

шения квалификации педагогических кадров в процессе взаимодействия ИБК и организаций СПО Кемеровской области // Актуальные вопросы профессионально-педагогического образования : Сб. науч. метод. работ, №4 под ред. Г.Н. Жукова, И.Ю. Кузнецовой, В.Т. Сопегиной. – Уфа: Аэтерна, 2018. – С.7-15.

4. Шафранов-Куцев Г.Ф., Толстогузов С.Н. Профессиональные практики вуза: монография / Г.Ф. Шафранов-Куцев, С.Н. Толстогузов – М.: Логос, 2014. – 196с.

УДК 378.1

**Г.Н. Жуков**

ФГАОУ ВО «Российский государственный  
профессионально-педагогический университет», Кемерово  
G.N. Zhukov  
Russian State Vocational Pedagogical University, Kemerovo

### **Ресурсное обеспечение интегрированной базовой кафедры в условиях сетевого взаимодействия**

#### **Resource support of the integrated base of the department in terms of networking**

*Аннотация.* В статье рассматривается создание и организация деятельности интегрированной базовой кафедры РГППУ и её ресурсного обеспечения. Анализируется реализация целей функционирования и развития в рамках ресурсной концепции управления.

*Summary.* The article deals with the creation and organization of the integrated base Department of RSTU and its resource support. The article analyzes the implementation of the goals of functioning and development within the resource management concept.

*Ключевые слова:* Профессионально-педагогическое образование, интегрированная базовая кафедра, образовательные ресурсы, ресурсная концепция управления.

*Keywords:* Professional and pedagogical education, integrated basic chair, educational resources, resource management concept.

Кризис образования в целом и отдельных его уровней это отражение общего, социально-экономического кризиса в России. Не является при этом исключением и профессионально-педагогическое образование (ППО), реализуемое под руководством Российского государственного профессионально-педагогического университета (РГППУ) филиалами, представительствами и базовыми кафедрами, а также сетью высших и средних профессиональных образовательных учреждений, использующих образовательные программы ППО. Для ППО этот системный кризис связан с оптимизацией, как сокращением, ликвидацией образовательных организаций, особенно среднего профессионально-педагогического уровня, а также филиалов РГППУ, расположенных в различных субъектах Федерации.

В качестве замены сети филиалов РГППУ предложена сетевая модель, использующая территориально удаленные интегрированные базовые кафедры (ИБК), которые в управленческом аспекте объединены в рамках созданного в РГППУ в 2014 году института развития территориальных систем профессионально-педагогического образования (ИРТС ППО). Целью ИРТС является развитие практико-ориентированного дополнительного и территориально-распределенного профессионально-педагогического образования, науки и культуры, а также развитие новых видов деятельности по привлечению доходов в территориях Российской Федерации, в соответствии с Уставом РГППУ. Разработано

Положение «Об ИРТС ППО», в котором отражены основные положения и направления деятельности института. [4] Данная комплексная цель в обобщенном виде концентрирует определенные концептуальные положения созданного института (ИРТС). Среди приоритетов, по значимости, в цели четко прописано на первом уровне развитие практико-ориентированного дополнительного образования и ППО в территориях РФ. На втором уровне находится экономический приоритет, связанный с получением дохода, как один из результатов развития ППО и «продвижение» его в удаленных территориях. Это говорит о том, что второй приоритет (экономический) обеспечивается на основе выполнения в первую очередь более высокого первого, т.е. развития ИБК и ППО. Таким образом, развитие ИБК и ППО определяет финансовую доходность и финансовые отношения ИБК и головного вуза.

Созданные в различных регионах России ИБК проходят сегодня сложный период становления, которое определяется первоначальными ресурсами и условиями их организации. ИБК создаются на базе закрываемых филиалов, существующих представительств или организируются с «нуля», располагаясь на базе различных профессиональных образовательных организаций в территориях. Наиболее оптимальным является вариант, когда создание ИБК осуществляется при реорганизации филиала. В этом случае используются в преемственности ресурсы филиала, которые делают процесс реорганизации более конструктивным. Термин «ресурс» происходит от французского слова *resource* – вспомогательное средство, но хотя средство вспомогательное, тем не менее, от него зависят результаты основной деятельности ИБК. Существуют различные классификации организационных ресурсов, но различия между ними не принципиальны. Поэтому воспользуемся класси-

фикацией ресурсов, в состав которой входят следующие общепризнанные ресурсы: материальные, технические, информационные, финансовые, кадровые, нормативно-правовые, социального взаимодействия и др. [3]

При разработке региональных моделей деятельности ИБК большое значение имеют ресурсы. Можно считать, что успех и результат в работе ИБК определяют именно ресурсы, участвующие также и при использовании сетевых форм взаимодействия.[2] Таким образом, создание, функционирование и развитие ИБК детерминируется системой ресурсов, которые кафедра получает в данном случае от филиала. Для руководства ИБК использование ресурсов в процессе подготовки и переподготовки педагогов системы СПО должно определяться на основе ресурсной концепции, согласно теории стратегического управления. Данная стратегия рассматривает совокупность ресурсов как определенную систему организационных способностей, приводящих к реализации преимуществ образовательной организации. [1]

Интегрированная базовая кафедра имеет свои приоритеты функционирования и развития, которые определяют основные направления ее деятельности в регионе с учетом существующих потребностей в подготовке и переподготовке кадров. В свою очередь это обеспечивает привлечение конкретных абитуриентов и использование необходимого кадрового педагогического потенциала ИБК, согласно реализуемым образовательным программам. Реализация целей развития ИБК и финансово-экономического приоритета требует рассмотрение и взаимодействия их, как комплексного единства в деятельности ИБК, при этом роль ресурсов достаточно значима. Требование выполнения целей ИРТС для ИБК, как развивающейся системы согласно системному подходу определяет значительно большую свободу и самостоятельность

ИБК, как территориально удаленной структуры, по сравнению с кафедрой, располагающейся в головном вузе. Тем более, что единственным источником существования ИБК является внебюджетная деятельность и это определяет специфичный характер взаимодействия ИБК и ИРТС (РГППУ). Если этого не учитывать и выстраивать финансово-хозяйственное взаимодействие ИБК и ИРТС (РГППУ) как для традиционной кафедры, то это может привести к схеме остаточного финансирования, со всеми ее минусами и проблемами.

Поэтому региональная модель функционирования и развития ИБК должна быть более приближена в плане преемственности к филиалу, чем к кафедре, находящейся в головном вузе. В связи с этим ИБК должна иметь специально разработанное нормативно-правовое обеспечение и собственную номенклатуру дел, включающую финансовую смету, план финансово-хозяйственной деятельности или отдельные защищенные статьи в разрезе общей финансовой сметы ИРТС и штатное расписание. Только в этом случае можно говорить об обеспечении целей ИБК, как текущих (функционирование), так и перспективных (развитие). В противном случае ИБК может лишиться инновационности и произойдет блокирование мотивов развития, т.к. выживать в регионе такой еще неоформленной с точки зрения легитимности удаленной структуре будет просто невозможно. Это в свою очередь повлияет на финансовую доходность и бесперспективность развития ППО в регионе.

Рассмотрим более подробно систему ресурсов, которая складывается в ИБК (на примере ИБК в г. Кемерово) в процессе их передачи при реорганизации филиала. К ним мы относим следующие ресурсы: материальные, технические, информационные, финансовые, кадровые, нормативно-правовые, профориетация, социальное партнерство.

**Материальные ресурсы**, как базовые, представлены арендуемыми учебными и офисными помещениями в ЧОУ ПО «Кемеровский кооперативный техникум» (ККТ). Сюда же мы относим и вспомогательные помещения для архива ИБК и складирования технических средств и мебели. Ежегодная арендная оплата аренды составляет около 1 млн. руб., это примерно 10% от общей сметы (проценты приводятся по существовавшей ранее смете филиала). ККТ, таким образом, является базовым образовательным учреждением для ИБК, и эти отношения оформлены договором о сотрудничестве. Из-за отсутствия собственных площадей данный вид ресурсов имеет «внешнюю угрозу» - так как существует возможность увеличения арендной платы со стороны арендодателя и как следствие сметных затрат на аренду, или даже возможность лишения части арендуемых площадей. В плане дальнейшего развития ИБК данный ресурс обладает нестабильностью и носит вероятностный характер по предсказуемости. В случае проведения учебных занятий с использованием сетевых форм взаимодействия дополнительные арендные отношения устанавливаются также и с другими организациями СПО. Сложность состоит в том, что договоры аренды приходится заключать не с организациям СПО, а с региональным комитетом по собственности. При этом приходится делать множество согласований и получать резолюции в Администрации Кемеровской области, что не всегда заканчивается положительным решением.

**Технические ресурсы** представляют собой учебное оборудование, компьютеры, мультимедийную технику, оргтехнику, мебель и др. Все технические ресурсы, используемые в учебном процессе, принадлежат ИРТС (РГППУ). Данный вид ресурсов имеет такую особенность, как необходимость его постоянного обновления и текущего ремонта, на что ежегодно тратится около 5% финансовой сметы. Это

также необходимость проведения дополнительной оплаты одному из специалистов ИБК за выполнение вида деятельности, связанного с техническим обслуживанием, организацией ремонта и приобретения технических средств, а также подготовки документов для проведения торгов и списания. В филиале эта трудовая функция обеспечивалась посредством наличия 0,5-1,0 ставки техника, производившаяся одному из работников в виде доплаты. Наличие данного ресурса требует в свою очередь и дополнительного помещения для складирования техники и мебели, а также проведения несложного ремонта. В ИБК этот ресурс должен существовать, развиваться, и требуется его финансовое и кадровое обеспечение. Необходимо также наличие помещения для хранения технических средств, запчастей и мебели. Технические ресурсы размещаются в помещениях, арендуемых у базовой организации (ККТ) и в сетевом взаимодействии участвуют, как средства образовательного процесса, позволяющие обеспечивать его эффективность.

**Информационные ресурсы** включают в себя наличие интернета, системы WF с соответствующим оборудованием, электронную почту, базовое лицензированное программное обеспечение, работу в среде IC: РГППУ, а также программы защиты компьютеров от вирусов и некоторые программные продукты по учебным дисциплинам различных профилей подготовки. Имеется также web-сайт (<http://rgppu-kem.ru>), обслуживаемый дополнительно на договорной основе, где отражены основные направления деятельности базовой кафедры и даны ссылки перехода на официальный сайт РГППУ. ИБК пользуется услугами экспресс-почты и почты России. Библиотечное обслуживание студентов обеспечивается посредством электронной библиотечной системы «Лань» (Договор с библиотекой ККТ), системой Taim-Lain, ком-

плексом электронных учебников в открытом доступе интернета и электронными презентациями, создаваемыми преподавателями. Для организации всех информационных ресурсов (сопровождение сайта, программного обеспечения имеющихся компьютеров, взаимодействия с отделом информатизации РГППУ, отладки системы вебинаров, взаимосвязь с Гудлайн и др.) в филиале использовалась 0,5 ставки инженера-программиста по выполнению данной трудовой функции. Этот вид деятельности обеспечивает внешние взаимосвязи с ИРТС (РГППУ) и социальными партнерами, участвующими в сетевом взаимодействии. Для обеспечения этой функции и её развития используются дополнительные обязанности программиста на часть ставки (в виде доплаты), которые выполняет один из сотрудников кафедры.

**Финансовые ресурсы** обеспечиваются за счет набора учебных групп с полным возмещением затрат за обучение и составляют за отчетный год в среднем около 13,0-15,0 млн. руб. Данный ресурс может увеличиваться только за счет повышения оплаты за обучение студентов, которая сегодня находится в пределах 40,0 тыс. руб. в год, или повышения их количества. Количественный состав студентов ограничивается размером 400-420 человек, что определяется возможностью арендуемых площадей базовой организации. Развитие данного ресурса возможно только с увеличением арендных площадей и количества набираемых студентов. Границы данного ресурса таким образом ограничены возможностями материальных ресурсов и распределением затрат устанавливаемых сметой ИБК (при наличии такой), а также сложившимися ценами на подготовку в регионе. Данный ресурс является одним из системообразующих в деятельности базовой кафедры. Но если в филиале финансовая деятельность представляла собой установившееся и нормативно определенное взаимодействие с РГППУ, то в условиях базовой



кафедры, нормативы данного ресурса отсутствуют даже в Положении об ИБК. Поэтому требуется внесение соответствующих изменений в Положение о ИБК в части вопросов финансирования.

Относительно сетевого характера данного ресурса отметим, что он также ограничен финансовыми средствами, полученными в основном при подготовке, а также частично при переподготовке и повышении квалификации педагогов системы СПО. Причем это прямые договоры ректора РГППУ с обучающимися. Использование финансовых отношений при реализации сетевых форм взаимодействия осложняется тем, что организации СПО не имеют право самостоятельно заключать договоры, имеющие финансовые обязательства. Это можно делать только через Департамент образования и науки Кемеровской области. Следовательно, эти отношения являются для РГППУ затратными, а для департамента малоэффективными.

**Кадровые ресурсы.** На ИБК числится восемь штатных ППС, один внешний совместитель и один внутренний совместитель и около 20 преподавателей-почасовиков. Остепененность составляет 70% (штатные ППС, внештатные совместители, внутренние совместители) и 75% только штатные ППС. Данный ресурс и в первую очередь его качество определяется позицией и авторитетом ИБК в регионе и в частности качеством подготовки образовательных программ, по которым ведется подготовка кадров.

Есть определенные трудности с наращиванием уровня остепененности ППС, т.к. реально подготовить диссертацию в территориально-удаленной структуре при 900 часах учебной нагрузки и постоянной деятельностью по модернизации учебно-методических комплексов дисциплин (УМКД) достаточно проблематично. А если учесть, что один

штатный преподаватель для обеспечения себя одной ставкой педагогической нагрузки, ведет порой более десятка учебных дисциплин, то задача научно-исследовательской деятельности ППС выходит просто за рамки 24 часов суток. В связи с этим качество данного ресурса, для территориально-удаленного ИБК, должно быть и одним из приоритетов руководства ИРТС (РГППУ). При реализации сетевых форм взаимодействия данный ресурс пополняется преподавателями организаций СПО, которые участвуют в сетевом образовательном процессе. Это, как правило, высококвалифицированные педагоги, имеющие высшую категорию, хотя и без ученой степени.

**Нормативно-правовые ресурсы.** Это - наши традиционные: Закон «Об образовании в РФ», ФГОС, Образовательные программы и сегодня появившийся Профессиональный стандарт педагога, а также документы Минобрнауки, например, «Методические рекомендации по актуализации и апробации «Моделей подготовки педагогических кадров для системы СПО» (2016 г.) и др.

Сюда же мы относим и документы РГППУ: Устав и Концепцию развития РГППУ, Положение об ИРТС ППО и Положение о ИБК. Здесь следует отметить, что в настоящее время создалась ситуация концептуальной неопределенности в деятельности самого ИРТС и, как следствие организации деятельности ИБК в регионах. Фактически организация и создание ИБК происходит по бюрократической схеме, согласно указаниям ректората и произвольно вводимых нормативов, регламентов без особого их обоснования. При этом цели ректората и цели ИРТС проявляются по умолчанию для ИБК, а это уже является субоптимизацией управления, что достаточно рискованно по непредсказуемости последствий. Необходимо также проявлять и индивидуально-дифференцируемый подход к деятельности создаваемых ИБК в регионах, так как нельзя

по одним меркам осуществлять взаимодействие ИБК и ИРТС, например для кафедр, расположенных в Свердловской области и Кемеровской области, находящийся на достаточно большом удалении и более сложных конкурентных обстоятельствах и прессинга региональных властей.

Командировочные расходы в данном случае могут отличаться в разы, а межрегиональные чиновничьи барьеры могут значительно снизить эффективность деятельности ИБК. Тем более, что существуют гласные и негласные стратегии развития регионов в сфере образования, указывающие конкретно на ликвидацию образовательных организаций из других субъектов Федерации. К сожалению, сетевое взаимодействие ИБК и социальных партнеров в таких условиях не всегда эффективно и даже финансово затратно, а порой даже невозможно. Поэтому чаще всего взаимодействие с сетевыми партнерами происходит по упрощенным схемам, когда вместо официальных договоров используются личные связи.

**Профорientационная работа** Для функционирования и развития ИБК нельзя недооценивать профорientационную работу как ресурса, т.к. ее несистемность и неэффективная организация в регионе, как показывает SWOT-анализ, представляет внешнюю угрозу, которая может осложнить целиком деятельность территориально-удаленной структуры РГППУ. Профорientационная работа организовывалась и координировалась в филиале всегда специалистом (1,0 ставка), в течение всего учебного года, хотя это было совместительство. Основной объект профорientационной работы - это студент, выпускник организации СПО, т.к. именно эта категория абитуриентов составляет большинство (85-90%) при приеме через ИБК в г. Кемерово. Организовать работу преподавателей (согласно пункту 2.37 должностной инструк-

ции) в 30-35 техникумах и колледжах Кемеровской области, и в общеобразовательных школах г. Кемерово, обеспечить печатной рекламной продукцией, а также рекламной информацией в СМИ возможно только при наличии отлаженной системы профориентационной работы. Глобальность и громадность данной работы, ее вероятностный характер значительно обостряется тотальной образовательной политикой региональных и муниципальных органов образования по ориентации выпускников организаций СПО идти работать на производство или, в крайнем случае, поступать на дневные отделения вузов Кемеровской области. Значимость наличия отдельной единицы в штатном расписании, занимающейся не только профориентацией, но и всеми вопросами приема (июль-август) нельзя недооценивать. Переход на чисто общественный характер данной деятельности - это потеря абитуриентов по комплектованию контингента студентов РГППУ. Большое значение для эффективности профориентационной работы имеет организация её в условиях сетевого взаимодействия ИБК и организаций СПО региона. ИБК ППО в г. Кемерово реализуется адресное взаимодействие с техникумами, когда одним из аспектов становится и профориентационная работа. При этом профориентация осуществляется как среди выпускников, так и педагогов будущих слушателей курсов повышения квалификации и программ переподготовки в ИБК.

**Социальное партнерство** отражает взаимосвязь с внешней средой как достаточно значимый ресурс и также используется нами, что необходимо для организации и проведения профессиональных и учебных практик, стажировок, сетевого взаимодействия и т.д. Среди социальных партнеров ИБК ППО в г. Кемерово: областное управление МВД, областное управление судебных приставов, различные муници-

пальные организации, образовательные организации, общественные организации и др. Данный ресурс в современных условиях оказывает значительное влияние на деятельность ИБК, т.к. напрямую связан с местами работы студентов и мнением руководителей, относительно качества подготовки на ИБК собственных работников. Данный ресурс планируется и осуществляется как отдельная трудовая функция, выполняемая заведующим ИБК и специалистом по профориентационной работе. Особенность данного ресурса заключается в том, что он должен организовываться и осуществляться по различным направлениям и профилям подготовки, которые затрагивают различные экономические сферы региона. Так для ИБК в г. Кемерово это: Администрация области и отдельных городов, профессиональное образование (СПО и ВО), общее образование (дошкольное и школьное), дополнительное образование (для детей), дополнительное профессиональное образование, сфера правозащитной и правоохранительной деятельности, сфера искусства (дизайн), сфера физической культуры и спорта, сфера научных организаций в области профессионального образования и др. Упущение или недооценка данного ресурса может быть чревато даже разрывом отношений между ИБК и соответствующими социальными партнерами, что может привести к закрытию соответствующего направления подготовки или профиля.

В рамках данного ресурса особое значение имеет организация сетевых форм реализации образовательных программ ИБК. Это связано с тем, что все профили подготовки невозможно обеспечить учебно-материальными и кадровыми ресурсами только в рамках базовой образовательной организации (ККТ) где располагается ИБК. В связи с этим создаются базовые профильные образовательные организации, т.е. по

профилям соответствующих направлений подготовки, с которыми заключаются договоры о сотрудничестве и сетевом взаимодействии [2]. При этом большой проблемой становится заключение этих договоров, которые подписывает не сама образовательная организация, а собственник – комитет по собственности Кемеровской области. А отсюда, как уже отмечалось ранее, финансовые проблемы и дополнительные затраты по смете ИБК. Практика показала, что при этом региональными властями не учитывается значимость сетевого взаимодействия по решению проблем подготовки кадров в регионе, т.к. приоритетом часто является финансовый «интерес» получения денег за аренду.

Приведенный анализ ресурсов ИБК, которые в нашем случае передаются в преемственности из ранее существовавшего филиала, показывает, что уже на концептуальном уровне ИРТС и ИБК должны быть учтены все особенности функционирования и развития интегрированной базовой кафедры, в том числе и с учетом конкретного региона и имеющихся социально-экономических условий. При этом необходимо учитывать влияние ресурсов на качество и эффективность образовательного процесса в условиях сетевого взаимодействия. Что же касается экономических приоритетов деятельности ИБК, то они должны рассматриваться с учетом единства их с особенностями функционирования и развития кафедры. Чтобы эта деятельность была эффективной и продуктивной необходимо обсуждение руководящих документов РГППУ по их совершенствованию и переработке содержания Положения о ИБК с учетом приведенного в статье анализа ресурсов кафедры.

#### *Список литературы:*

1. Грант Р.М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии // Вестник

Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». – 2003. - №3. – с. 47-75.

2. Жуков А.Г. Возможности ресурсов сетевого взаимодействия интегрированной базовой кафедры и социальных партнеров /Адресная подготовка специалистов среднего профессионального образования в процессе сетевого взаимодействия: Материалы Всероссийских научно-практ. конфер, 2016-2017гг/ФГАОУ ВО «Рос.гос.проф-пед. ун-т». Екатеринбург: изд. «Акапелла», 2017. – С.39-51.

3. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / ред. В.И. Ведянин и др. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 235с.

4. Положение «Об институте развития территориальных систем профессионально-педагогического образования. Протокол учебного совета РГППУ № 1/387, от 22.09.2014г.