



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ПОДГОТОВКИ УЧИТЕЛЕЙ НАЧАЛЬНЫХ КЛАССОВ  
КАФЕДРА ПЕДАГОГИКИ, ПСИХОЛОГИИ И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

Управление проектированием Программы развития профессиональной  
образовательной организации

Выпускная квалификационная работа по направлению  
44.04.01 Педагогическое образование

Направленность программы магистратуры  
«Управление образовательными организациями»

Проверка на объем заимствований:

54.62 % авторского текста  
Работа рекомендована к защите  
рекомендована/не рекомендована  
«14» февраля 2019 г.  
зав. кафедрой П.И.П.М.  
(название кафедры)

ФИО

Выполнил (а):

Студент (ка) группы ЗФ-308/179-2-1  
Горбачева Вита Александровна

Научный руководитель:  
доктор педагогических наук, профессор  
кафедры ППиПМ  
Шитякова Наталья Павловна

Челябинск 2019 год

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы управления проектированием в профессиональном образовании.....	9
1.1 Сущность и особенности проектирования в системе образования.....	9
1.2 Характеристика современных подходов к управлению проектированием и методов проектирования.....	12
1.3 Анализ существующего опыта проектирования программы развития.....	24
Глава 2 Характеристика системы управления профессионального образования.....	31
2.1 Характеристика системы профессионального образования....	31
2.2 Характеристика ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» .....	35
2.3 Анализ степени мотивированности коллектива образовательной организации в проектировании Программы развития	48
Глава 3. Разработка организационно-управленческого механизма проектирования программы развития профессиональной образовательной организации.....	55
3.1 Обоснование необходимости создания и планирование организационно-управленческого механизма проектирования программы развития	55
3.3. Создание организационно-управленческого механизма процесса проектирования программы развития ГБПОУ «ЧАТТ»....	62
Заключение.....	83
Библиографический список.....	85
Приложения.....	

## ВВЕДЕНИЕ

Развитие российской системы образования в настоящее время характеризуются особым динамизмом. Социально-политические и экономические реалии России вызвали ряд серьезных изменений в образовании. Поэтому и образовательные организации всех уровней образования должны быть готовы к изменениям, т.е. развитию, отраженному в долгосрочном стратегическом планировании – Программе развития.

Программа развития образовательного учреждения — это документ, определяющий:

- а) исходное состояние (режим) образовательного учреждения,
- б) образ желаемого будущего (качественно новое состояние системы),
- в) состав и структуру действий по преобразованию — переводу образовательного учреждения в качественно новое состояние [1].

Согласно статье 28 Федерального закона "Об образовании в Российской Федерации" № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года разработка и утверждение по согласованию с учредителем программы развития образовательной организации относятся к компетенции образовательной организации [2]. Проектирование будущего в современных условиях, через планирование развития, позволило сформулировать тему исследования «Управление проектированием Программы развития профессиональной образовательной организации».

Необходимость выбора данной темы обусловлена:

- изменением нормативно-правовой базы в системе образования (введение государственной программы «Развитие образования»; федеральных государственных стандартов нового поколения, и т.д.);
- введением в действие новых документов, регламентирующих направления деятельности в системе образования (утверждение списка 50 наиболее востребованных на рынке труда, новых и перспективных

профессий, требующих среднего профессионального образования; внедрение стандартов WorldSkills);

- необходимостью поддержания конкурентоспособности образовательных организаций на рынке образовательных услуг;

- окончанием срока действия Программ развития профессиональных образовательных организаций функции и полномочия учредителя, в отношении которых осуществляются Министерством образования и науки Челябинской области.

Оценивая состояние и степень разработанности темы, следует отметить, что управлению развитием регионального образования посвящены труды В.А. Бордовского, Г.А. Бордовского, Н.И. Булаева, А.С. Горшкова, Ю.А. Конаржевского, В.С. Лазарева, О.Е. Лебедева, В.М. Петровичева, М.М. Поташника, И.И. Проданова, С.А. Репина, Г.Н. Серикова, В.А. Слостенина, С.Ю. Трапицына, П.И. Третьякова, Т.И. Шамоной и др.

В работах А.Г. Кузнецовой, В.С. Лазарева, А.М. Моисеева, Т.Н. Патрахиной, М.М. Поташника, рассмотрены этапы разработки Программ развития, требования к Программе, примерные структуры Программ общеобразовательных организаций, типичные ошибки при проектировании и реализации проектов.

Опыт разработки, внедрения и анализа Программ развития широко представлен в трудах Н.Э. Касаткиной, В.С. Лазарева, А.М. Моисеева, М.М. Поташника, А.А. Хвана, К.М. Ушакова и др. Авторы рассматривают развитие общеобразовательных организаций с точки зрения региона, муниципалитета и самой организации.

В литературе широко рассматривается развитие общеобразовательных организаций, но недостаточно внимания уделено выстраиванию плодотворной совместной работы администрации и педагогических коллективов в процессе проектирования; не учитываются

особенности жизнедеятельности профессиональных образовательных организаций.

Отсутствие разработанного административно-управленческого механизма проектирования Программы развития профессиональной образовательной организации обусловило актуальность темы.

Как проектировать долгосрочное развитие и ставить цели, если система образования находится в условиях модернизации? Отсюда выделилось противоречие между необходимостью проектирования долгосрочной Программы развития профессиональной образовательной организации и отсутствием механизма проектирования развития образовательной организации, как части меняющейся системы образования.

Проблема заключается в том, что этапы по организации и проведению проектирования Программы развития профессиональной образовательной организации в нормативных документах, регламентирующих деятельность образовательных организаций, не описаны, распределение ответственности и полномочий, задействованных на различных этапах проектирования работников, отсутствует.

Целью исследования является теоретическое обоснование и создание организационно-управленческого механизма проектирования Программы развития образовательной организации (на примере ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум»).

Объект исследования: управление деятельностью профессиональной образовательной организации.

Предмет исследования: управление организационно-управленческим механизмом проектирования Программы развития профессиональной образовательной организации.

Задачи исследования:

- 1) выделить особенности проектирования в системе образования;

- 2) проанализировать современные подходы к управлению проектированием и методы проектной деятельности;
- 3) изучить систему управления в профессиональной образовательной организации;
- 4) проанализировать степень мотивированности коллектива образовательной организации в проектировании Программы развития;
- 5) разработать организационно-управленческий механизм проектирования Программы развития профессиональной образовательной организации.

Методы исследования: моделирование, анализ, письменный опрос, мозговой штурм.

Подходы к исследованию: системный подход, процессный подход, программно-целевой подход

База проектирования: государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Челябинский автотранспортный техникум»

Этапы проектирования:

1. На первом этапе исследования (январь-май 2017 года) изучалась степень исследования проблемы в литературе, анализировались основные понятия, современные подходы к управлению проектированием и методам проектной деятельности, формулировались методологические положения исследования.

2. На втором этапе (май-декабрь 2017 года) проводилось предпроектное исследование: анализ действующей системы управления образовательной организации; анализ степени мотивированности коллектива к проектированию Программы развития.

3. На третьем этапе (январь – ноябрь 2018 года) разрабатывался и внедрялся организационно-управленческий механизм проектирования Программы развития.

4. На четвертом этапе (ноябрь 2018 года – февраль 2019 года) производилось оформление результатов исследования.

Проектирование Программы развития можно отнести к инновационной деятельности, ориентированной на совершенствование научно-педагогического, учебно-методического, организационного, правового, финансово-экономического, кадрового, материально-технического обеспечения системы образования [2].

Теоретическая значимость исследования: разработан и обоснован организационно-управленческий механизм проектирования Программы развития профессиональной образовательной организации в современных условиях.

В результате действия организационно-управленческого механизма проектирования:

- пополнится нормативно-методическая база для педагогических работников;
- повысится профессиональная компетентность педагогических работников в области работы с нормативно-правовыми документами;
- оптимизируется документооборот;
- повысится исполнительская дисциплина работников, деятельность которых связана с планированием, организацией и реализацией процесса проектирования;
- повысится качество актуализации Программы развития;
- повысится качество образования и воспитания обучающихся в соответствии с запланированными в Программе развития показателями критериями.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения и трех глав. В первой главе рассмотрены особенности проектирования развития в системе профессионального образования, сравнительный анализ различных подходов к проектированию, выводы по главе.

Вторая глава содержит, характеристику системы профессионального образования, общую характеристику базы проектирования, анализ степени мотивированности персонала к проектированию, выводы по главе.

В третьей главе обоснована необходимость создания организационно-управленческого механизма проектирования Программы развития профессиональной организации. Описаны этапы планирования и реализации организационно-управленческого механизма процесса проектирования Программы «Развитие ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» на 2019-2023 гг.»

В заключении сделаны выводы о выполнении задач проектирования и достижения целей выпускной квалификационной работы.



# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТИРОВАНИЕМ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

## 1.1 Сущность и особенности проектирования в системе образования

В XX веке в деятельность организаций вошло понятие – проектирование. Изначально основной сферой применения проектирования была сфера материального производства, строительства, архитектуры. Создавая проекты новых производств, проектировщики не могли игнорировать особенности и запросы тех людей, которые будут работать на этих производствах, обслуживать сложные человеко-машинные системы. Таким образом, от технического проектирования начал осуществляться переход к проектированию социотехническому, учитывающему, наряду с технико-технологическими факторами, также факторы социальные, психологические, человеческие. Со второй половины XX века законы проектирования применяются и в сфере образования.

Термин "проектирование" происходит от лат. "projectus" - брошенный вперед; проектирование — деятельность человека или организации по созданию проекта, то есть прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта, состояния; комплекта документации, предназначенной для создания определённого объекта [3]. Это специфическая деятельность, итогом которой является теоретически и практически подтвержденные варианты прогнозируемого развития процессов и явлений. Проектирование, как процесс, является составной частью управления, позволяет обеспечить управляемость и регулируемость проектируемого продукта. Проектирование означает определение версий или вариантов развития или изменения или иного явления.

В образовательной деятельности используется два вида проектирования: педагогическое и социальное.

Разработка образовательного процесса и взаимодействия участников этого процесса относится к категории педагогического проектирования.

Деятельность по целеполаганию, это формирование прототипа создаваемого социального объекта, является социальным проектированием.

Социальный проект – описание свойств создаваемого объекта с позиции фиксированных задач, в совокупности с нормативно-организационной документацией и стандартов деятельности, регламентирующих организацию производства и управления, порядок внесения в них изменений .

Недавно в образовании России появилось понятие Программы развития, как стратегического документа планирования будущего образовательного учреждения. Проектирование Программы развития имеет отношение к проектированию социальному, потому что планирует изменения в образовательном учреждении, как социальном объекте. Проектирование программ развития образовательных учреждений и необходимость этого процесса, теоретические и методические рекомендации построения программ развития образовательного учреждения отражены в работах В.С. Лазарева, М.М. Поташника, А.М. Моисеева и других авторов.

Программа развития образовательного учреждения становится важным стратегическим документом учреждения и действенным инструментом, обеспечивающим результативный и своевременный переход в новое качественное состояние.

Рассматривая понятие «развитие» следует отметить, что - это необратимое, направленное, закономерное изменение в реальном времени и пространстве. Функционирование - это использование имеющихся возможностей (кадровых, материальных и т.д.), а развитие – это наращивание имеющихся возможностей. Развитие становится единственным способом поддержания конкурентоспособности

образовательных организаций. И те, кто осознает это раньше, получают больше возможности для эффективного вхождения в новую систему общественных отношений».

Методологической основой программирования развития образовательных учреждений является системный подход к решению их крупномасштабных проблем в сочетании с принципом развития. Центральной категорией здесь является понятие «развитие», под которым имеется в виду необратимый процесс изменения уровня организации конкретного объекта. Поскольку направленность развития может быть прогрессивной либо регрессивной, постольку в педагогике под проектированием развития подразумевается осуществление преобразований, обеспечивающих именно прогрессивное изменение, совершенствование образовательного учреждения.

Программа развития является документом прогностической информации о развитии образовательной организации, способным эффективно понижать неопределенность будущего развития для различных субъектов образовательного процесса. Программа рассматривается как инструмент органа управления, необходимый для привлечения ресурсов для решения значимой проблемы. С управленческой точки зрения Программа является основой принятия оперативных управленческих решений в деятельности образовательного учреждения. В ходе процесса разработки Программы руководитель выявляет собственную позицию к происходящим изменениям в социальном контексте, анализирует потенциал развития своего образовательного учреждения в новых условиях и берет на себя ответственность за новые цели развития и способы их достижения.

Программа развития социального института, к числу которых и относятся образовательные учреждения, предполагает разработку оптимальной модели его деятельности, а также подразделений и первичных коллективов, выявление и создание необходимых условий для

преобразования действующей системы и продуктивного функционирования. Наличие программы развития дает уверенность руководителю, что они знают, какой конечный результат должен быть получен к определенному времени, кто, когда и какие действия для этого должен совершить и что именно этих действиях будет достаточно для достижения желаемого результата.

Программа развития дает всем участникам совместной деятельности представление о том, на достижение какой общей цели они работают, какова их роль в этой работе, что от них ждут и что произойдет, если они не обеспечат своевременного решения своих частных задач. Другое важное достоинство программы состоит в том, что она позволяет своевременно предвидеть сбои в работе и принимать корректирующие и предупреждающие действия.

1.2 Характеристика современных подходов к управлению проектированием и методов проектирования

### **Подходы к управлению проектированием**

Системный подход — направление методологии научного познания, в основе которого лежит рассмотрение объекта как системы: целостного комплекса взаимосвязанных элементов (И.В. Блауберг, В.Н. Садовский, Э.Г. Юдин); совокупности взаимодействующих объектов (Л.фон Бергаланфи); совокупности сущностей и отношений [3]

Системный подход вошёл в современную теорию организации и управления как особая методология научного анализа и мышления. Способность к системному мышлению стала одним из требований к современному руководителю.

Системный подход — система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая вход, выход (цель), связь с внешней средой, обратную связь (рисунок 1).

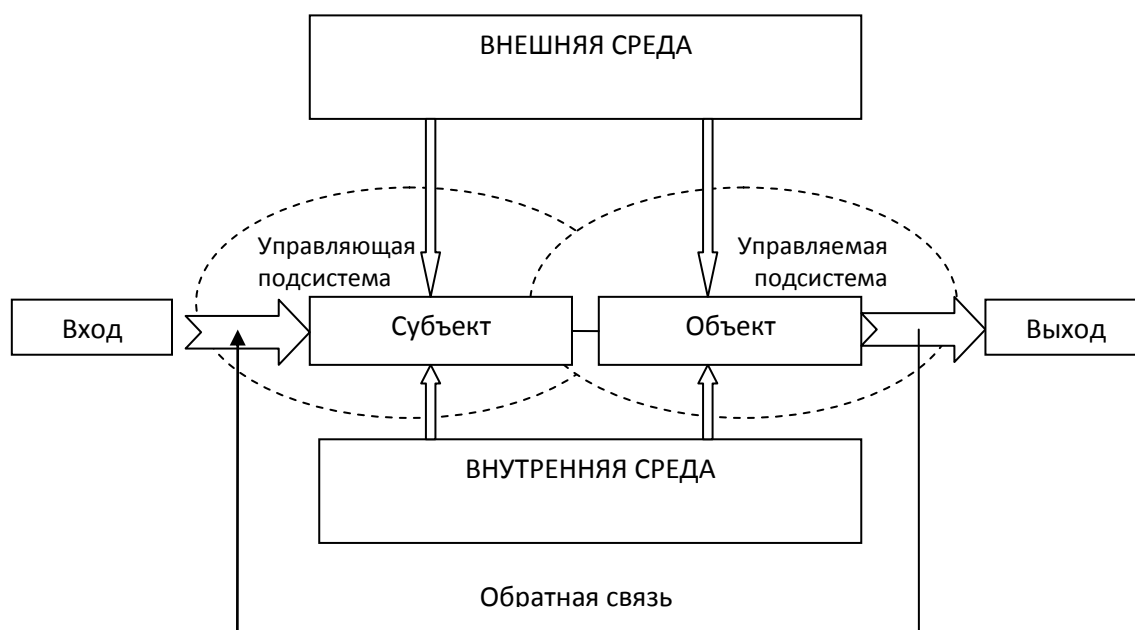


Рисунок 1 – Система управления проектированием

Суть системного подхода в менеджменте заключается в представлении об организации как о системе. Существует два основных типа систем: закрытые и открытые.

Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему.

Образовательные организации относятся к открытым системам характеризующимися взаимодействием с внешней средой. Информация, материалы, продукты деятельности — это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы.

Проектирование как целенаправленная деятельность обладает определённой структурой.

Структура проектной деятельности — это целенаправленная последовательность выполнения процедур на основе взаимодействия участников проектного процесса. Структура задаёт алгоритм (план) управления, ведущий к достижению целей проектирования, и представляет собой модель управления процессом проектирования.

Система управления проектированием в организации включает такие элементы как объект, субъект управления, организационно-управленческий механизм, обеспечивающий взаимодействие объекта и субъекта.

Развитие образовательной организации необходимо рассматривать в виде системы, то есть комплекса взаимосвязанных внутренних элементов с определенной структурой, широким набором свойств и разнообразными внутренними и внешними связями. Проектирование должно основываться на тщательном совместном рассмотрении объекта проектирования и процесса проектирования.

В каждом источнике, в котором рассматривается сущность системного подхода, уделяется внимание свойствам систем как условию глубокого изучения их структуры и содержания для принятия управленческого решения.

Однако количество рассматриваемых свойств систем незначительное. Как правило, раскрываются свойства целостности систем, иерархичности, взаимосвязи с внешней средой, надежности оптимальности и др.

Под системой же следует понимать определенную целостность, состоящую из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в функционирование целого. Следовательно, необходимо рассматривать организацию в целом, в единстве составляющих ее частей, которые прямо и косвенно взаимодействуют друг с другом, и с внешним миром. Нужно учитывать, что любое, даже частное управленческое воздействие на какой-либо компонент организации обязательно приводит к многочисленным, а часто непредсказуемым последствиям.

Применительно к проектной деятельности с точки зрения системного подхода можно сформулировать важные принципы:

- 1) практическая полезность: деятельность должна быть целенаправленной, устремленной на удовлетворение действительных

потребностей реального потребителя или определенной социальной, возрастной или иной группы людей, а также на удовлетворение действительных целей организации;

2) единство составных частей: целесообразно любой объект и процесс, сложный ли он или простой, рассматривать как систему, внутри которой можно выделить логически связанные более простые части — подсистемы, единство частных свойств которых и образует качественно новые свойства системы; внешняя, или как её ещё называют — жизненная среда, также должна рассматриваться в качестве системы, взаимосвязанной с проектируемым объектом, а процесс проектирования — как часть системы функционирования организации.

Применение системного подхода в системно-комплексном аспекте, позволяет выявить части, составляющие систему. Системно-структурный аспект поможет выяснить внутренние связи и зависимости между составляющими системы и позволит получить представление о внутренней организации системы. Постановка целей, это аспект системно-целевой. Для решения проблем с ресурсами, необходимыми для функционирования системы подходит системно-ресурсный аспект. Системно-коммуникационный, с точки зрения выявления внешних связей системы с другими, то есть с внешней средой. Системно-исторический аспект, направлен на изучение пройденных системой этапов функционирования и поиска возможных перспектив развития. [3].

В систему управления образовательной организацией входят общие системы (маркетинг, Система менеджмента качества) и специализированные (управление образовательным и воспитательным процессом, персоналом, финансами и т.д.).

Система менеджмента качества, разработанная для постоянного улучшения деятельности с учетом потребностей всех заинтересованных сторон. Деятельность руководства базируется на восьми принципах менеджмента качества

### Принцип 1 – Ориентация на потребителя

Образовательное учреждение зависит от своих потребителей, и поэтому должно: понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

### Принцип 2 – Лидерство руководства

Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности образовательного учреждения. Они создают и поддерживают внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации. Отсутствие лидерства влечет за собой потерю конкурентоспособности.

### Принцип 3 - Вовлечение работников

Работники всех уровней составляют основу ОУ, и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности.

### Принцип 4 - Процессный подход

Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом. Преимущество процессного подхода состоит в непрерывности управления, которое он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках их системы, а также при их комбинации и взаимодействии. При применении в системе менеджмента качества такой подход подчеркивает важность:

- а) понимания и выполнения требований;
- б) необходимости рассмотрения процессов с точки зрения добавленной ценности;
- в) достижения результатов выполнения процессов и их результативности;
- г) постоянного улучшения процессов, основанного на объективном измерении.

### Принцип 5 - Системный подход к менеджменту



Управление образовательным учреждением как системой взаимосвязанных и взаимодействующих процессов вносит вклад в результативность и эффективность образовательного учреждения при достижении его целей. Системный подход требует: координации всех аспектов деятельности образовательного учреждения; согласования целей деятельности образовательного учреждения в целом и всех его подразделений со стратегическими целями образовательного учреждения и Политикой в области качества.

#### Принцип 6 - Постоянное улучшение

Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель. «Тот, кто не стремится стать лучше, перестает быть хорошим!».

#### Принцип 7 - Принятие решений основанных на фактах.

Эффективные решения основываются на анализе объективной и достоверной информации. Принятие решений на основе фактов снижает потери от неэффективных управленческих решений.

#### Принцип 8 - Взаимовыгодные отношения с поставщиками

Образовательное учреждение и его поставщики взаимозависимы, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности. Поставщики - необходимое условие успеха образовательного учреждения. Образовательное учреждение не может повысить результативность и эффективность своей деятельности без своих поставщиков.

Процессный подход, применяемый в управлении, позволяет более оперативно решать возникающие вопросы и воздействовать на результат.

Для успешного проектирования необходимо определить и осуществлять менеджмент многочисленных взаимосвязанных видов деятельности. Деятельность, использующая ресурсы и управляемая в целях преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс. Выход одного процесса образует непосредственно вход следующего.

Основным элементом в процессном подходе становится процесс. В соответствии с одним из принципов процессного подхода, организация проектирования состоит из процессов – вида или совокупности видов деятельности (в зависимости от целей).

Цели и преимущества процессного подхода заключаются в том, что процессный подход:

- обеспечивает прозрачность протекания процессов;
- каждый сотрудник понимает, какую роль он играет в общих процессах организации;
- позволяет понять, где и когда создаются конкретные продукты и услуги;
- систематизирует деятельность по улучшению;
- усиливает ориентацию работы на запросы и интересы потребителей.

Образование оказывает влияние на развитие общества и государства в целом.

Процессный подход это одна из концепций управления, которая окончательно сформировалась в 80-х годах прошлого века. В соответствии с этой концепцией вся деятельность организации рассматривается как совокупность процессов. Для того чтобы управлять организацией, необходимо управлять процессами, протекающими при функционировании организации, поэтому процессный подход в управлении стал одним из ключевых элементов улучшения менеджмента организации.

Главное понятие, которое использует процессный подход – это понятие процесса. Существуют различные определения, но наиболее часто используется определение стандарта ISO 9001, процесс - это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, которые преобразуют входы в выходы. Важной составляющей процесса, которая не

отражена в этом определении, является систематичность действий. Действия процесса должны быть повторяющимися, а не случайными.

Основные признаки процесса:

- а) результативность - соответствие результатов процесса нуждам и ожиданиям потребителей;
- б) определенность – степень соответствия реального процесса описанию;
- в) управляемость - степень, в которой производится управление процессом по определенным целевым показателям,
- г) повторяемость – возможность воспроизводства процесса с заданными характеристиками;
- д) эффективность – степень оптимальности распределения используемых ресурсов для достижения основных целей проекта;
- е) гибкость (адаптируемость) – способность процесса адаптироваться к различным изменениям внешней среды[12].

Общую модель управления процессом можно представить в виде схемы, представленной на рисунке 2.



Рисунок 2 – Общая модель управления процессом

Преимущества процессного подхода заключаются в обеспечении прозрачности реализации процесса на всех этапах, обеспечении распределения ответственности и полномочий между работниками, в стандартизации и систематизации документации, оптимизации документооборота.

Проектирование — деятельность человека или организации по созданию проекта, то есть прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта, состояния; комплекта документации, предназначенной для создания определённого объекта.

Проектирование обладает своей методологией, которая включает структуру деятельности, принципы и нормы деятельности субъектов, объект и его модели, методы и др. [3].

Основные признаки проекта:

- а) достижение целей;
- б) соблюдение финансовых и временных ограничений проекта;
- в) понятие «проекта» подразумевает понятие «уникальности», которая может выражаться либо в создании принципиально нового, либо в наличии определенных элементов новизны;
- 4) реализация проекта всегда связана с изменениями некоторой системы и является целенаправленным ее переводом из существующего в некоторое желаемое состояние [12].

Работа любой образовательной организации состоит из постоянного решения разных задач. Часто ответственные внутри-организационные задачи и задачи по разработке сложной научно-методической документации называют проектами. Продуктами проекта могут быть Программы разных направлений деятельности образовательных организаций (программы работы с одаренными обучающимися, программы воспитательной работы, духовно-нравственного развития и т.д) и решение внутренних задач (повышение качества образования и эффективности организации труда, оптимизация финансовых потоков, обеспечение безопасности и т.д.).

Применительно к разработке документации деятельность по проектированию включает:

- проведение управленческих мероприятий (проектное управление). Достигается на основе использования, в том числе,

принципов и методов управления проектом (часть системы менеджмента организации),

- проведение управленческих изысканий (поиск новых решений). Эти решения оформляются в виде комплекта документации, называемого проектом, а деятельность называется проектированием.

В качестве руководителя проектной работы, выступает не специальное должностное лицо, а руководитель работ или проекта. На нём лежит ответственность за принятие окончательных решений на отдельных этапах и по всей работе в целом. Он же подбирает и расставляет кадры, отвечает за распределение средств.

В процессе проектирования всегда участвует группа людей, поэтому результативность работы существенно зависит и от того, насколько полно учтены особенности работников, правильно организовано взаимодействие участников проектирования и подобран коллектив исполнителей, умело ведётся управление им.

Всё это указывает на то, что проектирование должно управляться, то есть включать и поиск решения, и организацию проектных работ (управление работниками и работой), то есть не просто проектирование, а управление проектированием.

«Управление проектированием», как и «проектирование», имеет те же цели деятельности (создание комплекта документации), тот же объект (продукт), но для достижения цели привлекает дополнительные средства и методы.

### **Методы проектной деятельности**

Задачи поиска новых решений (то есть задачи проектирования) всегда возникают при решении задач управления, знание методологии проектирования является основой успешной деятельности в этих областях.

Процесс организационного проектирования состоит в последовательности приближения к модели рациональной структуры управления, в котором методы проектирования играют вспомогательную роль при

рассмотрении, оценки и принятия к практической реализации наиболее эффективных вариантов организационных решений.

В процессе проектирования используются разнообразные методы. Прежде всего, это эвристические и формализованные методы.

Эвристические методы оперируют понятиями и категориями (абстрактными, отвлеченными). Формализованные - конкретными параметрами или их группами. Экспериментальные - физическими (реальными) объектами и процессами и их характеристиками.

Среди эвристических методов отметим следующие универсальные методы:

1. Метод декомпозиции. Лежит в основе системного подхода. Метод позволяет разложить сложную задачу наряд простых, но взаимосвязанных задач, представить её в виде иерархической структуры. Применим к исследованию процессов. С его помощью, например, уточняют цель работы (построение дерева целей), расчленяют периоды на этапы (например, понятие жизненного цикла). При декомпозиции следует руководствоваться определёнными правилами.

2. Метод мозгового штурма. Служит основой коллективного решения проблем, возникших в процессе проектирования, а также подготовки и проведения продуктивного совещания;

Среди формализованных методов особо выделяют методы оптимального проектирования, которые служат основой для выбора лучшего и, следовательно, конкурентоспособного решения, позволяют аргументировано доказать верность и эффективность полученных результатов, убедительно представить их заказчику.

Специфика проблемы проектирования организационной структуры управления состоит в том, что она не может быть адекватно представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по чётко сформулированному, однозначному, математически выраженному критерию оптимальности. Это - количественно-

качественная, многокритериальная проблема, решаемая на основе сочетания научных, в том числе формализованных, методов анализа, оценки, моделирования организационных систем с субъективной деятельностью ответственных руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационных решений [11].

Результаты выбора метода зависят от принятых в проекте критериев оптимизации. Они определяют конечный вид проектируемой системы, и грамотное их назначение позволяет избежать случайных и неэффективных результатов.

Хотя объектом проектирования является продукт в виде программной документации, в действительности в процессе проектирования работа ведётся с ее моделями, промежуточными на пути создания продукта, вид которых постепенно уточняется от первоначальных словесных описаний до опытных образцов.

Выводы по основным методам и подходам к проектированию.

Проанализировав системный подход в управлении организацией, можно сделать вывод о том, что организация в системном подходе рассматривается, как совокупность взаимосвязанных частей (подсистем, процессов), влияние на которые оказывают, как внешние, так и внутренние факторы (внешняя и внутренняя среда организации). Так же системный подход не отрицает деление жизнедеятельности системы на отдельные процессы.

Методы проектирования являются взаимодополняющими друг друга. Невозможно при проектировании использовать только один метод, так как процесс проектирования начинается с анализа целей проектирования, продолжается декомпозицией и заканчивается моделированием.

### 1.3. Анализ существующего опыта проектирования Программы развития

Долгосрочную Программу развития имеет каждая образовательная организация Российской Федерации. Её разработка и утверждение по согласованию с учредителем относятся к компетенции образовательной организации [2]. Это стратегический документ, позволяющий перейти в инновационный режим жизнедеятельности и имеющий основой программно-целевую идеологию развития. Программа может рассматриваться как особая разновидность плана работы [8].

Функционирование образовательной организации – это использования ресурсов (программно-методических, материально-технических, кадровых, временных), а развитие – это наращивание имеющихся возможностей, целенаправленные и управляемые изменения. Цель создания Программы развития образовательного учреждения именно анализ его возможностей, потребностей и планомерное поэтапное достижение увеличения количественных и качественных показателей развития.

Развитие – это изменение, в свою очередь Программа развития – программа изменений.

При этом такой документ предполагает решение трех крупных задач:

1. Проанализировать достигнутый уровень деятельности организации и тем самым определить точку отсчета для дальнейших шагов к развитию.

2. Определить желаемое будущее состояние образовательного учреждения, параметры его строения и функционирования, соответствующие потребностям, ценностям и возможностям школы и социума.

3. Определить стратегию и тактику перехода от достигнутого состояния школы к желаемому будущему [8].



В целом требования, предъявляемые к Программе развития, у разных авторов совпадают. М.М. Поташник, стоявший у истоков проектирования развития образования, в своем пособии для руководителей образовательных учреждений, изданном в 1995 году выделяет семь качеств Программы развития: актуальность, прогностичность, рациональность, реалистичность, целостность, контролируемость, чувствительность к сдвигам [9, стр. 193]. В 2010 году, рассматривая правила написания Программы развития, А.М. Моисеев называет перечисленные выше качества – требованиями, увеличивает их количество и добавляет обеспечение выполнения требований (таблица 1)[Привод.по: 10].

Таблица 1

#### Основные требования к Программе развития по А.М. Моисееву

Приведенные требования к программе условны, однако в источнике выделены основные ключевые моменты, необходимые для создания качественной Программы и избегания ошибок в практике разработки.

Рассмотрим структуры Программы развития, рекомендованные разными авторами.

Составленная на основе программно-целевого подхода по А.М. Моисееву, Программа развития имеет следующую структуру:

1. Введение.
2. Информационная справка об образовательной организации.
3. Блок аналитического и прогностического обоснования:
  - анализ состояния и прогноз тенденций изменения;
  - анализ и оценка достижений, передового опыта, конкурентных преимуществ образовательного учреждения;
  - первичный прогноз восприятия возможных новшеств, вероятного сопротивления изменениям;

- проблемно-ориентированный анализ состояния образовательной организации.

4. Концепция (концептуальный проект) желаемого будущего состояния образовательного учреждения как системы:

- кредо, философия, принципы жизнедеятельности, утверждаемые и воплощаемые в ходе преобразований;

- описание миссии конкретного учебного заведения, его главных функций по отношению к учащимся и их развитию, социуму (в частности, к образовательной системе), собственному персоналу;

- описание моделей выпускников;

- отнесение образовательного учреждения к тому или иному типу и виду, исходя из его миссии и моделей выпускника;

- разработка концепция новой образовательной системы, включающая характеристику главных свойств образовательного процесса и среды, их направленности, описание подходов к содержанию, технологии, структуре и организации образования (в обучении и внеучебной воспитательной работе);

- описание ресурсов, необходимых для жизнеобеспечения и функционирования новой школы, и систем ресурсообеспечивающей (финансовой, материально-технической, кадровой, программно-методической, исследовательской, нормотворческой, информационной и др.) деятельности и внешних связей;

5. Стратегия и тактика перехода (перевода) образовательного учреждения в новое состояние:

- стратегия перехода, основные направления, этапы, задачи осуществления инноваций и достигаемые рубежи;

- описание конкретных целей на первых шагах цикла развития;

- конкретный (тактический и оперативный) план действий по реализации Программы;

- управление реализацией Программы.

В приведенной структуре Программы развития подробно рассмотрены все элементы и даны научно-методические рекомендации по разработке каждого раздела. При должном внимании разработчиков Программы, возможно, создать действующий план стратегического развития.

Структура Программы развития по Кузнецовой А.Г., в отличие от рассмотренной выше, имеет:

1) титульный лист программы: название программы, для какого образовательного учреждения разработана, кем разработана, на какой период рассчитана, где утверждена, финансирование программы.

2) информационно-аналитическую справку, которая содержит анализ деятельности образовательного учреждения, проведенный с точки зрения новых критериев, определенных для этой образовательной системы авторами программы. Кроме того, в справке содержится фактическая информация о готовности образовательного учреждения к реализации новой программы: имеющихся ресурсах, о существующем научно-методическом и другом заделах.

3) концепцию развития образовательного учреждения. «Концепция» означает «совокупность идей», то есть в данном документе содержится описание идей, на которых будет основано дальнейшее развитие образовательного учреждения, описание образов выпускника и педагога, в целом образовательной системы;

4) стратегию перехода к новой модели образовательного учреждения – то есть схема или обобщенный план реализации программы развития по этапам.

5) план реализации программы развития.[11].

Приведенная выше структура отражает общие положения Программы развития и не дает разработчикам, четкого понимания, что необходимо проанализировать перед разработкой программы, то есть

отсутствует аналитико-прогностический блок, который является основным для определения направлений развития.

Исследование Программ развития разных образовательных организаций показывает, что если присутствуют все структурные составляющие, они не раскрываются в полной мере, то есть отсутствуют анализ внешней среды образовательной организации и прогноз о социальном заказе и конкурентных преимуществах. Зачастую Программы развития пишутся авторами не для перспективного планирования, а для выполнения требований надзорных органов.

Такой подход сохранится до тех пор, пока руководители образовательных организаций не перестанут рассматривать Программу развития, как требование вышестоящих инстанций, а начнут разрабатывать реальную стратегию перехода учреждения в новое состояние.

#### Выводы по главе 1.

В системе общего образования не так остро стоит вопрос о конкуренции, как в системе профессионального образования. Это связано с тем, что общее образование в РФ является обязательным, а выбор профессионального учреждения проходит по желанию поступающих. И задача профессиональных образовательных организаций прогнозировать запросы потребителей в долгосрочной перспективе, управлять образовательными программами исходя из научно-технического прогресса, учитывать требования работодателей.

С целью эффективного использования ресурсов организации и соблюдения обязательств перед заказчиком – потребителем образовательных услуг, в систему управления организации также должно входить управление проектированием.

Проектное управление, как технология, на сегодняшний день представляется инновационной. Инновационность заключается в

применении технологии управления для решения практических задач, объединения усилий, ресурсов, знаний из различных областей, опыта практической деятельности, методов и инструментов управления, и многого другого, необходимого для достижения целей.

Анализ показывает, что процессный и проектный подход используются совместно, в единой комплексной системе. Одним из элементов проекта является процесс его выполнения. Таким образом, в системном подходе присутствуют интегрированные, встроенные элементы проектного и процессного подхода.

Исследований, определяющих деятельность педагогического коллектива по разработке программы развития образовательных организаций СПО, а также критериев и показателей, отслеживающих динамику развития образовательных организаций СПО, в научной литературе представлено недостаточно.

## 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

### 2.1. Характеристика системы управления профессионального образования

В Российской Федерации профессиональное образование существует со времен Петра I, и является неотъемлемой частью системы образования, а так же основным поставщиком квалифицированных кадров для развития экономики и повышения обороноспособности государства.

До 2013 года начальное профессиональное образование можно было получать в учреждениях начального, среднего и высшего профессионального образования. Сегодня система начального профессионального образования включена в структуру среднего профессионального образования. Это привело к реорганизации образовательных организаций среднего профессионального образования.

Образовательная организация профессионального образования государственная (федеральная или находящаяся в ведении субъекта Российской Федерации) или негосударственная осуществляет образовательный процесс на основании лицензии и свидетельства об аккредитации.

Управление профессиональным образованием предполагает полный цикл управления процессом: планирование деятельности объектов управления; обеспечение и реализацию действий объектов управления; контроль, анализ и корректирование деятельности объектов управления.

Организационной основой для системы управления профессиональным образованием с 2018 до 2025 года выступает государственная программа «Развитие образования», утвержденная Правительством РФ [4]. Современная программа переведена на проектное управление и предусматривает выделение в её составе проектной и процессной частей. Это организационно-управленческий документ, основными целями которого определены качество и доступность образования, реализуемый на основе принципов государственной политики в сфере образования, а также ориентированный на объективные современные данные и перспективы развития системы образования.

Систему управления профессиональным образованием в современной России В.И. Журко предлагает рассматривать как «управленческую пирамиду», представленную взаимосвязанными уровнями top-management, middle-management, first-management, или low-management [5, с. 84-95].

Структуры управления образованием в Российской Федерации на уровне middle-management представлены двумя ведомствами, правопреемниками Министерства образования и науки Российской Федерации:

-Министерством просвещения Российской Федерации, ключевыми направлениями работы которого является дошкольное, общее и среднее профессиональное образование;

- Министерством науки и высшего образования Российской Федерации деятельность которого направлена на научную, научно-техническую и инновационную составляющую образования.

Органом управления образованием на уровне региона first-management выступает Министерство образования и науки Челябинской области, ориентированное на обеспечение Челябинской области квалифицированными кадрами. В функции регионального управления профессионального образования входит:

-распределение контрольных цифр приема граждан для обучения по специальностям и профессиям, в том числе из списка 50 наиболее востребованных на рынке труда, новых и перспективных профессий, требующих среднего профессионального образования;

- контроль за реализацией федеральных государственных образовательных стандартов по профессиям и специальностям, востребованным на рынке труда;

- контроль за соблюдением выполнения лицензионных требований;

- руководство региональным движением союза молодых профессионалов WorldSkills;

- оценка деятельности образовательных организаций;

- согласование Программ развития образовательных организаций,

- организация и проведение областных мероприятий (олимпиад и конкурсов профессионального мастерства) и др.

Если эффективность функционирования данной «управленческой пирамиды» обеспечивается высокой степенью взаимосвязи и непрерывности ее уровней, то оценка качества и эффективности управленческих решений определяется успешностью менеджмента образовательных организаций [6, с. 39-43].

Основными задачами современных профессиональных образовательных организаций становятся:

а) создание новых механизмов управления, направленных на совершенствование условий, обеспечивающих функционирование и развитие учреждения;

б) обновление структуры и содержания образования, связанное, прежде всего, с выбором видов и целей инноваций, переходом от знаниевой парадигмы образования к компетентностной, реализацией практической направленности образовательных программ, формированием системы непрерывного образования;

в) раскрытие потенциала всех участников педагогического процесса, предоставление им возможностей проявления творческих способностей.

Внедрение инноваций может способствовать решению проблем среднего профессионального образования, которые сегодня выдвигаются на передний план во всех регионах нашей страны, в том числе в Челябинской области:

соответствия материально-технической базы учебных заведений уровню развития техники;

интеграции существующих и возникновение качественно новых профессий широкого профиля и высокой квалификации;

совмещения функций рабочих широкого профиля и высокой квалификации;

подготовки рабочих и специалистов, умеющих самостоятельно приспосабливаться к быстро изменяющимся условиям производства,

готовности к переучиванию, систематическому повышению квалификации, обеспечивающему повышение профессионализма труда в последующие периоды трудовой деятельности. [7]

В последнее время не последнее место в системе управления образованием занимают работодатели, как заказчики и непосредственные потребители результатов деятельности профессиональных



образовательных организаций. С представителями работодателей согласовываются образовательные программы, программы практик, они возглавляют комиссии на итоговой государственной аттестации выпускников.

Выводы из анализа системы управления профессиональным образованием.

Из выше перечисленного следует, что современные профессиональные образовательные организации живут в условиях постоянных изменений системы образования, нормативно-правовой базы и конкуренции на рынке образовательных услуг.

Квалифицированные кадры имеют определяющее значение для успешного развития любой страны. Развитие технологий, опирающихся на высочайший уровень интеллектуальных ресурсов и связанная с этим геополитическая конкуренция ведущих стран мира за такие ресурсы, становится важнейшим фактором, определяющим не только экономику, но и политику 21 века. Эта глобальная проблема требует целенаправленных и скоординированных усилий государства, общества и каждой образовательной организации.

## 2.2 Характеристика ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум»

Государственное бюджетное образовательное учреждение среднего профессионального образования «Челябинский автотранспортный техникум» (ГБПОУ «ЧАТТ») основанный в 1941 году, является базовым автотранспортным образовательным учреждением по подготовке специалистов для предприятий дорожно-транспортного комплекса Урало-Сибирского региона.

В 2013 году техникум реорганизован путем присоединения к нему государственного бюджетного образовательного учреждения начального профессионального образования «Профессиональное училище № 79» г. Челябинска.

Техникум в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, Гражданским кодексом Российской Федерации, Законом Российской Федерации «Об образовании в РФ», Бюджетным кодексом Российской Федерации, Налоговым кодексом Российской Федерации, другими законодательными и нормативными правовыми актами Российской Федерации и Челябинской области, Типовым положением об образовательном учреждении среднего профессионального образования, утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 03.03.2001 № 160, нормативными правовыми актами соответствующих федеральных органов исполнительной власти и местного самоуправления, актами Учредителя, Уставом. Учредителем с 2012 года является Министерство образования и науки Челябинской области.

Основные задачи деятельности ГБПОУ «ЧАТТ» направлены на:

- удовлетворение потребности личности в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии посредством получения профессионального образования;
- удовлетворение потребностей общества в квалифицированных специалистах со средним профессиональным образованием;
- распространение знаний среди населения, повышение его образовательного и культурного уровня, в том числе путем оказания платных образовательных услуг;
- формирование у обучающихся гражданской позиции и трудолюбия, развитие ответственности, самостоятельности и творческой активности; сохранение и приумножение нравственных и культурных ценностей общества.

Образовательная деятельность в ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» осуществляется на территориях двух образовательных комплексов: образовательных комплексов подготовки

квалифицированных рабочих, служащих и образовательный комплекс специалистов среднего звена.

Техникум обладает достаточной материально-технической базой для обеспечения реализации образовательного процесса.

В ГБПОУ «ЧАТТ» ведется обучение по программам подготовки квалифицированных рабочих и служащих, программам подготовки специалистов среднего звена и программам профессионального обучения.

Структура подготовки в техникуме за последние годы существенно не изменилась. Организация учебного процесса регламентируется учебными планами, календарным учебным графиком и расписанием учебных занятий. Обучающиеся по всем реализуемым программам обеспечиваются местами для прохождения всех видов практики в организациях и предприятиях города Челябинска и Челябинской области.

Наряду с реализацией основных образовательных программ техникум осуществляет подготовку по дополнительным образовательным программам (дополнительные общеобразовательные (общеразвивающие) программы, дополнительные профессиональные программы). Разработано и пролицензировано 13 образовательных программ (в том числе 12 программ повышения квалификации и одна программа профессиональной переподготовки).

Воспитательная работа в техникуме строится на основе разработанной концепции воспитательной системы, которая включает следующие основные направления: гражданско-патриотическое воспитание, профессионально-трудовое воспитание, культурно-нравственное воспитание, физическое воспитание, экологическое воспитание.

Структура управления ГБПОУ «ЧАТТ» определена Уставом техникума в соответствии с типовым положением об образовательном учреждении среднего профессионального образования.

Управление техникумом осуществляется на принципах сочетания единоначалия и коллегиальности.

Организационная структура управления ГБПОУ «ЧАТТ» сформирована и утверждена директором техникума по типу линейно-функциональной организационной структуре. Организационная структура техникума, является оптимальным вариантом со сложившимися взаимосвязями и предоставлением отчетности.

Данная структура построена на следующих принципах:

- принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- принцип соответствия и полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;
- принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям;
- принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающей однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;
- принцип квалификационного отбора, в соответствии с которым прием, увольнение и перемещение работников производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями и характеристиками.

Основу линейно-функциональной структуры составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам ГБПОУ «ЧАТТ» таких как: образовательная и воспитательная деятельность; финансовое обеспечение; персонал; информационное обеспечение; материально-техническое обеспечение профориентационная работа. По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая все образовательное учреждение сверху донизу. Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно

строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный результат (эффективность и качество работы в целом по техникуму) становится как бы второстепенным, так как считается, что все структурные подразделения в той или иной мере работают на его получение.

Деятельность функциональных руководителей сводится к поискам рациональных вариантов решения задач, к умелому доведению своих рекомендаций до линейного руководителя, который на этой основе сможет обеспечить эффективное управление.

Преимущества данной структуры управления техникумом заключаются в следующем:

- четкая система взаимных связей, функций и подразделений;
- четкая система единоначалия в лице директора техникума – сосредотачивает в своих руках руководство всеми процессами, имеющими общую цель;
- выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Структура системы управления построена таким образом, чтобы каждый исполнитель подчинялся только одному руководителю. Все указания и решения по функциям управления исполнитель получает от непосредственного руководителя. Между исполнителем и функциональными подразделениями остаются информационные связи методического и консультационного характера.

В организации выделяются различные типы связей: вертикальные и горизонтальные; линейные и функциональные.

Вертикальные связисоединяют иерархические уровни в техникуме. Данные связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации, создавая тем самым стабильность в организации. В рамках вертикальных связей решаются проблемы власти и влияния.

Горизонтальные связи – это связи между двумя или более равными по положению в иерархии или статусу частями или членами организации, например, заместители директора по схеме курации. Они помогают укреплять вертикальные связи и делают организацию в целом более устойчивой при различных внешних и внутренних изменениях. Горизонтальные связи создают ряд важных преимуществ. Они развивают у руководителей самостоятельность, инициативность и мотивированность, ослабляют боязнь риска.

Линейные – это отношения, в которых начальник осуществляет прямое руководство подчиненными, т.е. связи идут в организационной иерархии сверху вниз и выступают как правило, в форме приказа, распоряжения, команды, указания.

На всех уровнях управления руководители выполняют не только чисто управленческие, но и исполнительные функции. Однако с повышением уровня руководства удельный вес исполнительских функций понижается. Это значит, что руководитель любого уровня управления определенный процент времени тратит на принятие управленческих решений и определенный – на принятие решений по направлению работ. С повышением уровня управления удельный вес заданий по должности падает, а по менеджменту возрастает.

Анализ показывает, загруженность в зависимости от занимаемой должности неравномерна. Заместители директора по схеме курации, руководители структурных подразделений отвечают за планирование деятельности по всем показателям, надлежащее исполнение обязанностей подчиненных, организацию труда подчиненных, проводят работу по улучшению условий труда. Они наделены и определенными правами, прежде всего в части поощрения и наказания работников. По их представлению решаются вопросы приема, увольнения, перемещения работников.

Прямое руководство всеми структурными подразделениями ГБПОУ «ЧАТТ» осуществляет директор, в непосредственном подчинении которого находятся заместители директора по схеме курации, заведующие отделениями по специальностям подготовки, начальник отдела кадров, главный бухгалтер, заведующий библиотекой, руководители структурных подразделений.

Функциональные обязанности аппарата управления:

На заместителя директора по учебной работе возлагаются функции:

- организация текущего и перспективного планирования деятельности педагогического коллектива (контроль и координация разработки и корректировки новых учебных планов специальностей подготовки по формам обучения, составление графика учебного процесса, формирование учебной нагрузки педагогических работников);
- оперативное руководство учебной частью техникума, а также учебной, методической и научной работой техникума, организация контроля за качеством проведения учебных занятий преподавателями, контроль за работой цикловых комиссий, методического кабинета;
- организационное и документационное обеспечение учебного процесса в соответствии с учебными планами и требованиями государственного образовательного стандарта.

На заместителя директора по учебно-производственной работе возлагаются функции:

- руководство проведением всех видов практического обучения;
- организация деятельности подвижного состава;
- совершенствование учебно-материальной базы.

На заместителя директора по воспитательной работе возлагаются функции:

- организация воспитательной и внеучебной работы со студентами;

- организация деятельности органов самоуправления студенческого совета, «Школы классного руководителя» и другие функции.

На заместителя директора по административно-хозяйственной части и безопасности возлагаются функции:

- административно-хозяйственное обеспечение деятельности техникума;
- руководство административно-хозяйственной работы техникума;
- обеспечение функционирования систем безопасности.

На начальника отдела кадров возлагаются следующие функции:

- осуществление руководства работой по комплектованию кадрами инженерно-педагогического состава (ИПС) и других работников в соответствии со штатным расписанием;
- организация проведения аттестации работников техникума;
- методическое обеспечение кадровой работы;
- осуществление контроля за ненадлежащим оформлением установленной в техникуме документации.

Общее руководство техникумом осуществляет выборный орган самоуправления – Совет техникума, наделенный правом принимать обязательные решения в пределах полномочий, предоставленных в соответствии с положением «О Совете ГБПОУ «ЧАТТ»» и действующим законодательством и подзаконными актами. Совет техникума работает в тесном контакте с администрацией и работниками техникума. В состав совета входят должности: директор (является председателем Совета техникума), заместитель директора по учебной работе, главный бухгалтер, общественный директор музея техникума. Другие члены Совета техникума избираются на общем собрании соответствующего подразделения (категории работников). Срок полномочий Совета техникума – 5 лет.



Также формой самоуправления являются Педагогический и Методический советы. Методический совет является координирующим коллегиальным органом по вопросам совершенствования методической работы. Методический совет техникума организуется в составе заместителей директора по учебной, воспитательной, учебно-производственной работе, заведующих отделениями (очной и заочной формам обучения), председателей предметно-цикловых комиссий, методиста. Организационной формой работы совета является заседания, которые проводятся не реже 1 раза в месяц в соответствии с планом работы. Одной из функций совета является: рассмотрение и утверждение планирующей документации на учебный год (планы отделенческих педсоветов, предметно-цикловых комиссий, школы педагогического мастерства), календарно-тематических планов, программ итоговой государственной аттестации студентов.

Педагогический совет является коллегиальным совещательным органом, объединяющим инженерно-педагогических и других работников ГБПОУ «ЧАТТ». Он создается в целях совершенствования управления образовательной и иной деятельностью техникума. Педагогический совет техникума организуется в составе директора техникума, его заместителей, заведующих отделениями по специальностям подготовки, заведующего библиотекой, другими подразделениями техникума, председателей предметно-цикловых комиссий, преподавателей. Численный состав не ограничивается. Функции педсовета заключаются в следующем: рассмотрение и обсуждение программ развития и планов работы техникума, Педагогического совета; рассмотрение локальных нормативных документов, регламентирующих образовательную деятельность техникума; рассмотрение состояния и итогов образовательной и воспитательной деятельности техникума; рассмотрение планов повышения квалификации педагогических работников техникума;

определение главных (центральных) проблем и основных задач научно-методической работы техникума.

В техникуме действует система локальных актов, созданных на основании нормативно-правовых документов и определяющих функционирование образовательного учреждения по отдельным направлениям деятельности, которые выступают в качестве внутритехникумовских стандартов. Данная система успешно функционирует, так как существующая система документации прописывает ответственность и распределение обязанностей работников в принятии решений.

Особое место среди локальных актов принадлежит положениям о структурных подразделениях. По каждому отделу разработано соответствующее Положение, которое сочетает в себе перечень функциональных характеристик, показателей деятельности, описание роли и места отдела в общей структуре техникума и направления стратегического развития в соответствии с Программой развития техникума.

По всем направлениям деятельности ГБПОУ «ЧАТТ» директор издает необходимые приказы в соответствии с действующим законодательством: по обеспечению образовательной деятельности; по личному составу; по студентам.

В техникуме функционирует девять предметно-цикловых комиссий. Работа предметно-цикловых комиссий осуществляется через председателя в соответствии с планами работы. Пять из них являются выпускающими, то есть организующими и проводящими итоговую государственную аттестацию.

В соответствии с действующим российским законодательством формирование преподавательского состава осуществляется путем отбора с учетом текущих и потенциальных потребностей образовательного процесса.

Подбор кадров, привлечение высококвалифицированных специалистов – эти функции выполняют руководители структурных подразделений:

– административно-управленческий персонал – директор, заместители директора по схеме курации, отдел кадров;

– учено-вспомогательный персонал – заместители директора по схеме курации, заведующие отделениями, отдел кадров;

– педагогический персонал – заместитель директора по учебной работе, заместитель директора по учебно-производственной работе, отдел кадров, заведующие отделениями, председатели предметно-цикловых комиссий;

– прочий персонал (рабочие) – заместитель директора по административно-хозяйственной части, отдел кадров, начальники хозяйственных отделов.

Информатизация процесса управления – это также важнейший критерий эффективного управления. В техникуме действует положение «О создании единого информационного образовательного пространства». Конечная цель информатизации управленческой деятельности: полная автоматизация работ, оперативное получение любой необходимой информации, эффективное использование компьютерной и телекоммуникационной техники, отказ от бумажных носителей информации.

Основные выводы по анализу системы управления образовательного учреждения:

Основные выводы по анализу ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум»

В условиях нестабильности социально-экономической ситуации в стране, резкого сокращения бюджетного финансирования, ухудшения социальной поддержки обучающихся и работников среднего профессионального образования, ГБПОУ «ЧАТТ» смог выстоять.

Техникум из режима выживания перешел в режим развития: сохранен традиционный профиль подготовки специалистов (из 10 программ среднего профессионального образования шесть образовательных программ входят в перечень 50 наиболее востребованных профессий и специальностей (ТОП-50), что составляет 60 % от общего количества реализуемых программ.); сохранены объемы подготовки специалистов по специальностям подготовки и формам обучения; создаются предпосылки для работы педагогического коллектива в инновационном режиме; созданы (и поддерживаются) удовлетворительные условия для организации образовательного процесса.

Качество управления образовательным учреждением во многом определяется четко выстроенной организационной структурой. В техникуме действует линейно-функциональная организационная структура. Основными недостатками такой организационной структуры являются:

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей структурных подразделений практически всех уровней оперативные проблемы доминируют над стратегическими;
- тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- перегрузка управленцев верхнего уровня;
- повышенная зависимость результатов работы техникума от квалификации, компетентности, осведомленности и подготовленности высших управленцев, а также педагогических работников.

В целях повышения эффективности управления может быть осуществлено расширение и дополнение традиционных элементов структуры управления, в том числе усиление подсистемы, определяющей стратегию развития и планирования.

Система управления в техникуме недостаточно документирована. Не все процессы деятельности образовательного учреждения подвержены мониторингу и анализу со стороны руководства.

Для решения существующего положения дел в ГБПОУ «ЧАТТ» необходимо разработать, внедрить и реализовать Программу «Развитие ГБПОУ «ЧАТТ» на 2019-2023 гг.», которая способствует:

- повышению эффективности, производительности и внутренней координации работы образовательного учреждения;
- выявлению задач в области качества, стоящих перед организацией, обеспечению её ориентированности на интересы потребителей;
- достижению и поддержанию требуемого качества образовательной услуги, отвечающему выявленным и предполагаемым нуждам потребителей;
- повышению качества подготовки выпускников, ориентированных на удовлетворение требований работодателей;
- созданию системы менеджмента, быстро реагирующей на изменения образовательного рынка;
- удержанию и упрочнению своего места на рынке образовательных услуг;
- повышению стабильности процессов;
- полному вовлечению персонала, повышению его ответственности и использованию способностей каждого с выгодой для организации;
- минимизации расходов;
- оптимизации документооборота.

Эффективная Программа развития – основа конкурентного преимущества, связанного со сведением к минимуму неправильных решений руководства техникума и действий персонала.

Создание организационно-управленческого механизма проектирования эффективной и результативной Программы развития

ГБПОУ «ЧАТТ», ориентированной на совершенствование основных процессов деятельности техникума, позволит обеспечить:

- достижение необходимого качества образования выпускников, как результата педагогического труда, которое предполагает: удовлетворение потребностей работодателей в квалифицированных, конкурентоспособных специалистах; достижения соответствия между образовательными и профессиональными интересами личности, потребностями рынка труда и объемами подготовки; соответствие ожиданиям государства и общества;

- достижение необходимого качества учебного процесса, как образовательной технологии, включающей в себя: оснащение учебного процесса материально-техническими ресурсами; развитие информационных и телекоммуникационных систем в образовательном процессе; повышение образовательного уровня педагогических и руководящих работников, их качественной культуры; создание современного учебно-методического обеспечения в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов; развитие научно-методической и инновационной деятельности.

- достижение необходимого качества внутреннего менеджмента техникума, как организации, реализующей образовательные услуги, включающей в себя: создание эффективной и мобильной структуры управления техникумом на демократических принципах с использованием концепции всеобщего управления качеством; совершенствование внутритехникумовского нормативно-правового обеспечения; создание условий для повышения управленческой культуры, повышения уровня делопроизводства; создание системы повышения квалификации педагогических и руководящих работников; развитие самоуправления студенческого коллектива, установления непрерывной обратной связи.

### 2.3 Анализ степени мотивированности коллектива образовательной организации в проектировании Программы развития

Образовательный процесс в техникуме осуществляется квалифицированным и опытным руководящим и педагогическим персоналом, обеспечивающих реализацию основных и дополнительных профессиональных образовательных программ. Обобщенная характеристика персонала представлена в таблице 2.

Средний возраст педагогических работников составляет 43,6 года.

Политика руководства образовательной организации - установление длительных трудовых отношений с каждым работником, основанных на соблюдении требований трудового законодательства и позволяющий работнику полностью реализовывать имеющийся у него профессиональный потенциал.

Таблица 2

#### Характеристика педагогического персонала

Показатели	Количество
1) Общая численность педагогического персонала	104
2) Численность педагогического персонала, имеющие первую и высшую квалификационные категории	68
3) Численность педагогического персонала, имеющие степень или звания	3
4) Численность педагогического персонала, повысившие квалификацию за последние три года	77
5) Количество педагогических работников, чья квалификация соответствует требованиям профессионального стандарта «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования»	86
6) Количество молодых специалистов в возрасте до 35 лет	35

Создание стратегического плана развития, а также выбор направлений развития, не должно оставаться в компетенции администрации образовательного учреждения. Для создания эффективной Программы развития, достижения ее целей, к проектированию необходимо привлекать педагогический коллектив, а деятельность по управлению проектированием оставить в компетенции администрации.

Мотивация (от лат. *movere*) — побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

Вовлечение персонала в проектирование, должно происходить через стимулирование внутренней устойчивой мотивации к процессу создания желаемого будущего своей образовательной организации.

Традиционно мотивацию разделяют на материальную и нематериальную. Если денежное вознаграждение призвано «компенсировать» работникам их труд (базовая зарплата – за ежедневное добросовестное выполнение обязанностей, а премии - за целенаправленные усилия, приведшие к положительным результатам), то нематериальная мотивация необходима для демонстрации человеку его социального и профессионального признания.

В условиях постоянного дефицита средств (как бюджетных, так и внебюджетных) у руководителя образовательной организации приоритетной становится нематериальная мотивация.

Самыми распространенными формами нематериального стимулирования являются корпоративные мероприятия, конкурсы профессионального мастерства, отражение успехов на Доске почета, награждение грамотами за профессиональные успехи, поздравление с юбилеями и т.д.

Понятно, что внимание и уважительное отношение к людям, учет их потребностей и интересов, способствуют развитию взаимопонимания



между сотрудниками всех уровней, но этот стимул не поможет в организации процесса проектирования.

С целью вовлечения кадров (педагогических работников, учебно-вспомогательного и обслуживающего персонала и др.) в процесс проектирования своего будущего необходимо наличие таких стимулов, которые бы стали для персонала мотивом к трудовой деятельности.

Можно выделить несколько причин мотивации коллектива к проектной деятельности.

Во-первых, мотивировать может сильный лидер – руководитель. Одним из основных принципов Системы менеджмента качества, является «Лидерство руководства». Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности образовательного учреждения. Они создают и поддерживают внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации.

Во-вторых, стимулом может стать осознание престижа образовательной организации и желание поддерживать его на должном уровне. Некий соревновательный момент между образовательными учреждениями одного уровня, отраженный в оценках учредителей, учёт степени участия представителей первичных коллективов организации в конкурсах между этими коллективами.

В-третьих, самомотивация педагогических работников, желание быть причастными к деятельности на благо организации, стать автором стратегического документа. В процессе проектирования получить новые компетенции, овладеть новыми методиками. Согласно иерархии потребностей Маслоу, любой человек, достигший определенного уровня своего развития, нуждается в признании заслуг и достижений. Задача лидера – пойти дальше и разбудить потребность в личностном росте.

Для определения потребностей и степени удовлетворенности персонала была разработана анкета. В анкетировании участвовало 75

процентов работников, ранжирование работников и разделы анкеты представлены в таблице 3 и таблице 4 соответственно.

Таблица 3

Ранжирование потребностей персонала: руководителей и работников

Аспект	Ранжирование	
	руководителей	работников
Хорошая зарплата	1	5
Безопасность работы	2	4
Продвижение	3	7
Хорошие условия работы	4	9
Интересная работа	5	6
Лояльность менеджмента	6	8
Справедливый порядок	7	10
Признание	8	1
Помощь в решении личных проблем	9	3
Чувство причастности	10	2

Таблица 4

Форма анкеты удовлетворенности персонала

Раздел анкеты	Да	Скорее да	Скорее нет	Нет	Нет ответа
1) Общие условия труда					
2) Задачи и ответственность					
3) Профессиональный рост					
4) Информация и коммуникация					
5) Коллеги и взаимодействие с ними					
6) Зарботная плата, социальный пакет					
7) Ориентация на внутренних клиентов (внутренние клиенты – другие подразделения, для которых выполняется работа)					
8) Производительность и качество					
9) Удовлетворенность трудом					
10) Стратегия развития предприятия					

Результаты анкетирования представлены на рисунке 3.

### Результаты анкетирования коллектива ГБПОУ "ЧАТТ"



Рисунок 3. Показатели удовлетворенности персонала ГБПОУ «ЧАТТ»

Исходя из наличия существующих видов и форм мотивации, можно сделать вывод, что существующие виды и формы мотивации необходимо применять индивидуально, исходя из потребностей каждого работника.

#### Выводы по главе 2.

За последние годы структура профессионального образования претерпела значительные изменения после присоединения России к Болонскому процессу и вступления в силу Федерального закона "Об образовании в Российской Федерации" №273-ФЗ. Появились новые уровни профессионального образования, исчезло понятие начального профессионального образования. Обучение по программам подготовки квалифицированных рабочих и служащих проходит в структуре среднего профессионального образования, что привело к реорганизации образовательных учреждений среднего профессионального образования.

Высший орган исполнительной власти в области образования тоже претерпел значительные изменения. Министерство образования и науки Российской Федерации разделилось на два органа управления, в

зависимости от уровня образования: Министерство просвещения Российской Федерации и Министерство науки и высшего образования Российской Федерации.

Государственные органы управления образованием в целом обеспечивают процесс образования и решают конкретные проблемы образовательных организаций (финансовые, кадровые, организационные).

В системе общего образования не так остро стоит вопрос о конкуренции, как в системе профессионального образования. Это связано с тем, что общее образование в РФ является обязательным, а выбор профессионального учреждения проходит по желанию поступающих. И задача профессиональных образовательных организаций прогнозировать запросы потребителей в долгосрочной перспективе, управлять образовательными программами исходя из научно-технического прогресса, учитывать требования работодателей.

В целях повышения эффективности управления может быть осуществлено расширение и дополнение традиционных элементов структуры управления, в том числе усиление подсистемы, определяющей стратегию развития и планирования.

Система управления в техникуме недостаточно документирована. Не все процессы деятельности образовательного учреждения подвержены мониторингу и анализу со стороны руководства.

Кадровый потенциал образовательного учреждения во многом определяет качество образовательного процесса. Наличие творчески мыслящих, равнодушных преподавателей, готовых к внедрению инноваций, постоянному развитию – это важная составляющая часть системы эффективного управления образовательным учреждением.

Действующая система мотивации сотрудников основывается на материальных выплатах, и не дает вовлеченности персонала в жизненные процессы организации.

Для проектирования Программы развития одной мотивации персонала недостаточно. Воодушевленный коллектив разработчиков должен быть обеспечен надлежащими условиями труда и достаточными знаниями в области проектирования. Задача руководителя – организовать курсы повышения квалификации и создать необходимое количество рабочих мест для комфортной реализации творческого потенциала.

### 3. РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Обоснование необходимости создания и планирование организационно-управленческого механизма проектирования программы развития

#### **Обоснование необходимости создания организационно-управленческого механизма проектирования Программы развития**

Анализ линейно-функциональной организационной структуры управления техникумом показал множество недостатков.

В целях повышения эффективности управления может быть осуществлено расширение и дополнение традиционных элементов структуры управления, в том числе усиление подсистемы, определяющей стратегию развития и планирования.

Система управления в техникуме недостаточно документирована. Не все процессы деятельности образовательного учреждения подвержены мониторингу и анализу со стороны руководства. Для решения существующего положения дел в ГБПОУ «ЧАТТ» необходимо разработать, внедрить и реализовать механизм стратегического планирования в виде Программы «Развитие ГБПОУ «ЧАТТ» на 2019-2023 гг.», которая способствует:

- повышению эффективности, производительности и внутренней координации работы образовательного учреждения;
- выявлению задач в области качества, стоящих перед организацией, обеспечению её ориентированности на интересы потребителей;
- достижению и поддержанию требуемого качества образовательной услуги, отвечающему выявленным и предполагаемым нуждам потребителей;
- повышению качества подготовки выпускников, ориентированных на удовлетворение требований работодателей;
- созданию системы менеджмента, быстро реагирующей на изменения образовательного рынка;
- удержанию и упрочнению своего места на рынке образовательных услуг;
- повышению стабильности процессов;
- полному вовлечению персонала, повышению его ответственности и использованию способностей каждого с выгодой для организации;
- минимизации расходов;
- оптимизации документооборота.

Эффективная Программа развития – основа конкурентного преимущества, связанного со сведением к минимуму неправильных решений руководства техникума и действий персонала.

Создание организационно-управленческого механизма проектирования эффективной и результативной Программы развития ГБПОУ «ЧАТТ», ориентированной на совершенствование основных процессов деятельности техникума, позволит обеспечить:

- достижение необходимого качества образования выпускников, как результата педагогического труда, которое предполагает: удовлетворение потребностей работодателей в квалифицированных, конкурентоспособных специалистах; достижения соответствия между образовательными и профессиональными интересами личности, потребностями рынка труда и объемами подготовки; соответствие ожиданиям государства и общества;

- достижение необходимого качества учебного процесса, как образовательной технологии, включающей в себя: оснащение учебного процесса материально-техническими ресурсами; развитие информационных и телекоммуникационных систем в образовательном процессе; повышение образовательного уровня педагогических и руководящих работников, их квалитативной культуры; создание современного учебно-методического обеспечения в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов; развитие научно-методической и инновационной деятельности.

- достижение необходимого качества внутреннего менеджмента техникума, как организации, реализующей образовательные услуги, включающей в себя: создание эффективной и мобильной структуры управления техникумом на демократических принципах с использованием концепции всеобщего управления качеством; совершенствование внутритехникумовского нормативно-правового обеспечения; создание условий для повышения управленческой культуры, повышения уровня делопроизводства; создание системы повышения квалификации педагогических и руководящих работников; развитие самоуправления студенческого коллектива, установления непрерывной обратной связи.

## **Процесс планирования организационно-управленческого механизма проектирования Программы развития**

Прежде чем описать этапы планирования организационно-управленческого механизма проектирования Программы развития, определим, что этот процесс не включает в себя деятельности послепроектного управления Программой развития, то есть описывается жизненный цикл проекта от инициализации проектирования до согласования готовой Программы развития с учредителем.

Для успешного проектирования необходимо определить и осуществлять менеджмент многочисленных взаимосвязанных видов деятельности.

ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» представляет собой открытую систему, состоящую из сети процессов. Процессом является любая деятельность, где имеет место выполнение работ. Все процессы организации взаимосвязаны между собой, выход предыдущего процесса является входом в последующий процесс. Проектирование желаемого будущего организации, составляет не большую часть системы жизнедеятельности техникума, процесс проектирования Программы развития иницируется один раз в четыре года, поэтому в выпускной квалификационной работе вид деятельности по разработке организационно – управленческого механизма проектирования Программы развития в ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» предлагается разработать с точки зрения процессного подхода.

Процессный подход предполагает наличие ключевых элементов, без которых он не может быть использован для проектирования.

К таким ключевым элементам относятся:

- вход процесса;
- выход процесса;
- управляющие воздействия;



- ресурсы;
- владелец процесса;
- потребители и поставщики процесса;
- критерии процесса;
- показатели процесса.

Деятельность по организации проектирования Программы развития рассматриваем как макропроцесс, следовательно, процесс «Проектирование Программы «Развитие ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум на 2019-2023» будет раскладываться на более мелкие процессы – микропроцессы (этапы).

Процесс проектирования Программы развития имеет конечную цель – организовать подготовку и проведение проектирования Программы развития в режиме, обеспечивающим отсутствие сбоев, как при реализации самого процесса, так и на стыке микропроцессов этого макропроцесса.

Макропроцесс имеет потребителей: преподаватели, студенты, родители и законные представители; население, реализующее свои образовательные потребности, общество и государство, а также поставщиков процесса: руководители соответствующих структурных подразделений, председатели выпускающих комиссий, преподаватели (участники временных рабочих групп).

Процесс «Проектирование Программы «Развитие ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум на 2019-2023» включает микропроцессы:

- инициализацию процесса проектирования Программы развития;
- планирование организационной структуры управления проектированием Программы развития;
- планирование организации проектирования Программы развития;
- организация выполнения проектных мероприятий;
- проектирование Программы развития;
- оформление результатов проектной деятельности;

- экспертиза, согласование и подписание Программы развития.

Каждый, из перечисленных выше микропроцессов, должен иметь цель, а его результаты должны быть востребованы. У результатов микропроцесса должен быть свой потребитель внутренний или внешний.

Каждый микропроцесс имеет начало и конец, которые определяют границы процесса. Для каждого микропроцесса в рамках заданных границ должны быть определены показатели, характеризующие процесс и его результаты (показатели).

В реализации процесса проектирования Программы развития были задействованы различные работники, но отвечали за реализацию микропроцессов руководители, в соответствии с направлениями деятельности.

Для построения и описания процесса используется схематическое изображение, которое помогает определить процесс и в лаконичной форме. Схема процесса «Проектирование Программы «Развитие ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум на 2019 гг. »» представлена на рисунке 4.



Ресурсы для обеспечения процесса: персонал, производственная среда, временные ресурсы

Критерии оценки:

- соответствие этапов проектирования усвоенным срокам, %;
- соответствие подготовки и предоставления документации установленным срокам, %.
- соответствие показателей развития техникума, требованиям нормативных актов Челябинской области и РФ, %;
- доля педагогических работников, повысивших квалификацию в процессе проектирования, %
- согласование Программы развития с учредителем.

Показатели процесса:

- соответствие этапов проектирования установленным срокам, 100%;
- соответствие подготовки и предоставления документации установленным срокам, 100%.
- соответствие показателей развития техникума, требованиям нормативных актов Челябинской области и РФ, 60%;
- доля педагогических работников, повысивших квалификацию в процессе проектирования, 100%
- согласование Программы развития с учредителем, с первого раза;

Рисунок 4 – Схема процесса «Проектирование Программы «Развитие ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» на 2019 гг.»

Последовательность микропроцессов управления проектированием представлена на рисунке 5

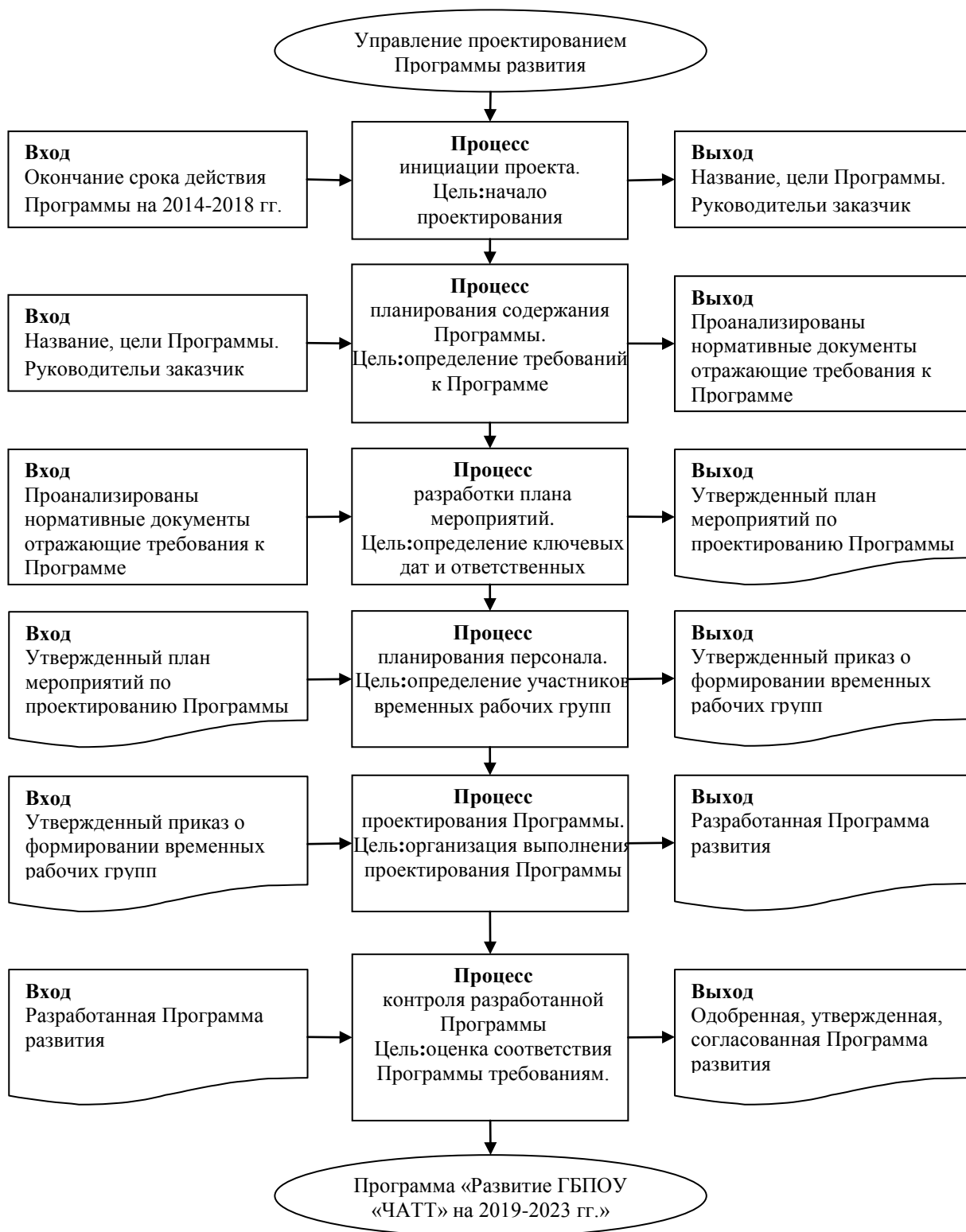


Рисунок 5 – Блок - схема. Последовательность процессов управления проектированием

Деятельность по процессу проектирования необходимо документировать. Это позволяет стандартизовать процесс с целью оценки и дальнейшего совершенствования. Документационным обеспечением процесса проектирования являются:

- протокол заседания Совета ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум»;
- утвержденный план мероприятий по проектированию;
- приказ «О создании временных рабочих групп»;
- приказ «О проведении курсов повышения квалификации»;
- приказ «О введении в действие Программы «Развитие государственного бюджетного образовательного учреждения» на 2019-2023 гг.»».

Вывод по планирование организационно-управленческого механизма проектирования Программы развития.

При планировании организационно-управленческого механизма, рассмотрен макропроцесс «Проектирование Программы «Развитие ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум на 2019-2023 гг.»». В дальнейшем макропроцесс разбит на процедуры микропроцессов. Определены необходимые для процесса проектирования управленческие документы.

3.2. Создание организационно-управленческого механизма процесса проектирования Программы развития ГБПОУ «ЧАТТ»

#### **Инициализация процесса проектирования Программы развития**

Процесс «Проектирования Программы развития» в системе среднего профессионального образования с точки зрения координации и управления деятельности по данному направлению относится к компетенции Совета техникума. Владелец данного процесса является председатель Совета - директор ГБПОУ «ЧАТТ».

Совет техникума – выборный орган самоуправления, наделенный правом принимать обязательные решения в пределах полномочий, предоставленных в соответствии с локальным нормативным актом ПП-01-01 «Положение о Совете ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум»» и действующим законодательством и подзаконными актами. В состав Совета входят должности: директор (является председателем Совета техникума); заместитель директора по учебной работе; главный бухгалтер; общественный директор музея техникума. Остальные члены Совета техникума, избранные на общем собрании представители подразделений организации. В полномочия Совета входит разработка концепции развития техникума и участие в подготовке и экспертизе проектов документов по вопросам развития.

На заседании Совета ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» 30.08.2018 в связи с окончанием срока действия Программы «Развитие ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» на 2014-2018 гг.» было принято решение об инициации проектирования Программы «Развитие ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» на 2019-2023 гг.».

Целью новой Программы стала модернизация деятельности профессиональной образовательной организации, обеспечивающей доступную для различных категорий населения современную качественную подготовку квалифицированных кадров в соответствии с требованиями социально-экономического развития Челябинской области и создающей условия для трудоустройства выпускников.

Основные процессы и направления проектирования развития образовательной организации представлены на рисунке 6.



Рисунок 6 – Схема основных направлений проектирования развития

Совет техникума работал в тесном контакте с администрацией и членами групп проектирования.

### **Разработка макета Программы развития профессиональной образовательной организации**

Программа развития профессиональной образовательной организации в Российской Федерации разрабатывается с учетом постановления от 15 октября 2016 г. № 1050 принятого Правительством РФ «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» и перевода управления госпрограммами, включая госпрограмму «Развитие образования» на 2018–2025 гг., на проектное управление.

Программа развития ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» рассматривается как проект, методы проектного подхода определяют следующую структуру:

- 1) титульный лист;
- 2) паспорт Программы;

- 3) информационная справка о ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум»;
- 4) аналитико-прогностическое обоснование Программы развития;
- 5) концепция желаемого будущего состояния образовательного учреждения, как системы;
- 6) механизмы реализации Программы развития.

Структура программы, а так же методические рекомендации по заполнению разделов объединены в макет, представленный в приложении 1.

Готовый макет рассмотрен на заседании Совета техникума и одобрен директором.

### **Планирование организационной структуры управления проектированием Программы развития**

Организационная структура управления проектированием Программы развития обязательно должна включать следующие роли:

- заказчик проекта - юридическое лицо, определяющее цели проекта, заинтересованное в получении выгод от реализации проекта;
- руководитель проекта — лицо, осуществляющее управление проектом, осуществляющее управление проектом и ответственное за результаты проекта;
- куратор проекта — лицо, осуществляющее административную, организационную, финансовую и иную поддержку программы;
- команда проекта - совокупность лиц, групп и организаций, объединенных во временную организационную структуру для выполнения работ проекта [ГОСТ по управлению проектом].

Организационная структура управления проектированием Программы развития «Развитие ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум на 2019 гг.»» сформирована по типу линейно-функциональной организационной структуры (приложение 2), и утверждена приказом директора техникума (приложение 3). Организационная структура



проектирования техникума, является оптимальным вариантом с обозначенными взаимосвязями и предоставлением отчетности.

В качестве заказчика проектирования Программы развития выступает юридическое лицо, нуждающееся в разработке Программы — ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум».

Руководитель проекта — директор, осуществляет управление проектированием Программы развития, несет непосредственную ответственность за достижение целей проектирования Программы.

Куратор проекта — методист, осуществляет административную, организационную, методическую поддержку и документационное обеспечение Программы.

Команда проекта— заместители директора, руководители временных рабочих групп по проектированию, осуществляют управление отдельными направлениями, входящими в Программу, и несут ответственность за результаты проектирования своих направлений.

Организационная структура управления проектированием сформирована по типу линейно-функциональной организационной структуры.

Данная структура построена на следующих принципах:

- принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;
- принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям;
- принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающей однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;
- принцип квалификационного отбора, в соответствии с которым формируются временные рабочие группы.

Основу линейно-функциональной структуры составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализации управленческого процесса по направлениям деятельности: воспитательная и образовательная деятельность; финансовое обеспечение; персонал; информационное обеспечение; материально-техническое обеспечение и безопасность. По каждому направлению формируется иерархия подчиненности и ответственности «шахта». Эффективность и качество работы по проектированию будет оцениваться в целом, так как в априори все составляющие линейно-функциональной структуры работают для этого.

Деятельность руководителей сводится к поискам рациональных вариантов решения задач, к умелому доведению своих рекомендаций до линейного руководителя, который на этой основе сможет обеспечить эффективное управление.

В организационной структуре выделяются различные типы связей: вертикальные и горизонтальные; линейные и функциональные.

Вертикальные связи соединяют иерархические уровни. Данные связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации, создавая тем самым стабильность в управлении. В рамках вертикальных связей решаются проблемы власти и влияния.

Горизонтальные связи – это связи между равными по положению в иерархии или статусу участниками проектирования, например, заместители директора по схеме курации.

Линейные – это отношения, в которых начальник реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство подчиненными, т.е. связи идут в организационной иерархии сверху вниз и выступают как правило, в форме приказа, распоряжения, команды, указания.

На всех уровнях управления руководители выполняют не только чисто управленческие, но и исполнительные функции. Однако с повышением уровня руководства удельный вес исполнительских функций

понижается. Это значит, что руководитель любого уровня управления определенный процент времени тратит на принятие управленческих решений и определенный – на принятие решений по направлению работ. С повышением уровня управления удельный вес заданий по должности падает, а по менеджменту возрастает.

Прямое руководство всеми участниками проектирования осуществляет владелец процесса «Проектирование Программы «Развитие ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» на 2019-2023 гг. осуществляет директор, в непосредственном подчинении которого находятся заместители директора по схеме курации, начальник отдела кадров, главный бухгалтер, председатели предметно-цикловых комиссий.

Функциональные обязанности участников проектирования:

а) заместитель директора по учебной работе:

- проведение анализа текущего состояния образовательной среды техникума;

- планирование деятельности временных рабочих групп по схеме курации;

- планирования направлений развития и комплекса мероприятий по достижению показателей в учебной, методической и научной работе техникума;

б) заместитель директора по учебно-производственной работе:

- анализ текущего состояния материально-технической базы техникума;

- организация деятельности по поиску новых направлений в области социального партнерства;

- планирование совершенствования учебно-материальной базы;

- планирование деятельности временных рабочих групп по схеме курации.

в) заместитель директора по воспитательной работе:

- анализ текущего состояния воспитательной, внеучебной работы со студентами, деятельности органов самоуправления;

- планирование путей развития деятельности по социализации и самореализации обучающихся;

- планирование развития системы дополнительного образования;

- планирование деятельности временных рабочих групп по схеме курации.

г) заместитель директора по административно-хозяйственной части и безопасности:

- планирование административно-хозяйственного обеспечения деятельности техникума;

- планирование обеспечения комплексной безопасности образовательной организации.

д) начальник отдела кадров:

- анализ кадрового состава с точки зрения соответствия профессиональным стандартам;

- планирование проведения повышения квалификации работников техникума.

е) главный бухгалтер:

- совершенствование управления финансовыми ресурсами, обеспечивающими реализацию Программы развития;

- планирование деятельности временных рабочих групп по схеме курации;

ж) методист:

- организация и проведение курсов повышения квалификации участников проектирования;

- оказание методического сопровождения процесса проектирования;

- оформление документации по сопровождению проектирования.

Распределение ответственности и полномочий среди работников, участвующих в организации и реализации процесса «Проектирование

Программы «Развитие ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум на 2019 гг.». представим в виде матрицы в соответствии с таблицей 5.

Таблица 5

Матрица распределения ответственности процесса проектирования

Элемент процесса	Участники процесса				
	Совет техникума	Директор	Заместители директора по направлениям	Председатель ПЦК	Участники временных рабочих групп
1) Планирование организационной структуры управления проектированием Программы развития	Р	В	О	У	-
2) Планирование организации проектирования Программы развития	Р	В	О	У	-
3) Организация выполнения проектных мероприятий	-	О	Р	В	У
4) Проектирование Программы развития	-	Р	О	В	У
5) Оформление результатов проектной деятельности	-	О	Р	В	У
6) Согласование и подписание Программы «Развитие ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум на 2019-2023»	О	Р	О	У	-
Примечание – О - ответственность за конечные результаты; Р - руководство, организация исполнения, обобщение результатов, предложение и обоснование проектов решений; В - выполнение непосредственной работы и несение ответственности за качество ее выполнения в рамках его должностных обязанностей; У - участие в процессе					

**Планирование организации проектирования Программы  
«Развитие ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» на  
2019-2023 гг.»**

На этом этапе разрабатывается план мероприятий по организации проектирования Программы, распределение ответственных и исполнителей, а также сроки реализации мероприятий.

На организационном совещании заместителей директора под руководством владельца процесса, разрабатывается план мероприятий по организации проектирования Программы, распределение ответственных и исполнителей, а также сроки реализации мероприятий. Готовый план рассматривается на заседаниях выпускающих предметно-цикловых комиссий и утверждается Советом техникума (таблица 6). Утвержденный документ размещается на официальном сайте образовательной организации в сети Интернет и на информационном стенде подразделений.

Таблица 6

План мероприятий по организации проектирования Программы  
развития

Мероприятие	Сроки	Исполнитель	Ответственный
1) Инициализация проектирования	до 10.09.2018	Совет техникума	председатель Совета техникума
2) Подготовка и утверждение приказа об организационной структуре управления проектированием Программы развития	до 17.09.2018	методист	директор
3) Подбор кандидатур во временные группы по проектированию	до 26.09.2018	заместители директора	директор
4) Подготовка и утверждение проекта приказа о формировании состава временных рабочих групп	до 01.10.2018	методист	директор
5) Проведение курсов повышения квалификации для членов временных комиссий по проектированию	до 15.10.2018	заместители директора по направлениям	директор
6) Заполнение макета Программы развития	до 01.12.2018	заместители директора по направлениям	директор
7) Оформление результатов проектирования, формирование Программы развития	до 03.12.2018	методист	директор
8) Рассмотрение Программы на заседаниях коллегиальных органов	03.12.2018- 10.12.2018	методист	директор
9) Согласование с учредителем и утверждение Программы развития	до 17.12.2018	директор	Совет техникума

## **Организация выполнения проектных мероприятий**

Разработка Программы «Развитие ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» на 2019-2023 гг.» в связи с окончанием действия Программы «Развитие ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» на 2014-2018 гг.» начинается с инициализации процесса на заседании Совета техникума.

По решению Совета, определяется и утверждается приказом директора организационная структура управления проектированием Программы.

В дальнейшем, в процессе работ по проектированию Программы развития должно проводиться вовлечение в процесс проектирования сотрудников техникума.

Эффективность разработки Программы развития в значительной степени определяется наличием мотивации персонала, то есть готовностью к проектированию. Определение кандидатов во временные рабочие группы по проектированию из числа вспомогательного и обслуживающего персонала проводилось представителями администрации по направлениям деятельности самостоятельно.

Отбор кандидатов во временные группы по проектированию из числа инженерно-педагогических работников целесообразно проводить по желанию на заседаниях предметно-цикловых комиссий. Далее делегаты проходят собеседование с руководителями направлений проектирования (заместителей директора по учебной, учебно-производственной и воспитательной работе). В процессе собеседования определяется степень мотивированности персонала к проектным работам. Руководители, в свою очередь предлагают в качестве стимулирования материальную и нематериальную мотивацию. Материальная мотивация заключается в выплатах стимулирующего характера за проведение дополнительных работ исходя из критериев отраженных в Положении об оплате труда в ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум». Нематериальная

мотивация служит хорошим дополнением к материальной, но не может полностью ее заменить. В качестве нематериальной мотивации предложена система льгот и поощрений в соответствии с потребностями каждого участника процесса проектирования.

По результатам отбора кандидатов в разработчики Программы издан приказ о формировании временных рабочих групп по проектированию Программы «Развитие ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» на 2019-2023 гг.» (приложение 4).

Для подготовки сотрудников в области проектирования, а так же ознакомления с нормативной базой для проектирования системы показателей эффективности реализации Программы развития, организовано обучение на внутритехникумовских курсах повышения квалификации.

В рамках курсов рассмотрены методы проектного и процессного подходов, а так же документы, выполняющие роль управляющего воздействия на процесс проектирования Программы развития профессиональной образовательной организации:

- 1) Федеральный закон РФ от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- 2) Федеральный закон РФ от 28 июня 2014 г. №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
- 3) Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки».
- 4) Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 г.».
- 5) Перечень поручений по реализации Послания Президента Федеральному Собранию (утв. Президентом РФ 5 декабря 2016 г. № Пр-2346).



6) Перечень поручений Президента РФ по итогам встречи с членами национальной сборной России по профессиональному мастерству, состоявшейся 9 декабря 2016 г.

7) Перечень поручений Президента РФ по итогам рабочей поездки в Свердловскую область, состоявшейся 6 марта 2018 г.

9) Постановление Правительства РФ от 12 октября 2017 г. №1242 «О разработке, реализации и об оценке эффективности отдельных государственных программ Российской Федерации».

10) Распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г.».

11) Распоряжение Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г.».

12) Распоряжение Правительства РФ от 3 марта 2015 г. № 349-р «Об утверждении комплекса мер, направленных на совершенствование системы среднего профессионального образования, на 2015–2020 гг.».

13) Постановление Правительства РФ от 26 декабря 2017 г. № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации “Развитие образования”».

14) Сводный план приоритетного проекта «Рабочие кадры для передовых технологий» [утвержден Проектным комитетом по основному направлению стратегического развития и приоритетным проектам «Образование» (протокол от 20 декабря 2016 г. № ОГ-П6-302пр; с изменениями от 21 февраля 2017 г., 19 сентября 2017 г.)].

15) Распоряжение Правительства РФ от 28 июля 2017 г. № 1632-р «Об утверждении программы “Цифровая экономика Российской Федерации”».

16) Проект Программы модернизации организаций, реализующих образовательные программы среднего профессионального образования, в

целях устранения дефицита рабочих кадров в субъектах Российской Федерации, 2018 г.

17) Закон Челябинской области от 30 августа 2013 г. № 515-30 «Об образовании в Челябинской области» (принят постановлением Законодательного собрания Челябинской области от 29 августа 2013 г. № 1543).

18) Постановление правительства Челябинской области от 29 июня 2017 г. № 358-П «О Положении о проектной деятельности в Челябинской области и внесении изменения в постановление Правительства Челябинской области от 25.07.2013 г. № 148-П».

19) Постановление Законодательного собрания Челябинской области от 26 марта 2014 г. № 1949 «О принятии Стратегии социально-экономического развития Челябинской области до 2020 г.».

20) Постановление правительства Челябинской области от 29 декабря 2017 г. № 756-П «О государственной программе Челябинской области “Развитие профессионального образования в Челябинской области” на 2018–2025 гг.».

21) Устав государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Челябинский автотранспортный техникум».

Было проведено четыре занятия курсов повышения квалификации, с привлечением всех участников проектирования.

### **Заполнение макета Программы развития**

Заполнение макета Программы осуществлено временными рабочими группами под руководством директора техникума.

1) На титульном листе приведены следующие данные: логотип и полное наименование образовательной организации, полное наименование Программы, гриф согласования и утверждения.

2) Определены общие положения программы развития, ее цель и назначение, описаны основные функции Программы развития профессиональной образовательной организации.

3) В информационной справке раскрыта преемственность с прежней Программой развития, проанализированы выполненные и невыполненные мероприятия, определены условия их выполнения в дальнейшем. В качестве методических и методологических оснований разработки программы выбран проектный подход и метод SWOT-анализа. В справке даны основные сведения о техникуме, описана историография с 1941 года; организация образовательной деятельности по образовательным программам среднего профессионального образования (программам подготовки специалистов среднего звена и программам подготовки квалифицированных рабочих, служащих), по программам профессионального обучения. Традиционная структура подготовки дана в табличной форме. Материально-техническая база описана для двух образовательных комплексов. Дана характеристика социально-бытовых условий. Прокомментировано воспитательное направление деятельности техникума. Даны сведения о механизмах внутренней оценки качества подготовки выпускников, с точки зрения Системы менеджмента качества, действующей в техникуме.

4) Аналитико-прогностическое обоснование Программы развития направлено на описание актуального состояния образовательной организации с опорой на проблемно ориентированный анализ. Определены элементы инноваций во всех направлениях деятельности образовательной организации. Для разработки стратегии управления образовательной организацией использован метод стратегического анализа и прогнозирования — SWOT-анализ, объектами которого являются внутренняя и внешняя среда организации. Проведённый SWOT-анализ позволил изучить влияние внешней среды, определить благоприятные возможности для развития, существующие угрозы и сделать вывод, что

техникум готов к осуществлению планируемых преобразований, сформулировав основные приоритеты стратегического развития образовательного учреждения. Каждая временная рабочая группа определяла проблемы в своем направлении деятельности: основные процессы, обеспечивающие процессы и ресурсы. Выводы из анализа оформлены в виде таблицы, в которой отражены: направления деятельности; актуальное состояние, достижения; проблемы; пути решения.

5) В стратегической перспективе техникум позиционирует себя в качестве открытой, многоуровневой, многофункциональной, гибкой образовательной структуры в системе профессионального образования, обеспечивающего повышение качества подготовки выпускников, отвечающего на современные запросы рынка труда, и видит следующий образ желаемого будущего:

- структура подготовки по профессиям и специальностям соответствует потребностям экономики и запросам населения Челябинской области;

- профессиональное образование доступно для различных категорий населения (взрослого населения, лиц с ограниченными возможностями здоровья и с инвалидностью, школьникам – потенциальным обучающимся);

- развитая современная инфраструктура обеспечивает подготовку по профессиям и специальностям в соответствии с современными стандартами и передовыми технологиями;

- ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» – конкурентоспособная образовательная организации.

6) Механизм реализации Программы «Развитие ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» на период 2019-2023 гг.» осуществлен проектным методом, руководствуясь национальным

стандартом РФ ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой».

Ниже приведен список нормативных документов, определяющих ориентиры для развития системы профессионального образования, ставших направляющими для разработки содержания ожидаемого результата Программы и показателей оценки выполнения проектов.

1. Утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 3 марта 2015 г. № 349-р «Комплекс мер, направленных на совершенствование системы среднего профессионального образования, на 2015–2020 годы».

2. Сводный план приоритетного проекта «Рабочие кадры для передовых технологий» [утвержден Проектным комитетом по основному направлению стратегического развития и приоритетным проектам «Образование», протокол от 20 декабря 2016 г. № ОГ-П6-302 пр (с изменениями от 21.02.2017, 19.09.2017)].

3. Перечень поручений Президента Российской Федерации по итогам рабочей поездки в Свердловскую область, состоявшейся 6 марта 2018 г.

4. Утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642 Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования».

5. Утвержденный Региональным стратегическим комитетом проект «Подготовка высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров с учетом современных стандартов и передовых технологий (Рабочие кадры для передовых технологий)» (протокол от 14 августа 2017 г. № 1).

6. Государственная программа Челябинской области «Развитие профессионального образования в Челябинской области» на 2018–2025 годы.

Система программных мероприятий, разработанная с учетом показателей программных документов федерального и регионального уровня, включает восемь проектов, каждый из которых имеет свои задачи и мероприятия по реализации. Руководители временных рабочих групп, ответственные за разработку проектов показаны в таблице 7.

Таблица 7

Направления Программы «Развитие ГБПОУ «Челябинский  
автотранспортный техникум» на 2019-2023 гг.»

Направление	Название проекта	Количество целевых показателей	Ответственный за разработку проекта
<b>ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ</b>			
Образование	ПРОЕКТ 1. Совершенствование качества процесса обучения, обеспечивающего подготовку конкурентоспособных на рынке труда и востребованных региональной экономикой выпускников.	10	Заместитель директора по учебной работе
Воспитание	ПРОЕКТ 2. Совершенствование качества воспитательного процесса, обеспечивающего создание условий для социализации и самореализации обучающихся	9	Заместитель директора по воспитательной работе
<b>УСЛОВИЯ ПРОТЕКАНИЯ ОСНОВНЫХ ПРОЦЕССОВ</b>			
Доступность образования	ПРОЕКТ 3. Обеспечение доступности современного образования для различных категорий населения в соответствии с их образовательными потребностями.	10	Заместитель директора по учебной работе
Комплексная безопасность	ПРОЕКТ 4. Обеспечение условий комплексной безопасности профессиональной образовательной организации.	5	Заместитель директора по административно-хозяйственной работе и безопасности
Управление	ПРОЕКТ 8. Создание эффективных координационных механизмов управления образовательной организацией.	4	Директор

Направление	Название проекта	Количество целевых показателей	Ответственный за разработку проекта
<b>РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОСНОВНЫХ ПРОЦЕССОВ</b>			
Кадровые ресурсы	ПРОЕКТ 5. Повышение профессиональной компетентности управленческих и педагогических кадров в соответствии с требованиями модернизируемой системы профессионального образования.	7	Начальник отдела кадров
Финансовые ресурсы	ПРОЕКТ 6. Совершенствование управления финансовыми ресурсами, обеспечивающими реализацию программ развития.	6	Главный бухгалтер
Материально-технические ресурсы	ПРОЕКТ 5. Совершенствование материально-технической базы профессиональной образовательной организации в соответствии с современными тенденциями развития системы профессионального образования.	3	Заместитель директора по учебно-производственной работе

Механизм реализации Программы развития, состоящий из целевых показателей и комплекса мероприятий, оформлен в табличной форме, согласно требованиям макета и представлен на расширенное заседание проектной группы.

### **Оформление результатов проектирования, формирование Программы развития**

Технические требования к оформлению Программы «Развитие ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» на 2019-2023 гг.» указаны в ГОСТ 7.32-2017 Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления.

Заполнение обобщенного макета Программы осуществляет методист техникума, совместно с руководителями временных рабочих групп.

## **Рассмотрение Программы развития на заседаниях коллегиальных органов**

Педагогический совет является коллегиальным совещательным органом, объединяющим работников ГБПОУ «ЧАТТ». В функции Педсовета входит: рассмотрение и обсуждение программ развития и планов работы техникума.

Программа «Развитие ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» на 2019-2023 гг.» представлена на заседании Педагогического совета ГБПОУ «ЧАТТ» от 12.12.2018. На обсуждение Педагогического совета вынесены проекты и показатели развития образовательной организации.

Следующим коллегиальным органом по рассмотрению Программы является Совет техникума, который дает оценку соответствия документа требованиям, предъявляемым к Программе развития в плане оформления, структуры, содержания. После получения положительных рецензий Программа «Развитие ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» на 2019-2023 гг.» утверждена на заседании Совета от 14.12.2018.

### **Согласование с учредителем и утверждение Программы развития**

Учредителем ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» является Министерство образования и науки Челябинской области. Согласно статье 28 Федерального закона "Об образовании в Российской Федерации" №273-ФЗ от 29 декабря 2012 года утверждение Программы развития происходит по согласованию с учредителем [1]. Согласование закреплено приказом Министерства образования и науки Челябинской области от 17.12.2018 №03/3666 .

Последним этапом, Программа развития утверждается директором техникума и закрепляется приказом по техникуму.

Вывод по созданию организационно-управленческого механизма процесса проектирования Программы развития ГБПОУ «ЧАТТ».



Организационно-управленческий механизм включает в организационную структуру проектирования, управленческие решения и комплекс мероприятий по проектированию с фиксированными сроками и установленными ответственными лицами. При проектировании сроки реализации плана мероприятий не нарушались, что позволяет убедиться в эффективности работы механизма.

### Выводы по главе 3

При разработке организационно-управленческого механизма процесса проектирования сохранено присутствие ключевых элементов процесса: вход и выход процесса, управляющие воздействия, ресурсы, владелец процесса, потребители и поставщики процесса, критерии и показатели, записи, порождаемые и сопровождающие данный процесс.

Планирование и реализация этапов проектирования, а так же разработка содержания этапов осуществлялось с точки зрения процессного подхода. Макропроцесс «Проектирование Программы «Развитие ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» на 2019-2023 гг.»» декомпозирован на более мелкие микропроцессы, что позволило детально разработать алгоритм действий руководства и персонала по проектированию и документировать основные процедуры проектирования.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенной работы был создан организационно-управленческий механизм проектирования Программы «Развитие ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» на 2019-2023 гг.», определено значение данного механизма в системе управления образовательного учреждения. Разрабатывая стратегию развития в соответствии с целевыми показателями федеральных и региональных Программ развития, с вовлечением персонала ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» получает:

- 1) повышение исполнительской дисциплины в техникуме, улучшение мотивации работников к достижению результатов труда,
- 2) повышение эффективности, производительности и внутренней координации работы образовательного учреждения;
- 3) определение задач в области качества, стоящие перед организацией, по обеспечению её ориентированности на интересы потребителей;
- 4) количество образовательных услуг, отвечающее выявленным и предполагаемым нуждам потребителей;
- 5) повышение качества подготовки выпускников, ориентированных на удовлетворение требований работодателей;
- 6) пополнение методической базы для педагогических работников;
- 7) повышение профессиональной компетентности педагогических работников в области проектной деятельности;
- 8) эффективное распределение затрат на улучшение материально-технической базы;
- 9) удержание и упрочнение своего места на рынке образовательных услуг.

Будучи внедренной и действующей Программа, позволит выйти учебному заведению на качественно новый уровень.

В результате выпускной квалификационной работы составлена документация обеспечивающая регламентацию процесса проектирования; план мероприятий с указанием сроков выполнения и должностных лиц, ответственных за выполнение этапов проектирования. Составлена матрица ответственности по процессу проектирования.

Внедрение организационно-управленческого механизма проектирования, четкое распределение обязанностей и ответственности за выполнение работы на своем участке, унификация проектных процессов, их согласованное действие, своевременное выявление и устранение недостатков способствует повышению качества Программы развития.

Разработанная Программа введена в действие с 01.01.2019 и применяется в деятельности ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» для составления планов работы подразделений.

Цель, поставленная в выпускной квалификационной работе, достигнута – разработан организационно-управленческий механизм проектирования Программы развития на примере ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум»», задачи – решены.

Организационно-управленческий механизм проектирования Программы развития возможно использовать в образовательных учреждениях разного уровня образования, а так же по необходимости для проектирования любых программных документов.