нет теоретических ошибок по ходу урока, но имеются</li> </ul>
	<p>недостатки методического характера, вместе с тем цель урока достигнута, дисциплина «учащихся» удовлетворительная.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6-8 – урок проведен на достаточно высоком научно-теоретическом и методическом уровне; учащиеся принимают достаточно активное участие в уроке; теоретических ошибок нет, но имеются некоторые недочеты методического характера; цель урока достигнута; дисциплина хорошая.</li> <li>-9-10 – урок достаточно насыщен материалом, проведен на высоком научно-теоретическом уровне; педагог систематически работает со всеми категориями учащихся – сильными, средними, отстающими; цель урока достигнута; дисциплина отличная.</li> </ul>
Итоговая оценка по результатам прохождения курсов повышения квалификации и переподготовки	<p>По итогам проведённого анализа и оценки ключевых компетенций, методической и практической деятельности педагогических работников выставляется оценка:</p> <p>1. Неудовлетворительно (не является специалистом в данной области; в рабочей деятельности компетенции не развиты; плохая организация учебного процесса, имеются ошибки теоретического и методического характера);</p> <p>2. Удовлетворительно (компетенции недостаточно развиты, плохая организация учебного процесса;</p>

	<p>имеются недостатки методического характера);</p> <p>3.Хорошо (является профессионалом, способным самостоятельно решать стандартные рабочие задачи за исключением некоторых недочётов);</p> <p>4.Отлично (высокий уровень развития компетенций, консультирует и выступает в качестве наставника).</p>
--	---

В таблице 28 представлен расчёт затрат оплату труда персонала за дополнительный курс «Портрет современного педагога».

Таблица 28 - Расчет затрат на оплату труда персонала за дополнительный курс «Портрет современного педагога».

Статья расхода на организацию услуги	Расчет затрат на оплату труда	Итого
Заработная плата преподавателей (ФЗП)	Стоимость одного часа (по договору), руб.	80
	Количество часов	36
	Количество групп	4
	Количество преподавателей, необходимых для организации данной услуги	5
	Итого ФЗП	57 600
ФОТ преподавателей (с учетом отчислений в государственные внебюджетные фонды)	ФОТ преподавателей (с учетом отчислений в ГВФ): ФЗП преп. + 30% (22 % - на пенсионное страхование; 5,1 % - на медицинское страхование; 2,9 % - на социальное страхование).	74 880

Расчет затрат на оплату труда персонала за дополнительный курс «Портрет современного педагога» в месяц составит 74 880 рублей.

В таблице 29 представлен расчёт затрат на материальные запасы для дополнительного курса «Портрет современного педагога».

Таблица 29 - Расчёт затрат на материальные запасы для дополнительного курса «Портрет современного педагога»

Наименование материальных затрат	Расход, шт.	Цена за единицу, руб.	Всего материальных затрат
Бумага А4 (500 листов в одной упаковке)	24	242	5 808
Заправка картриджей лазерного принтера	2	250	500
Маркер (4 цвета) для магнитно-маркерной доски	1	205	205
Файл (100 файлов в одной упаковке)	15	104	1560
Папка	140	10	1400
Всего материальных затрат	182	811	9473

Расчёт затрат на материальные запасы для дополнительного курса «Портрет современного педагога» в месяц составит 9 473 рубля.

В таблице 30 представлен расчёт накладных затрат для дополнительного курса «Портрет современного педагога».

Таблица 30 – Расчет накладных затрат для дополнительного курса «Портрет современного педагога»

Наименование накладных затрат	Сумма затрат
Прогноз затрат на административно – управленческий персонал	5200
Прогноз затрат общехозяйственного назначения	5200
Прогноз суммарного фонда оплаты труда основного персонала	74 880
Коэффициент накладных затрат	0,14
Затраты на основной персонал, участвующий в предоставлении платной услуги	74 880
Итого накладные затраты	10483,2

Расчёт накладных затрат для дополнительного курса «Портрет современного педагога» в месяц составит 10 483,2 рубля.

В таблице 31 представлен расчёт цен на оказание дополнительного курса «Портрет современного педагога».

Таблица 31 – Расчет цены на оказание дополнительного курса «Портрет современного педагога»

Наименование статей затрат	Сумма, руб.
Затраты на оплату труда основного персонала	74 880
Затраты материальных запасов	9 473
Накладные затраты, относимые на платную услугу	10483,2
Итого затрат	94836,2
Общая стоимость услуги	94836,2
Цена на платную услугу, 1 чел/час	22
Цена платной услуги в месяц на одного слушателя	2 640

Цена дополнительного курса в месяц на одного слушателя составит 2 640 рублей. Доход будет равен  $2640 \times 120$  человек = 316 800 рублей. Прибыль в месяц составит  $316\,800 - 94836,2 = 221\,963,8$  рублей. В год экономический эффект от оказания дополнительного курса «Портрет современного педагога» будет составлять  $221\,963,8 \times 9$  месяцев = 1 997 674,2 (в летние месяцы не планируется проведение дополнительного курса).

Корректность оценки определяется качеством измерительных материалов, достоверностью собираемых данных, обоснованностью интерпретации и использования получаемой информации [63].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Учреждения дополнительного образования детей являются одним из основных социальных институтов, обеспечивающих воспитательный процесс и развитие индивидуальных способностей индивида. Их отличие от общеобразовательных учреждений состоит в том, что обучающимся предоставляется право выбора вида

деятельности, уровня сложности и темпа освоения образовательной программы дополнительного образования в избранной сфере познания [63].

Состояние интеллектуального потенциала общества, его нравственное здоровье и духовное возрождение непосредственно связаны с развитием дополнительного образования.

Отмечается, что для непрерывного функционирования сферы дополнительного образования необходимо её непрерывное стратегическое развитие, посредством разработки образовательной деятельности по государственным программам, педагогическое проектирование.

Цель данной работы заключается в выявлении проблем образовательной деятельности и возможные перспективы стратегического развития системы дополнительного образования.

В первой главе были выявлены особенности стратегического развития системы дополнительного образования. Возможность осуществления выбора направлений собственного личностного развития характеризует дополнительное образование как особый тип, самоценную подсистему образования, способную осуществлять свою деятельность в контексте современных подходов в условиях становления персонального образования. В то же время к системе дополнительного образования предъявляются все новые требования и критерии. В своих работах С.Г. Косарецкий, А.Г. Хентонен, В.П. Голованов и другие исследователи, представленные в данной дипломной работе, выделили теоретически-

методологические аспекты системы дополнительного образования. На основе зарубежного опыта стратегического менеджмента приведено сравнение предоставления услуг в сфере дополнительного образования.

Во второй главе приведен анализ системы дополнительного образования ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО», в ходе которого были выделены следующие проблемы:

- низкий уровень развития творческих способностей и интересов, обучающихся;
- отсутствие общепита;
- отсутствие гарантированного финансирования системы всероссийских мероприятий с обучающимися по различным направлениям;
- низкий уровень жизни населения края.

В третьей главе дипломной работы на основе проведенного анализа системы дополнительного образования, выявлены проблемы для решения которых стоит выделить проектные мероприятия по реализации основных стратегических направлений организации:

- установка торговых автоматов для создания благоприятных условий для слушателей в процессе обучения;
- проведение курсов по выявлению ключевых профессиональных компетенций педагогических работников.

В заключении стоит отметить, что внедрение данных мероприятий поспособствует реализации основных стратегических направлений организации ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО».

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Щетинин В.П. Рынок образовательных услуг в современной России // Школа. – 1997. – №3.

2. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 07.03.2018) // Справочно – правовая система «Консультант плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант плюс».

3. Кошкарева Н.В. Мониторинг сети процессов системы менеджмента качества образовательной организации: монография / Н.В. Кошкарева. – Красноярск: Изд-во Сиб. гос. технолог. ун-та, 2006. – 120 с.) стр. 11.

4. Шинкарева Л. В., Воробьева А. А. Дополнительные образовательные услуги в дошкольном учреждении: понятие, виды, особенности реализации [Текст] // Проблемы и перспективы развития образования: материалы Междунар. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2011 г.).Т. I. – Пермь: Меркурий, 2011. – С. 92-95. – URL <https://moluch.ru/conf/ped/archive/17/284/> (дата обращения: 11.12.2019).

5. Буйлова, Л. Н. Дополнительное образование. Нормативные документы и материалы / Л.Н. Буйлова, Г.П. Буданова. – М.: Просвещение, 2015. – 320 с.

6. Российское образование: достижение, вызовы,

перспективы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://ioe.hse.ru/data/2019/04/04/1189087562/DOD\\_text\\_print.1.pdf](https://ioe.hse.ru/data/2019/04/04/1189087562/DOD_text_print.1.pdf)

7. Хентонен А. Г., Бельская К. В. Современные тенденции развития системы дополнительного образования в России // Молодой ученый. – 2016. – №23. – С. 527-529. – URL <https://moluch.ru/archive/127/35206/> (дата обращения: 11.12.2019).

8. Голованов В.П. Ценности дополнительного образования детей на современном этапе // Воспитание школьников. – 2010. – №8. – с. 57-62

9. Теоретические аспекты стратегического управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=17362>

10. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.edu.gov.ru/document/3a928e13b4d292f8f71513a2c02086a3/download/1337/>

11. Прикот О.Г., Виноградов В.Н. Стратегическое развитие образовательных систем и организаций на основе проектного менеджмента. Учебнометодическое пособие. – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2011. – с.147

12. Стратегия развития образования в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.booksite.ru/fulltext/str/ate/gui/yar/1.htm#3>

13. Современная методология проектных исследований инноваций в образовании [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

[https://lib.herzen.spb.ru/media/magazines/contents/1/185/zair-bek\\_185\\_15\\_23.pdf](https://lib.herzen.spb.ru/media/magazines/contents/1/185/zair-bek_185_15_23.pdf)

14. Радионов В.Е. Нетрадиционное педагогическое проектирование. Учебное пособие. – СПб., СПбГТУ, 1996. – 140 с.

15. Зарубежный опыт предоставления услуг в сфере дополнительного образования детей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://vestnik.yspu.org/releases/2013\\_1pp/45.pdf](http://vestnik.yspu.org/releases/2013_1pp/45.pdf)

16. Дополнительное образование детей за рубежом: понимание, политика, регулирование / Н. М. Жулябина; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. – М.: НИУ ВШЭ, 2017. – 40 с. – 300 экз. – (Современная аналитика образования. № 9 (17)).

17. Обзор зарубежного опыта в сфере дополнительного образования взрослых и пожилых людей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <file:///C:/Users/%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%B0/Downloads/1338%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D0%B8-4966-1-10-20160606.pdf>

18. Отечественный и зарубежный опыт персонификации в системе дополнительного профессионального образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://research-journal.org/pedagogy/otchestvennyj-i-zarubezhnyj-opyt-personifikacii-v-sisteme-dopolnitelnogo-professionalnogo-obrazovaniya/>

19. Стратегии развития дополнительного образования в условиях системных изменений: материалы науч.-практ.

конф., 1 декабря 2016 г. / сост.: Н.Н. Жуковицкая, Л.Б. Малыгина, А.М. Макаровский; под общ. ред. Н.Н. Жуковицкой. - СПб.: ЛОИРО, 2016. - 97 с.

20. ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://staviropk.ru/>. - Заглавие с экрана. - (Дата обращения: 15.04.2018)

21. Министерство образования Ставропольского края [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.stavminobr.ru/>. - Заглавие с экрана. - (Дата обращения: 15.04.2018)

22. Официальный сайт для размещения информации о государственных (муниципальных) учреждениях [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://bus.gov.ru>. - Заглавие с экрана. - (Дата обращения: 30.04.2018)

23. Ставропольский край. Устав. Устав ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО»: офиц. Текст. - Ставрополь, 2018.

24. Баланс государственного (муниципального) учреждения за 2016 год [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://staviropk.ru/attachments/article/291/forma%200503730.pdf>. - Заглавие с экрана. - (Дата обращения: 18.04.2018)

25. Баланс государственного (муниципального) учреждения за 2017 год [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://staviropk.ru/attachments/article/291/730.pdf>. - Заглавие с экрана. - (Дата обращения: 18.04.2018)

26. Баланс государственного (муниципального) учреждения за 2018 год [Электронный ресурс]. - Режим доступа:

[http://staviropk.ru/attachments/article/91/Balans\\_2019.pdf](http://staviropk.ru/attachments/article/91/Balans_2019.pdf)

27. Отчет о финансовых результатах деятельности

учреждения за 2016 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://staviropk.ru/attachments/article/291/forma%200503721.pdf>. – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 18.04.2018)

28. Отчет о финансовых результатах деятельности учреждения за 2017 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://staviropk.ru/attachments/article/291/730.pdf>. – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 18.04.2018)

29. Отчет о финансовых результатах деятельности учреждения за 2018 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://staviropk.ru/attachments/article/91/fin\\_otshet\\_2019.pdf](http://staviropk.ru/attachments/article/91/fin_otshet_2019.pdf)

30. Отчет о самообследовании за 2017 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://staviropk.ru/attachments/article/82/otshet\\_sm\\_2017.PDF](http://staviropk.ru/attachments/article/82/otshet_sm_2017.PDF)

31. Отчет о самообследовании за 2018 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://staviropk.ru/attachments/article/82/otshet\\_sm\\_2018.PDF](http://staviropk.ru/attachments/article/82/otshet_sm_2018.PDF)

32. Государственный центр сертификации (ГоЦИСС) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gociss.ru>. – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 01.05.2018)

33. ГОСТ ISO 9000-2011.Международный стандарт. Система менеджмента качества. Основные положения и словарь. – Введ. 2015-11-01. – М.: ВНИИС, 2015. – 54 с.

34. Методические рекомендации по расчету показателей независимой оценки качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность: Приказом Минобрнауки России от 5 декабря 2014 г. № 1547// Справочно – правовая система «Консультант плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант

ПЛЮС».

35. Анализ ДОП [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ac.gov.ru/archive/files/content/22461/zavalina-pdf.pdf>

36. Попова, И.В.. Стратегический менеджмент : учебное пособие / И.В. Попова; Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. – Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2015. – 184 С.

37. Иванов, П.В. Современный стратегический анализ: учебное пособие/ П.В. Иванов. – Ростов:Феникс, 2014. – 589 С.

38. Современный стратегический анализ: учебное пособие / Е.Ю. Кузнецова [и др.]; под общей ред. проф., д-ра экон. наук Е.Ю. Кузнецова.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016.— 131 С.

39. Прокопова Н.М., Цыганкова Г.А. SNW – анализ в исследовании современных систем управления [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2015/article/2015014671>

40. Оценка информации о внутренней внешней среде организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://helpiks.org/9-29841.html>

41. Современные проблемы дополнительного образования и эффективные технологии их решения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dvorec73.ru/wp-content/uploads/2017/03/%D0%A1%D1.pdf>

42. Проблемы и пути модернизации системы дополнительного образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-puti-modernizatsii-sistemy-dopolnitelnogo-obrazovaniya-upravlencheskiy-aspekt>

43. Стратегии развития системы дополнительного образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-razvitiya-sistemy-dopolnitelnogo-professionalnogo-obrazovaniya-na-primere-regionalnogo-vuza>

44. Стратегии развития дополнительного образования в условиях системных изменений: материалы науч.-практ. конф., 1 декабря 2016 г. / сост.: Н.Н. Жуковицкая, Л.Б. Малыгина, А.М. Макаровский; под общ. ред. Н.Н. Жуковицкой. – СПб.: ЛОИРО, 2016. – 97 с.

45. Ероян, А.Е. Особенности системы управления сферой образования на региональном уровне и пути её совершенствования /А.Е.Ероян // Вестник АГУ. – 2016. – Выпуск 1 (175). – С.107 – 115

46. Общероссийская система оценки качества образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://osoko.edu.ru/>. – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 17.05.2018).

47. Об осуществлении мониторинга системы образования: Постановление правительства РФ от 5 августа 2013 года №662 [Электронный ресурс] // Справочно – правовая система «Консультант плюс» [Электронный ресурс] / Компания «Консультант плюс».

48. Табачук, Н. П. Современные средства оценивания результатов обучения: учеб. пособие / Н. П. Табачук. – Хабаровск: Тихоокеан. гос. ун-та, 2017. – 104 с.

49. Идигова Л. М., Галаев М. М. Система управления процессом формирования стратегии в организации // Вестник научных конференций. 2016. № 7-1 (11). С. 65-67.

50. Фетисова А. В. Инструменты формирования

стратегии организации // Аграрное образование и наука. 2017. № 3. С. 39.

51. Эскерханова Л. Т., Тазуркаев А. И. Эффективность формирования стратегии организации // Новая наука: Стратегии и векторы развития. 2016. № 118-1. С. 270-273.

52. Абдуллаева С. Г. Методические подходы к разработке стратегии развития организации // Молодой ученый. - 2018. - №33. - С. 34-38. - URL <https://moluch.ru/archive/219/52372/> (дата обращения: 23.04.2019).

53. Давлетов, И.И. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие. / И.И. Давлетов, Т.М. Свечникова, В.П. Черданцев, С.А. Черникова. - М-во с. - х. РФ, ФГБОУ ВО Пермская ГСХА. - Пермь: Изд-во ФГБОУ ВО Пермская ГСХА, 2015. - 96 с. - 50 экз.

54. Романов, А.П. Р693 Стратегический менеджмент : учебное пособие / А.П. Романов, И.А. Жариков. - Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. - 80 с. - 100 экз. - ISBN 5-8265-0471-4.

55. Моисеева, Н.К. Стратегический менеджмент: учебник/Н.К.Моисеева ,Г.Д. Костина. - М.:МИЭФТ, 2010. - 220 С.

56. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Таганрог: Изд-воТТИ ЮФУ, 2010. - 122 с.

57. Иванова М. Н. Стратегии развития образовательных организаций // Молодой ученый. - 2016. - №28. - С. 421-423. - URL <https://moluch.ru/archive/132/36831/> (дата обращения: 27.04.2019).

58. Повышение уровня профессиональных компетенций [Электронный ресурс]. - Режим доступа:

[https://sch1307.mskobr.ru/files/programma\\_povysheniya\\_urovnya\\_pedkompetencijrabortnikov\\_gbou\\_sosh\\_1307\\_oop\\_fgos\\_ooo.pdf](https://sch1307.mskobr.ru/files/programma_povysheniya_urovnya_pedkompetencijrabortnikov_gbou_sosh_1307_oop_fgos_ooo.pdf)

59. Торговые автоматы [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<https://stavropol.torgovie-automaty.ru/ingredients/catalog/4>

60. Цибулько, Г. Я. Смена образовательной парадигмы как ведущая тенденция инновационных изменений в системе современного образования /Г.Я.Цибулько, М.В.Пшеничный//Сб.научн.тр./ Молодой ученый. – 2016. -№2. – С. 862-865.

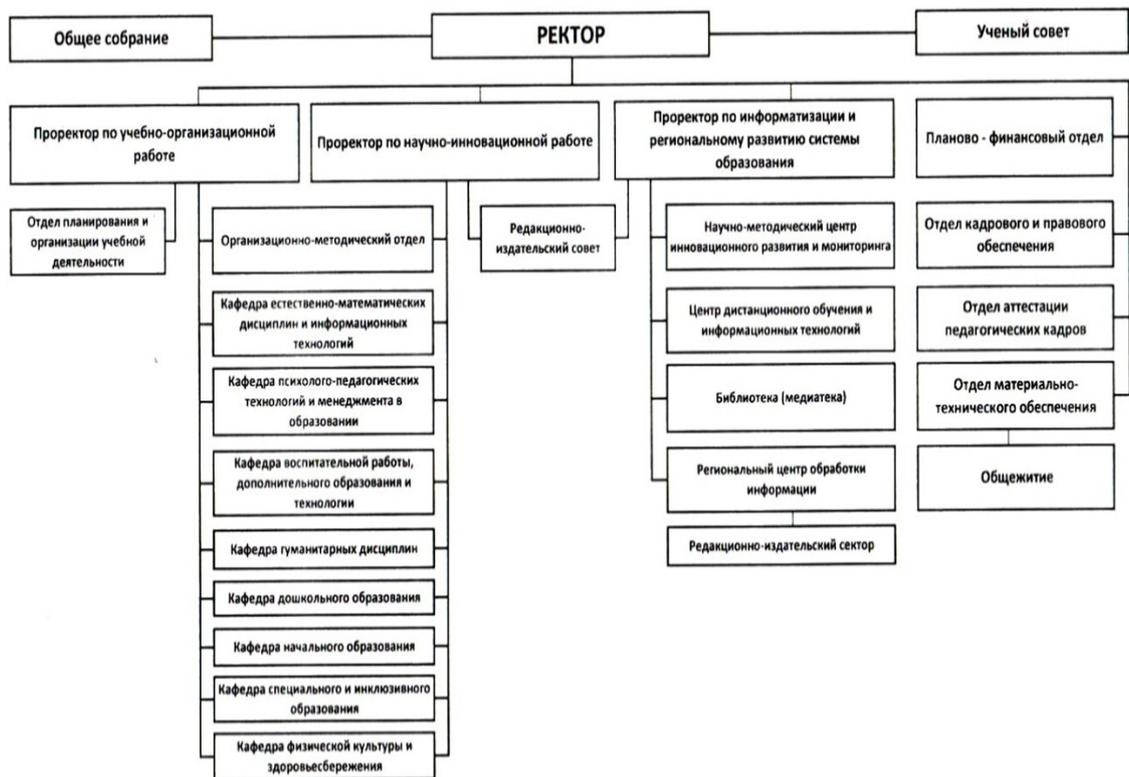
61. Диденко, Л.А. Использование современных педагогических технологий в условиях реализации федеральных государственных образовательных стандартов: учебное пособие / Л. А. Диденко. – Красноярск, 2015. -174 с.

62. Шилков, В.И. Современный менеджмент: учебное пособие/ В.И. Шилков – М.:ФОРУМ, 2011 – 306 С.

63. Г.Б. Баканов Основы менеджмента на предприятии. Конспект лекций. Таганрог: МРЦПКиПК ЮФУ, 2014.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура ГБУ ДПО «СКИРО ПК и  
ПРО»



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Целевой портрет ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО»

Генеральная цель ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО» – создание условий для непрерывного развития и совершенствования системы образования Ставропольского края, соответствующего современным тенденциям развития науки и практик образования Российской Федерации

Экономические цели	Производственные цели	Маркетинговые цели	Социальные цели
<ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществление оперативного бухгалтерского учёта;</li> <li>- расходование бюджетных средств в соответствии с планом финансово-хозяйственной деятельностью предприятия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- реализация дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки;</li> <li>- проведение прикладных научных исследований;</li> <li>- аттестация педагогических работников;</li> <li>- комплексное проведение мониторинга</li> <li>- научно-методическое обеспечение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- организация проведения общественно-значимых мероприятий в сфере образования;</li> <li>- проведение онлайн-уроков;</li> <li>- привлечение высококлассных специалистов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- противодействие идеологии терроризма;</li> <li>- обеспечение общежитием слушателей</li> </ul>

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Построение дерева целей ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО»

**Миссия** – развитие и совершенствование системы образования Ставропольского края

**Генеральная цель** – создание условий для непрерывного развития и совершенствования системы образования Ставропольского края, соответствующего современным тенденциям развития науки и практик образования Российской Федерации

Научно – исследовательская работа	Оценка качества образования	Научно – преподавательский состав	Инновационная среда
<p>- выявление и продвижение эффективных моделей педагогических практик, способствующих росту педагогических работников;</p> <p>- внедрение современных дополнительных образовательных профессиональных программ, которые соответствуют профессиональным требованиям стандарта;</p> <p>- проведение регионального комплексного исследования профессиональных компетенций руководящих и педагогических работников</p>	<p>- мониторинговые исследования;</p> <p>- независимая оценка подготовки обучающихся;</p> <p>- независимая оценка образовательной деятельности</p>	<p>- увеличения доли лиц с учеными степенями, учеными званиями;</p> <p>- омоложение состава сотрудников;</p> <p>- привлечения к реализации программ дополнительного профессионального образования высококвалифицированных специалистов образовательных организаций</p>	<p>- развитие образовательного, информационного и научно-методического пространства;</p> <p>- разработка комплекса мер, направленных на формирование национально-региональной системы учительского роста с учетом современных тенденций развития системы общего образования и национально-региональной системы оценки качества общего образования</p>