



# Центры передового опыта в профессиональном образовании и обучении.

Движущая сила для развития  
профессионального образования и  
обучения

МЕЖДУНАРОДНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ



# Предисловие

**Совершенствование в сфере обучения занимает центральное место в повестке дня всех систем образования и обучения как в Европейском Союзе (ЕС), так и за его пределами. В области профессионального обучения совершенствование и передовой опыт традиционно противопоставляют инклюзивности. Но в рамках политики и на практике все чаще признают, что эти две цели должны быть неразрывны. В данном контексте ведущая роль центров передового опыта (ЦПО) создала предпосылки и ожидания, которые, с одной стороны, повысили привлекательность и обогатили систему профессионального образования и обучения (ПОО), но при этом породила целый ряд нереалистичных ожиданий.**

Содержание данного документа является исключительной ответственностью ЕФО и не обязательно отражает взгляды учреждений ЕС.

PDF ISBN 978-92-9157-714-9 doi:10.2816/209043 TA-03-20-388-RU-N

© Европейский фонд образования, 2021  
Воспроизведение разрешено при условии указания источника.

Графический дизайн: Article Ten

В связи с этим системная работа ЕФО, которая частично изложена в данном исследовании, представляет собой простой подход к пониманию и анализу понятия «совершенствования и передового опыта в ПОО» в странах за пределами Европейского Союза. В конечном итоге, в данном исследовании центры передового опыта рассматриваются как обязательства по усовершенствованию и процесс на пути к его достижению.

В исследовании изучаются центры передового опыта как международный феномен, а также уделяется внимание местным характеристикам, которые позволяют лучше понять различные миссии, функции и причины, которые привели к их развитию. Было также интересно изучить проблемы и трудности, связанные с их стабильным развитием. Отсутствие единого четкого определения центров передового опыта неизбежно зачастую поднимало вопросы об их статусе. Такие вопросы были выявлены и изучены. Однако на данном этапе определение термина, сфера его применения и ценности подвергаются сомнению. В этом исследовании были изучены разные мнения и были выявлены некоторые различия в политике, риторике и лежащей в их основе практике.

Никто не утверждает, что в данном исследовании вы найдете все ответы. На самом деле, можно утверждать, что исследование выявило многие

вопросы, которые необходимо задать перед тем, как приступить к развитию ЦПО. В этом отношении исследование является важной вехой изучения темы, к которой разработчики политики, специалисты и практики уже привлекли много внимания. Этому способствует намерение ЕС выделить средства через программу Erasmus+ и другие инструменты в поддержку развития как центров передового опыта, так и транснациональных платформ центров профессионального передового опыта.

ЕФО, являясь агентством Европейского союза и помогая странам, соседствующим со странами ЕС, реформировать собственные системы образования и обучения в соответствии с политикой развития внешних отношений ЕС, может стать ценным посредником в партнерстве между ЦПО в государствах-членах ЕС и странах-партнерах ЕФО. С этой целью, а также для использования знаний, накопленных по этому вопросу во всем мире, ЕФО запустил в 2020 году международную сеть центров передового опыта в ПОО. Сеть будет укреплять положение агентства в качестве базы знаний для разработки политики и совершенствования практики в рамках стратегии ЕФО до 2027 года.



Сезаре Онестини  
(Cesare Onestini)  
Директор ЕФО  
Июнь 2020 года

# Благодарность

**Это исследование является результатом совместной работы всех членов тематической команды ЕФО над вопросами центров передового опыта (ЦПО) в профессиональном образовании и обучении. Команде были доверены проведение исследования процесса совершенствования в ПОО, анализ результатов и изучение идей по поиску правильного пути к усовершенствованию.**

Работу в команде координировал Георгиос Зисимос. Подготовку исследования по главам осуществляли следующие лица: Хосе Мануэль Галвин Аррибас (Jose Manuel Galvin Arribas) — Глава 1; Георгиос Зисимос (Georgios Zisimos) и Стефан Томас (Stefan Thomas) — Глава 2; Георгиос Зисимос, Стефан Томас и Пирита Вуоринен (Pirita Vuorinen) — Глава 3; и Джулиан Стэнли (Julian Stanley) — Глава 4. Заключение было подготовлено Джулианом Стэнли с участием Стефана Томаса, Хосе Мануэля Галвина Аррибаса и Георгиоса Зисимоса.

Эта публикация была бы невозможна без помощи многих стран-партнеров ЕФО, которые активно участвовали в проведении данного исследования, а также делились своим опытом с ЕФО в рамках предыдущей деятельности в области совершенствования профессионального образования и обучения. Вклад многих сотрудников

ЕФО, которые делились своими комментариями и отзывами на протяжении всего процесса консультаций, внесли положительный вклад в разработку исследования.

Мы благодарны за консультации и отзывы Джоуо Сантосу (João Santos), старшему эксперту по вопросам профессионального образования и обучения, ученичества и обучения взрослых Генерального директората по трудоустройству, социальному взаимодействию и инклюзивности Европейской Комиссии, Шямалю Маджумдару (Shyamal Majumdar), главе ЮНЕСКО – Международного центра технического и профессионального образования и обучения (UNEVOC), Филиппу Лассигу (Philipp Lassig), группа ПОО Германского общества по международному сотрудничеству (GIZ) и Барту Хоремансу (Bart Horemans), ENABEL.



**Обучение в течение всей жизни**

**Сотрудничество между компаниями и образовательными учреждениями**

**Педагогика**

**Индустрия 4.0 и переход на цифровой формат**

**Автономия**

**Социальная инклюзия**

**Умная специализация**

**Зеленое развитие**

# Содержание

- 2 Предисловие
- 4 Благодарность
- 8 Краткий обзор
- 14 Введение

## 1.

- 17 Глава 1. Для чего необходимо создавать центры передового опыта и инноваций в сфере ПОО? Анализ ключевых логических понятий и обоснований при формировании эффективной политики
- 19 **1.1** Внедрение политики: основы для разработки видения и институциональных подходов к созданию ЦПО
- 26 **1.2** Изучение примеров политики, определяющей стратегии и направления деятельности центров передового опыта
- 37 **1.3** Что такое ЦПО? Операционные концепции для разъяснения способов создания ЦПО

- 50 **1.4** Передовой опыт и совершенствование как принцип работы: признание передового опыта учреждений ПОО

## 2.

- 58 Глава 2. Выявление ЦПО в государствах-членах ЕС, странах-партнерах ЕФО и странах за пределами ЕС
- 60 **2.1** ЦПО в государствах-членах ЕС и странах-партнерах ЕФО
- 82 **2.2** Совершенствование и передовой опыт в ПОО в странах за пределами ЕС

## 3.

- 91 Глава 3. Движущие факторы и вызовы ЦПО
- 92 **3.1** Определение контекста
- 98 **3.2** От нового государственного управления к сетевому управлению

**100** **3.3** Инновации через конкурсы профессионального мастерства

**102** **3.4** Лидерство и сотрудничество

**112** **3.5** Умная специализация: связь систем образования и обучения со стремлением к инновациям, росту и конкурентоспособности

# 4.

**126** Глава 4. Передача передового опыта

**128** **4.1** Почему учебные заведения должны быть проводниками перемен?

**131** **4.2** Совершенствование через сотрудничество с работодателями

**132** **4.3** Совершенствование через координацию на региональном уровне

**133** **4.4** Совершенствование через обмен ресурсами

**135** **4.5** Совершенствование через распространение успешного опыта

**137** **4.6** Совершенствование через сети

**138** **4.7** Совершенствование через осуществление проектов и инноваций

**140** **4.8** Совершенствование через сотрудничество с учебными заведениями

**142** **4.9** Совершенствование через автономию autonomy

**143** **4.10** Совершенствование через международное сотрудничество

**146** Заключение

**156** Приложения

**156** Приложение 1: Шаблон, используемый для исследования ЕФО

**160** Приложение 2: Инновационный кластер центров предпринимательства Израиля – центры передового опыта ПОО как новые независимые поставщики услуг ПОО

**161** Сокращения

**163** Библиография

# Краткий обзор

**«Передовой опыт» является оспариваемым термином.**

**Он часто воспринимается как спорная концепция, которая подчеркивает разрыв между хорошим и плохим. Передовой опыт в образовании также связан с ожиданиями предоставления высококачественного образования.**

Передовой опыт обычно указывает на высокое качество обучения и образования, но также связан с работой и привлекательностью образования для учащихся и работодателей. Передовой опыт также может подразумевать более расширенную, всеобъемлющую и комплексную концептуализацию развития умений, включающую инновации, педагогику, социальную справедливость, обучение в течение всей жизни, трансграничные навыки, обучение в компании, непрерывное профессиональное обучение и потребности сообщества. Иногда термин «совершенствование и передовой опыт» применяется в процессе разработки политики и

служит эвфемизмом для других реформ, таких как: рационализация, реструктуризация управления, снижение затрат, повышение ответственности или конкуренции.

Центры передового опыта (ЦПО) в профессиональном образовании и обучении часто понимаются как учреждения, олицетворяющие передовой опыт. Однако наблюдаются существенные различия в целях, структуре и функциях ЦПО в зависимости от конкретных условий работы. Различия и сходства часто маскируются применением определенной терминологии, которая точно не передается при переводе. ЦПО играют разную роль в разработке

политики и на разном уровне участвуют в политической жизни страны и определении приоритетов ресурсной базы. Зачастую ЦПО существуют обособленно и не сотрудничают с национальными и международными образовательными учреждениями. Иногда ЦПС являются основными поставщиками навыков в сфере ПОО (профессионально-технические училища и учебные центры), а в некоторых случаях являются координационными центрами или центрами развития или сетями, нежели чем поставщиками образовательных услуг. В документе ЕФО «Центры передового опыта — движущая сила развития профессионального образования и обучения» предпринимается попытка должным образом учесть концепцию передового опыта и совершенствования, вокруг которой ходит много споров, разнообразие учреждений в составе ЦПО, а также динамичные условия разработки политики, в которых развиваются ЦПО. По результатам исследования было выявлено два типа факторов в основе развития ЦПО.

Во-первых, существует определенное давление, оказываемое с целью достижения большего соответствия умений изменяющимся потребностями промышленности. В связи с этим, как правило, предпочтение отдается поставщикам более специализированных умений, тесно связанных с миром труда. Во-вторых,

неоспорима потребность в повышении эффективности сети поставщиков услуг ПОО с упором на ее координировании, сотрудничестве и стратегическом развитии. Анализ подтверждает то, что в разных странах, где существуют ЦПО, реализуются разные стратегии, и разработчикам политики следует рассмотреть все возможные варианты, учитывая плюсы и минусы. В данном анализе также уделяется больше внимания тому, как и при каких условиях эти стратегии могут быть объединены для наращивания присутствия ЦПО на рынке труда и сотрудничества с другими поставщиками образовательных услуг для формирования комплексной и высококачественной сети, учитывающей индивидуальные особенности каждого ее участника. Кроме того, анализ побуждает нас к изучению того, как разработка и проектирование ЦПО могут быть связаны с другими элементами стратегии развития человеческого капитала в конкретной стране, например, развитием обучения в течение всей жизни или появлением умной специализации.

Данный документ ЕФО имеет своей целью обсуждение этих вопросов путем объединения анализа материала, собранного в самоопределяющихся ЦПО в трех группах стран: государства-члены ЕС, страны-партнеры ЕФО и, более избирательно, некоторые другие страны. Он основан на результатах отчета, подготовленного по запросу Европейской комиссии в государствах-


членах и странах-кандидатах ЕС, по результатам исследования ЦПО в странах-партнерах ЕФО, а также результатам вторичных исследований и на основании практического опыта стран. Несмотря на то, что собранные доказательства не всегда были полностью или абсолютно подтверждены, стало возможным изучение разнообразия учреждений, функций и контекста политики.

В документе не указано, чем именно являются ЦПО, поскольку этот термин может иметь разные значения в разных контекстах, особенно в странах-партнерах. Вместо этого в документе рассматривается, что страны понимают под ЦПО, а также делается попытка обозначить их характеристики и сферу применения, а также изучить их и установить возможные связи, оказывающие общее влияние на системы ПОО. В ходе исследования мы изучаем, как и почему разработчики политики пытаются добиться совершенствования ПОО, и в то же время критически анализируем потенциал ЦПО для институционального совершенствования и/или для передачи передового опыта другим поставщикам услуг ПОО через координацию или сотрудничество. Такая передача не всегда является основной целью ЦПО: исследования ЕФО и ЕС показывают, что в некоторых странах основная задача заключается в определении целей и достижения эффективности

учреждения обычно путем повышения его восприимчивости к потребностям работодателей. Тем не менее, во многих странах координация или сотрудничество имеют первостепенное значение для концепции ЦПО, которые могут называться региональными или отраслевыми центрами, а не ЦПО.

В этом документе уделяется особое внимание контексту разработки политики применительно к ЦПО. Во многих странах разработчики политики стремятся оптимизировать и модернизировать системы и сети ПОО. Развитие ЦПО представляет собой инструмент политики, который, как правило, заслуживает доверия во всем мире, популярен среди заинтересованных сторон, характеризуется поэтапным и сравнительно «мягким» характером с точки зрения норм и политики. Специалисты в сфере образования и обучения сталкиваются с рядом трудностей, и, естественно, хотят создать концепцию ЦПО, которая может каким-либо образом одновременно решить все эти проблемы.

Потребности в умениях обычно локализованы, их сложно измерить и точно спрогнозировать. Соответствие профессиональных образовательных систем зависит не только от планирования «сверху-вниз», но и от многообразия поставщиков, которые мотивированы и способны удовлетворять меняющиеся потребности в умениях. В некоторых



странах ЦПО предназначены для выполнения этой задачи: они рассматриваются как учреждения ПОО с расширенными или усиленными функциями, которые могут иметь более широкие и разнообразные обязанности по улучшению репутации и соответствия ПОО требованиям рынка труда.

Разработчики политики также заявляют, что ЦПО могут оптимизировать обучение в течение всей жизни и его охват, возможно, путем объединения начального и непрерывного профессионального обучения или путем расширения связей с университетами или работодателями. Аналогичным образом, разработчики политики готовы продвигать ЦПО, поскольку ожидается, что они будут создавать или передавать инновации, поддерживать стартапы, а также экономический рост или обновление технологий.

Передовой опыт ЦПО, поможет разработчикам политики сделать ПОО более привлекательным и устранить укоренившееся представление о таком образовании как о «второсортном». Иногда, но не часто, именно работодатели иницируют сотрудничество с поставщиками умений для удовлетворения текущих или ожидаемых потребностей в умениях. Более распространен в странах-партнерах ЕФО тот факт, что разработчики политики пытаются модернизировать сети поставщиков умений и что определенная концепция

ЦПО призвана поддержать эту реформу. В таких случаях концепция ЦПО поможет убедить, привлечь финансирование и партнеров на международном уровне и, возможно, при условии, что реформа будет эффективна, постепенно создать консенсус между теми, чья поддержка необходима для успеха.

Анализ ЕФО привлекает внимание к важности управления и финансирования в процессе формирования и концептуализации ЦПО. Передовой опыт в ПОО может быть связан со всеми или некоторыми из следующих факторов: более высокий уровень финансирования, большая самостоятельность, расширенное сотрудничество, большая подотчетность, более эффективное лидерство, более эффективное государственное планирование, большая федерализация.

Создание и развитие ЦПО иногда обусловлено стратегическим решением приоритизировать расходы в ограниченном количестве учреждений для достижения видимой трансформации или для использования преимуществ международного финансирования либо для попытки мобилизовать инвестиции в отрасли. В некоторых странах у ЦПО есть возможность учредить альтернативные каналы финансирования, например, путем обхода муниципальных или местных властей, путем создания

специализированных финансирующих агентств или государственно-частных партнерств (ГЧП). Важно, чтобы разработчики политики учитывали долгосрочные последствия механизмов финансирования и обязательств ЦПО, а также чтобы социальные партнеры и другие заинтересованные стороны участвовали в формировании этих систем. Исследование ЦПО и другие исследования в области оптимизации учебных учреждений свидетельствуют о том, что сотрудничество часто является ключевым фактором в развитии или совместном совершенствовании. Мы рассмотрели примеры, в которых, по всей видимости, есть преимущества для всех или большинства участников различных видов сотрудничества. Аналитики и исследователи, которые четко оценивают результаты ЦПО, преимущества в отношении затрат или сравнивают чистые преимущества стратегий ЦПО с другими стратегиями оптимизации, недостаточно. Текущая оценка, разработанная с целью информирования и формирования развития, принесет пользу будущим инвестициям в ЦПО. Принятие решений и оценка ЦПО должны учитывать надежные методологии, разрабатывавшиеся в течение многих лет специалистами по вопросам эффективности учебных заведений и обеспечения их качества, затрагивающим проблему модернизации учебных заведений в целом. Исследование ЦПО

также показывает, что учебные заведения ПОО, вместе или по отдельности, могут повысить свою эффективность, обеспечивая не только начальное ПОО, но также оказывая учащимся и обществу улучшенные образовательные услуги, а также некоторые другие услуги для учебных заведений, работодателей, сотрудников, безработных и т. д.. Однако сам по себе тот факт, что некоторые учреждения ПОО расширяют и совершенствуют предложения своих услуг, не означает, что все учебные заведения должны это делать. Учебные заведения не являются единственными организациями, способными оказать эти дополнительные услуги, и они могут быть не готовы к этому или не в состоянии сделать это. Новые функции, как правило, подразумевают новые возможности и инвестиции, поэтому существуют как затраты, так и преимущества.

Многие примеры, предоставленные ЕФО и ЕС в двух исследованиях, подтверждают, что ЦПО могут быть двигателем развития ПОО. К сожалению, наблюдались также и сбои, демонстрирующие, что ЦПО не всегда показывают результаты. Исследование ЕФО показывает, что успех зависит от разумного выбора ЦПО как на национальном уровне, например, с точки зрения структуры и полномочий, так и от надлежащего принятия решений на институциональном уровне, с точки зрения предлагаемых функций

или услуг и способов их осуществления. Цели политики, финансирование, система регулирования и имеющийся потенциал существующих учреждений должны быть согласованы.

Необходимо расставлять приоритеты при принятии решений на соответствующих уровнях: национальном, региональном и институциональном. Поддержка, партнерство и сотрудничество имеют большое значение, если к процессу совершенствования в ПОО со временем получают доступ все. Это подразумевает переход от развития отдельных учебных заведений ПОО или ЦПО к развитию партнерских отношений, кластеров и сетей ЦПО (региональных, государственных или международных). В документе раскрываются многочисленные пробелы в знаниях: мы находимся только в начале пути к пониманию того, как могут и должны развиваться ЦПО. В нашем исследовании уделяется особое внимание учебным заведениям ПОО: их роли в процессе совершенствования как путем углубления и расширения отношений с работодателями, так и благодаря сотрудничеству и координации с другими поставщиками образовательных услуг — другими учебными заведениями, компаниями, вузами, специалистами по развитию и т. д.. В тех случаях, когда ЦПО находятся на стадии создания, разработчики политики, руководители учебных заведений и их партнеры должны

определить систему регулирования, согласовать цели и обязанности, предоставляя учреждениям ПОО возможность совершенствоваться, расширяться и развивать инновации в сотрудничестве с соответствующими партнерами. В будущем ЕФО будет стремиться к достижению общего понимания относительно того, что должны знать участники и какие возможности они хотят улучшить, а также изучить варианты удовлетворения этих потребностей через сеть. Исследование ЕФО подтверждает наличие потребности в развитии международных сетей и партнерских отношений.

Поставщики умений все чаще хотят предоставлять учащимся умения, которые позволят им работать в компаниях, которые развивают собственный персонал, или на международных рынках труда. Некоторые специализированные учебные заведения, например, мореходные и авиационные училища, уже получили международную аккредитацию, стимулируемую рынками труда, которые они обслуживают. Международные партнерства также популярны среди преподавателей и учащихся — они предлагают отличные возможности для обучения. Планируемая сеть ЕФО для ЦПО дополняет другие платформы и сети, а также способствует расширению доступа, обмену опытом и внедрению наиболее успешных практик.

# ВВЕДЕНИЕ

**Авторы Винч (Winch) и Джинджел (Gingell) в 2008 году писали: «Акцент на совершенствование в обучении обычно контрастирует с эгалитарным подходом»; впоследствии они добавляют: «Можно в разумной степени стремиться к совершенству и беспокоиться о качестве в целом». По мнению Купера (Cooper, 1980), лучше всего рассматривать этот вопрос не как конкуренцию между передовым опытом и качеством, а как вопрос обеспечения приемлемого минимума для всех, сохраняя при этом стремление к совершенствованию для некоторых.**

В настоящем документе ЕФО тема передового опыта рассматривается в отношении понятия «приемлемого минимума» в конкретном контексте. Поэтому приводятся подходящие, хотя и не всегда максимально наглядные примеры передового опыта в ПОО. Например, так было, когда ЕФО попросил страны предоставить достойные примеры передового опыта. Более того, нет никакого четкого показателя для определения передового опыта. Встает трудный вопрос: что такое передовой опыт, почему он важен, как он развивается и для кого?

Именно на такие сложные вопросы о передовом опыте в ПОО и пытается ответить данный

документ ЕФО. Таким образом, было использовано много информации, полученной из стран за пределами ЕС, чтобы продемонстрировать, что совершенствование ПОО функционирует не в вакууме, а в конкретном контексте. Именно этот контекст и определяет параметры того, что можно считать передовым опытом и ЦПО.

Цель документа ЕФО — помочь читателям понять различные типы ЦПО, разработанные в различном контексте. Например, наш материал показывает, что многие ЦПО функционируют в изоляции и создаются для удовлетворения непосредственных потребностей конкретных географических регионов с позиции умений, необходимых для местного рынка труда. Одни скажут, что изоляция по умолчанию является признаком отсутствия передового опыта, другие не согласятся с этим. Один из выводов, к которому мы приходим в этом документе, заключается в том, что такого понятия как «передовой опыт по умолчанию» не существует. Это, скорее, динамичный термин, который создает пространство для эволюции и развития. Мы заинтересованы в выявлении стимулирующих факторов, влияющих на процесс совершенствования, а также в изучении условий, в которых оно процветает и в которых «задыхается». Таким образом,

процесс совершенствования может стагнировать, если нет условий для развития. Одно из таких условий очевидно: в данном документе совершенствование ПОО рассматривается не как пункт назначения, а как путь к повышению качества и улучшению.

Обсуждение передового опыта в ПОО включает также обсуждение систем ПОО. ЦПО воплощают в себе процесс совершенствования, но оно также может существовать за пределами формальных систем ПОО. Обе формы не обязательно подразумевают друг друга. Поэтому в этом документе следует задать один вопрос: «Как качество и передовой опыт переходят из ЦПО в систему ПОО, и наоборот?».

Данный документ ЕФО составлен, чтобы предложить различные перспективы совершенствования ПОО. Его цель — помочь нам понять передовой опыт и его связи с ПОО. Кроме того, он ориентирован на страны за пределами ЕС, и его задача заключается в предложении концепций совершенствования и передового опыта, которые еще не полностью реализованы с позиции партнерства и сотрудничества.

В этом отношении данный документ, в конечном итоге, предназначен для специалистов сферы образования, экспертов ПОО и в соответствующих случаях разработчиков политики ПОО.



# Глава 1

## Для чего необходимо создавать центры передового опыта и инноваций в сфере ПОО? Анализ ключевых логических понятий и обоснований при формировании эффективной политики

Профессиональное образование и обучение (ПОО) — это комплексная сфера формирования политики в таких областях, как: образование, обучение, социально-экономическая политика и политика рынка трудовых ресурсов. Ожидается, что ПОО должно удовлетворять текущие и будущие потребности экономики, потребности физических лиц в трудоустройстве и личном развитии как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, а также спрос населения на активное и инклюзивное гражданское общество (ЕФО, 2013). Эффективное ПОО должно стать важным элементом экономического роста и социальной сплоченности, а также способствовать реализации концепции обучения в течение всей жизни<sup>1</sup>. Во многих странах ПОО играло важную роль во время глобального экономического кризиса, стабильно решая проблемы безработицы среди молодежи и поддерживая устойчивый рост. ПОО способно внести свой вклад в устранение пробелов в навыках и снижение уровня безработицы (Puckett с соавт., 2012). Действительно, ПОО может снизить уровень безработицы среди молодежи (Dolado, 2015). Это можно проиллюстрировать примером стран с устоявшимися традициями использования эффективного ПОО в качестве инструмента поддержки стратегий занятости, социально-экономического и регионального развития (например, Австралия, Германия, Швеция, Дания, Канада, Южная Корея) и даже других стран, которые в течение последнего десятилетия реформировали системы ПОО в соответствии с целями развития (например, Чешская Республика, Эстония, Польша, Сингапур) (ОЭСР, 2018). Сегодня так называемая четвертая промышленная революция является одним из ключевых факторов, влияющих на понимание изменяющейся роли политик и систем ПОО, поскольку она формирует новый контент и формы работы, навыков и профессиональных требований. Новые революционные технологии набирают популярность в производственных цепочках и сетях, обеспечивающих дополнительную ценность<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Эффективное ПОО — это ПОО, которое «отвечает потребностям рынка труда, социальным и индивидуальным потребностям; позволяет получить квалификацию или степени, признанные на государственном или даже на международном уровне; обеспечивает доступ к достойным рабочим местам и возможности трудоустройства; является привлекательным, инклюзивным и доступным для всех граждан; способствует развитию способностей, которые позволяют перейти к дальнейшему обучению». (Watters, 2015)

<sup>2</sup> Существует много публикаций о четвертой промышленной революции. Краткий обзор и дополнительные материалы об актуальных тенденциях можно, в частности, найти на странице Всемирного экономического форума (ВЭФ): [www.weforum.org/agenda/archive/fourth-industrial-revolution](http://www.weforum.org/agenda/archive/fourth-industrial-revolution)

Автоматизация, виртуальная интеллект, искусственный интеллект (ИИ), большие данные и робототехника — это концепции, которые уже стали частью нашей жизни и рабочей среды. Глобализация, проблемы экологической устойчивости, демографические изменения и рост неравенства являются ключевыми факторами, которые следует учитывать при изучении будущего рынка труда и умений в контексте перехода экономики на цифровой формат во всем мире<sup>3</sup>.

Переобучение и повышение квалификации кадров крайне важно в цифровую эпоху. В этом контексте реформирование государственных сетей ПОО постепенно становится стратегической задачей для правительств и государственных органов, сотрудничающих с частными организациями и лицами в удовлетворении текущих и будущих требований к высококачественным навыкам, предъявляемых работодателями, отраслями и экосистемами инноваций на национальных и региональных рынках труда, что также может способствовать повышению статуса ПОО.

Это подразумевает определение новых ролей и миссий для учреждений ПОО. Учебные заведения ПОО должны иметь возможность выступать центрами для внедрения технологий и цифровых инноваций, стимулирования творческого подхода, руководства в разработке и предоставлении новых учебных программ.

Учреждения и сети ПОО должны предоставлять предпринимательские и другие ключевые компетенции для обучения в течение всей жизни. Это позволит ПОО стать более привлекательным, отзывчивым, инклюзивным и актуальным. В целом, эти вопросы постепенно ведут к оптимизации профессионального совершенства как ключевой цели реформирования политики ПОО во многих странах. Это предусматривает задачу получения высококачественных навыков через обучение в течение всей жизни, продвигая научные исследования и инновации. Крайне важно улучшать управление учебными заведениями ПОО, чтобы способствовать переносу драйва непрерывного развития потенциала в сердце сообществ ПОО.

<sup>3</sup> Многие части этого раздела основаны на работах Galvin Arribas (2018) и Galvin Arribas с соавт. (2020).

# 1.1

## Внедрение политики: основы для разработки видения и институциональных подходов к созданию ЦПО



Связь между ПОО, обучением и цифровой экономикой, региональным социально-экономическим развитием, повышением производительности, конкурентоспособности и возможностей трудоустройства на рынках труда (например, высокотехнологичные профессиональные умения для новых востребованных профессий) является важнейшей мотивацией для инвестиций на государственном уровне в привлекательность и совершенствование, а также для использования ЦПО в качестве учреждений-получателей.

Согласно ЕФО и международному опыту, во многих странах основные стратегические направления, цели и задачи для реформирования и оптимизации качества сетей ПОО в рамках политики создания ЦПО изначально формулируются в рамочных стратегических документах по национальной политике. Такие документы предоставляют возможность дальнейшего обсуждения национального законодательства и других нормативно-правовых актов для регулирования статуса и типов ЦПО<sup>4</sup>.

В таких инструментах политики оптимизация системы ПОО, включая рационализацию или реструктуризацию сети поставщиков ПОО, является одной из основных проблем, которую необходимо решить. Логика децентрализации формирования политики в отношении ПОО (посредством деконцентрации, делегирования и деволюции) оказывает влияние в большей или меньшей степени как на вертикальные (с участием региональных и большинства местных органов власти) так и горизонтальные (поручение обязанностей по формированию партнерства между социальными партнерами и частными организациями) уровни, реализуя реформу политики в отношении сетей ПОО.

Такая передача полномочий на самые низкие уровни также является убедительным обоснованием и мотивацией для решения сложных задач по реформированию функций сетей ПОО. Предоставление независимости (и ответственности) ПОО станет главной целью таких процессов разработки политики.

<sup>4</sup> Этот аспект является ключевым фактором принятия решений при создании ЦПО.

**В этом отношении обоснование для ЦПО можно найти (прямо или косвенно) в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах в следующих типах механизмов разработки политики, ориентированных на нормы и знания:**

- правительственные планы, направленные на осуществление приоритетных действий в образовательном секторе (например, Ирландия, Франция);
- руководства и базисные исследования для оптимизации, рационализации и повышения эффективности сетей ПОО (например, Латвия, Албания);
- стратегии ПОО и другие концепции, видение и меморандумы (например, Албания, Грузия, Украина, Хорватия, Азербайджан, Шри-Ланка);
- промышленные и отраслевые договоры об экономическом развитии (например, Нидерланды, Марокко).

В то же время одной из основных проблем в области развития человеческого капитала во всем мире является не только потребность повышения качества образования, разработка и предоставление соответствующих квалификаций (например, уровня 5)<sup>5</sup> и получение соответствующих результатов обучения, но также устаревание методов и методик обучения. Это еще одно следствие распространения цифровых технологий и темпа технологических изменений, которые неизбежно требуют от нас установления эффективных механизмов ведения диалога между правительствами (на национальном/субнациональном/локальном уровнях), социальными партнерами, экономическими секторами и учреждениями ПОО (и их сотрудниками).

В этом отношении во многих странах существует большая потребность в реализации стратегических и операционных планов для непрерывного обучения преподавателей и инструкторов, а также в разработке новых методов предоставления возможностей профессионального образования и повышения к нему интереса у учащихся. Четкая необходимость в решении этих проблем демонстрируется, например, высоким уровнем недовольства среди многочисленных сетей работодателей умениями, компетенциями, квалификациями и результатами обучения среди выпускников некоторых ключевых специализированных учреждений государственного

профессионального обучения. Это также влияет на решение родителей и учащихся при выборе ПОО.

В области ПОО, в частности во многих развивающихся странах, необходимость решения системных или структурных проблем (например, управление ПОО и сферой умений, финансирование, эффективность, условия и обеспечение качества сетей ПОО, несоответствие умений и т. д.) может стать веским основанием для разработки политики по реформированию сетей учреждений ПОО. Ключевой проблемой является доступ к ПОО, который снижается или стагнирует во многих странах. Сети ПОО во многих случаях являются неэффективными, устаревшими и непривлекательными для пользователей (работодателей и студентов). Таким образом, увеличение доступа к профессиональному образованию также является задачей, а реформирование сетей учреждений ПОО остается ключевым приоритетом.

Спрос на умения ПОО сложно точно прогнозировать, и обычно они локализованы. Соответствие профессиональных образовательных систем зависит не только от планирования снизу-вверх, но и от многообразия поставщиков, которые мотивированы и способны удовлетворять потребности в умениях (Booth and Snower, 1996 Азиатский банк развития, 2014). Один из способов преодоления этой проблемы — формирование учреждений ПОО с расширенными или усиленными функциями, способных брать на себя более широкие и разнообразные обязанности по повышению соответствия (и репутации) ПОО. Это также мотивирует создавать новые учреждения ПОО, основанные на факторе совершенствования.

При этом, хотя развитые страны также имеют схожие проблемы, реформы, направленные на совершенствование учреждений ПОО в этих странах, часто больше сосредоточены на обеспечении охвата, диверсификации и гибкости систем ПОО (например, расширение путей между ПОО и высшим образованием)<sup>6</sup>. Это также связано с тем, что различные варианты ПОО используются для расширения охвата обучением в течение всей жизни в связи с фактором катализатора цифровых преобразований и инноваций для подготовки выпускников к профессиям будущего.

<sup>5</sup> Квалификации на уровне 5 согласно Европейской рамке квалификаций (EQF) позволяет, например, получить доступ к более высокому уровню образования в системе профессионального образования. См. раздел «Европейский центр профессиональной подготовки» (2014а).

<sup>6</sup> Для дальнейшего ознакомления с данными вопросами рекомендуется обратиться к проекту Европейского центра развития профессионального обучения *Changing the nature and role of vocational education and training (VET) in Europe* [Изменение характера и роли профессионального образования и обучения (ПОО) в Европе]. Полные отчеты доступны по адресу: [www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/changing-nature-and-role-vocational-education-and-training-vet-europe](http://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/changing-nature-and-role-vocational-education-and-training-vet-europe)

В таком контексте есть и другие причины создания ЦПО: повышение общей эффективности систем ПОО и устранение нехватки квалифицированных сотрудников в некоторых экономических секторах, а также излишка выпускников других специальностей. Желание создавать более актуальные программы непрерывного профессионально-технического образования и необходимость разработки эффективных механизмов анализа рынка труда (например, умения прогнозирования, специализации), которые соответствуют сегодняшним и будущим умениям, также являются весомыми аргументами для пересмотра системы учебных заведений ПОО.

Кроме того, отсутствие средств или просто продуманных инвестиций в ПОО часто сопровождается неэффективными механизмами распределения бюджета (например, устаревшие механизмы финансирования), что приводит к устареванию инфраструктуры, оборудования, лабораторий и т.д. Во многих странах следует учитывать мультиканальное финансирование (например, объединение местных государственных фискальных политик с целью расширения партнерских отношений с частным сектором и учебными заведениями ПОО). Все это приводит к настоящей необходимости эффективного участия работодателей в принятии решений и финансировании, особенно в странах-партнерах ЕФО. Эти проблемы рассмотрены более детально в Таблице 1.1.

## Таблица 1.1 Ключевые вопросы, лежащие в основе аргументации и вариантов политики для создания центров передового опыта ПОО

- Повышение эффективности и производительности сетей учреждений ПОО, а также необходимость обновления и инвестиций в инфраструктуру, оборудование, технологии и т.д.
- Приостановка снижения или стагнации числа поступивших (и завершивших обучение) в учреждениях ПОО (демография популяции ПОО).
- Повышение качества услуг ПОО, внедрение или обновление систем обеспечения качества, использование данных о рынке труда для эффективного удовлетворения спроса на умения (профессиональные умения, соответствующие требованиям рынка труда).
- Решение проблемы низкого уровня развития или отсутствия государственных политик, реализующих дуальные подходы к образованию, и стимулов, которые поощряют частные компании развивать обучение на рабочем месте.
- Повышение эффективности управления ПОО на всех уровнях для привлечения партнеров на самых низких уровнях и социальных партнеров (частный сектор) к разработке политики (сотрудничество с несколькими заинтересованными лицами) с увеличением автономности учреждений ПОО.
- Устранение растущих пробелов в наборе качественного персонала сектора обучения (например, мастеров практического обучения).
- Реформирование (недостаточного) государственного финансирования ПОО и неэффективных схем финансирования для объединения государственных средств ПОО с созданием возможности многоканального финансирования и механизмов распределения затрат (использование налоговых систем).
- Преодоление недостаточного использования профессиональной ориентации и других инструментов консультаций/мер, направленных на повышение уровня признания и трудоустройства выпускников учреждений ПОО.
- Изменение статуса и путей развития системы профессионального образования с точки зрения обучения в течение всей жизни (например, продвижение эффективных систем непрерывного профессионального образования и обучения (НПОО); максимальное увеличение потенциала квалификации на уровне 5 для связи с высшим образованием и т. д.).
- Внедрение культуры непрерывного совершенствования и инноваций в сообществе ПОО.
- Поддержка создания политического консенсуса в отношении сложных процессов рационализации и оптимизации сетей ПОО.
- Повышение роли экономических секторов, регионов и местных экосистем для развития умений с целью согласования умений, предоставляемых ПОО, с принципами местного партнерства и поддержки социально-экономического и регионального развития.
- Разработка новых методологических инструментов и ресурсов. Это требует от сетевых учреждений передачи накопленных знаний другим учреждениям ПОО и всему сообществу.

Источник: Galvin Arribas с соавт. (2020).

На данный момент продвижение сотрудничества между государственным и частным секторами в ПОО является ключевым аспектом, на который следует обратить внимание. ЦПО — это учреждения-получатели, которые позволяют формировать многоуровневые государственно-частные партнерства (ГЧП) для ПОО и развития умений. Во многих случаях частные заинтересованные лица входят в состав советов правления, являются консультантами или инвесторами в проектах ЦПО в сотрудничестве с национальными, региональными и местными общественными организациями. Они являются ключевыми игроками, создающими условия для местных партнерских отношений в рамках ЦПО. Обучение на рабочем месте является важнейшим компонентом в этом контексте, поскольку работодатели могут вносить свои коррективы, координировать управление ЦПО, а также обеспечивать необходимые услуги.

Принципы создания центров в рамках системы ПОО и многоуровневое управление умениями должны быть ключевыми предпосылками для инициирования разработки политики и ведения диалога. На практике главная проблема заключается в том, как структурно внедрить эти учреждения (во многих случаях на основе ГЧП) на уровне национальных и региональных институциональных устройств, а также как контролировать их эффективность.

В связи с этим можно выделить три основных уровня в рамках государственной системы управления, которая включает систему обучения и анализа, учитывая разнообразие экосистем и центров (Heemskerk & Zeitlin, 2014)<sup>7</sup>.

1. Управление на региональном уровне: центры являются частью особых экосистем. Экосистема не обязательно ограничена географическими рамками. Кроме того, она может охватывать отраслевой сектор и быть распространена по всей территории страны. Динамика центров должна соответствовать деятельности в регионе или в экономическом секторе. Для этого можно применить подход умной специализации.
2. Управление на уровне сети: уровень сети включает в себя группу центров. Здесь имеет место обучение посредством оценки по принципу «равный равному» (peer review) и обмена опытом в рамках сети учреждений.
3. Управление на национальном уровне: формирование видения, разработка законодательства и внедрение комплексной системы мониторинга и надзора.

Таким образом, центр передового опыта становится ведущей операционной концепцией и играет ключевую роль в понимании того, как развитые и развивающиеся страны модернизируют и трансформируют качество своих систем ПОО для стратегической поддержки социальных, экономических и педагогических изменений, а также проблем. ЕФО осознает, что повышение статуса ПОО для расширения его доступности станет ключевым движущим фактором изменения направления реформ с точки зрения многоуровневого управления и повышения эффективности сетей учреждений ПОО (см., например, Galvin Arribas & Papadakis, 2019).

Эти учреждения также должны получить достаточный уровень автономии, согласованной с механизмами эффективной отчетности. Это поможет установить четкие критерии и правила для обеспечения эффективности таких многоуровневых партнерских отношений и внести вклад в поддержание эффективности структуры государственной политики.

<sup>7</sup> Эта система используется в Нидерландах и называется экспериментальным руководством. В ЕС она оказала значительное влияние как на новые режимы управления, так и на многоуровневые подходы к управлению. Более подробный анализ этих вопросов см. Heemskerk & Zeitlin (2014).

# 1.2

## Изучение примеров политики, определяющей стратегии и направления деятельности центров передового опыта



В некоторой степени для ЦПО типично наличие партнерских отношений между частным и государственными секторами с участием образовательных учреждений (колледжей, университетов). Эти партнерства созданы с целью реализации отраслевых стратегий при одновременном содействии региональному социально-экономическому развитию.

Однако внедрять такие процессы сложно, и требуется значительный опыт. Обучение через опыт («обучение в процессе деятельности») и сотрудничество с коллегами и экспертами должны стать оптимальной стратегией взаимного обучения на основе ЦПО.

Это соответствует принципам ЕС по укреплению сотрудничества в ПОО, которое за последние два десятилетия доказало свою способность быть инструментом реформирования политики и систем в странах-членах ЕС, содействуя достижению высоких стандартов, справедливости, качества и инноваций (Европейская комиссия, 2010). Будущее после 2020 года в Европе подразумевает высокоэффективное, инклюзивное и продолжающееся в течение всей жизни ПОО (Европейская комиссия, 2018а).

### 1.2.1 Транснациональная политика и инициативы ЕС в отношении ЦПО как операционные платформы и сети

В последние годы соответствующие доказательства можно найти в инициативах по созданию ЦПО. Эта проблема задает направление национальной, европейской и международной политике в области ПОО и умений в рамках обучения в течение всей жизни. Например, в мае 2018 года Европейская комиссия предложила стратегическую инициативу развития ЦПО в определенном местном контексте на основе тесного сотрудничества с локальными инновационными экосистемами, а также на основе связей на европейском уровне (Европейская комиссия, 2018b).

В рамках этой инициативы первый конкурс для европейских ЦПО был объявлен в октябре 2018 года в рамках программы Erasmus+<sup>8</sup>. Конкурс состоит из серий, называемых «Сотрудничество и инновации для обмена передовым опытом» (предложение КА2) в рамках альянсов по развитию отраслевых навыков и «Сети поставщиков ПОО» (предложение КА3). Представление первых заявок на участие в проекте закрылось в феврале 2019 года. Цель этой инициативы заключается в том, чтобы способствовать повышению взаимодействия<sup>9</sup> и оптимизации отраслевых подходов к тематическим социальным проблемам ПОО.

Проекты открывают возможность развивать подходы к формированию отраслевых умений через ЦПО (альянсы отраслевых умений/советы). Их необходимо понимать как европейские платформы, которые нацелены на создание опорных точек мирового класса для обучения в конкретных секторах как для первоначального обучения молодых людей, так и для непрерывного повышения квалификации и переобучения взрослых.

Они будут служить ориентиром для профессионального обучения, объединяя ЦПО с общим интересом в конкретных секторах или отраслях (например, авиация, электронная мобильность, экологичные технологии, ИКТ, здравоохранение) или инновационные подходы к решению социальных проблем (например, интеграция мигрантов, переход на цифровые технологии, ИИ, цели устойчивого развития, повышение квалификации лиц с низким уровнем квалификации и т. д.)<sup>10</sup>.

Эти платформы будут состоять из транснациональных партнерств, преследующих цель разработки и реализации совместных учебных программ ПОО и квалификаций с акцентом на практическом обучении в компаниях, мобильности учащихся и сотрудников, а также предпринимательстве. Они будут являться своего рода катализаторами инвестиций в бизнес и поддерживать европейские и региональные инновации и стратегии избирательной специализации, обеспечивая высококачественных квалифицированных работников посредством гибкого и своевременного обучения необходимым компаниям умений (Европейская комиссия, 2018с).

Руководителями проекта должны стать существующие учреждения или организации с признанной официальной ролью в ПОО. Инициатива не является предписанием и должна быть достаточно гибкой, чтобы отражать разнообразие систем ПОО в Европе. Партнеры могут быть поставщиками начального или непрерывного профессионального образования и обучения, третичными образовательными учреждениями (включая университеты прикладных наук и политехнические институты), научно-исследовательскими учреждениями, научными парками, компаниями, палатами и их ассоциациями, социальными партнерами, советами по вопросам отраслевых навыков, национальными и региональными органами власти и агентствами по развитию, общественными службами по трудоустройству и т. д..

<sup>8</sup> Уже в 2019 году стартовала инициатива Erasmus+, которая поддерживает до пяти пилотных проектов. Будущая программа Erasmus 2021–2027 (должна быть утверждена соответствующими законодателями) может оказать значительную поддержку этой инициативе. Предполагается, что финансирование Erasmus может дополняться инвестициями, необходимыми для создания инфраструктуры, поддержку которым могут оказывать другие европейские фонды (например, структурные и инвестиционные фонды, InvestEU и т. д.).

<sup>9</sup> Это означает налаживание связей между более и менее развитыми системами ПОО в Европе.

<sup>10</sup> Ежегодная программа работы по реализации Erasmus+: Программа Европейского Союза в отношении образования, обучения, молодежи и спорта 2019 г..

Эта инициатива является важной вехой в работе Европейской комиссии (Генеральный директорат по трудоустройству, социальным вопросам и инклюзивности), результатом которой является продвижение совершенства и инноваций в ПОО, где с 2016 г. до настоящего момента основное внимание уделяется структуре Европейской недели профессиональных навыков<sup>11</sup>. Эта инициатива основана на обмене и признании надлежащей практики в ПОО, которая может стать стимулом для развития эффективного и высокоэффективного ПОО в странах-членах ЕС и за его пределами. В 2019 году вознаграждения были полностью сосредоточены на признании опыта, который способствует повышению качества и признанию ПОО в качестве движущей силы модернизации политик и систем ПОО. Примеры профессионального совершенства сгруппированы по четырем категориям вознаграждений: компании и учащиеся, новаторы ПОО, финансирование совершенства Евросоюзом и европейские агентства<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> <https://ec.europa.eu/social/vocational-skills-week/>

<sup>12</sup> [https://ec.europa.eu/social/vocational-skills-week/awards-vet-excellence-2019\\_en](https://ec.europa.eu/social/vocational-skills-week/awards-vet-excellence-2019_en)

## Таблица 1.2 Примеры проектов ЦПО, финансируемых ЕС

### **Европейская ассоциация профессиональных образовательных учреждений(EVBB) Обучающий курс ЕС для инструкторов (проект ЕТТЕ)**

Проект ЕТТЕ направлен на создание фундамента для внедрения ЦПО на концептуальном и операционном уровнях. Партнерство с проектом ЕТТЕ будет поддерживать сети ЦПО и сотрудничество в качестве первого шага к консолидации и распространению модели, а также к принципам качества и совершенствования ЦПО по всей Европе. Проект, где основное внимание уделяется инструкторам и практикам, напрямую относится к профессионалам ПОО, которые обеспечивают поддержку синергии и транснациональных партнерских отношений между ними. Более универсальная цель состоит в создании системной и скоординированной структуры для содействия продолженному обучению, обучению в течение всей жизни, повышению квалификации и переобучению в секторе ПОО.

Дополнительная информация: <http://evbb.eu/project/ette/>

### **Skillman: Транснациональная платформа развития умений в области передового производства**

Skillman — международная транснациональная платформа ЦПО для сектора передового производства, созданная с целью введения умений, компетенций и инновационных учебных программ в сектор ПОО. Альянс соединяет промышленность и провайдеров образовательных услуг с гражданским обществом, а также оказывает услуги поддержки, которые способствуют росту и эффективности участников. Skillman — это совет по развитию умений для секторов, связанный с Европейской ассоциацией отраслевых советов (EASC). Он был учрежден в 2014 году, а к 2018 в него входило уже более 300 членов. Партнеры Skillman работают в масштабе Европы, имеют опыт, а также высокий уровень компетенции в сфере прогнозирования, обучения и проектирования квалификаций для развития профессиональных умений. Интересы организации направлены на европейский, национальный и региональный/местный уровни.

Дополнительная информация: <https://skillman.eu/>

Кроме того, проект предоставляет платформу для разработки проектов в сфере производства для решения проблемы гендерного разрыва и поддержки участия женщин в выборе пути развития ПОО: <https://skillman.eu/skillwoman/>

### 1.2.2 Политики и практики государств-членов ЕС: ЦПО как ведущие сетевые учреждения

Решение Европейской комиссии о запуске платформ передового опыта в ПОО, помимо прочего, четко указывает на то, как политики национального уровня задают тенденции в формировании будущего ПОО в Европе. Многие государства-члены ЕС уже несколько лет пытаются сделать ПОО более привлекательным и эффективным, стратегически выбирая ЦПО как широко признанный вариант политики.

Принципы расширенного европейского сотрудничества по вопросам ПОО, кризис сферы занятости (затрагивающий, в частности, молодых людей) и вопрос несоответствия умений стимулируют многочисленные реформы с целью модернизации структуры политики ПОО. Акцент в таких инициативах ставится на возможностях сотрудничества между частными и государственными организациями на уровне провайдеров, которые подчеркивают социально-экономическую роль умений ПОО и инноваций как ключевых аспектов для реализации общегосударственных и региональных планов экономического роста<sup>13</sup>.

Например, различные правительственные инициативы в **Нидерландах** (в рамках инвестиционных планов в испытывающие дефицит секторы (2010 г.), инвестиционные фонды в высшем образовании (2012 г.) и региональные инвестиционные фонды для ПОО (2014 г.), а также Технологические пакты (2013 г.)) проложили дорогу ГЧП в ПОО, поддерживая реформы социально-экономического и регионального развития в стране. В связи с этим после объединения учреждений и уровней ПОО в ряд крупных региональных учебных центров в конце 1990-х правительство Нидерландов представило Центры экспертизы в области высшего профессионального образования и Центры инновационного мастерства в ПОО среднего уровня.

Постепенно развиваясь, эти инициативы привели к созданию, например, в Нидерландах, сообщества Katapult – сети центров ПОО. Эти центры являются государственно-частными предприятиями, в которых учреждения среднего профессионально-технического образования (профессиональное и техническое образование), университеты прикладных наук (колледжи), компании, правительства и исследователи сотрудничают с целью подготовки и обучения профессионалов, готовых к будущему.

В последние годы это сообщество значительно расширилось: в настоящее время участниками являются 130 центров, более 4 500 компаний, около 50 000 студентов, почти 4 000 преподавателей, а также 83 учреждения среднего профессионального образования и университета прикладных наук. За последние пять лет были учреждены специальные учебные программы и программы переквалификации, а сети знаний были преобразованы в эффективные сообщества, которые решают региональные социально-экономические проблемы<sup>14</sup>.

Во **Франции** Министерство национального образования и молодежи недавно укрепило роль учреждений ПОО, обращая внимание на качество, совершенствование и налаживание связей с целью развития междисциплинарных и многоуровневых партнерских отношений с другими образовательными и учебными учреждениями, отраслевым и высшим образованием.

Отметка «Campus des métiers et des qualifications» (Кампус профессий и квалификаций) на определенной территории идентифицирует сеть партнеров, объединенных целью разработки широкого спектра профессионального, технического и общего обучения, связанного со средним образованием и профессиональным обучением, высшим образованием, а также начальным и непрерывным обучением. Эти поставщики ориентированы на конкретные секторы, соответствующие национальным или региональным экономическим приоритетам.

Национальные критерии получения или обновления отметки «Campus» и «Campus of Excellence» были опубликованы в национальном образовательном бюллетене (13 декабря 2018). В нем приведены критерии новой категории «Передовой опыт», которая соответствует тем же критериям, что и базовые критерии отметки «Campus des Métiers et des Qualifications», хотя некоторые из них требуют более высокого уровня.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> Краткое описание ключевых стимулов реформ ПОО в странах-членах ЕС: [www.cedefop.europa.eu/en/news-types/articles](http://www.cedefop.europa.eu/en/news-types/articles)

<sup>14</sup> Дополнительная информация: [www.wijzjnkataapult.nl/default.aspx](http://www.wijzjnkataapult.nl/default.aspx)

<sup>15</sup> [www.education.gouv.fr/cid79563/les-campus-des-metiers-et-des-qualifications.html](http://www.education.gouv.fr/cid79563/les-campus-des-metiers-et-des-qualifications.html)

**Великобритания** также уже в течение более десяти лет удерживает высокую планку в сфере развития центров передового опыта. Способность специализированных поставщиков услуг ПОО высокого уровня развивать умения, необходимые на рынках труда (например, центр в Уэльсе, который стремится заполнить пробелы в умениях для экономики с низким уровнем выбросов углерода<sup>16</sup>), осуществлять инновации, вести исследования, разработки и поддерживать местный бизнес в соответствии с политикой избирательной специализации в стране (например, InnoTech в Северной Ирландии<sup>17</sup>).

Система ПОО в **Испании** достаточно децентрализована. Региональный аспект является ключевым фактором для понимания того, как формируются и внедряются политики. В этом отношении одним из наиболее признанных ЦПО является центр Tknika в стране Басков<sup>18</sup>. Это учреждение является центром стимулирования инноваций в ПОО с целью поддержки цифровой революции и выполнения задачи предприятий по повышению своей конкурентоспособности на мировом рынке.

Центр Tknika является эталоном в ЕС, например, в разработке новых методик поддержки преподавателей и учащихся по развитию высоких стандартов ПОО и достижению твердых результатов в обучении. Инновации, креативность и предпринимательство являются ключевыми драйверами деятельности центра Tknika в рамках передачи накопленного опыта по сети поставщиков услуг ПОО в регионе.

Автономное сообщество Арагон имеет национальный эталонный центр – Центр инноваций в ПОО Арагона (CIFPA). Цель его работы — продвижение технологических инноваций в системе профессионально-технического обучения в регионе. Миссия центра — выступать автономным эталоном для ПОО и связующим звеном между компаниями, студентами и работниками.

CIFPA, национальный эталонный центр коммерческой логистики и управления перевозками в регионе Арагон, является ключевым учреждением продвижения инноваций в секторе. Таким образом, усилия центра направлены на осуществление инноваций в профессионально-техническом обучении и создание сетей и партнерских отношений между компаниями, студентами и работниками данного сектора<sup>19</sup>.

**Бельгия** (где есть сеть из 24 центров компетенций<sup>20</sup>) и **Дания** (где например, есть университет RWTH Aachen University) — яркие примеры, демонстрирующие лидерство отраслевых организаций, регионов и учреждений высшего образования в повышении и поддержании высоких стандартов ПОО<sup>21</sup>. **Латвия** оптимизировала сеть учреждений ПОО (2010–2015 гг.), уделив особое внимание поддержанию баланса отраслевых и региональных подходов к созданию профессионально-технических образовательных

центров<sup>22</sup>. В **Литве**<sup>23</sup> акцент делается на роли отраслевых подходов, а в **Эстонии** — на региональных многопрофильных центрах ПОО, содействующих предпринимательству и творчеству в области развития и управления бизнесом<sup>24</sup>.

Опыт так называемых промышленных кластеров учитывает географическую концентрацию специализированных компаний. Они разрабатывают мероприятия высокой добавленной стоимости, для которых требуются высококвалифицированные и специализированные сотрудники в различных секторах (например, в Тосканском регионе **Италии** или в Баден-Вюртембергском регионе **Германии**). Эти кластеры связывают компании с местными учреждениями, поставщиками технологий и другими научно-исследовательскими учреждениями (например, учебными заведениями ПОО, университетами). Такие инициативы показывают, как находить баланс между региональными и отраслевыми подходами, например, какие кластеры становятся образовательными сетями, возможно, через цепочки поставок, где работодатели могут учиться друг у друга и распределять затраты на обучение (см., например, Cedefop (2012)).

В **Италии** существует сеть высших технических институтов (Istituti Tecnici Superiori – ITS). Основанные в 2010 году как средние специальные учебные заведения неуниверситетского уровня, ITS считаются «высокотехнологичными специализированными учреждениями», которые продвигают высокоспециализированное образование, предлагая студентам технические умения, необходимые на рынке труда<sup>25</sup>.

<sup>16</sup> <http://gse.cat.org.uk/>

<sup>17</sup> [www.theinnotechcentre.com/](http://www.theinnotechcentre.com/)

<sup>18</sup> [www.tknika.eus/liferay/en/web/public/home](http://www.tknika.eus/liferay/en/web/public/home)

<sup>19</sup> <https://cifpa.aragon.es/>

<sup>20</sup> [www.leforem.be/centres-de-competence/liste-des-centres.html](http://www.leforem.be/centres-de-competence/liste-des-centres.html) [www.ifsb.lu/fr/](http://www.ifsb.lu/fr/)

<sup>21</sup> [www.rwth-aachen.de/cms/root/Die-RWTH/Jobs\\_Ausbildung/Berufsausbildung/~epa/Berufsausbildungszentren/lidx/1/](http://www.rwth-aachen.de/cms/root/Die-RWTH/Jobs_Ausbildung/Berufsausbildung/~epa/Berufsausbildungszentren/lidx/1/)

<sup>22</sup> Заказ Кабинета (6/1/2010) «Руководство по оптимизации сети профессионально-технических образовательных учреждений», 2010–2015 гг. Дополнительная информация: [www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/latvia-present-state-structural-reforms-vocational-education](http://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/latvia-present-state-structural-reforms-vocational-education)

<sup>23</sup> [www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/lithuania-sectoral-practical-training-centres-officially-opened](http://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/lithuania-sectoral-practical-training-centres-officially-opened) <http://vtvpmc.lt/index.php/en/>

<sup>24</sup> <http://icee-eu.eu/kuressaare-ametikool.html> [www.ametikool.ee/](http://www.ametikool.ee/)

<sup>25</sup> Дополнительная информация: [www.indire.it/en/progetto/its-higher-technical-institutes/](http://www.indire.it/en/progetto/its-higher-technical-institutes/)

В **Хорватии** сеть экспертно-консультативных центров в приоритетных секторах находится в стадии разработки; в 2018 году 25 учебных заведений ПОО были выбраны в качестве региональных экспертно-консультативных центров.<sup>26</sup>

В таких странах, как Германия, Австрия и Швейцария, где развиты полноценные дуальные системы образования, существует давняя традиция повышения профиля ПОО, при которой работодатель является проводником политики в системе образования и обучения. В **Германии** можно найти множество примеров выдающихся ЦПО, управляемых Торгово-промышленной палатой<sup>27</sup>, а в **Австрии**, в частности, можно отметить значительное число региональных кластеров (60 кластеров с более чем 7100 участниками, 73 % малых и средних предприятий (МСП))<sup>28</sup>.

### 1.2.3 Страны-партнеры ЕФО: растущая тенденция создания ЦПО

Ряд стран-партнеров ЕФО начали реформировать сети ПОО, все более исходя из понимания того, что высокие стандарты и инновации являются движущими факторами изменений, которые сделают ПОО более привлекательными и актуальными.

Безработица среди молодежи во многих странах-партнерах ЕФО остается очень высокой, традиционно выше, чем среди групп людей более старшего возраста. Это связано с различными типами несоответствия умений. Безработица ощущается наиболее остро среди тех, кто не закончил высшую ступень среднего образования.

Однако показатели безработицы среди самых молодых групп населения с высшим образованием также выше, чем среди тех, кто имеет самый низкий уровень квалификации. Западные Балканы — один из регионов с самым высоким уровнем безработицы среди молодежи (например, Косово<sup>29</sup> – 52,7 %, Босния и Герцеговина – 45,8 %, Черногория – 31,7 %) (см. Рис. 1.1).

<sup>26</sup> [www.cedefop.europa.eu/da/news-and-press/news/croatia-establishing-network-regional-centres-competence](http://www.cedefop.europa.eu/da/news-and-press/news/croatia-establishing-network-regional-centres-competence)

<sup>27</sup> [www.bistech.de/](http://www.bistech.de/)

<sup>28</sup> [www.bmdw.gv.at/WirtschaftsstandortInnovationInternationalisierung/Clusterplattform/Clusterplattform/Seiten/default.aspx](http://www.bmdw.gv.at/WirtschaftsstandortInnovationInternationalisierung/Clusterplattform/Clusterplattform/Seiten/default.aspx)  
[www.clustercollaboration.eu/cluster-networks/austrian-cluster-platform](http://www.clustercollaboration.eu/cluster-networks/austrian-cluster-platform)

<sup>29</sup> Это обозначение используется без ущерба для позиций по статусу Косово и в соответствии с резолюцией Совета безопасности ООН № 1244/1999 и заключением Международного суда ООН по Декларации независимости Косово – далее «Косово».

## Рисунок 1.1

Показатели безработицы среди молодежи в странах-партнерах ЕФО в 2016–2017 гг. (%)

Источник: KIESE ЕФО (2019)

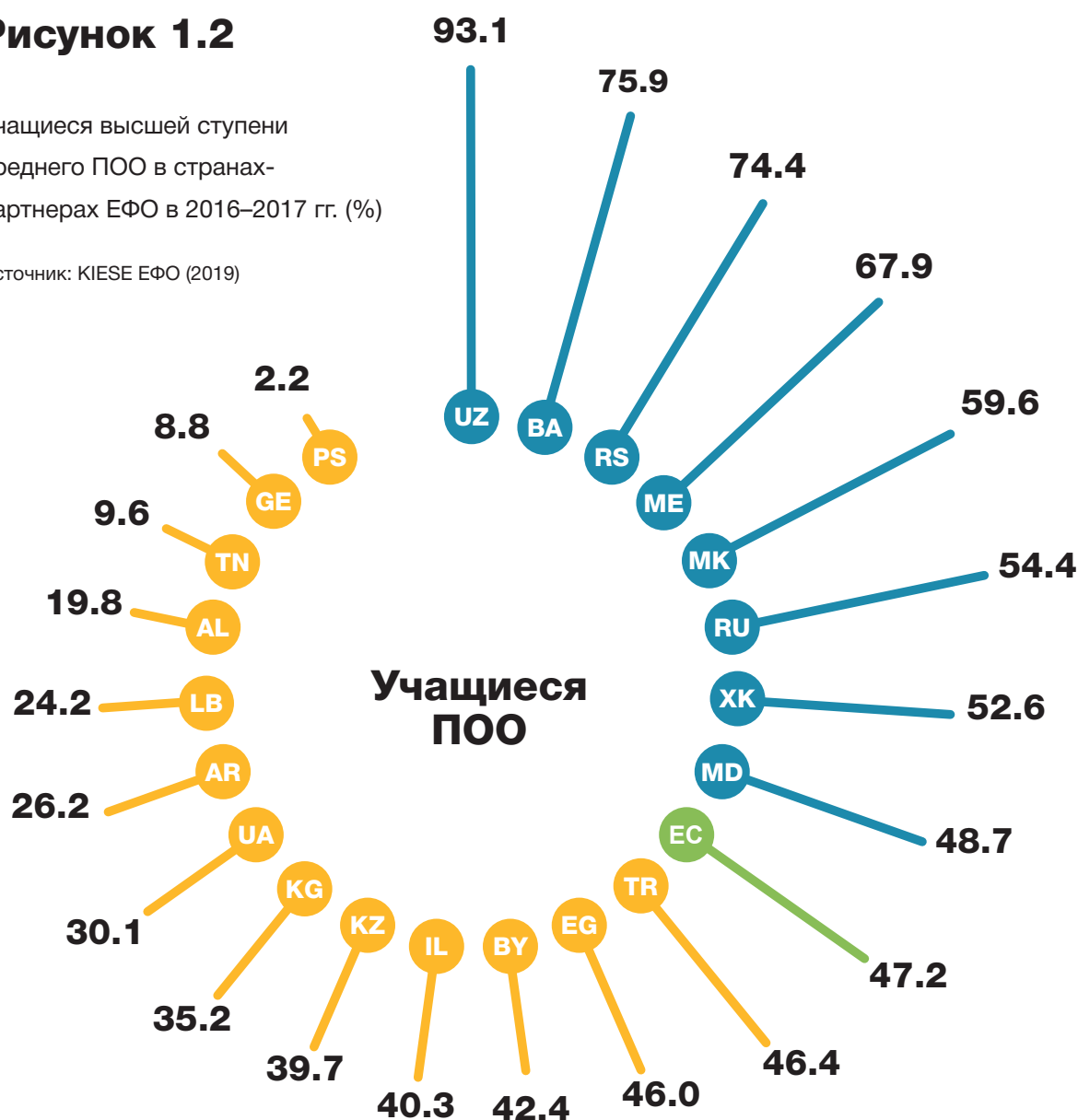


Кроме того, во многих странах-партнерах ЕФО проблемой остается снижение или сохранение численного уровня студентов в учреждениях ПОО. Доступность ПОО в странах-партнерах варьируется. Иногда программы ПОО выбирают студенты, которым было трудно учиться на более низких уровнях, и, как следствие, есть риск того, что они не завершат высшее среднее образование. Недополучение ключевых компетенций является еще одной проблемой в странах-партнерах ЕФО. В результате, государственная политика в отношении ПОО должна стать более эффективной в стимулировании и привлечении частного сектора, который в большинстве стран-партнеров не удовлетворен качеством умений. В этом контексте целевые реформы сетей ПОО являются приоритетом для оптимизации условий и обеспечения устойчивости.

## Рисунок 1.2

Учащиеся высшей ступени  
среднего ПОО в странах-  
партнерах ЕФО в 2016–2017 гг. (%)

Источник: KIESE ЕФО (2019)



Такие проблемы являются вескими аргументами для разработчиков политики во многих странах-партнерах ЕФО в пользу реформирования учреждений ПОО. Необходимо решить вопрос совершенствования и инноваций, чтобы повысить эффективность затрат сети ПОО, которая может предоставлять соответствующие умения, компетенции и квалификации, отвечающие потребностям национальных и региональных рынков труда.

Например, Албания (многофункциональные центры ПОО), Северная Македония (региональные центры ПОО), Армения (региональные государственные колледжи), Марокко (промышленные центры ПОО), Украина (многофункциональные центры передового опыта), Молдова (центры передового опыта в приоритетных экономических секторах), Турция и Израиль — страны-партнеры, иллюстрирующие эту тенденцию. Примеры этих стран подробнее поясняются в Главе 2 (результаты исследования в странах-партнерах ЕФО).

# 1.3



## Что такое ЦПО? Операционные концепции для разъяснения способов создания ЦПО

Предыдущие разделы дают четкое представление о том, что такое ЦПО или чем они должны быть, и, что самое важное, дают обоснование, представляют основы и направление услуг, которые они должны оказывать. Политика институционального развития, главным образом, сосредоточена на признании высоких стандартов профессионально-технического обучения, согласованных с инновациями, предпринимательством, цифровыми умениями, наличием центров технологических разработок, умной специализацией, региональным развитием, отраслевыми экономическими стратегиями, развитием партнерских отношений с образовательными и коммерческими организациями, сетевыми организациями и т. д.<sup>30</sup>.

Опыт показывает, что успешные образовательные сети, как правило, основаны на открытых моделях инноваций. Высокое качество должно зависеть не от качества одного конкретного учреждения, а от активного вовлечения всех участников в модели, которые формируют так называемые экосистемы инноваций. Высокое качество ЦПО понимается в более широком смысле и полагается на координацию политики (Shapiro, 2011). Эта проблема может изменить роль ЦПО, которые являются ключевыми факторами внедрения политики обучения в течение всей жизни.

### 1.3.1 Подтверждение концепции и определения ЦПО

Что касается номенклатуры различных типов ЦПО, эти учреждения известны как промышленные учебные заведения, промышленные обучающие центры, центры экспертизы, региональные центры ЦПО, отраслевые центры обучения умениям, инновационные центры или centres des competences (во франкоязычных странах ЕС).

<sup>30</sup> Здесь также стоит отметить концепцию Европейской ассоциации профессионального образования (EVTA) в рамках инициативы Quality Label 2015 года. Согласно концепции Центр профессионального совершенства в рамках ЦПО является местом, последовательно оказывающим «профессиональные, социально востребованные, передовые с точки зрения методики услуги ЦПО». [www.enaip.veneto.it/index.php/en/420-progetti-transnazionali/entrepreneurship-academy/7067-vet](http://www.enaip.veneto.it/index.php/en/420-progetti-transnazionali/entrepreneurship-academy/7067-vet)

## Таблица 1.3 Формирование ключевых особенностей и характеристик ЦПО в ЕС

- Обеспечение эффективности и производительности сетей учреждений ПОО, а также необходимость обновления и инвестиций в инфраструктуру, оборудование, технологии и т. д..
- Предоставление востребованных на рынке труда умений в рамках обучения в течение всей жизни; объединение квалификаций начального ПОО с предложениями НПОО (повышение квалификации и переобучение).
- Разработка совместных учебных программ ПОО через платформы поставщиков услуг ПОО в различных странах с использованием лучших ноу-хау каждого партнера и содействие признанию результатов неформального и спонтанного обучения (ПОО на уровнях 2–8 Европейской рамки квалификаций); эти квалификации должны иметь значительную общую основу, а существенная часть учебной программы должна иметь одинаковые результаты обучения (важно для признания зарубежного опыта и обеспечения мобильности).
- Создание партнерских отношений между коммерческими и образовательными организациями с целью предоставления ученичества, стажировок, обмена оборудованием, обмена персоналом и учителями между компаниями и центрами ПОО и т. д..
- Активное участие в деятельности треугольника знаний с университетами, исследовательскими центрами и компаниями, с целью выхода на передовые позиции в области исследований и технологий и обеспечение оперативного обновления учебных программ и квалификаций.
- Разработка инновационных методов обучения на основе цифровых технологий (например, массовые открытые онлайн-курсы, симуляторы и т. д.).
- Упор на непрерывное профессиональное развитие преподавателей и инструкторов (педагогические и технические умения, а также участие в научных проектах поставщиков услуг ПОО и т. д.).
- Разработка обучения на основе проектов с использованием междисциплинарных подходов, чтобы позволить учащимся, получающим ПОО в различных областях (например, проектирование, маркетинг, инженерное дело) решать реальные рабочие проблемы/задачи.
- Предоставление руководства и апробация неформального и спонтанного обучения (VNFIL).
- Разработка стратегий интернационализации для содействия транснациональной мобильности учащихся, преподавателей и инструкторов учреждений ПОО при поддержке Erasmus+ или без нее.
- Предоставление бизнес-инкубаторов для развития предпринимательских навыков и проектов учащихся учреждений ПОО.
- Разработка инновационных центров и центров распространения технологий, которые могут обмениваться оборудованием и призывать своих сотрудников работать с МСП при проведении исследований и разработке продуктов и услуг с участием учащихся учреждений ПОО; разработка центров распространения технологий или виртуальных демонстрационных центров для новых технологий.
- Поддержка региональных инвестиционных проектов путем своевременного предоставления умений компаниям, осуществляющим инвестиции на местном уровне.
- Поддержка региональных разработок и стратегий умной специализации, работа с другими образовательными и учебными учреждениями (например, университетами и политехническими институтами) с целью предоставления широкого ряда умений, необходимых для реализации этих стратегий.
- Максимальное использование финансовых инструментов и фондов ЕС для поддержки инвестиций в инфраструктуру с целью модернизации центров ПОО и поставок современного оборудования (включая симуляторы и другое высокотехнологичное оборудование).
- Разработка устойчивых финансовых моделей, которые объединяют государственное финансирование и деятельность, генерирующую доход для ЦПО.

Источник: Европейская комиссия (2018с)

В рамках англо-саксонских традиций, а также в промышленном секторе и/или промышленных центрах в отношении ПОО используют определение «совершенствование, передовой опыт». Скандинавские страны, а также страны с дуальной системой упоминают концепцию центра экспертизы или инноваций (например, Нидерланды), а также centres des competences (центры компетенций) во франкоязычных странах ЕС. Концепция многофункциональных многоотраслевых и/или многопрофильных центров также используется в некоторых странах (Албания, Финляндия). «Центр исследований и инноваций» и «кампус передового опыта в ПОО» — другие варианты названий ЦПО (Европейская комиссия, 2019).

Такое концептуальное разнообразие может объяснить отсутствие единого определения ЦПО, признанного международным сообществом. Однако опыт ЕФО показывает, что термин «ЦПО» обычно относится к сетям учреждений ПОО, основанных на партнерствах и расположенных в различных регионах. При этом они должны отражать приоритеты национальной политики данной страны.

Эти центры обычно предоставляют высокий уровень квалификации (в среднем, квалификации на уровне 5) через программы ПОО и непрерывного профессионального образования и обучения (НПОО) для приобретения высокоспециализированных умений, которые даже могут быть связаны с высшим образованием. Они уделяют особое внимание технологическим и инновационным решениям вопросов отраслевого и мультиотраслевого обучения, а также компетенциям, удовлетворяющим потребности отраслей, компаний и физических лиц в умениях (ЕФО/Galvin Arribas, 2018).

ЦПО могут выступать катализаторами для инвестиций в бизнес и поддерживать национальные и региональные стратегии, поставляя на рынок труда высококвалифицированных рабочих. Это можно достичь благодаря гибкому и своевременному обучению, которое удовлетворяет требования компаний к умениям. Центры могут быть связаны с университетами, совместно обучая квалифицированных специалистов среднего и высшего уровня. Они способствуют внедрению стратегий регионального развития и избирательной специализации, сотрудничая с другими провайдерами услуг ПОО. При этом используются устойчивые многоканальные финансовые модели, которые объединяют государственное и частное финансирование, а также включают собственные мероприятия, приносящие доход. В некоторых случаях их объекты и инфраструктура предлагаются в качестве бизнес-услуг.

В целом, ЦПО могут считаться стратегическими эталонами оптимизированного маркетинга политик и систем ПОО, которые опираются на инновации и совершенствование. Они могут инициировать (хотя иногда наоборот) оптимизацию и даже рационализацию сетей поставщиков услуг ПОО. Однако создание ЦПО требует высокого уровня как человеческих, так и финансовых ресурсов.

### 1.3.2 Определение типов ЦПО: ключевые политики для создания институциональной структуры

После формулирования определения ЦПО их классификация не должна представлять трудностей. Однако, на самом деле, это сложная задача. Выполненное недавно исследование Escorps (Европейская комиссия, 2019) демонстрирует, что выделить различные типы ЦПО не так просто. Одно из ключевых отличий — наличие специально созданных ЦПО и ЦПО, признанных таковыми в рамках национальных/региональных договоренностей о передовом опыте в ПОО. Другим отличием между ЦПО является то, что индивидуальные поставщики услуг ПОО могут представлять регион (или его часть) либо отрасль. Тем не менее, даже в рамках этих двух категорий согласно исследованию Escorps можно найти исключения (Европейская комиссия, 2019).

Однако теория и практика не всегда сходятся, когда разработчикам политики необходимо начать диалог о политике и консультативных процессах для внедрения моделей ЦПО. В связи с этим в целях обсуждения вариантов политики для создания и управления ЦПО, основанных на мировой методологии, можно сформулировать широкую классификацию в зависимости от того, как создаются институциональная и логистическая структуры.

С учетом предыдущих разделов, деятельности ЕФО и международного опыта выбор ключевых операционных аспектов для ключевых характеристик и институциональной базы является стратегически полезным дополнением к диалогу о политике и процессам реформирования ЦПО.

Эти аспекты, возможно, помогут в той или иной степени определить различные типы существующих во всем мире ЦПО, а также варианты использования этих моделей для обсуждения политики принятия решений относительно создания ЦПО. Эти аспекты перечислены на следующей странице:

- общий подход, на уровне политики и системы, к эффективному многоуровневому управлению ПОО и умениями (включая практики оценки и мониторинга), финансированию, включая планирование бюджета и практику расчета затрат ПОО;
- гарантия качества ПОО;
- характер и тип ГЧП;
- инновации и сетевые функции, являющиеся неотъемлемой составляющей фактора совершенствования и передового опыта;
- баланс между региональными и отраслевыми подходами в сравнении с многоотраслевыми сферами компетенции ЦПО;
- условия сетей учебных заведений ПОО, соответствующих концепции и планам национальных (и региональных/местных) правительств в отношении оптимизации/рационализации учреждений профессионально-технического образования;
- роль международных доноров в стратегическом проектировании и выделении средств под инвестиции в центры ПОО или сети учреждений передового опыта в ПОО.

Следует внимательно учитывать эти аспекты как ключевые области политики при создании различных типов ЦПО, которые с точки зрения органического роста и управления могут иметь такую общую характеристику, как многофункциональность.

Другие важные аспекты для понимания динамики ЦПО: обучение преподавателей, типы и формы учебной программы и квалификаций, рекомендации, практики апробации неформального и спонтанного обучения, а также способность разрабатывать стратегии прогнозирования умений — будут определять институциональный охват. Поэтому все эти факторы могут стать конкретными тематическими областями для классификации типов ЦПО.

Типология ЦПО очень важна для визуализации и понимания важности выбора соответствующей модели (или моделей) для той или иной страны. Классификация, представленная в Таблице 1.1, не имеет своей целью полно и точно описать все возможные модели, но она четко объясняет основные характеристики различных категорий ЦПО, а также их роль в рамках национальных систем ПОО.

Кроме того, типология представляет широкие категории ЦПО, которые не всегда могут соответствовать той или иной форме или типу. Таксономия основана на значительном количестве примеров по всему миру (ЕС, страны-партнеры ЕФО и международные примеры). Некоторых из них были отобраны и представлены в этом документе ЕФО. В некоторых странах может существовать несколько методов реализации, как показано в таблице.

В таблице ниже также представлены определения, которые можно использовать для работы. Таким образом, ЦПО считается «профессиональным образованием и обучением на основе партнерских отношений — сетевые организации, формирующие экосистемы инноваций и передового опыта, которые обеспечивают высококвалифицированных специалистов, востребованных на национальном и международном рынках труда, а также вносят вклад в развитие национальной и региональной экономики» (Galvin Arribas et al., 2019 г.)



## Таблица 1.1 Таксономия ЦПО

Методы реализации	Основные характеристики
<p><b>Профессиональное образование и обучение на основе партнерских отношений — сетевые организации, формирующие экосистемы инноваций и передового опыта, которые обеспечивают высококвалифицированных специалистов, востребованных на национальном и международном рынках труда, а также вносят вклад в развитие национальной и региональной экономики</b></p>	
<p style="text-align: center;"><b>А</b></p> <p><b>ЦПО создан как новая и независимая структура/лицо, осуществляющая обучение</b></p>	<p>Эти центры могут открываться с нуля в новой городской или даже сельской местности, быть изолированы и не связаны с существующими учреждениями. Они могут быть расположены в новых или существующих помещениях, на территории, подходящей для ремонта зданий, которые также могут быть географически связаны с промышленной зоной.</p> <p>С самого начала создания центра отрасль должна участвовать в финансировании или совместном финансировании. Таким образом, для запуска процесса требуется интенсивное распределение ресурсов. Оперативное участие промышленных акторов на раннем этапе приносит пользу в плане эффективного частного и государственного управления, поскольку новые центры соответствуют целям как работодателей, так и государственной политики.</p>
<p style="text-align: center;"><b>В</b></p> <p><b>ЦПО как независимое учебное учреждение, созданное на основе существующего поставщика услуг, которое может иметь расширенные функции</b></p>	<p>Эти центры создаются не с нуля. Они, скорее, представляют собой существующие учреждения, которые становятся центрами профессионального совершенства. Этот вариант следует считать естественным способом создания центров с использованием ресурсов в рамках сети существующих учреждений, включая подходящую для ремонта территорию, которая также может быть географически связана с промышленной зоной.</p> <p>В то же время такие объекты могут стать центрами условной сети. Это означает, что такие учреждения представляют собой движущие факторы инноваций и профессионального совершенства в сети ПОО, внося вклад в методологические разработки, исследования и наращивание потенциала других учреждений и сообщества ПОО в целом на государственном и (меж)региональном уровнях.</p>







Примечания: типология представляет широкие категории ЦПО, которые не всегда могут соответствовать той или иной категории, форме или типу. Таксономия основана на значительном количестве примеров со всего мира, отобранных и представленных в этом отчете ЕФО. В некоторых странах может существовать несколько методов реализации. В любом случае, вопрос о статусе и типе учреждения может обсуждаться самими странами. Наиболее очевидным способом уточнения статуса относительно типа является ситуация, когда это напрямую уточняется в национальном или региональном законодательствах. Однако во многих случаях, представленных в этой таксономии, нет четкого определения. Поэтому, возможно, для некоторых стран будет некорректным с технической точки зрения привязывать к ЦПО конкретный статус или тип. Технические и другие характеристики, лежащие в основе процессов реализации международных донорских проектов по всему миру, также должны помочь прояснить такие вопросы. Некоторые ЦПО, обозначенные вышеуказанным типом В, как, например, в Армении (и даже в Молдове), также могут классифицироваться как тип Е.

Таксономия показывает, что динамика некоторых ЦПО может указывать на ряд вариантов политики, которые представляют собой сочетание региональных и отраслевых подходов либо занимают промежуточное положение. Для наглядности баланс между отраслевыми и региональными функциями ЦПО можно представить следующими институциональными комбинациями:

- **регионально-отраслевое (РО):** специализируется на одном из основных экономических секторов региона и удовлетворяет потребности этого сектора в умениях/возможности трудоустройства в регионе;
- **региональное многопрофильное (РМП):** специализируется на нескольких основных экономических секторах региона и удовлетворяет потребности в умениях/возможности трудоустройства в регионе;
- **межрегионально-отраслевое (МРО):** специализируется на одном из основных экономических секторов и удовлетворяет потребности этого сектора в умениях/возможности трудоустройства в нескольких регионах или во всей стране;
- **межрегиональное многопрофильное (МРМП):** специализируется на одном из основных экономических секторов и удовлетворяет потребности этих секторов в умениях/возможности трудоустройства в нескольких регионах или во всей стране.

Однако в зависимости от выбора государственной политики создание ЦПО должно основываться на тщательной оценке общих договоренностей об управлении и финансировании системы ПОО, а также на тщательной диагностике сети ПОО. Нормативная база и юридический статус, учредители, состав совета директоров, распределение задач между директорами, бюджетные оценки и затраты на внешние и внутренние инфраструктуры ЦПО являются важными элементами, которые необходимо учесть в рамках общей процедуры разработки политики.

# 1.4



## Передовой опыт и совершенствование как принцип работы: признание передового опыта учреждений ПОО

После изучения предыдущих разделов и законодательной базы ЕС в отношении политики образования и обучения необходимо рассмотреть следующие темы формирования и внедрения концепции передового опыта в ПОО:

- **ПОО и навыки многоуровневого управления:** сюда относятся (региональные) экосистемы/кластеры, ГЧП, автономия учреждений, умная специализация, устойчивое финансирование, отраслевые советы/альянсы, подходы к оценке на основе эффективности и мониторинга.
- **Качество ПОО:** относится к концепции обеспечения качества, включая преподавателей, инструкторов и учебные процессы. Также включает постоянное совершенствование стандартов ПОО.
- **Актуальность ПОО:** соответствие квалификаций, умений и компетенций спросу на рынке труда. Многопрофильная программа обучения постоянно обновляется в сотрудничестве с заинтересованными сторонами отрасли.
- **Эффективность ПОО:** потребность в умениях является стимулом разработки политики. Она опирается на инструменты получения сведений о востребованных умениях.
- **Возможность трудоустройства:** выпускники и работодатели получают выгоду от профессиональных умений высокого уровня. Лаборатории по разработке политики (инкубаторы) поддерживают создание рабочих мест и стартапы.
- **Гибкость:** важны все типы обучения, поскольку система ПОО обеспечивает связь со всеми возможными путями приобретения умений ПОО.
- **Обучение в течение всей жизни:** комплексные рамки квалификаций готовы к использованию. Применяются эффективные политики непрерывного ПОО, которые включают малые и средние предприятия в стратегии развития человеческого капитала.

- **Имидж ПОО:** признается ценность, ПОО считается оптимальным вариантом для учащихся и общества. Системы профессиональной ориентации помогают в этом процессе и являются неотъемлемой частью государственных услуг ПОО.
- **Инновации в ПОО:** для сообщества ПОО характерна культура инноваций. ПОО создает ценность для физических лиц, общества и работодателей. Центры инноваций становятся частью институциональной структуры.

#### 1.4.1 Как учреждения ПОО совершенствуются? Основные ингредиенты и инструменты политики

Реформирование и рационализация институциональной структуры ПОО, равно как и оптимизация ее учреждений и механизмов предоставления услуг ПОО представляют собой серьезные вызовы для многих разработчиков политики и других специалистов, поскольку принятие решений в отношении политики оказывает существенное влияние как на пользователей (студентов, родителей, сотрудников и работодателей), так и на поставщиков услуг ПОО.

Опыт ЕФО позволяет предположить, что если в ответ на такую реформу закрепить за некоторыми учреждениями ПОО статус центра передового опыта, то таким образом можно проявить политическую тактичность и уменьшить ожидания, которые обычно характерны для сообществ ПОО в странах с проблемами, связанными с закрытием, объединением или созданием новых учреждений ПОО. Представленная систематизация помогает информировать о таких процессах, предлагая пять возможных вариантов политики для создания центров, а также возможные способы соответствия критериям, связанным с решениями по вопросам политики относительно институционального устройства.

### *Мягкие механизмы с твердым результатом*

ЕФО и международная успешная практика предполагают, что лучше всего принимать решения по рационализации и оптимизации сетей ПОО при координированном участии региональных сил, поскольку это позволит поддержать решения в интересах региональной экономики, уравновешивая при этом приоритетные или стратегические секторы национальной экономики. Применение многоуровневого подхода к управлению имеет важное значение. Региональные отделы ПОО, другие советы (например, региональные) и местные органы власти должны сотрудничать с поставщиками образовательных услуг и работодателями (как в формальных, так и неформальных секторах экономики), чтобы внести вклад в осуществление оптимизации региональных сетей ПОО.

В этом отношении всегда полезно начинать процесс реформ, проведя оценку учреждений ПОО для определения их уровня качества и эффективности. Это особенно важно в странах с крупными сетями поставщиков услуг ПОО. Эта оценка может включать анализ экономической целесообразности (определение эффективности затрат) для оценки поставщиков ПОО; впоследствии эти поставщики будут лучше подготовлены к формированию эффективного процесса. Методологию оценки можно использовать для периодического мониторинга успехов в работе поставщиков услуг ПОО, а также эффективности мер, принятых для поддержки и совершенствования других поставщиков услуг ПОО.

Другим ключевым результатом этой работы является создание аналитической рамки, которая должна содержать основные переменные и ключевые индикаторы в качестве руководства для создания ЦПО. Сюда относятся отраслевой и профессиональный анализ, идентификация ключевых управленческих и скоординированных функций ЦПО, а также задачи, необходимые для сотрудничества с другими учреждениями, местными правительствами, работодателями и т. д.. Требуются показатели, охватывающие географические и демографические данные, социально-экономическую динамику и динамику рынка труда, промышленные и другие кластеры, решающие вопросы ПОО в регионе и в рамках институциональной системы (см. Приложение 1, Индикаторы аналитической рамки).

Результатом должен стать нормативный инструмент в форме плана перехода для поддержки учреждений ПОО и государственных органов управления этим процессом. Этот план может быть рассчитан на срок от 1 до 3 (или до 5) лет.

На втором этапе это позволит начать обсуждение регулирования или законодательного закрепления ЦПО в качестве флагманских организаций или просто типа учреждений, которые имеют конкретные функции в системах ПОО.

*Конкуренция: вопрос о критериях и других показателях для управления проектами ЦПО*

Вышеупомянутые процессы и инструменты также призваны помочь разработчикам политики в создании конкурентной процедуры для сети поставщиков услуг ПОО с целью определения их способности стать ЦПО. Это может быть сформулировано на национальном, а реализовано на региональном уровне (поскольку такие конкурсы могут проводиться на региональном уровне). Чтобы лучше подготовить процесс, государственные органы должны провести консультации с сообществом ПОО на всех уровнях, включая социальных партнеров, промышленных/отраслевых исполнителей и т. д.. Эти заинтересованные лица также могут принять участие в работе оценочного комитета.

Учреждениям необходимо подать заявку на получение статуса ЦПО. В целом, каждую заявку следует рассматривать и оценивать как отдельный случай. Однако на начальных этапах возможно ожидание выделения определенных финансовых ресурсов для формирования первой группы ЦПО. Можно также объявить об открытом процессе подачи заявок.

Таким образом, критерии отбора для оценки проектов или просто процесса инициирования создания ЦПО должны быть всеобъемлющими и общепринятыми в сообществе ПОО. Необходимо определить систему критериев оценки (они также могут называться источниками верификации, средствами и т. д.), которые, в свою очередь, должны иметь соответствующий вес в пределах общего балла (Приложение 1).

### Таблица 1.4 Пример шаблона проектного предложения для выбора ЦПО

1. Название предлагаемого ЦПО.
2. Тип центра: региональный отраслевой, региональный многопрофильный, межрегиональный отраслевой, межрегиональный многопрофильный.
3. Учреждение (-я), на основании которого (-ых) будет организован ЦПО.
4. Учредители, управляющий совет (состав и функции), высшее руководство.
5. Ориентировочные профили и задачи персонала ПОО.
6. Сектор(ы) специализации.
7. Предлагаемые профессии/квалификации.
8. Подход к обеспечению качества.
9. Краткое описание охватываемого (-ых) региона (-ов).
10. Учреждения, с которыми необходимо установить связь.
11. Другие партнерские организации и ключевые заинтересованные стороны.
12. Обоснование проекта (оценка ожидаемой эффективности):
  - a. релевантность: например, выбор типа центра, сектора и квалификации, которые должны предлагаться, регион(ы), который (-ые) должен (-жны) быть охвачен, сетевые учреждения, партнеры, бенефициары, клиенты и т. д.;
  - b. эффективность: например, любой возможный анализ эффективности затрат, инвестиции на одного выпускника в ближайшие 3–5 лет, диверсифицированные услуги, прогнозируемая прибыль, налоговоспособность; сравнение со стандартными поставщиками услуг ПОО;

- c. результативность: например, предполагаемое количество ежегодно регистрируемых кандидатов на различные курсы и учащихся (формальное и неформальное, первоначальное и постоянное ПОО, молодые люди и взрослые) в процентном отношении от общей выборки соответствующих возрастных групп, предполагаемый уровень трудоустройства и т. д.; сравнение со стандартными поставщиками услуг ПОО;
  - d. воздействие: например, предполагаемое воздействие на социально-экономическую ситуацию в регионе (-ах) и стране, снижение уровня безработицы и бедности, миграция, экономическая производительность и т. д.; сравнение со стандартными поставщиками услуг ПОО;
  - e. устойчивое развитие: например, потенциал развития, возможные будущие источники и уровни финансирования, формирование дохода, постоянная привлекательность центра (как для учащихся, так и для сотрудников).
13. Подробный план действий по созданию центра с оценкой затрат.
  14. Анализ рисков.
  15. Пакет необходимых данных и документов (в соответствии с рабочим заданием или тендерной документацией).

Источник: Galvin Arribas с соавт. (2019).

Критерии, которые необходимо учесть в качестве ЦПО, могут охватывать несколько областей. В целом, они относятся к большим блокам возможностей ЦПО, таким как: управление и финансирование, инфраструктура и местоположение; образовательные, педагогические, методологические и учебные стратегии; социально-экономическое влияние на поддержку регионального развития; партнерство с отраслевыми, местными властями и международными партнерами; компетенции в области кадровых вопросов (преподаватели, инструкторы и сотрудники); внедрение технологических и инновационных изменений и т. д.<sup>31</sup> Кроме того, важно отметить, что после начала работы ЦПО мониторинг и оценка должны стать регулярными задачами для государственных и частных участников ПОО.

#### *Международные практики доноров и партнеров*

Международные донорские организации очень активны в деятельности по созданию ЦПО и обладают значительным опытом. Обычно они запускают проекты с целью расширения полномочий учреждений ПОО в стратегических регионах и секторах, которые также могут быть связаны с подходами умной специализации. Они часто действуют в развивающихся странах, поскольку для многих таких стран сложной задачей является повышение конкурентоспособности и производительности с одновременным предоставлением возможностей молодым людям на рынке труда<sup>32</sup>. Донорские организации также предоставляют инструменты для управления производительностью ПОО<sup>33</sup>.

<sup>31</sup> Существует много примеров; один из последних — изменение понятия «передовой опыт» во Франции. Новая категория передового опыта подразумевает более высокий уровень требований. Ожидается, что к 2022 году будет создано не менее трех кампусов передового опыта в ПОО в каждом регионе. Кампусы передового опыта решают проблемы, с которыми сталкивается тот или иной экономический сектор на государственном уровне. В отличие от существующих кампусов, они будут расположены в определенном месте. Некоторые из них могут действовать в локальных сетях. Кампусы передового опыта включают инфраструктуру для достижения образовательных целей, развития бизнеса и инноваций, исследований, спорта, культурной жизни и т. д.. Критерии и условия конкуренции можно посмотреть по адресу: [www.education.gouv.fr/pid285/bulletin\\_officiel.html?cid\\_bo=136698](http://www.education.gouv.fr/pid285/bulletin_officiel.html?cid_bo=136698)

<sup>32</sup> GIZ является одной из ключевых организаций в сфере передового опыта в рамках ПОО. См., например, проект в Вьетнаме: [www.giz.de/en/worldwide/18758.html](http://www.giz.de/en/worldwide/18758.html)

<sup>33</sup> В частности, с практиками агентств по развитию Бельгии и Люксембурга можно ознакомиться по адресу: [www.vettoolbox.eu/drupal\\_files/public/2018-11/tools\\_handbook\\_training\\_manual\\_en\\_1.pdf](http://www.vettoolbox.eu/drupal_files/public/2018-11/tools_handbook_training_manual_en_1.pdf)

## 1.4.2 Вклад в конкурсы WorldSkills

WorldSkills и национальные конкурсы не являются прямыми провайдерами передового опыта. Иными словами, основной целью конкурсов профессионального мастерства не является преобразование учреждений ПОО в ЦПО. Однако важно понимать, что в последние годы такие события стали ориентиром для продвижения и оценки передового опыта в ПОО. Эти конкурсы обеспечивают как высокую производительность, так и объективный подход к оценке передового опыта. Интересно то, что в последние годы все большее внимание на этой платформе уделялось передовому опыту в ПОО.

Такие конкурсы также предоставляют возможность лучше понять факторы, которые способствуют развитию профессиональных умений высокого уровня. Учащиеся находятся в центре этого опыта, поскольку они должны иметь ряд способностей и компетенций (например, социальные, когнитивные и предпринимательские), чтобы продемонстрировать соответствующее профессиональное отношение в реальных рабочих ситуациях.

Конкурсы WorldSkills измеряют передовой опыт в ПОО. Конкурсы — это способ глобального продвижения совершенствования умений. Они становятся своеобразным глобальным центром умений, который объединяет преподавателей, отрасли, национальные правительства и международные организации. Некоторые лидирующие ЦПО со всего мира принимают участие в этих мероприятиях<sup>34</sup>.

<sup>34</sup> Дополнительная информация: <https://worldskills.org/>

**Рисунок 1.3.** Инструменты для управления процессами политики образования и обучения: от учебных заведений ПОО до ЦПО



# Глава 2

## Выявление ЦПО в государствах-членах ЕС, странах-партнерах ЕФО и странах за пределами ЕС

В Главе 1 представлены сведения о передовом опыте и его связи с ПОО. В ней объясняются сложности и разногласия в отношении термина «передовой опыт в ПОО», рассматриваются доводы в пользу создания ЦПО и классификации ЦПО на основании характеристик ведущего контекста.

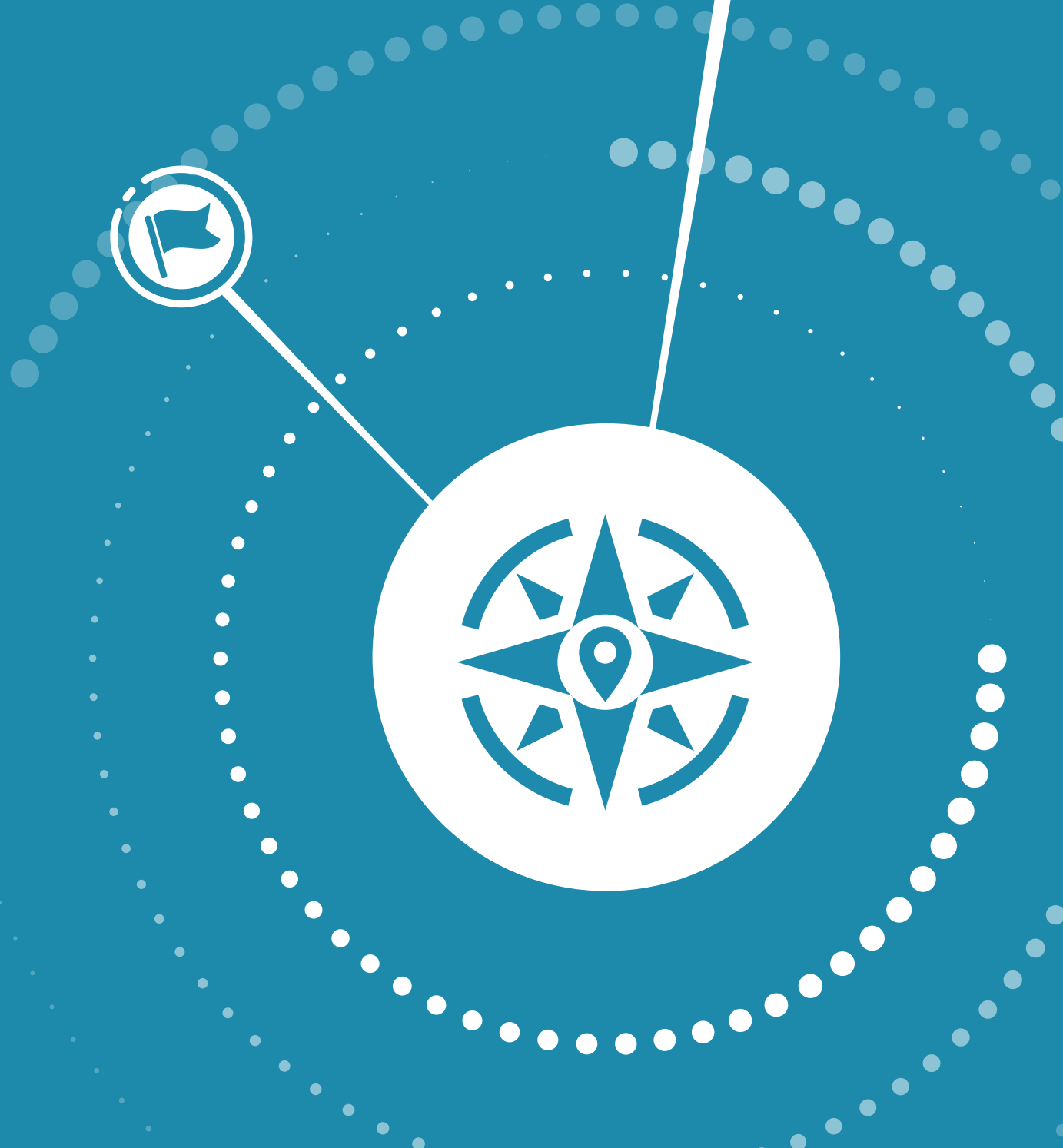
Очевидно, что ЦПО в одной стране может значительно отличаться от ЦПО в другой. Это справедливо даже в тех случаях, когда ЦПО в обеих странах занимается более или менее одной и той же деятельностью. Это само по себе может стать веской причиной партнерства.

Кроме того, значительные различия между этими центрами связаны с так называемыми «вторичными характеристиками», которые, в основном, относятся к вопросам устойчивого развития и изоляции. Таким образом, это поднимает вопрос о том, может ли ЦПО, обеспечивающий высокое качество, но функционирующий в изоляции, быть воспринят или обозначен как «центр передового опыта». Иными словами, можно утверждать, что передовой опыт определяют не только действия, но и их связь с такими «вторичными характеристиками».

В Главе 2 подробно рассматриваются эти логические аспекты, а также приводятся примеры признанного профессионального совершенства в двух группах стран:

1. страны-члены ЕС и страны-партнеры ЕФО;
2. страны, не входящие в ЕС.

В отношении первой группы стран в главе рассматриваются результаты двух зеркальных исследований, проведенных компанией Escorys (от имени Европейской комиссии) и ЕФО, соответственно. Что касается стран, не входящих в ЕС, в главе в основном будет рассматриваться практический опыт международных организаций в сфере передового опыта в ПОО.



# 2.1

## ЦПО в государствах-членах ЕС и странах-партнерах ЕФО



### 2.1.1 Цель исследования для выявления ЦПО

Целью обоих исследований (Есорус и ЕФО) был поиск примеров передового опыта в ПОО, связанных с более широкими стратегиями инноваций, экономического и социального развития.

После выполнения этого задания Европейская комиссия также хотела получить обоснованную информацию о следующем:

- что понимается под передовым опытом в ПОО в контексте регионального социального и экономического развития, стратегий инноваций, умной специализации и т. д.;
- как достигается передовой опыт в Европе в данном контексте в рамках ПОО.

### 2.1.2 Методологические аспекты

ЕФО с той же целью провел зеркальное исследование в своих странах-партнерах. С самого начала было ясно, что восприятие передового опыта в ПОО может отличаться в зависимости от контекста. Таким образом, ссылка на примеры передового опыта относится к определению, предоставленному должностными лицами страны в целях выполнения этого упражнения. В нескольких странах-партнерах ЕФО, участвующих в этом задании, это определение является произвольным.

Пример Украины и положение в ее проекте закона о ПОО подчеркивает важность определения, когда речь идет о ЦПО. В то же время он указывает на важность ЦПО и те политические действия, которые разворачиваются за их кулисами. Профессиональные образовательные учреждения Украины могут получить статус центров передового опыта. Юридический статус «центр передового опыта (или превосходства)» определяется Кабинетом министров Украины.

### 2.1.3 Географический охват

Исследование Escorys (Европейская комиссия, 2019) охватывает все 28 стран-членов ЕС, страны, в которых действует Европейское соглашение о свободной торговле (ЕССТ), и страны-кандидаты, в то время как в выполнении задания ЕФО приняли участие страны-партнеры Восточного партнерства, Южного и Восточного Средиземноморья (SEMED).

В исследованиях Escorys и ЕФО использовался один и тот же шаблон (см. Приложение 1).

Европейская комиссия выдвинула концепцию передового опыта, который характеризуется комплексным подходом, ориентированным на учащих, в котором ПОО:

- является неотъемлемой частью экосистем умений, вносящих вклад в региональное развитие, инновации и стратегии умной специализации;
- является частью «треугольников знаний», тесно сотрудничая с другими секторами образования и обучения, научным сообществом и бизнесом;
- позволяет учащимся приобретать как профессиональные, так и ключевые компетенции благодаря гарантированно высокому качеству, создает инновационные формы партнерства с работодателями и поддерживается благодаря непрерывному профессиональному развитию преподавателей и инструкторов, инновационным методикам, а также стратегиям обеспечения мобильности и интернационализации.

#### 2.1.4 Исследование Ecorys

В данном исследовании рассматривается передовой опыт в масштабе Европы в ракурсе развития ЦПО, которые работают в определенном национальном, региональном или местном контексте, а также создания транснациональных платформ. Они либо объединяют существующие ЦПО в разных странах, либо расширяют модель путем объединения давно учрежденных ЦПО в одной стране с партнерами в других странах (палаты, центры ПОО, компании и т. д.).

Результаты исследования показывают, что передовой опыт в ПОО в Европе опирается на двухуровневую типологию.

1. Специально созданные ЦПО или ЦПО, названные таковыми в рамках национальных/ региональных положений о передовом опыте в ПОО. Такие ЦПО тесно связаны со стратегиями регионального развития, осуществления инноваций и избирательной специализации либо являются явными инструментами таких стратегий.
2. ЦПО — отдельные поставщики услуг ПОО, действующие как ЦПО для региона (или субрегиона) либо сектора. В таких случаях такая дополнительная деятельность, как проекты центров инноваций, бизнес-инкубаторов, научно-исследовательские проекты, входят в «обычную» деятельность поставщика услуг ПОО. Как правило, эти ЦПО имеют постоянно развивающийся портфель мероприятий, основанных на проектах (обычно частично финансируемых ЕС) для поддержки инноваций и транснациональной мобильности персонала и студентов.

ЦПО также отличаются своим охватом. В целом, основное внимание уделяется экономическим секторам. ЦПО сконцентрированы либо на одном секторе, либо на нескольких. Основной упор на секторах экономики означает частое пренебрежение социальными проблемами. Однако есть некоторые примеры высокотехнологичных и высокоинновационных секторов, ориентированных на решение социальных проблем.

В плане деятельности обычно ЦПО активны в разработке и внедрении инновационных методов обучения, включая основанные на цифровых технологиях (например, массовый открытый онлайн-курс, симуляторы и т. д.), а также обучении на основе проектов и учебных программ, которые развивают сквозные и технические умения. ЦПО также часто предлагают начальное и непрерывное ПОО. Оно должно основываться на принципах обучения в течение всей жизни.

В ПОО более высокого уровня существует большое разнообразие программ и путей развития, частично отражающих различия в национальном законодательстве относительно того, какие типы законодательно оформленных учреждений и организаций могут предоставлять те или иные виды программ на том или ином уровне. Несмотря на это, сотрудничество с учреждениями высшего образования является очень

распространенным (от совместного использования материально-технической базы до предложения совместных программ квалификации).

В целом, ЦПО реже предлагают транснациональные совместные учебные программы ПОО, непрерывное профессиональное развитие (НПР) для преподавателей и инструкторов, а также услуги профориентации и признания результатов ранее полученного обучения, хотя, за исключением транснациональных учебных программ, эти действия являются важными составляющими оказания некоторых услуг ЦПО. Одна из причин, по которой НПР, а также профориентация и признание результатов ранее полученного обучения не представлены широко, заключается в том, что они могут находиться в сфере ответственности других заинтересованных сторон.

Что касается сотрудничества и партнерства, исследование выявило, что наиболее базовое сотрудничество принимает форму трудоустройства компаниями студентов, в рамках ученичества, что приводит к совместному использованию оборудования и знаний, и, в свою очередь, ведет к смешению инноваций и мероприятий бизнес-инкубаторов. Обмен оборудованием и опытом, скорее всего, принесет наибольшую выгоду, если он является двусторонним, когда ПОО не просто получает материалы, оборудование или персонал от компаний, но и участвует во взаимных отношениях.

Кроме того, инновации и бизнес-инкубаторы имеют другое отношение к экономическому развитию, а именно более прочные, более активные и более прямые связи, чем у учреждений ПОО, удовлетворяющих потребности бизнеса. В то же время эти расширенные действия требуют большей ответственности и ресурсов.

Возможно, неудивительно, что, хотя сотрудничество с бизнесом распространено и узаконено в некоторых системах ПОО (например, дуальная система), маловероятно, что ЦПО будут действовать в качестве инновационных центров или бизнес-инкубаторов и участвовать в создании и распространении новых знаний в партнерстве с другими заинтересованными сторонами, например, в ходе совместных исследований и разработок с университетами, научно-исследовательскими подразделениями в компаниях, научно-исследовательскими организациями и т. д..

Что касается генерации новых знаний, то хотя, на первый взгляд, большинство ЦПО в этом участвуют, они делают это в различной степени. Один важный вопрос заключается в том, имеет ли это значение для процесса совершенствования. Ответ — да, в той степени, насколько это выгодно ЦПО, чтобы иметь автоматический доступ к высококачественным исследовательским центрам и возможностям обмена опытом. Этого можно достичь как на общеевропейском, так и на национальном уровнях.

Международное сотрудничество распространено среди ЦПО и, скорее, считается неотъемлемой частью их деятельности, чем выборной дополнительной функцией. ЦПО часто участвуют в многочисленных долгосрочных проектах по мобильности и развитию,

финансируемых ЕС, что подразумевает участие в нескольких международных сетях. В целом, ЦПО стремятся наращивать свою международную деятельность, а некоторые сети ЦПО работают в международном, а не национальном или региональном масштабе. Однако несмотря на частое международное участие, степень вовлеченности ЦПО различна. Интересно то, что международные мероприятия не координируются на стратегическом уровне в рамках национальных или региональных сетей. В этой сфере европейская поддержка помогла бы повысить их эффективность.

С точки зрения управления и финансирования, ЦПО необходимо сбалансировать потребности на национальном и местном уровнях. В некоторых странах ЦПО должны решать приоритетные задачи на национальном отраслевом уровне. При этом решение отраслевых задач национального масштаба может ущемлять субрегиональные приоритеты. В любом случае, уровень деятельности и эффективности в рамках национальных систем может значительно варьироваться. Несмотря на отсутствие национальных или региональных сетей ЦПО и более широкие стратегии деятельности ЦПО, существует риск фрагментарности удовлетворения отраслевых потребностей, если говорить о стране в целом.

В ходе исследования выяснилось, что ЦПО уделяют мало внимания социальным вопросам; это может быть частично обусловлено тем, что ЦПО связаны со стратегиями, направленными на экономические приоритеты. Такие стратегии не всегда достаточно отражают социальные потребности, вероятно потому, что входят в экономическую или трудовую сферы, а не в сферу социальной политики.

Еще одним важным выводом является степень участия партнерств в управлении ЦПО. Действительно, партнерства выполняют жизненно важную функцию для ЦПО. Они вместе отвечают за цели и мероприятия, а также достижение целей благодаря объединению и совместному использованию ресурсов. ЦПО часто формируют различные партнерства для достижения самых разных целей и осуществления различных мероприятий, что может быть причиной неоднородности передового опыта. В связи с этим возникает один важный вопрос, касающийся степени обмена информацией внутри ЦПО и между ними. Сети ЦПО координируются в различной степени, и в результате между различными сетями существует коллективная ответственность разного уровня и в различных направлениях. Коллективная ответственность, безусловно, является преимуществом сетей ЦПО, что, скорее всего, недоступно для отдельных поставщиков, действующих как ЦПО.

Что касается финансирования, очевидно, основное государственное финансирование ЦПО часто дополняется проектным финансированием и взносами со стороны компаний, либо путем предоставления персонала, оборудования и другой инфраструктуры (в денежном или «натуральном» выражении), либо путем оплаты услуг. Из исследования ЕФО следует, что это также относится к ЦПО в странах-партнерах ЕФО.

Кроме того, очевидно, что сети ЦПО финансируются за рамками основного финансирования ПОО в целях обеспечения дополнительной материально-технической базы и персонала. Понятно, что такие дополнительные ресурсы недоступны отдельным поставщикам образовательных услуг, действующим как ЦПО, где нет национальных или региональных сетей. Отдельные организации, функционирующие в качестве ЦПО, должны создавать собственные сети. Европейское финансирование играет важную роль, не просто обеспечивая дополнительные средства (или в некоторых случаях оказывая поддержку основного финансирования), но и поддерживая инновации в ПОО.

### 2.1.5 Исследование ЕФО

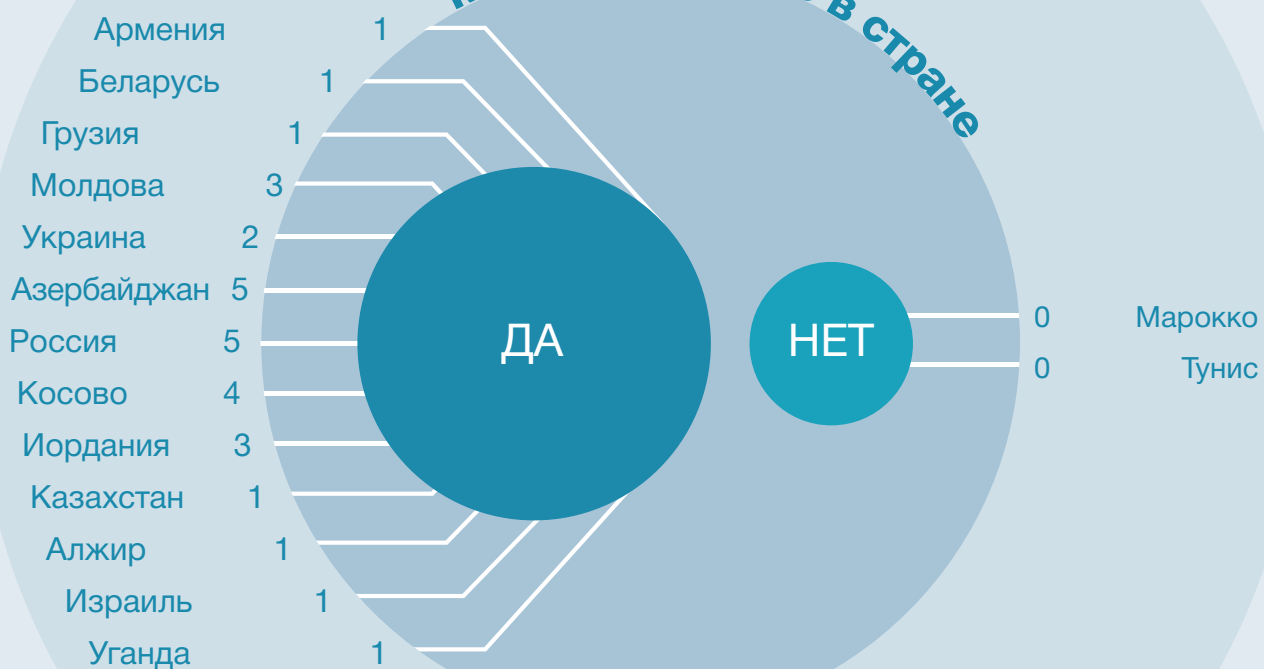
Исследование ЕФО представляет собой «неевропейскую»<sup>35</sup> картину передового опыта в ПОО и ставит перед собой задачу описать ситуацию стран за пределами ЕС. Как упоминалось ранее, в обоих исследованиях использовался один и тот же шаблон для элементов ЦПО. Запрос на предоставление информации был направлен получателям на различных уровнях иерархии: в некоторых случаях министрам, ответственным за ПОО, а в других — директорам учебных заведений. ЕФО попросил распространить шаблон среди ЦПО, а также среди других заинтересованных сторон, в частности, федераций работодателей и профсоюзов. Процесс получился не таким, как ожидалось, и поэтому большинство примеров представляют собой «официальное» мнение ответственных министерств. Тем не менее, мы признаем наличие эффективных ЦПО, даже если о них не известно государственным органам.

Для первого раунда этого обзора ЕФО были отобраны двенадцать стран из двух регионов (Южное и Восточное Средиземноморье и Восточное партнерство). Письма были разосланы в декабре 2018 года, и странам было предоставлено полтора месяца на ответ. В ходе проведения исследования были добавлены еще три страны, а именно: Израиль, Казахстан и Уганда. В конечном итоге, из 15 стран-партнеров только 13 предоставили ответ. Тунис и Марокко примеров не предоставили. Следующие 13 стран представили 29 примеров того, что они считают ЦПО.

<sup>35</sup> Страны-кандидаты были также включены в исследование Ecorys.

## Примеры от каждой страны

## Меры, принятые в стране



Целью исследования в выбранных странах-партнерах было выявление примеров ЦПО. Часто предполагается, что эти примеры связаны с более широкими стратегиями, имеющими отношение к инновациям, экономическому и социальному развитию. Однако до сих пор это предположение не было подтверждено. Из представленных примеров следует, что большинство ЦПО функционируют изолированно. В этом случае изоляция означает, что между ЦПО на международном уровне недостаточный уровень партнерских отношений. ЦПО соседних стран не обмениваются информацией и не поддерживают контакт друг с другом. В рамках ЕФО можно распространить такие примеры среди стран-партнеров, чтобы инициировать прямой обмен и, возможно, партнерские отношения между ними. Неудивительно, что исследование уже вызвало определенный интерес в странах, которые попросили распространить информацию об этих примерах. Распространение примеров направлено на устранение этого недостатка.

В Украине Высшее профессиональное училище № 7, основанное в 1979 году для обучения работников Кременчугского автомобильного завода, было объединено с Профессионально-техническим училищем №2 в 2006 году с целью оптимизации сети учебных заведений ПОО. Это хороший пример формирования партнерских отношений ЦПС на региональном и международном уровнях. Высшее профессиональное училище № 7 в Кременчуге и учебный центр подготовки строителей в Каунасе (Литва) заключили соглашение о сотрудничестве. В то же время, ЦПО подписал соглашение о сотрудничестве с компанией Henkel Bautechnik (Украина) в рамках проекта Henkel Academy.

Пример Украины показывает, что передовой опыт ПОО часто используется в качестве инструмента рационализации реформ. В таких случаях децентрализация управления ПОО и слияние учебных заведений часто представлены как пример передового опыта. Однако связь между этими двумя факторами не всегда оправдана.

Предложенные ответы показывают, что в регионе Восточного партнерства понятие «передовой опыт (или превосходство)» ПОО часто фигурирует в образовании и ПОО. При этом очевидно, что в этих странах существует различное восприятие передового опыта ПОО. Среди четырех стран Южного и Восточного Средиземноморья наблюдается высокий уровень активности, несмотря на низкий уровень ответов. Например, в Марокко Институты делегированного управления (которые были открыты государством, а руководство было делегировано частному сектору) охватывают ключевые приоритетные секторы, включая автомобилестроение, авионавигацию и возобновляемые источники энергии (один из них уже открыт, а два находятся в стадии строительства) и воспринимаются как ЦПО. Текстильный сектор также входит в этот список.

Еще одним хорошим примером является CNAM (Консерватория искусств и ремесел) в Марокко — центр, предоставляющий непрерывное обучение с целью обучения всех людей по всему миру («J'enseigne à tous et partout»). Он предлагает обучение в нескольких секторах, включая перевозки, логистику, здравоохранение, социальную работу, ИКТ, управление и финансирование, охватывающее 1500 рабочих мест в 250 секторах и субсекторах.

подавляющее большинство центров в анализируемых странах активно предоставляют начальное и непрерывное ПОО. Наиболее часто их задачей является предоставление физическим лицам на рынке труда соответствующих умений в рамках обучения в течение всей жизни. Однако не всегда ясно, соответствуют ли развиваемые ими умения региональным или национальным потребностям.

Не менее важным аспектом является убежденность в том, что ЦПО должны устанавливать партнерские отношения с бизнес-сектором. Такое сотрудничество ведется в разных направлениях и зачастую основано на ученичестве, стажировках и совместном использовании оборудования. Этот аспект, хотя он и является положительным, может быть поставлен под сомнение с точки зрения устойчивости, поскольку такие партнерские отношения зачастую включают компании без истории длительного присутствия в рассматриваемых странах. Кроме того, в связи с этим поднимается вопрос о том, насколько задействованные секторы могут быть устойчивыми нишевыми сферами деятельности в регионе. Этот вопрос рассматривается в Главе 3 в рамках обсуждения стратегии умной специализации и связи с предоставлением умений.

Армянский региональный государственный колледж (Vayots Dzor Regional State College) – в стране 12 таких колледжей, и он среди них является наиболее эффективно действующим – хороший пример партнерства со сферой бизнеса. ЦПО заключил партнерские соглашения с 40 организациями, включая отраслевые компании, университеты, неправительственные организации (НПО) и государственные организации. Он активно работает в сфере туризма, гостиничного бизнеса и виноделия, а также разрабатывает программы обмена с ЦПО в Польше. Сотрудничество с предприятиями гарантирует возможность трудоустройства выпускников на уровне 70 %.

В Азербайджане Региональный промышленный центр компетенций ПОО в Гяндже работает с секторами, в которых требуются квалифицированные трудовые ресурсы (промышленность), и осуществляет проекты, финансируемые ЕС и ПРООН. Это хороший пример единого ресурсного центра и флагманского ПОО высокого качества. Целью его работы является устранение недостатков в инфраструктуре и модернизация подхода к управлению; модель «мини-фабрик» поможет создать среду для небольших предприятий, производящих товары для регионального рынка.

Еще одной распространенной особенностью в большинстве примеров является убежденность в том, что преподаватели и инструкторы — ключевые элементы ЦПО. Таким образом, от ЦПО часто ожидают инновационных методик обучения, а также инвестиций в непрерывное профессиональное развитие преподавателей и инструкторов. Большинство примеров демонстрирует важность составления совместного учебного плана ПОО с другими поставщиками услуг ПОО.

Габалинский государственный центр профессионального образования, Азербайджан, реализует дуальные пилотные проекты ПОО в сфере туризма и сельского хозяйства при сотрудничестве с GiZ. ЦПО внедряет дуальные пилотные проекты технического и профессионального образования и обучения (ТПОО), ориентированные на рынок труда программы обучения, методики практического обучения, поддерживает разработку политик ТПОО, предоставляет тренинг преподавателям и карьерное развитие для консультантов по вопросам профориентации.

В Казахстане некоммерческая акционерная компания Holding Kasipkor (методологический центр) специализируется на многих видах деятельности в области инженерного дела, а также на обучении людей с особыми образовательными потребностями. ЦПО предлагает методологическую поддержку образовательным и методологическим организациям, разработку образовательных программ, программ для учащихся с особыми образовательными потребностями, разработку образовательных материалов, включая электронные материалы, непрерывное профессиональное развитие педагогов в области инженерного дела и продвижение инноваций. Этот ЦПО активно участвует в конкурсах WorldSkills.

В России Центры компетенций в области онлайн-обучения, финансируемые через ГЧП, охватывают различные секторы в целях совместной с работодателями деятельности по развитию инфраструктуры для обучения преподавателей и администраторов образования, продвижению передового опыта в онлайн-обучении, а также мониторингу прогресса в цифровой среде России.

В Молдове учебный Центр передового опыта в сфере ИКТ является партнерством, поддерживающим качество и актуальность профессионального образования в области ИКТ. В состав партнерства входят: Национальная ассоциация частных компаний в области ИКТ (ATIC), Молдова, Агентство по развитию Австрии, правительство Румынии и Национальное агентство по обеспечению качества в области образования и научных исследований (ANACEC). ЦПО (8 колледжей с 12 учебными заведениями ПОО) представляет собой ресурсный центр для преподавателей и является для студентов привлекательным поставщиком образовательных услуг, предоставляемых в сотрудничестве с сектором ИКТ. Следует отметить, что с начала исследования в Молдове было заявлено о наличии 13 ЦПО.

Исследование не выявило примеров ЦПО с международными кампусами/академиями ПОО (за исключением Израиля). Как правило, эти ЦПО не связаны на международном уровне. Большинство респондентов также заявили, что их ЦПО не выступают в качестве инновационных центров или центров распространения технологий. Кроме того, из примеров следует, что мало внимания уделяется созданию и распространению новых знаний в партнерстве с другими заинтересованными сторонами. Однако представленные примеры также содержат инновации и модели распространения новых знаний, которые не были выделены в качестве отдельных элементов совершенства. Развитие или присутствие бизнес-инкубаторов для предоставления учащимся учреждений ПОО возможностей развития умений предпринимательства и реализации проектов, по всей видимости, являются одним из наименее развитых элементов.

Интересен случай компании Amal Group (Приложение 2) в Израиле. У нее два центра, совместно использующих помещения с бизнес-инкубатором — «Мы работаем» (долина Харод) и Shevah Mofet (Тель-Авив), которые приглашают местные стартапы к деятельности в бесплатном режиме и, при необходимости, использование мощностей Центра предпринимательства. Ведется работа по распространению модели Центров предпринимательства на другие страны, как в ЕС, так и за его пределами. Интересно, что Amal Group возглавила работу в Международной лаборатории инноваций в сотрудничестве с образовательными центрами. Эта лаборатория позволяет преподавателям учиться, планировать и внедрять инновационные решения. Лаборатория инноваций также обеспечивает увлекательное сотрудничество и взаимное обучение с аналогичными группами со всего мира, включая школы из Дании, Италии, Мексики, Бразилии, Англии, Новой Зеландии, США, Польши и Румынии.

Сложным вопросом является финансирование ЦПО. Большинство центров полагается на финансирование из государственного бюджета, и совсем немногие центры зависят от частных фондов или ГЧП. В некоторых странах привлечено значительное количество международных доноров. В целом, использование финансовых инструментов и средств ЕС в большинстве примеров незначительное.

Конкретного названия ЦПО не существует. В разных странах используются различные названия, часто указывая на другое понимание совершенства. В России применяются термины «центры компетенций» и «центры профессионального совершенства (или превосходства)», в Украине – термин «центры профессионального совершенства (или превосходства)». В Молдове используется понятие «партнерство в целях качества».

и актуальности», а в Азербайджане — «центры компетенций профессионального образования». В Беларуси применяют термин «центры профессионального совершенства (или превосходства)», в Косово — «академия», а в Алжире — «партнерство ради совершенства».

#### **2.1.6 Актуальность развиваемых умений**

Почти все представленные примеры показывают, что основная цель заключается в развитии умений, востребованных на рынке труда, в рамках обучения в течение всей жизни. Хотя информация не является окончательной, важно понимать, как достигается актуальность умений в каждом примере. Здесь «актуальность» означает степень востребованности полученных умений на рынке труда. Она также связана с возможностями профессионального центра прогнозировать умения и адаптировать учебные программы для развития этих умений с учетом социальных, цифровых и экологических аспектов.

**Таблица 2.1** Финансирование ЦПО

Название страны	Финансирование ЕС	Финансирование других международных доноров
<b>Алжир</b>		
<b>Армения</b>	Инвестиции ЕС в здания, оборудование, обучение преподавателей, разработку образовательных программ и дидактических ресурсов	
<b>Азербайджан</b>	Нет Грант EU Action Совместное финансирование ЕС и ПРООН Финансирование за счет гранта ЕС	Британский Совет  Совместное финансирование ЕС и ПРООН GIZ
<b>Беларусь</b>		
<b>Грузия</b>		
<b>Иордания</b>	Инициатива финансируется ЕС, Фондом ETVET  Инициатива финансируется ЕС, Фондом ETVET  Инициатива финансируется ЕС, Фондом ETVET	Агентство США по международному развитию USAID  GIZ
<b>Казахстан</b>		
<b>Косово</b>		Агентство США по международному развитию USAID, Программа повышения занятости среди молодежи  GIZ  Всемирный банк  LuxDev

Государственное финансирование	Другие источники финансирования	ГЧП
Государственное финансирование	Частная компания	Да
Государственное финансирование припл. 90 %	Плата за обучение и услуги припл. 10 %	
Средства из государственного бюджета	Представители туристической отрасли	Да
Средства Министерства образования припл. 33 %	Средства от приносящих доходы видов деятельности и другие доходы, не запрещенные законом	
Средства Министерства образования припл. 33 %	Средства агентства недвижимости «М2» (частная компания) припл. 67 %	Да
Да	Частный сектор выразил заинтересованность в инвестициях в развитие кадров.	Да
Да		Да
Да		Да
100 % государственное финансирование	Частный сектор поддерживает WorldSkills.	
Государственные фонды	Приносящие доход виды деятельности, гранты и частные инвестиции от доноров  Частное финансирование от палат	

Название страны	Финансирование ЕС	Финансирование других международных доноров
<b>Молдова</b>		Агентство развития сотрудничества Австрии, Правительство Румынии, USAID, CE-WIN Агентство развития сотрудничества Австрии USAID
<b>Марокко</b>		
<b>Россия</b>		
<b>Тунис</b>		
<b>Уганда</b>	Фонд ЕС по чрезвычайным ситуациям	Бельгийское правительство, Программа Irish Aid
<b>Украина</b>		

Примечание: Израиль принял участие в исследовании позже и поэтому не включен в таблицу.

Государственное финансирование	Другие источники финансирования	ГЧП
Да Да	Молдавская Ассоциация частных компаний в области ИКТ	Да Да
Федеральная программа развития образования  Да  Да  Национальный приоритетный проект «Цифровая среда в Российской Федерации»	Частные компании  Частные компании  Частные компании  Частные компании	Да  Да  Да  Да
Да	Enabel (агентство Бельгии по развитию)	Да
Государственное и региональное финансирование  Государственное финансирование	Фонды юридических и физических лиц  Оказание услуг гражданам  Денежные и материальные взносы от предприятий, учреждений, организаций и отдельных лиц  Аренда помещений	Да  Да

**Таблица 2.2** Регионы и секторы

<b>Название страны</b>	<b>Регион</b>
<b>Алжир</b>	Южное и Восточное Средиземноморье
<b>Армения</b>	Восточное партнерство
<b>Азербайджан</b>	Восточное партнерство
<b>Беларусь</b>	Восточное партнерство
<b>Грузия</b>	Восточное партнерство

Название центра/инициативы	Сектор (-ы)
Партнерство ради совершенства	Электромеханика l'énergie de Rouïba ИКТ
Региональный государственный колледж Vayots Dzor (в стране 12 таких колледжей, данный является лучшим)	Туризм/гостеприимство; виноделие
<p>Программа «Доступ к гостеприимству и ученичеству» в Государственном центре профессионального образования по туризму и социальным услугам в Баку</p> <p>«Поддержка создания Регионального промышленного центра компетенций ПОО в Гяндже», Гянджинский государственный центр профессионального образования по промышленности и технологиям</p> <p>Региональный промышленный центр компетенций ПОО в Гяндже</p> <p>«Создание дуальных пилотных проектов ПОО в туризме и сельском хозяйстве в районах Габала, Исмаиллы и Гах», Государственный центр профессионального образования Габалы</p> <p>Региональный центр совершенства ПОО в Ленкоранском экономическом районе</p>	<p>Туризм/гостиничный бизнес</p> <p>Отрасль (производство)</p> <p>Акцент на секторах, которым требуются квалифицированные трудовые ресурсы (отрасль)</p> <p>Сельское хозяйство; туризм</p> <p>Производство; сельское хозяйство</p>
Республиканский институт профессионального образования EI RIPO: обучение и профессиональное развитие кадров	Автомобильная промышленность, машиностроение
ГЧП Construct2 для удовлетворения потребностей рынка труда	Строительство

Название страны	Регион
<b>Иордания</b>	Южное и Восточное Средиземноморье
<b>Косово</b>	Юго-Восточная Европа и Турция
<b>Молдова</b>	Восточное партнерство
<b>Марокко</b>	Южное и Восточное Средиземноморье

Название центра/инициативы	Сектор (-ы)
<p>Фармацевтический центр передового опыта</p> <p>Центр передового опыта в области возобновляемых источников энергии</p> <p>Центр передового опыта в области водных ресурсов и охраны окружающей среды</p>	<p>Фармацевтическое производство</p> <p>Возобновляемая энергия</p> <p>Вода и окружающая среда</p>
<p>Sactus Education (первый частный уровень, учебное заведение ПОО в области ИКТ)</p> <p>Training on Smart home – подготовка студентов к производственному обучению.</p> <p>Европейский сертификат компьютерной грамотности для учителей</p> <p>Палата ремесел в Урошеваце, предоставляющая обучение через партнеров (за рубежом)</p>	<p>ИКТ</p> <p>ИКТ</p> <p>ИКТ</p> <p>Здравоохранение</p>
<p>«Партнерства по качеству и актуальности профессионального образования в области ИКТ в Молдове», Центр превосходства в сфере ИКТ</p> <p>Центр практического обучения специалистов в финансовой системе Молдовы</p> <p>Центр передовых технологий в области дизайна и технологий ZIPhouse</p>	<p>ИКТ</p> <p>Финансы</p> <p>Легкая промышленность (производство одежды и дизайн)</p>

Название страны	Регион
<b>Россия</b>	Восточное партнерство
<b>Тунис</b>	Южное и Восточное Средиземноморье
<b>Украина</b>	Восточное партнерство

Примечание: Казахстан не включен в таблицу в связи с отсутствием информации.

Название центра/инициативы	Сектор (-ы)
<p>Центры компетенций</p> <p>Центры непрерывного повышения профессионального мастерства педагогов</p> <p>Центры профессий «Парки будущего»</p> <p>Центры компетенций Национальной технологической инициативы</p> <p>Центры онлайн-обучения</p>	<p>Различные секторы</p> <p>Образование</p> <p>Профессии WorldSkills</p> <p>Инженерное дело</p> <p>Разные секторы</p>
<p>Высшее профессиональное училище № 7 (Кременчук, Полтавская область)</p> <p>Одесский центр профессионального совершенства</p>	<p>Машиностроение; строительство; ИКТ</p> <p>Строительство; агротехнология; ИКТ</p>

# 2.2



## Совершенствование и передовой опыт в ПОО в странах за пределами ЕС

### 2.2.1 Устойчивость ЦПО: уроки, извлеченные из германских проектов по развитию

GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit – Германское общество по международному сотрудничеству) поддерживает создание ЦПО в странах-партнерах на протяжении нескольких десятилетий. В 2012 г. четыре ЦПО (Technologiekompetenzzentren) были включены в метаоценку германских проектов по развитию<sup>36</sup> в области ПОО (Silvestrini & Stockmann, 2012, стр. 28–37):

- Индо-германский центр современных технологий (IGIAT), Индия (2006–2010). Основными бенефициарами центра были сотрудники и предприниматели МСП, прошедшие обучение в области современных технологий. Центр также предлагал обучение лицам, ищущим работу, которым не хватало умений в области современных технологий, а также консультационные услуги МСП.
- Национальная служба промышленного обучения (SENAI), Бразилия (2001–2004). Компания SENAI работала в нескольких сотнях центров профессионального образования, обучения и оказания технологических услуг, которые содействуют инновациям в Бразилии. Бенефициарами были менеджеры по производству, инструкторы компании и молодые стажеры из МСП в отдельных центрах SENAI.
- Китайско-германский учебный центр по технологии печати (CDAD), Китай (1998–2004). CDAD предлагал начальное и непрерывное ПОО. Бенефициарами были выпускники средних школ и сотрудники печатной отрасли.
- Технический институт Такоради, Гана (1997–2005). Бенефициарами были молодые люди, в частности, выпускницы средних школ, а также рабочие и предприниматели из формальных и неформальных секторов экономики.

В процессе метаоценки эти две инициативы — SENAI и CDAD — получили наивысшую оценку по устойчивости, тогда как ни один из проектов развития ПОО такой оценки удостоен не был. IGIAT получил вторую лучшую оценку за устойчивость вместе с другим проектом. А Технический институт Takoradi, наоборот, получил низкую оценку за устойчивость. Сильвестрини и Стокманн указывают на несколько факторов, которые различают наиболее и наименее успешные центры (2012, стр. 113–114):

- высокая степень принятия целей и мер заинтересованными сторонами;
- мощный потенциал в плане организации и управления;
- стабильная политическая и экономическая обстановка;
- высокий спрос на услуги центра.

В отличие от других проектов по разработке ПОО, которые были включены в метаоценку, ни один из проектов, поддерживающих ЦПО, не имел своей целью оказать более сильное влияние на систему ПОО, т. е. внедрить системные изменения в соответствующих странах. Авторы оценки предполагают, что сильный акцент на ограниченное число четких и реалистичных целей положительно сказался на среднесрочной и долгосрочной устойчивости.

<sup>36</sup> В процессе метаоценки анализировались 12 проектов по развитию, которые были реализованы в период с 1997 по 2010 гг.

## 2.2.2 Вьетнам

В последние годы Германия поддерживает создание и дальнейшее развитие ЦПО, в частности, во Вьетнаме. В 2011 году Генеральный директорат по профессиональному обучению Вьетнама опубликовал концептуальный документ «Учреждение центров передового опыта в области профессионально-технического образования и обучения» (GDVT, 2011 г.). В нем правительство выразило надежду, что будущие ЦПО сыграют ключевую роль в повышении спроса на высококвалифицированных работников в Вьетнаме и за рубежом. В документе описаны две основные функции новых центров.

1. Обеспечить высококачественное начальное и продолженное обучение, соответствующее требованиям международных стандартов и способствующее трудоустройству. Соответствие международным стандартам означает, что работодатели Вьетнама (в частности, иностранные инвесторы) в регионе АСЕАН или любом другом регионе мира (например, в Европе, США, Японии или на Ближнем Востоке) будут признавать квалификацию, приобретенную в ЦПО Вьетнама.
2. Обеспечить дополнительные функции системы ТПОО Вьетнама.

Было высказано мнение о том, что успешное внедрение обеих основных функций потребует специализации будущих ЦПО в одной или нескольких профессиональных областях в соответствии с требованиями приоритетных экономических секторов страны и международного рынка труда.

Для достижения цели высококачественного обучения и получения доступа к последним знаниям и технологиям ЦПО с самого начала должны тесно сотрудничать с вьетнамскими и международными предприятиями, а также активно взаимодействовать в рамках сетей высокоэффективных учреждений ТПОО в регионе АСЕАН и других странах мира.

В концептуальном документе уделяется большое внимание второй функции. Ожидалось, что ЦПО будут инициировать реформы системы ТПОО, например, путем составления документов и обмена опытом. Национальная сеть ЦПО должна была координировать решение новых системных задач. В частности, были запланированы следующие дополнительные функциональные возможности:

- продолженное обучение преподавателей и инструкторов в рамках ТПОО в профессиональных областях специализации ЦПО;
- консультационные услуги для руководителей других поставщиков ТПОО;
- центр для национальных и международных сетей ТПОО;
- инновации, например, совместные тренинги или новые курсы, а также исследования в области ТПОО;
- центр оценки и сертификации;
- информационный и ресурсный центр для Генерального директората профессионального обучения, Министерства труда, инвалидов и социальных вопросов, учреждений ТПОО по всей стране и для общества Вьетнама.

Кроме того, в документе выделены четыре требования, предъявляемые к государственным учреждениям ТПОО, которые должны стать ЦПО:

1. компетентный и мотивированный персонал;
2. тесное сотрудничество с бизнесом;
3. профессиональное управление;
4. финансовая и операционная автономия.

Кроме того, был предложен подробный список показателей, которые позволят осуществлять мониторинг обеих функций.

Три вьетнамских ЦПО получили значительную финансовую и техническую поддержку от Германии и начали оказывать услуги, связанные с этими двумя функциями.

Международный технологический колледж LILAMA 2 активно инвестировал в обучение преподавателей, которые в 2018 году прошли сертификацию в соответствии с международными стандартами. Преподаватели начали проводить краткосрочное обучение своих коллег и инструкторов из других учреждений ТПОО и технического персонала различных компаний. Центр предоставляет программы НПОО в соответствии с международными стандартами в четырех областях: металлорежущая промышленность (ЧПУ), строительная механика, промышленная электроника и мехатроника. Некоторые программы реализуются в процессе сотрудничества.

Профессиональный колледж машинного оборудования и ирригации (VCM) получает поддержку, чтобы стать ЦПО для внедрения экологичного ТПОО. Центр предлагает начальное и продолженное обучение в соответствии с требованиями экологичной и устойчивой экономики. Будут разработаны две программы начального обучения: одна для специалистов по электронике в области энергетических и строительных технологий, а другая для технических специалистов по техобслуживанию санитарно-гигиенической, нагревательной и климатической технологии. Программы должны соответствовать международным стандартам и частично реализовываться в процессе сотрудничества. Кроме того, в тесном сотрудничестве с бизнесом уже были разработаны основные модули по защите окружающей среды, энергоэффективности и эффективности ресурсов. Модуль является гибким и может быть интегрирован в любую государственную программу профессионального обучения. В будущем центр также будет служить региональным центром для экологичного ТПОО Камбоджи, Мьянмы и Лаоса.

Профессиональный колледж технологий Хошимина (HVCT), Вьетнамская ассоциация водоснабжения и канализации и 6 компаний очистки сточных вод получили поддержку реализации и внедрения программы совместной подготовки инженерных специалистов по канализационным системам.

### 2.2.3 Бангладеш

В последние годы Международная организация труда (МОТ) поддержала создание трех ЦПО в Бангладеш: Центр передового опыта в области кожевенного дела (Centre of Excellence for Leather Skill Bangladesh Limited); Центр передового опыта швейной промышленности Бангладеш (Centre of Excellence for Bangladesh Apparel Industry) и Фонд по улучшению качества пищевых продуктов (Centre of Excellence Agro Food Skills Foundation). Центры получили поддержку от разных доноров, среди которых были Азиатский банк развития, Канада, ЕС, Германия, Швеция, Швейцария, США и Всемирный банк.

Все три ЦПО придерживаются общего подхода. Они разработаны как единые отраслевые ресурсные центры, способствующие развитию трудовых кадров Бангладеш в определенном отраслевом сегменте. Численность населения Бангладеш составляет около 165 млн человек (2017 г.), а в каждой из трех промышленных отраслей существует большое количество различных подходов к развитию умений. Одной из основных целей было определение и продвижение успешных практик развития умений и налаживание связей между поставщиками образовательных услуг. ЦПО также помогает разработать признанные на национальном уровне программы развития умений, чтобы гарантировать соответствие таких программ потребностям определенной отрасли. Кроме того, центры осуществляют ряд государственных программ повышения квалификации, а также обучение по таким темам, как повышение производительности труда и обеспечение контроля качества.

Другие услуги включают научные исследования, статистические услуги и услуги по передаче данных, поддержку процессов аккредитации и сертификации, разработку или проверку отраслевых политик и процедур, а также помощь в признании ранее полученного образования. Все услуги доступны для правительства, работодателей и ассоциаций работников.

В отличие от ситуации во многих других отраслевых ЦПО, ассоциации работников имеют своих представителей в управляющих советах ЦПС Бангладеш наряду с представителями промышленных отраслевых советов и правительственных органов.

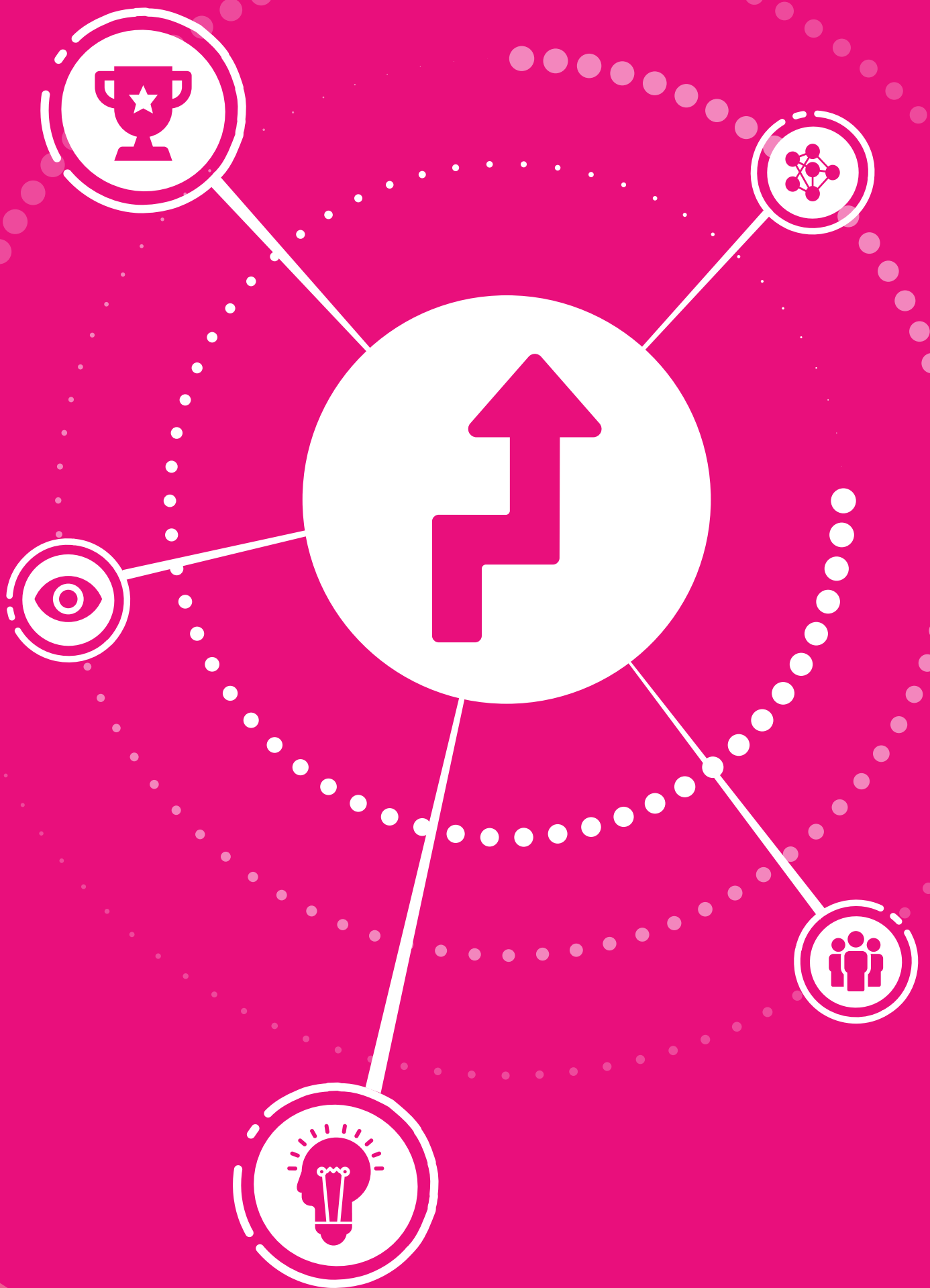
#### 2.2.4 ЮАР

Создание 13 Центров специализации в ЮАР напрямую связано с правительственным Национальным планом развития, в целом, и с Национальным планом развития инфраструктуры, в частности. В документе Министерства высшего образования и обучения (DHET, 2016) были определены две основные цели проекта по Центрам специализации:

1. Удовлетворить спрос на приоритетные специализации, необходимые для реализации правительственных планов развития.
2. Укрепить потенциал государственной сети колледжей ТПОО для обеспечения получения квалификации в тесном сотрудничестве с работодателями и их организациями.

Центрам специализации будет поручено внедрение нового типа программ ученичества в 13 приоритетных специализациях, в которых был выявлен высокий спрос на промежуточные технические умения. Центры должны стать эталонами успешной практики, примеру которых могут следовать другие колледжи. Они должны способствовать повышению качества в приоритетных секторах. Кроме того, они станут аккредитованными испытательными центрами для приоритетных ремесел. Такой подход также должен привести к увеличению темпов экономического роста.

Центры специализаций были или будут созданы в рамках существующих государственных студенческих городков ТПОО. Процесс отбора проводился под руководством Департамента высшего образования и обучения, а также отраслевых организаций, таких как: Институт водоотведения Южной Африки (Institute of Plumbing South Africa) и Организация розничной автомобильной промышленности (Retail Motor Industry Organisation). В то же время были определены все 13 Центров специализации.



# Глава 3

## Движущие факторы и вызовы ЦПО

В Главе 2 рассматривается восприятие передового опыта в профессиональном образовании и обучении в разных странах, как на территории ЕС, так и за его пределами, как видно из исследования Eсогуs и ЕФО, соответственно. В этой главе также представлена полезная информация о состоянии ЦПО в некоторых странах за пределами ЕС и географического мандата ЕФО.

Очевидно, что передовой опыт в ПОО представляет собой политический и технический интерес для многих стран мира. Хотя данное исследование обозначило только восприятие передового опыта, вполне очевидно, что эти примеры сильно зависят от условий местности/региона и отражают потребности местного рынка труда. Тем не менее, несмотря на значительное сходство в основной сфере деятельности ЦПО, возможно, стоит предположить, что эти примеры различны по своей природе и рационализации.

В Главе 3 обозначена основа деятельности и движущие факторы развития ЦПО и объясняется влияние этих факторов на различные функциональные возможности центров. Кроме того, в этой главе рассматриваются препятствия и вызовы, связанные с развитием ЦПО, а также то, как устойчивое развитие может быть одним из самых сложных вопросов. Поскольку развитие умений на региональном уровне является важной функцией ЦПО, эта глава также исследует связь между стратегиями избирательной специализации, инновациями и способностью ЦПО прогнозировать умения.

# 3.1



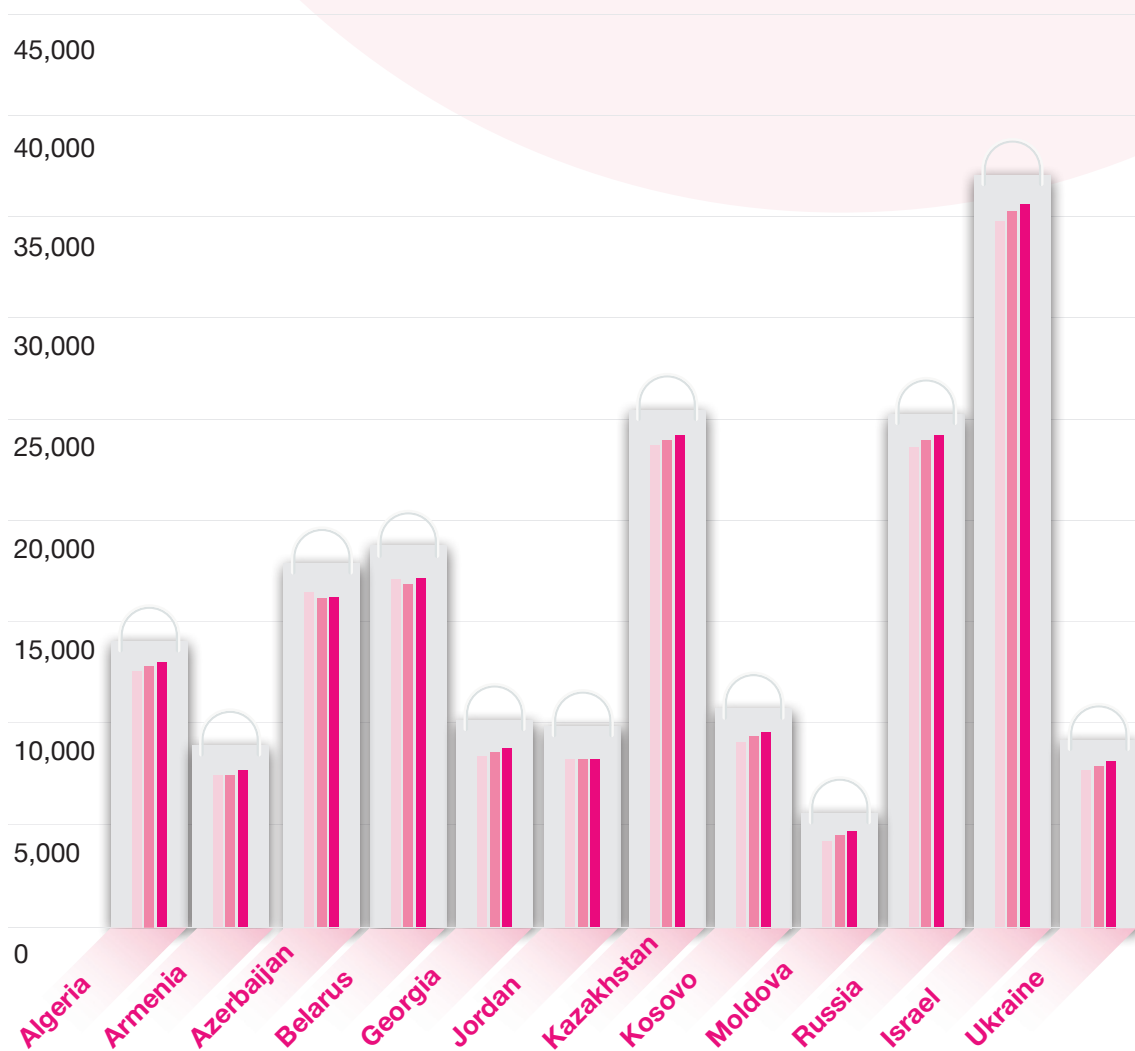
## Определение контекста

Большинство стран в географическом охвате ЕФО, которые приняли участие в исследовании, являются странами со средним доходом, как показано на Рис. 3.1.

**Рис. 3.1 ВВП на душу населения, 2015–2017 гг. (покупательная способность, долл. США)**

GDP per capita (PPP crt. \$)

2015 2016 2017



Как говорилось ранее в этом документе, разные ЦПО развиваются в разных направлениях в соответствии с их контекстом. Процесс развития может иметь различные пути, которые обычно соответствуют целям определенных заинтересованных сторон, продвигающих ЦПО. О них и пойдет речь в этой главе.

Анализ ЕФО привлекает внимание к важности вопросов управления и финансирования в процессе формирования и концептуализации ЦПО. Передовой опыт в ПОО может быть связан со всеми или некоторыми из следующих факторов: более высокий уровень финансирования, большая самостоятельность, расширенное сотрудничество, большая степень отчетности, более эффективное лидерство, более эффективное государственное планирование, большая федерализация.

Создание и развитие ЦПО иногда обусловлено стратегическим решением приоритизировать расходы в ограниченном количестве учреждений для максимального достижения трансформации, использовать преимуществ международного финансирования либо попытаться мобилизовать инвестиции в отрасли. В некоторых странах ЦПО дают возможность учредить альтернативные каналы финансирования, например, путем обхода муниципальных или местных властей, путем создания специализированных финансирующих агентств или ГЧП. Важно, чтобы разработчики политики учитывали долгосрочные последствия механизмов финансирования и обязательств ЦПО, а также чтобы социальные партнеры и другие заинтересованные стороны участвовали в формировании этих систем.

Исследование ЦПО и другие исследования в области оптимизации учебных заведений свидетельствуют о том, что сотрудничество часто является ключевым фактором в развитии или совместном совершенствовании. Мы рассмотрели примеры, в которых, по всей видимости, есть преимущества для всех или большинства участников различных видов сотрудничества. Аналитики и исследований, которые четко оценивают результаты ЦПО, преимущества в отношении затрат или сравнивают чистые преимущества стратегий ЦПО с другими стратегиями оптимизации, недостаточно. Оценка, разработанная с целью информирования и стимулирования развития, принесет пользу будущим инвестициям в ЦПО. Принятие решений и оценка ЦПО должны учитывать надежные методологии, разработанные в течение многих лет специалистами, которые работали над эффективностью учебных заведений, их совершенствованием и обеспечением качества в интересах развития учебных заведений ПОО в целом.

Исследование ЦПО также показывает, что учебные заведения ПОО вместе или по отдельности могут повысить свою эффективность, оказывая не только услуги по начальному ПОО, но также улучшенные образовательные услуги собственным студентам и их сообществам и, кроме того, определенный ряд услуг другим учебным заведениям, работодателям, сотрудникам, безработным и т. д.. Однако только тот факт, что некоторые учебные заведения ПОО расширяют и совершенствуют свои предложения, не означает, что все учебные заведения должны это делать. Учебные заведения не являются единственными организациями, способными оказать эти дополнительные услуги, и они могут быть не готовы к этому или не в состоянии сделать это. Новые функции, как правило, подразумевают новые возможности и инвестиции, поэтому существуют как затраты, так и преимущества.

В целом, на основании собранной информации, можно сказать, что ЦПО создаются и разрабатываются на основе «списка пожеланий» (ранее – «обоснований»). В этом списке есть шесть основных пунктов:

- развитие умений, необходимых для удовлетворения потребностей промышленности;
- модернизация/рационализация процесса предоставления образовательных услуг ;
- изменение отношения;
- налаживание связей с партнерами;
- продвижение инноваций;
- привлекательность ЦПО.

Для каждого из вышеперечисленных пунктов есть группа заинтересованных сторон, которые являются основными движущими факторами. Цели движущих факторов часто дополняют друг друга, что делает решение создать ЦПО довольно сложным: оно должно учитывать различные цели и удовлетворять потребности различных заинтересованных лиц. Очевидно, что все, кто участвует в создании ЦПО, должны получить материальную выгоду. Ясно также и то, что не все причины учреждения ЦПО легко обосновать. Именно поэтому мы часто ратуем не за создание новых ЦПО, а за более эффективное использование существующих.

В идеале, участники процесса, нацеленные на разные результаты, должны объединять свои усилия в целях достижения большей эффективности. Поэтому сетевые мероприятия часто проводятся до создания ЦПО и после его учреждения. При этом между ними может не прослеживаться четкая связь.

Когда речь идет о принятии решений, очевидно влияние экономических, образовательных и политических факторов. Например, развивая умения для удовлетворения потребностей промышленности, работодатели должны сотрудничать с местными властями, одновременно принимая участие в социальном диалоге на местном уровне со всеми заинтересованными лицами. Как правило, укрепление связей с новыми региональными и национальными моделями развития навыков по-прежнему является проблемой для ЦПО, ориентированных на работодателя.

ЦПО, которые ориентированы на работодателей, обычно привлекают международные организации к финансированию и сотрудничеству на местном уровне. В этом случае часто ожидается участие государства на более позднем этапе, а не с самого начала. Обычно планируется создание не одного, а нескольких ЦПО для удовлетворения потребностей различных отраслей. Преимущества для работодателей не ограничиваются предоставлением высококвалифицированных сотрудников, а также включают инвестиции в новые помещения и оборудование.

В отчете GfK Consulting (2004) о влиянии деятельности ЦПО в качестве основных факторов, определяющих решение работодателей сотрудничать с ЦПО, указывается их способность предлагать индивидуальное обучение, репутация высокого качества услуг, разумные цены, наличие специалистов, а также высококлассное оборудование и материально-техническая база. Интересно то, что в том же отчете несколько работодателей указали «бренд» ЦПО как важный фактор в принятии решения о его использовании. Это позволяет предположить, что репутация ЦПО больше, чем его статус, влияет на работодателя при принятии решения.

Наиболее часто от ЦПО ожидается развитие умений в соответствии с потребностями промышленности. В представленных примерах крупные отрасли промышленности сотрудничают с ЦПО над составлением соответствующих учебных программ, обучением преподавателей и обучением на рабочем месте через ученичество. Работодатели являются основными движущими факторами.

Когда движущим фактором является государство, возможно, наиболее значимым результатом является модернизация предоставления образования и обучения, что также включает рационализацию всей системы ПОО. В этом случае вопрос является, скорее, политическим, чем экономическим или образовательным. Этот результат обычно не является привлекательным для работодателей, которые хотят получить гарантию реализации предложений в рамках ЦПО. Очевидно, что государственным ЦПО сложно взаимодействовать с широким кругом работодателей.

Проблему также представляет преобразование ЦПО в проводника перемен, который призван поменять сложившиеся установки. Чтобы продемонстрировать необходимость изменений, нужно обеспечить эффективное управление, финансирование, эффективное налаживание связей и высокий уровень трудоустройства выпускников. Движущим фактором в таких случаях является преимущественно государство или государственные организации, разрабатывающие или осуществляющие инновации, или же высшие учебные заведения. Залогом успеха здесь является поддержание высокого уровня качества. Это, в свою очередь, может привлечь работодателей. Кроме того, хорошо структурированный и эффективный ЦПО может положительно повлиять на отношение работодателей к ПОО и подготовке кадров.

Само по себе сетевое взаимодействие партнеров может стать причиной создания ЦПО. В этом случае предполагается, что в условиях высококонкурентной глобальной экономики учреждения, которые преуспели в своей сфере, являются привлекательными партнерами на мировом рынке. Зачастую эти ЦПО надеются привлечь партнерства и таким образом обеспечить финансирование деятельности. Программа ЕС Erasmus+ является хорошим примером запрашиваемых финансовых ресурсов. Хотя этот процесс может показаться простым, в реальности все сложнее, и такие ЦПО часто сталкиваются с проблемами устойчивого развития. Движущими факторами этой идеи обычно являются высшие учебные заведения, которые рассматривают ЦПО как дополнение к своей текущей деятельности, которая может привлечь потенциальных партнеров. Наш опыт показывает, что многие ЦПО в странах-партнерах часто испытывают трудности с оперативным реагированием на конкурсы проектных заявок по программам типа Erasmus. Помимо сети, которая уже должна существовать для таких транснациональных конкурсов, необходимо также, чтобы учреждения могли выявлять такие заявки и предоставить ответ в сжатые сроки. Для таких ЦПО дополнительной нагрузкой часто является языковой барьер.

Продвижение инноваций является ключевой целью ЦПО как получателя, так и разработчика инноваций. Это связано с тем, что ПОО часто воспринимается как часть системы развития умений, которая способствует инновациям и, таким образом, совершенствование и передовой опыт является подходящей основой для достижения поставленной цели. Движущими факторами при этом обычно выступают работодатели, учреждения высшего образования или исследовательские учреждения. ГЧП — распространенный способ финансирования таких ЦПО, в основе которых обычно лежат гибкие модели, позволяющие им сосредоточиться на проектах для конкретного сектора, одновременно обращаясь за государственной поддержкой.

Как упоминалось ранее, «передовой опыт» является неоднозначным термином, но в то же время привлекательным для многих. Эта привлекательность процесса совершенствования и передового опыта сама по себе является мотивом развития ЦПО. Различные заинтересованные стороны используют этот подход для популяризации изменений в системе ПОО. В этом случае тема передового опыта преобладает и часто отличается от практики и реальной ситуации. Таким образом, учебные заведения ПОО (иногда традиционные) часто представляются как ЦПО. Устойчивость — общий вызов, стоящий перед реализацией такого подхода. Появляются ожидания, которые не всегда выполняются, как с позиции сроков, так и с позиции умений.

## 3.2

### От нового государственного управления к сетевому управлению



Преобразование обычных учреждений ПОО в ЦПО часто обусловлено новым методом государственного управления, который появился в начале 90-х. Такой подход призван повысить эффективность государственного сектора с принципами управления, адаптированными из частного сектора. Обычно акцент делается на следующем:

- конкуренция между поставщиками ПОО;
- стимулы для участия частного сектора;
- больше полномочий для работодателей и организаций работодателей в планировании, реализации, оценке и мониторинге ПОО;
- определение показателей на уровне центрального или регионального правительства;
- ограниченная роль правительства в качестве регулятора и оценщика системы ПОО;
- большая автономия государственных поставщиков ПОО.

Однако в последнее десятилетие перспективы сетевого управления стали считаться образцом перехода от правления к управлению. Иными словами, это представлено как модель сотрудничества государственных организаций и заинтересованных сторон социального сектора (например, социальных партнеров), которая отражает перемещение акцента с роли правительства как центрального управленца в сторону акцента на его общие руководящие функции. Это зачастую связано с решением сложных и суперсложных проблем, которые обычно требуют межведомственных действий.

Именно поэтому государственные служащие должны работать в сетях. Государственно-частные партнерства (ГЧП) и сетевое управление являются, в этом смысле, очевидными прототипами. Они подразумевают взаимодействие, поиск взаимоприемлемых определений проблемы и совместных решений. В результате, другие участники задают направление в этом процессе. Таким образом, «хорошим государственным служащим» является сотрудник, который налаживает отношения с другими социальными игроками для совместного создания и реализации политики (Frankowski с соавт., 2018).

Большая автономия для государственных учебных заведений ПОО обычно подразумевает освобождение от централизованного и бюрократического контроля. Государственные учреждения ПОО с большей степенью автономии часто ориентированы на цели и связанные с ними показатели. Обычно они более ответственны за управление человеческими и финансовыми ресурсами. Кроме того, таким учреждениям ПОО обычно предоставляется на выбор больше учебных программ и расширенное содержание этих программ. Бюрократические инспекции заменяют самооценка и внешняя оценка как основные инструменты управления качеством. Кроме того, учебные заведения ПОО, действующие на местном или региональном уровне, часто имеют большую автономию, чтобы, например, гибко реагировать на новые экономические и социальные нужды, а также чтобы быть на одном уровне с другими провайдерами обучения.

Таким образом, все это задает направление реформам систем ПОО во многих странах мира, что способствует переходу от концепции *отдельных поставщиков к сетевым учреждениям ПОО*.

## Рисунок 3.2

От традиционного ПОО к большей автономии autonomy



Источник: ЕФО

## 3.3



### Инновации через конкурсы профессионального мастерства

Во многих странах ЦПО несут ответственность за организацию или проведение местных или общегосударственных конкурсов профессионального мастерства в соответствующих секторах экономики. Кроме того, задачей некоторых центров является содействие внедрению инноваций посредством передачи знаний национальным системам ПОО посредством международных конкурсов профессионального мастерства.

В реализованном недавно исследовательском проекте Королевского общества поощрения искусств, мануфактур и торговли (RSA) в Великобритании рассматривалось, как четыре страны и региона — Шанхай, Сингапур, Швейцария и Россия — улучшили свои системы ПОО, стратегически интегрируя использование конкурсов WorldSkills (RSA, 2019). В России стандарты WorldSkills используются для внедрения изменений в систему ПОО, например, в области развития национального тестирования, квалификаций и обучения работников, преподавателей и инструкторов. В рамках Российской академии WorldSkills ежегодно обучаются тысячи преподавателей, используя международные стандарты. Кроме того, было создано 185 региональных центров для развития ключевых навыков и компетенций. Регионы могут развивать новые компетенции WorldSkills, специально ориентированные на ключевые региональные секторы или отрасли (RSA, 2019, стр. 29–31).

В Сингапуре конкурсы профессионального мастерства организует Институт технического образования (ITE) и Политехнические институты страны. ITE, который осуществляет надзор за тремя колледжами, был учрежден в 1992 году как среднее специальное учебное учреждение, предлагающее в настоящее время курсы для совершеннолетней молодежи, курсы продолженного образования и обучения взрослых, а также отраслевые программы обучения. ITE также занимается разработкой национальных профессиональных стандартов и сертификатов. WorldSkills Singapore — ключевой элемент более широкой правительственной программы развития умений, или так называемое движение FutureSkills, нацеленное на обновление умений граждан и поддержку обучения в течение всей жизни для удовлетворения отраслевых потребностей. Конкурсы профессионального мастерства часто используют для развития «перспективных» умений. Они отвечают на новые или меняющиеся потребности в умениях, определяя передовой опыт в этих областях.

Сингапурский совет WorldSkills решает, какие умения будут приоритетными в конкурсе, и обычно делает акцент на те, которые необходимы для экономического развития страны. Таким образом, государство надеется стимулировать людей к приобретению востребованных умений. Например, недавно появились новые конкурсы в сфере кибербезопасности, Интернета вещей и блокчейнов (RSA, 2019, стр. 32–36).

# 3.4

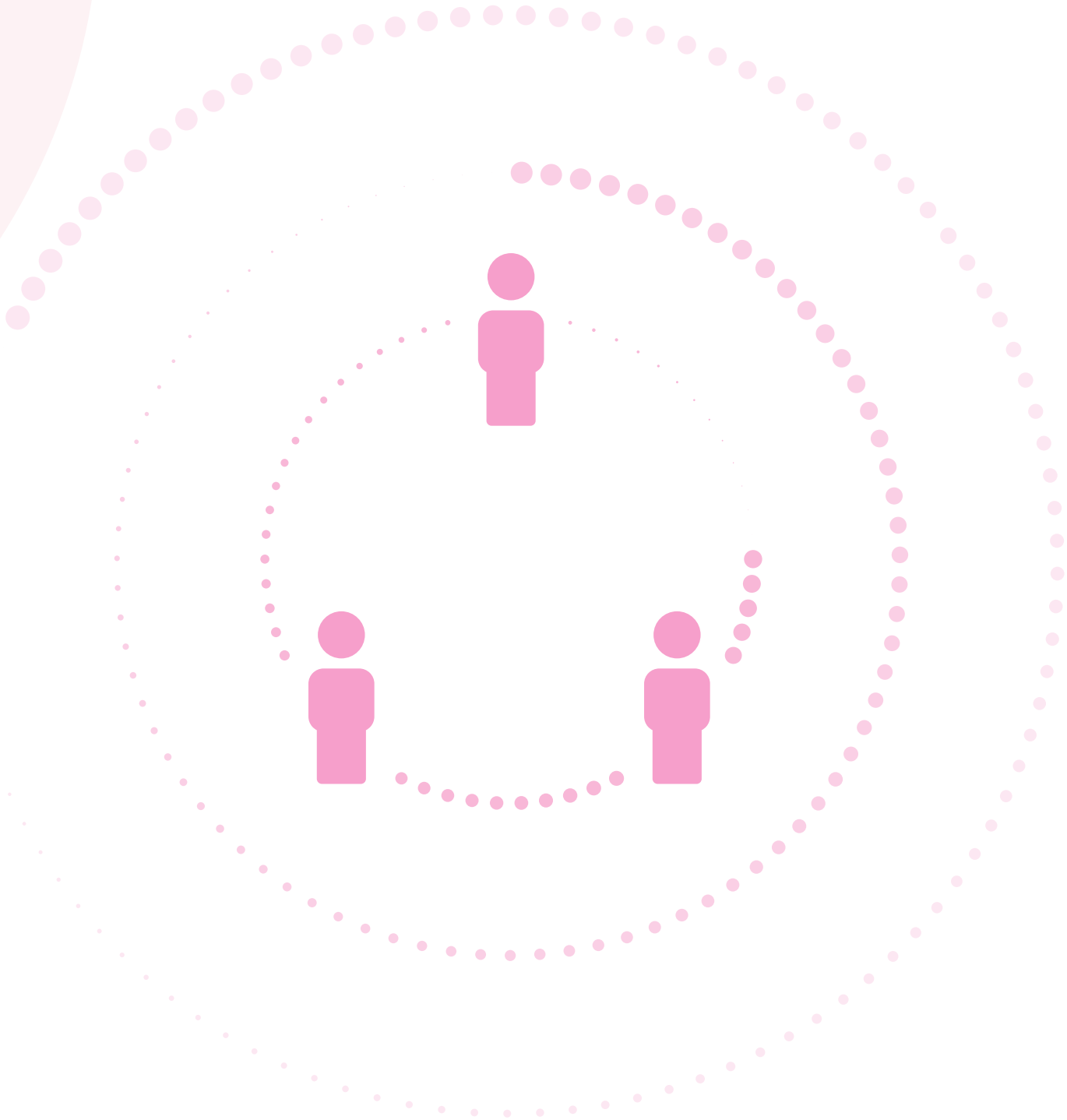
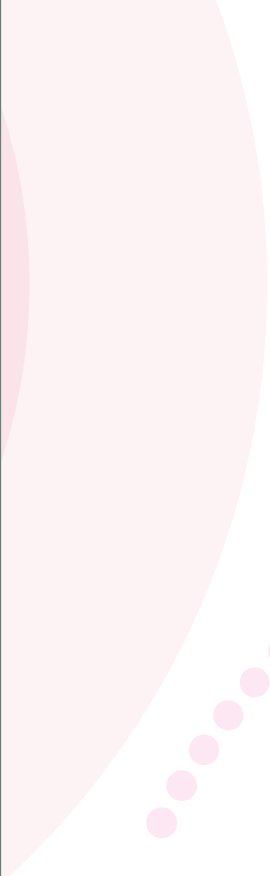


## Лидерство и сотрудничество

По мнению Хопкинса (Hopkins, 2011, стр. 22), координируемое учебными заведениями сотрудничество является одним из четырех стимулирующих факторов, наряду с персонализированным обучением, профессиональным преподаванием и ответственностью, которые обеспечивают основную стратегию системного улучшения образования. Хопкинс отмечает, что «противоречия между сильными, автономными учебными заведениями и сильными сетями отсутствуют», но «эффективные сети требуют сильного лидерства, основанного на принципе участия, и четких целей, которые добавляют значительную ценность отдельным образовательным учреждениям». Становится очевидно, что сети поддерживают улучшение и инновации, позволяя учебным заведениям сотрудничать в области диверсификации образовательных программ и услуг, предоставления профессиональной поддержки с целью разработки концепции образования, которая будет представлена за пределами отдельных образовательных учреждений» (Hopkins, 2011, стр. 26). Систематическое и стратегическое сотрудничество учебных заведений имеет несколько преимуществ: (i) больше ресурсов для руководителей системы; (ii) партнерство между всеми отстающими и ведущим учебным заведением; (iii) повышение ответственности для соседних учебных заведений, например, путем оказания расширенных услуг; (iv) увеличение финансирования для студентов в основной группе риска, (v) пересмотр ролей и обязанностей основных заинтересованных сторон для обеспечения более высокого уровня региональной поддержки (Hopkins, 2011, стр. 27).

Сотрудничество и сети учебных заведений могут иметь разную форму, и ЦПО может играть в них важную роль. Правительство Северной Македонии в настоящее время разрабатывает создание трех региональных центров ПОО и связанные с этим модели сотрудничества с другими учреждениями ПОО в соответствующих регионах. Эти модели варьируются от неофициальных партнерских отношений до официальных федераций.

В отношении всех задач, указанных в «списке желаний» выше, преобладают два стимулирующих фактора: государство и работодатели. Это сочетание ответственности и целей лучше всего представлено в Таблице 3.1.



**Таблица 3.1** Собственность и партнерства

Название страны	Координатор
<b>Алжир</b>	Министерство профессионального образования и обучения; Министерство национального образования
<b>Армения</b>	Независимое государственное учреждение ПОО, действующее в рамках юрисдикции Министерства образования и науки
<b>Азербайджан</b>	<p>Британский совет Азербайджана в сотрудничестве с Государственным центром профессионального образования по туризму и социальным услугам Баку</p> <p>Финансируется ЕС и реализуется ПРООН</p> <p>Проект ПРООН в государственном центре ПОО</p> <p>Проект GIZ в Государственном центре ПОО</p> <p>Проект ПРООН в Государственном центре ПОО</p>

Партнеры	Цели действий
Schneider, Algerian Telecom и другие компании	
Партнерские соглашения с 40 организациями, включая отраслевые компании, университеты, НПО и государственные организации	Развитие практического обучения, профориентация, разработка учебных материалов, обучение и культурный обмен, экономическое развитие и т. д.
Другие партнеры — отели, которые предлагают ученичество	Обучение на рабочем месте и ГЧП в туристическом секторе с целью повышения возможности трудоустройства и регионального социально-экономического развития
ПРООН	Улучшение качества образования для повышения привлекательности ПОО в городе Гянджа и соседних регионах; регулирование ПОО в соответствии с требованиями отрасли
ПРООН является ведущей организацией, которая работает с Министерством образования, Государственным агентством профессионального образования и Гянджинским государственным центром профессионального образования по промышленности и технологиям	Единый ресурсный центр и флагманское высококачественное учреждение ПОО; направлено на устранение недостатков в инфраструктуре и модернизацию подхода к управлению; модель «мини-фабрик» поможет создать среду для небольших предприятий, производящих товары для регионального рынка; пилотный запуск VNFIL (апробация неформального и спонтанного обучения).
GiZ совместно с Государственным агентством профессионального образования, при финансовой поддержке ЕС; другие партнеры являются государственными центрами трудоустройства и отелями	Пилотные проекты дуального ТПОО, ориентированные на рынок труда программы обучения; методы практического обучения; поддержка разработки политики ТПОО; обучение преподавателей; карьерное развитие для консультантов по профориентации.
ПРООН является ведущей организацией, которая работает с Министерством образования, Государственным агентством профессионального образования и Государственным центром профессионального образования Джалильбадского района	Единый ресурсный центр и флагманское высококачественное учреждение ПОО, ориентированное на развитие практических навыков; кампании по повышению осведомленности о ПОО, в особенности в области гендерных стереотипов; анализ осуществимости будущего финансирования

Название страны	Координатор
<b>Беларусь</b>	Центр передового опыта, подразделение Колледжа современных технологий в машиностроении и автосервисе
<b>Грузия</b>	ГЧП
<b>Иордания</b>	Корпорация профессионального обучения
	Корпорация профессионального обучения
	Корпорация профессионального обучения

Партнеры	Цели действий
<p>Среди партнеров — Министерство труда и социальной защиты; Министерство промышленности; Министерство транспорта и коммуникаций; Министерство торговли; Отраслевой совет при Министерстве промышленности; Муниципальный комитет по труду, занятости и социальной защите; частные предприятия; ВУЗы; другие социальные партнеры</p>	<p>Основное внимание уделяется взаимодействию между образовательными учреждениями и предприятиями; основная задача — обучение и переобучение квалифицированного персонала для выполнения задач модернизированных производственных процессов на промышленных предприятиях</p>
<p>Министерство образования и науки и ведущая компания-девелопер m2 Real Estate</p>	<p>Выпуск 600 квалифицированных работников в год для удовлетворения высокого спроса на компетентный квалифицированный персонал на рынке труда для строительных компаний</p>
<p>Иорданская ассоциация фармацевтических производителей, Фонд занятости и профессионально-технического образования (ETVET) и другие социальные партнеры</p>	<p>Обучение и образование, ориентированные на потребности рынка труда; интенсивное участие в развитии отрасли, оценка потребностей в обучении, разработка программ и проектирование центра, предоставление обучения и оценки; участие в отрасли, необходимое для управления и администрирования центров, а также предоставление опыта работы</p>
<p>Агентство США по международному развитию (USAID), ETVET, а также другие социальные партнеры</p>	<p>Изменение восприятия ПОО благодаря высокому уровню трудоустройства выпускников; развитие программы в соответствии с потребностями рынка труда и международными передовыми практиками</p>
<p>GlZ, ETVET, а также другие социальные партнеры</p>	<p>Проведение обучения на основе отраслевого спроса для обеспечения трудоустройства выпускников</p>

Название страны	Координатор
<p><b>Косово</b></p>	<p>Sacttus Education (частное учебное заведение ПОО); промышленные партнеры поставщика (Cisco Netacad, Microsoft, CompTIA, центр обучения Android, Pearson VUE и т. д.)</p>
	<p>Инициировано и поддерживается GIZ</p> <p>Национальный сертифицирующий орган Европейских компьютерных прав (ECDL), ECDL Косово</p>
	<p>Палата ремесел, Урошевац</p>
	<p>Образовательный центр Pro Didactica</p> <p>Министерство образования, культуры и исследований</p> <p>Технический университет Молдовы</p>
<p><b>Марокко</b></p>	

Партнеры	Цели действий
<p>Доноры: USAID, Расширение возможностей трудоустройства среди молодежи (EYE); местные компании; организации, такие как: STIKK и ICK; государственные учреждения и т. д.</p>	<p>«Партнерство с целью усовершенствования сектора ИКТ»; «Женщины на онлайн-работе»; партнерство для наращивания трудовых ресурсов в сфере экспорта ИКТ-услуг в ЕС; «Создание банковских лабораторий через сотрудничество с RBKO»</p>
<p>Сотрудничество с различными частными компаниями, государственными учреждениями, университетами</p> <p>Министерство образования, науки и технологий</p> <p>Палата ремесел, Дортмунд; Human Study e.V., Германия; Академия Neimerer Akademie, Германия; компания Denti Company, Словения; Ottobock Adria, Хорватия; Колледж Шеффилда, Великобритания; Essilor group; местные государственные учреждения и частные компании; НПО</p>	<p>Подготовка кадров к работе в частном секторе или в качестве самозанятых благодаря поддержке инкубаторов для стартапов</p> <p>Повышение цифровой грамотности преподавателей благодаря обучению и сертификации ECDL</p>
<p>Национальная ассоциация частных компаний в области ИКТ (АТИС); Бюро Австрийского агентства по развитию; правительство Румынии; Национальное агентство по обеспечению качества в образовании и исследованиях Республики Молдова (ANACEC)</p> <p>Доноры: GRAWE Karrat; I.P.R. Callidus; IPCenter, Австрия;</p> <p>Министерство образования, культуры и исследований; Технический университет Молдовы; Ассоциация предпринимателей легкой промышленности Молдовы (Arius)</p>	<p>Обучение руководителей, обучение преподавателей и инструкторов, учебные визиты, обмен опытом, разработка, обновление и интернационализация профессиональных стандартов и программ</p>
<p>Национальная ассоциация частных компаний в области ИКТ (АТИС); Бюро Австрийского агентства по развитию; правительство Румынии; Национальное агентство по обеспечению качества в образовании и исследованиях Республики Молдова (ANACEC)</p> <p>Доноры: GRAWE Karrat; I.P.R. Callidus; IPCenter, Австрия;</p> <p>Министерство образования, культуры и исследований; Технический университет Молдовы; Ассоциация предпринимателей легкой промышленности Молдовы (Arius)</p>	<p>Центр передового опыта в области ИКТ (8 колледжей, 12 учебных заведений ПОО), ресурсный центр для преподавателей и привлекательный провайдер образования для студентов, в сотрудничестве с сектором ИКТ</p> <p>Создание ориентированного на практику Центра непрерывного обучения для специалистов финансового сектора Молдовы под эгидой существующего Центра передового опыта в области финансов, учрежденного Министерством образования, культуры и исследований</p> <p>Образование и обучение в соответствии с международными стандартами; разработка творческой и стимулирующей среды; продвижение и поддержка стартапов в секторе легкой промышленности; помощь в развитии бизнеса</p>

Название страны	Координатор
<p><b>Россия</b></p>	<p>Частные корпорации</p> <p>ГЧП</p> <p>ГЧП</p> <p>Инженерно-образовательные учреждения</p> <p>ГЧП</p>
<p><b>Тунис</b></p>	
<p><b>Украина</b></p>	<p>Высшее профессиональное училище № 7 (Кременчук, Полтавская область)</p> <p>ЦПО при Министерстве образования и науки</p>

Примечание. Казахстан не включен в таблицу в связи с отсутствием информации. Израиль принял участие в исследовании ЦПО позже и поэтому также не включен в таблицу.

## Партнеры

Работодатели, учебные заведения ПОО/колледжи, университеты, научные парки, социальные партнеры, национальные и региональные органы власти

Работодатели, учебные заведения ПОО/колледжи, университеты, научные парки, социальные партнеры, национальные и региональные органы власти

Университеты, ведущие исследовательские организации, коммерческие компании

Работодатели, учебные заведения ПОО/колледжи, университеты, научные парки, социальные партнеры, национальные и региональные органы власти

## Цели действий

Работодатели инвестируют в самые передовые и перспективные умения, используя собственные ресурсы, включая международную поддержку, экспертов и преподавателей

Повышение соответствия умений выпускников потребностям на рынке труда, а также поднятие мотивации на дальнейшее обучение и профессиональное развитие

Внедрение модернизированной системы ПОО, включая повышение квалификации преподавателей и методистов

Устранение технических барьеров на пути к международному лидерству; продвижение процессов совершенствования и лидерства российских компаний по всему миру

Инфраструктура для обучения преподавателей и администраторов сферы образования, а также продвижение передовой практики в онлайн-обучении и мониторинге развития цифровых технологий в России; планы подготовки, по крайней мере, двух центров компетенций для каждой области смежных технологий

Отраслевые компании и ассоциации; региональные центры занятости; ВУЗы; GmbH «Henkel Bautechnik (Украина)»

Институт профессионально-технического образования Национальной академии педагогических наук; Департамент образования и науки Одесской региональной государственной администрации; Одесский методический центр образовательных инициатив;  
Центр занятости Одессы; Федерация работодателей Украины; социальные партнерства с ведущими компаниями, включая Henkel Bautechnik (Украина), Geberit, Knauf, Triora, Eskaro Siniat, Estel

Как ведущий или единственный поставщик отдельных профессий, вклад в разработку профессиональных стандартов, развитие учебных (образовательных) программ, обучение преподавателей

Международные проекты: «Профессиональное образование для строительного сектора Украины» (Германия), «Государственно-частное партнерство по улучшению санитарно-технического образования в Украине» (Швейцария)

# 3.5



## Умная специализация: связь систем образования и обучения со стремлением к инновациям, росту и конкурентоспособности

### 3.5.1 Что такое умная специализация?

Умная специализация определяет процесс диверсификации путем локальной концентрации ресурсов и компетенций в определенном количестве новых областей, в которых требуются новые ресурсы, новые технологии и новые компетенции (Foray, 2015 г.).

Стратегии умной специализации подразумевают наличие процесса, где динамика развития новой специализации, связанной с существующими производственными структурами, возможна благодаря пунктуальному и целенаправленному вмешательству со стороны правительства с целью поддержки наиболее перспективной новой деятельности, с точки зрения открытий, экспериментов, потенциального тиражирования и структурных изменений (из того же источника).

### 3.5.2 Контекст политики для ЦПО в рамках умной специализации

Несмотря на важную роль ПОО в инновациях и умной специализации (Копенгагенский процесс и Рижские заключения подчеркивают роль ПОО и умений в росте в Европе и программе трудоустройства) в большинстве государств-членов ЕС, в настоящее время основное внимание уделяют высшему образованию, которое в некоторой степени включено в анализ (исследование) умной специализации, и лишь ряд стран (например, Финляндия) включают ПОО и умения в инновационные кластеры и стратегии.

В ЕС делают упор на прогнозировании умений и на содействии соответствию между спросом и предложением умений. В рамках стратегии «Европа 2020» и, в частности, программы «Повестка для развития новых умений и профессий», признается, что подходы и методы, подразумевающие прогнозирование и соответствие, способствуют подготовке квалифицированного персонала с необходимым набором умений для удовлетворения потребностей рынка труда с хорошими перспективами для повышения качества вакансий и обучения в течение всей жизни (ЕФО, 2016 г.).

«Укрепление инноваций в регионах Европы: на пути к устойчивому, инклюзивному и стабильному росту на территориальном уровне» (2017 г.) стал первым документом, посвященным умной специализации, в котором активно продвигалась роль центров передового опыта в области ПОО (2018 г.).

### **3.5.3 Роль ЦПО в умной специализации**

Сотрудничество — ключ к умной специализации. В ЕС умная специализация изменила межрегиональное сотрудничество. Процесс развития связей и продвижения бизнес-сотрудничества за пределами региональных и государственных границ, в свою очередь, изменил подход к обучению и внедрению инноваций в самих регионах и на предприятиях. В странах-партнерах ЕФО существует аналогичный спрос на диалог и содействие в партнерских отношениях между учебными заведениями и компаниями. Умная специализация, основанная на приоритетном выборе, открывает регионам возможности сотрудничества с ЕС и другими регионами в конкурентных приоритетных областях. Ориентация на действия с высокой добавленной стоимостью в таких областях, как: цифровая или экологичная экономика, а также инновационные технологии и производственные процессы в традиционных секторах, — открывают новые возможности для обучения и наставничества в целях поддержки перехода (особенно для МСП) от действий с низкой добавленной стоимостью к высокой.

В сочетании с умной специализацией автономные торговые преференции, предоставленные ЕС всем западнобалканским странам до конца 2020 года, поддерживают сотрудничество. В рамках текущей договоренности почти весь экспорт из западнобалканских стран может ввозиться в ЕС без таможенных пошлин или ограничений на количество. В Молдове, Украине и Грузии соглашения об ассоциации с ЕС определяют необходимость гармонизировать инструменты политики инноваций со стандартами и принципами ЕС.

Кроме того, Углубленная и всеобъемлющая зона свободной торговли (УВЗСТ) позволяет МСП из этих трех стран получить выгоду от либерализации торговли товарами и услугами. Все эти меры открывают новые области взаимодействия в сфере инноваций и развития умений в приоритетных областях роста, где регионы имеют конкурентное преимущество в глобальной цепочке создания стоимости, определенной в рамках анализа умной специализации.

Инновации и технологические разработки влияют как на новые направления работы, появившиеся в контексте умной специализации, так и на развивающиеся отрасли промышленности, и на традиционные сектора, которым нужны конкурентоспособные работники с современными умениями, отвечающими требованиям высокотехнологичных и наукоемких отраслей. Всем странам необходимо стремиться к тому, чтобы (i) нехватка и несоответствие умений не приостановили рост; (ii) обеспечить рабочую силу набором умений, необходимых для осуществления инноваций (например, коммуникативными навыками, цифровыми умениями, ключевыми компетенциями в области предпринимательства); (iii) гибко предоставлять обучение в течение всей жизни для адаптации к демографическим изменениям и будущим потребностям в умениях и предотвращения потери работы.

Система профессионального образования и обучения (ПОО) должна отслеживать и прогнозировать будущие умения, развивать обучение в течение всей жизни, улучшать умения и компетенции, отвечающие возможностям трудоустройства, качество переобучения и услуг в области повышения квалификации.

### **3.5.4 Страны-партнеры ЕФО, работающие над умной специализацией**

#### *Западные Балканы и Турция*

Все западнобалканские страны и Турция занимаются разработкой стратегий умной специализации, стремясь лучше скоординировать рост, конкурентоспособность, инновации и стратегию умной специализации с целями развития человеческого капитала. Видение региона (Региональный совет по сотрудничеству, RCC) включает постепенную реконструкцию и модернизацию региональной производственной модели, углубление социальной сплоченности на основе собственного потенциала региона с учетом его геостратегического положения, а также мобилизацию существующих и новых социальных групп.

В феврале 2017 года Сербия начала переговоры по Главе 20 свода нормативных актов ЕС (политика развития предприятий и промышленности). В апреле 2018 года Европейская комиссия рекомендовала Сербии разработать комплексную промышленную политику на основе принципов ЕС и результатов анализа умной специализации. Сербия также начала разработку новой промышленной отраслевой стратегии, призванной расширить масштабы деятельности путем повышения своего административного потенциала с учетом результатов анализа умной специализации.

В апреле 2018 года Европейская комиссия рекомендовала Черногории включить умную специализацию в Главу 25 ее переговоров в отношении научных исследований и разработок и подготовить Стратегию исследований и инноваций для умной специализации (RIS3). В настоящее время Черногория разрабатывает стратегию при поддержке Европейской комиссии. С этой целью она создала межведомственную рабочую группу, куда вошли компании, высшие учебные заведения и НПО. На этом этапе основными приоритетными отраслями являются: экологичное сельское хозяйство и энергетика, ИКТ, производство, здравоохранение и оздоровление. Туризм является междисциплинарным приоритетным направлением.

Албания, Косово и Северная Македония, где умная специализация рассматривается в Главе 25, а также Босния и Герцеговина начали внедрять стратегию умной специализации в 2018 году. Европейская комиссия рекомендовала Косово увеличить государственные расходы на научные исследования и стремиться стимулировать инвестиции в частный сектор, опираясь на текущие результаты RIS3. В Северной Македонии только начали подготовку к RIS3 и определению научных отраслевых приоритетов. Рекомендуется разработать платформу RIS3 в соответствии с государственными стратегиями и политиками исследований и инноваций. В Албании начался процесс разработки RIS3 под эгидой Министерства образования, спорта и молодежи.

Турция — единственная страна, которая приняла субнациональный (региональный) подход к умной специализации, в то время как все остальные страны приняли национальный подход. В Турции схема специализаций была адаптирована к «программам, ориентированным на результат», которые должны разрабатываться всеми регионами с 2019 года.

#### *Восточное партнерство*

Соглашения об ассоциации между ЕС и Молдовой, Украиной и Грузией указывают на необходимость корректировки национальных практик в отношении инструментов формирования политики инноваций в соответствии со стандартами и принципами ЕС. В Украине государственную платформу RIS3 разрабатывает межведомственная рабочая группа под руководством офиса премьер-министра. Украина руководит внедрением стратегии умной специализации на региональном уровне.

В настоящее время используются инструменты умной специализации (JRC — Объединенный исследовательский центр, DG NEAR — Генеральный директорат по переговорам по расширению и добрососедству, DG GROW — Генеральный директорат

по внутреннему рынку, промышленности, предпринимательству и МСП), чтобы определить приоритеты регионального развития в трех регионах Украины, где эксперты из ЕС завершают анализ данных: Харьков, Одесса и Запорожье. Умная специализация включена в Государственную стратегию регионального развития 2020 года и новый закон о регионализации. В Грузии умная специализация учтена в четырех планах регионального развития. Беларусь и Тунис находятся в начале пути и еще не завершили исследование экономического потенциала.

### *Южное соседство*

В рамках механизма поддержки проекта «Горизонт 2020» была внедрена оценка для предоставления внешних консультаций и операционных рекомендаций органам власти Туниса о проведении возможных реформ, в контексте продолжающейся реструктуризации национальной научно-исследовательской и инновационной системы, а также поддержки процесса умной специализации. Последующие мероприятия запланированы на 1-й квартал 2019 года.

### **3.5.5 Подход ЕФО к анализу влияния стратегий в области умной специализации на умения**

В странах-партнерах ЕФО хорошо изучено влияние инноваций на развитие умений. При этом менее понятно, как можно предвидеть потребности в умениях и развивать те, которые стимулируют инновации. Многие регионы стран-партнеров ЕФО страдают от ограниченных инновационных активов и слабой базы человеческого капитала, особенно на региональном уровне. Все страны Юго-Восточной Европы и Турции, а также четыре страны Восточного партнерства (Украина, Молдова, Грузия и Беларусь) реализуют политику умной специализации, т. е. разрабатывают государственные и (или) региональные стратегии развития, направленные на инновации и инвестиции в те области, которые представляют собой сильные стороны развития на национальном и региональном уровне. Этот подход позволяет регионам подключаться к потокам знаний и объединенным сетям как в общегосударственном, так и в международном масштабе, способствуя развитию региональных инноваций.

Вопреки тому, что человеческий капитал и умения признаются в качестве базовых условий экосистем инноваций, они не полностью отражены в системе (инструментах и методологиях) в основе проектирования стратегий умной специализации в странах-партнерах ЕФО. По мере изменения требований рынка труда и применения новых технологий помимо использования существующих трудовых ресурсов необходимо развивать новые умения и компетенции в системах образования и обучения, чтобы

поддержку инновации, рост и конкурентоспособность. Поэтому меры поддержки МСП в перспективных или приоритетных областях также должны отражать приоритеты, определенные умной специализацией.

Чтобы отразить то, как расстановка приоритетов в экономике может повлиять на спрос на умения, ЕФО разработал предварительный подход к изучению данных по умениям на подотраслевом и местном/региональном уровнях и связанности умений в контексте конкурентоспособности и инноваций.

В 2019 году ЕФО выбрал две страны-партнера — Черногорию и Молдову — для пробного запуска нового методологического подхода на государственном уровне. Исследование было основано на существующих инструментах и методологиях ЕФО, использовании опросов рабочей силы и других существующих источниках данных, а также на тесном сотрудничестве с заинтересованными сторонами в этих странах как централизованно, так и на отраслевом уровне. В 2020 году объем работ был расширен на региональном уровне на Украине: в Харьковской области и Запорожье.

В рамках исследования учитывались соответствующие условия разработки политики в области ПОО и непрерывного образования и организационные мероприятия по привлечению представителей негосударственных структур в процессе образования и обучения (т. е. отраслевые комитеты или аналогичные форматы сотрудничества). Опорой служили существующий инструментарий и методологии ЕФО, например, анализ рынка труда, анализ несоответствия умений (разрыва между имеющимися и востребованными умениями), Акт «О малом бизнесе» ЕС (SBA) или комплексный анализ систем ПОО, в частности Туринский процесс, а также результаты процесса умной специализации (анализ экономического потенциала и изучения предпринимательского потенциала).

Основной целью был анализ влияния инноваций, роста и конкурентоспособности в двух приоритетных областях, выбранных в рамках умной специализации, на развитие человеческого капитала. В анализ вошли оценка предложения умений и спроса на умения, анализ тенденций и пробелов в области умений; связанность умений; исследование предложения на рынке услуг обучения и анализа потенциала провайдеров обучения реагировать на возникающие тенденции или новые требования к умениям.

## Рисунок 3.3

Ключевые элементы методологического развития



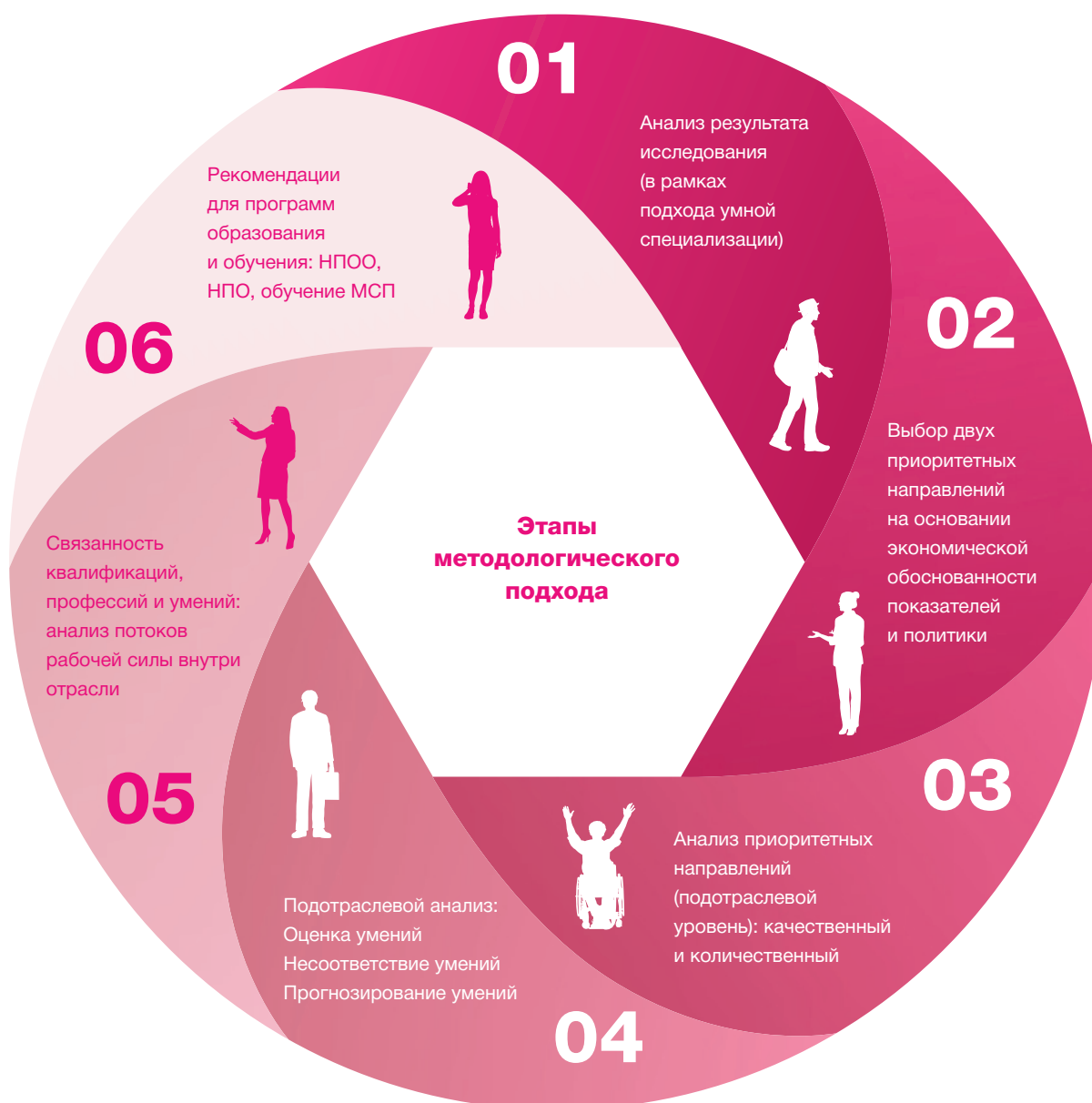
Аналитический подход включает три модуля, а, именно:

- анализ двух приоритетных направлений, выявленных в (проекте) Стратегии умной специализации (в частности, с позиции занятости, профессионального, образовательного профиля и т. д.);
- анализ связанности квалификаций, профессий и умений (КПУ) в приоритетных направлениях;
- оценка существующего предложения и содержания на рынке услуг обучения, в том числе потенциал реагирования на более новые наборы умений в зависимости от экономических приоритетов.

Методология включает вторичный анализ данных, качественные интервью с соответствующими заинтересованными сторонами и кабинетное изучение существующих исследований в соответствующих странах или в мировом масштабе.

## Рисунок 3.4

Этапы методологического подхода



На подготовительном этапе исследовательская группа выполнила скрининг доступности и надежности данных. Скрининг данных включал опросы и административные источники в ведении управлений статистики, министерств или органов, курирующих образование, занятость, экономику и другие соответствующие отрасли. В таблице 3.2 приводятся примеры основных показателей, которые учитывали в Черногории.

## Таблица 3.2. Обзор основных показателей и информации — Черногория

### Показатели, включенные в предыдущие исследования

ВВП  
ВВП на душу населения  
Темпы роста ВВП (текущие и ожидаемые)  
Индекс локализации  
Критическая масса или объем сектора  
Рост уровня занятости  
Средняя заработная плата  
Экспорт в различных группах продуктов  
Исследовательский потенциал  
Инновационный потенциал  
Связь с национальными стратегиями и концепцией развития

### Дополнительные показатели, которые следует учитывать

Текущие и запланированные инвестиции  
Текущие и запланированные инвестиции в технологии и инновации  
Импорт  
Управление отходами  
Выбросы CO<sub>2</sub>  
Текущие и запланированные актуальные государственные проекты  
Существующие актуальные образовательные программы

### 3.5.6 Умения в рамках умной специализации в Молдове — предварительные выводы

В 2016 году платформа JRC Smart Specialisation запустила пилотный проект для выявления потребностей и пробелов в исследованиях и инновациях, поддерживая процессы в трех целевых странах: Молдове, Сербии и Украине.

В Молдове для выявления местных активов исследование было проведено в пяти регионах: муниципалитете Кишинёва, северном, центральном, южном регионах и Т.А.У. Для исследования экономического потенциала учитывали три основные области умной специализации и политики инноваций: экономический, инновационный и научный потенциал. Роль человеческого потенциала была ограниченной и концентрировалась в высшем образовании.

Опираясь на результаты умной специализации (исследование экономического потенциала выявления предпринимательского потенциала), ЕФО инициировал анализ спроса на умения и предложения умений в двух выбранных приоритетных направлениях умной специализации — энергетика и пищевое производство — с целью предоставить государственным структурам информацию об умениях и компетенциях, необходимых для осуществления стратегии умной специализации.

Анализ базировался на существующих в стране данных и проверял возможность проведения оценки тенденций и пробелов в области умений, связанности умений, а также потенциала существующего предложения на рынке услуг обучения на подотраслевом и местном уровнях.

Предварительные выводы анализа показывают, что несмотря на наличие достаточного количества провайдеров обучения, с хорошим потенциалом и достаточным количеством выпускников в пищевом и энергетическом секторах, по-прежнему наблюдается дисбаланс умений. Несоответствие умений характеризуется как нехваткой квалифицированных кадров, так и недостаточной квалификацией. Все это снижает эффективность компаний, поскольку умения играют важную роль в повышении производительности и адаптации к спросу на рынке. Умения также имеют большое значение, открывая для работников лучшие возможности. Спрос на умения в компаниях увеличивается под влиянием экономической деятельности, особенно, в пищевом производстве, и технологических изменений, а типы умений в разных регионах и компаниях несколько варьируются.

*Предварительные выводы относительно потенциала начального профессионального образования и обучения (ИПОО)*

- ТПОО во всех секторах, преимущественно, обусловлено предложением и ограничивается начальным обучением.
- Среди молодежи мало востребованы агропромышленный сектор, в том числе пищевая промышленность, сельское хозяйство, ремесла и узкие специальности.
- В системе образования, особенно в секторе ТПОО, отсутствует стимул к инновациям, росту и конкурентоспособности.
- Сотрудничество с коммерческими структурами развито недостаточно, и его потенциал используется не полностью.
- Договоренности на уровне системы менее распространены, но многие учреждения ТПОО заключили двусторонние соглашения с ВУЗами и наоборот.

*Предварительные выводы относительно потенциала непрерывного профессионального образования (НПОО)*

- Доступные о НПОО данные не позволяют оценить особенности выбранных приоритетных направлений: энергетика и пищевая промышленность. Очевиден тот факт, что предложение в сфере НПОО в обоих секторах недостаточно, плохо развито, раздроблено и не координируется, программы предлагают разные провайдеры (учреждения/управления ТПОО) с использованием различных моделей и методологий.
- Обучению в течение всей жизни уделяется мало внимания во всех секторах.
- В системе ТПОО непрерывное обучение игнорируют как поставщики услуг, так и предприятия.
- Спрос на непрерывное образование растет в связи с массовой эмиграцией рабочей силы, особенно молодежи. В результате важно максимально долго поддерживать активную занятость людей старшего возраста, а также обеспечивать актуальность их умений.

*Необходимые умения — энергетика как приоритетная область*

- Пробелы в умениях характеризуется недостаточностью профессиональных/необходимых для выполнения определенной работы умений и отсутствием ключевых компетенций, недостаточной мотивацией и отсутствием инновационного мышления, а также низкой профессиональной этикой, особенно среди молодых работников.
- Недостаточное знание иностранных языков является самой большой проблемой высококвалифицированного персонала.
- Ограниченные аналитические умения и навыки решения проблем (ключевые компетенции) и низкая мотивация к изучению нового — основные пробелы у работников среднего возраста.
- Неспособность найти достаточно квалифицированный персонал упоминается работодателями в качестве основной причины нехватки рабочей силы.
- Отмечается небольшое вертикальное несоответствие умений с тенденцией к снижению. С другой стороны, горизонтальное несоответствие умений увеличивается быстрыми темпами.
- Растет спрос на технические и сквозные умения.

- В растущем секторе возобновляемых источников энергии увеличиваются темпы изменений спроса на умения, и ожидания от ТПОО и провайдеров высшего образования увеличиваются. Эти процессы изменяют требования к умениям в рамках существующих профессий и дают стимул к развитию новых квалификаций и потребностей в умениях. На данный момент ни одно из образовательных учреждений не предлагает образовательную программу или курс/модуль в этой области.

*Необходимые умения — пищевое производство как приоритетная область*

- Пробелы в умениях в пищевом секторе включают недостаточные умения в сфере безопасности для здоровья и гигиены, качества, производства и маркетинга продуктов питания.

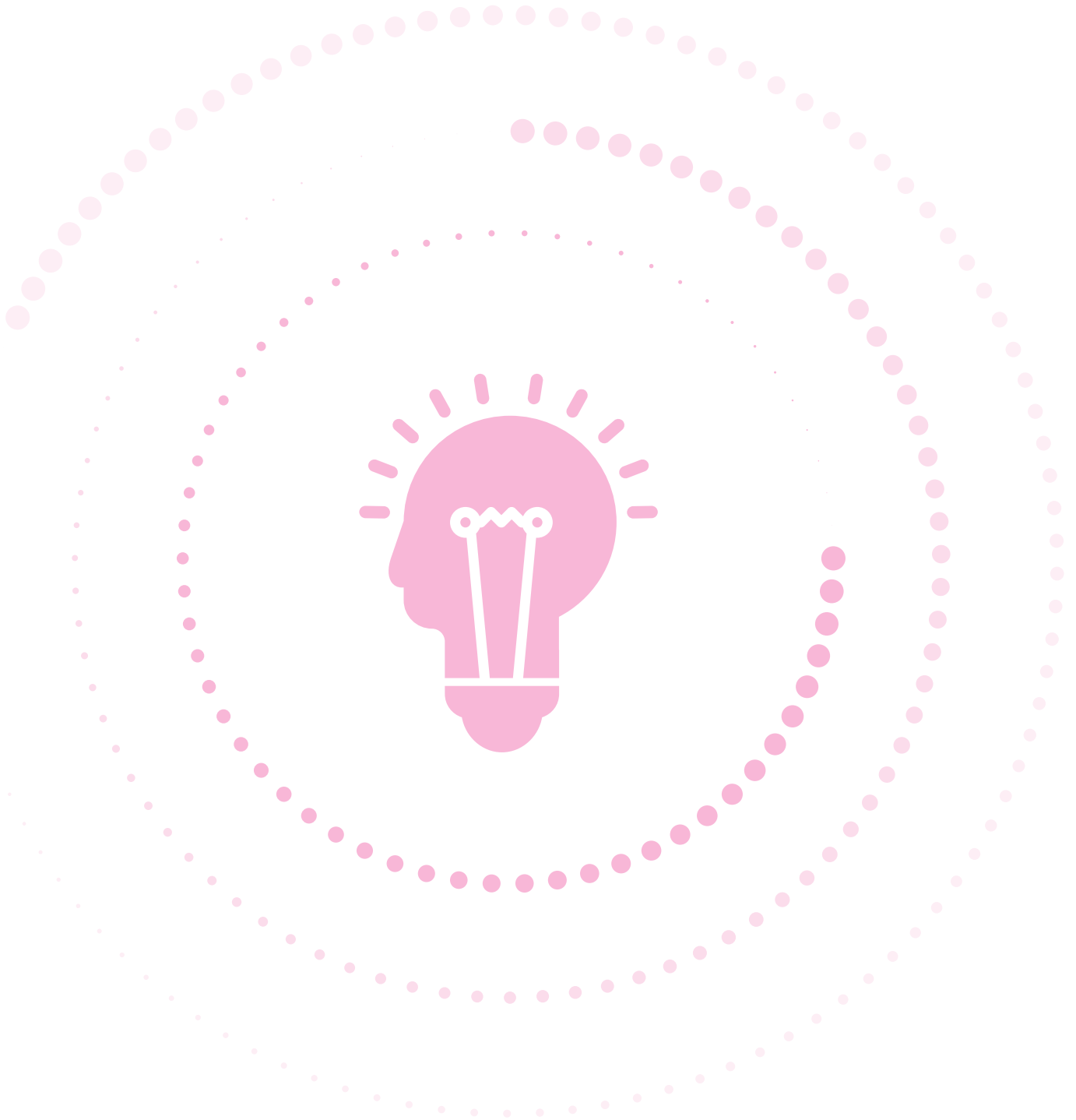
- Работодатели подчеркивают отсутствие технических умений, низкий уровень профессиональной этики и низкую мотивацию молодых сотрудников/ выпускников.
- Зачастую у работников отсутствуют такие личные характеристики, как интерес к личному развитию, ответственность, способность адаптироваться к изменениям, профессиональная этика и заинтересованность в работе. Эти личные качества считаются важными, поскольку они обуславливают способность выполнять базовые задания и совершенствования на любой должности/на любом уровне.
- Существует спрос на определенные умения, такие как понимание пищевой гигиены и стандартов качества, ловкость, умение управлять техникой/технологическим оборудованием и проводить их техническое обслуживание, а также соблюдать технику безопасности.
- Меньше востребованы традиционные умения.
- Значимость умения управлять техникой/ технологическим оборудованием возрастает с увеличением уровня автоматизации.
- Увеличение уровня механизации/ автоматизации/компьютеризации пищевого производства требует наличия определенных профессиональных умений по эксплуатации, регулированию и выполнению технического обслуживания современной техники.
- Использование современного оборудования и техники требует высокого уровня технических умений и умений в области ИТ.
- Некоторые работодатели (МСП) упоминали потребность в комплексе умений. Для управления техникой и проведения технического обслуживания или работы в перерабатывающем/производственном цехе требуется комплекс умений, а также умение обслуживать клиентов, поскольку переработка, производство и продажи по большей части происходят одновременно.
- Увеличивается также и спрос на умения и знания органических продуктов.

**Устранение несоответствия умений в руках работодателей, провайдеров обучения и образования, государства и физических лиц. Основываясь на результатах исследования, анализ имеет целью предоставить разработчикам политики, а также учреждениям и юридическим лицам, ответственным за разработку статистики по рынку труда и умений, ряд рекомендаций для улучшения содержания обучения в рамках ИПОО и НПОО в приоритетных областях развития квалификаций/умений.**

С методологической точки зрения важно упомянуть значимость для такого анализа данных на подотраслевом уровне. Опыт Молдовы показывает, что доступная статистика не всегда достаточно чувствительна для разукрупнения с подробными данными на уровнях NACE, ISCO и ISCED.

Более того, дальнейшее разукрупнение данных на региональном и местном уровнях часто приводит к недостоверным результатам. Перемещение рабочей силы внутри отрасли и между отраслями также затрудняет использование на месте имеющейся статистики.

Методология опирается на комбинированную интерпретацию данных из нескольких источников (данные и информация). Необходимо оценивать значение, актуальность и сравнимость данных. В целом, систематическая классификация сильно варьируется, особенно по аспектам, связанным с профессией, образованием, квалификациями, умениями и компетенциями.



# Глава 4

## Передача передового опыта

В этой главе рассматривается ЦПО как инструмент системного реформирования и совершенствования. Описанный в Главах 1–3 анализ показывает, что во многих странах, как на территории Европы, так и за ее пределами, учреждение ЦПО ставит своей целью не только создание более эффективных учебных заведений ПОО, но также и общую модернизацию на региональном, национальном или даже международном уровнях. В этой связи Европейская комиссия предполагает инвестиции в сумме 60 миллионов евро в разработку международных платформ ЦПО в связи с ожидаемым положительным влиянием на европейское профессиональное образование, в целом, повышая его привлекательность, статус, качество, возможность трудоустройства, инновации, научно-исследовательское и международное сотрудничество (Европейская комиссия, 2019). Та же теория изменений явно просматривается в программах реформирования нескольких стран-партнеров ЕФО (см. Главу 1). Например, в Северной Македонии, России, Молдове и Украине разработчики политики ставят задачу перед региональными профессиональными центрами повысить производительность всех или, по крайней мере, некоторых учебных заведений и центров ПОО в регионах.

В Албании, например, существуют четыре альтернативные модели разработки так называемых многофункциональных центров (учебных центров ПОО с расширенными функциональными возможностями). Три из них призывают к интеграции учебных заведений для создания многофункциональных центров или обычных учебных заведений, которые станут спутниками таких центров, и только одна модель предусматривает действие многофункциональных центров в изоляции (Galvin Arribas et. al., 2019).



Основное внимание в этой главе уделяется не тому, как развиваются эффективные учебные заведения ПОО или как они получают признание, а тому, могут ли ЦПО (или региональные учреждения ПОО) играть роль в более широкой системной реформе – региональной, национальной или транснациональной. В первую очередь, в этой главе рассматривается вопрос о том, почему разработчиков политики привлекает такая стратегия реформ, а также анализируется теория умножения знаний или передачи успешного опыта другим образовательным учреждениям и центрам ПОО. В заключении, в главе рассматриваются последствия передачи знаний для проектирования и создания ЦПО, а также имеющиеся свидетельства того, как такая передача или приумножение знаний работают на практике.



## 4.1

### Почему учебные заведения должны быть проводниками перемен?

Государственная образовательная реформа традиционно считается политическим процессом, реализуемым по схеме «сверху-вниз»: разработчики политики определяют необходимые политики и стратегии, консультируясь с заинтересованными сторонами, затем внедряют законы, нормы, процедуры и учреждения, формируют планы действий и бюджеты, которые инициируют перемены в поведении в среде администраторов, директоров, преподавателей и учащихся. Андерсон (2010) обращает внимание на недостатки внедрения и адаптации, а также критикует упрощенные подходы, которые мешают внедрению изменений в системе образования. И наоборот, модель «реформы через центры профессионального совершенства» основана на альтернативном способе реформирования – новом государственном управлении. Такой подход к оказанию государственных услуг отдает предпочтение децентрализации принятия решений и ответственности. Согласно такому подходу, осуществляя реформу профессионального образования, необходимо стремиться к тому, чтобы образовательные учреждения реагировали на изменения в экономике, были инновационными и самосовершенствующимися. Руководители учебных заведений и преподаватели должны быть наделены полномочиями и нести большую ответственность. Таким образом, руководство, опыт и инновации должны поступать от учебного заведения и их партнеров, а не от национальных или местных государственных органов, которые далеки от учебных заведений.

Харгривз (2010) разработал образовательную модель, которая представляет федерацию учебных заведений и их взаимное сотрудничество как «самосовершенствующуюся систему», где учреждения ПОО делятся своими ноу-хау и ресурсами для решения проблем, повышения эффективности и увеличения объема инноваций. Согласно этой модели ЦПО будут служить примером для других учебных заведений в части более эффективных практик и изменения поведения. Это более убедительный способ моделирования изменений, чем, например, публикация национального норматива или «видения». ЦПО должны воплощать нормы, а их сотрудники должны стать «чемпионами» реформ. Предполагается, что директора и преподаватели будут оказывать влияние на других специалистов сферы образования, поскольку они являются коллегами и могут предложить собственную улучшенную практику в качестве аргумента.

Кроме того, ЦПО также должны предлагать дополнительную экспертизу, ноу-хау, информацию и услуги другим провайдерам обучения, что поможет повысить их эффективность (преуспеть на пути совершенствования). Примеры включают непрерывное профессиональное развитие преподавателей, инструменты оценки, учебные материалы и данные о рынке труда. Большинство из этих услуг могут оказывать (и, возможно, уже оказывают) другие организации, такие как: общегосударственные методические центры, частные компании или отдельные учебные заведения. Однако есть основания для расширенного оказания услуг в отдельных группах учебных заведений, что позволит сочетать эффект масштаба с гибким реагированием в результате близости услуг к их конечным потребителям.

До сих пор мы рассматривали причины, по которым разработчики политики могут считать ЦПО эффективным проводником системного реформирования. Однако существуют также аргументы, связанные, скорее, с процессом, чем с теорией изменений. Как упоминалось выше, модель реформ через центры передового опыта привлекательна для некоторых разработчиков политики, поскольку они считают, что улучшений можно достичь, более быстро и просто реализуя политические процессы, например, через распоряжения высшего руководства, а не парламентское законодательство. Изменения статуса и функциональности одного учебного заведения в каждом регионе добиться проще, чем реформировать образовательные учреждения, учебные программы или роли преподавателей в масштабе государства. Правительства (и международные агентства по развитию) надеются инициировать процесс реформ, который будет постепенным, но в то же время практически немедленно продемонстрирует заметные улучшения, такие как новые инвестиции в здания и новый статус учебных заведений.

Преимущество повышения роли учебных заведений ПОО также заключается в том, что это снижает предписательный характер национальной образовательной реформы. Вместо того, чтобы пытаться установить новые нормы и определить более эффективные практики для каждого учреждения ПОО, например, публикуя подробные учебные программы и руководства, Министерство образования страны позволяет руководителям учебных заведений и их преподавателям совершенствовать структуру образовательной программы, адаптируя ее к потребностям работодателей и учащихся. Благодаря тому, что ЦПО становятся проводником изменений в других учреждениях ПОО, «эталонные» учебные заведения могут задавать темп и направление для улучшений, а другие – могут сами выбирать варианты сотрудничества с данными учебными заведениями.

В Главе 3 утверждалось, что создание ЦПО, особенно в странах со средним доходом, обычно зависит от комбинации заинтересованных сторон: национального правительства, местного правительства, работодателей, отраслевых организаций, международных спонсоров и руководителей учебного заведения. Создание ЦПО иногда является поэтапным процессом, в ходе которого разработчики политики, спонсоры, заинтересованные лица и существующие поставщики услуг ПОО договариваются о создании одного или нескольких учреждений с определенной сферой услуг, а затем другая группа стремится создать другие учреждения, возможно, с другой сферой услуг. Будучи политическим процессом, этот поэтапный подход может показаться привлекательным или реалистичным, поскольку необходимые политические инвестиции пропорциональны предложенной реформе, и добиться согласия с меньшим количеством участников намного легче, уделяя внимание ограниченному количеству проектов.

## 4.2

### Совершенствование через сотрудничество с работодателями



Хорошо известно, что наиболее успешные поставщики ПОО эффективно и многосторонне сотрудничают с работодателями, что всегда считалось показателем передового опыта в предоставлении ПОО. Однако в этой главе мы уделяем основное внимание обмену передовым опытом и практиками между учебными заведениями или провайдерами ПОО, например, в рамках сетевого взаимодействия или сотрудничества. Одним из возможных преимуществ сотрудничества между учебными заведениями является улучшение качества взаимодействия между учебными заведениями и работодателями. Таким образом создается простой механизм передачи передового опыта. Очевидно, что ассоциация или группа учебных заведений могут получить выгоду от эффекта масштаба и повышения эффективности, если они сами создают или пользуются услугами служб по налаживанию связей в сферах бизнеса и образования, таких как: коммуникации, соблюдение требований охраны труда и техники безопасности, а также посещение объектов. Есть также свидетельства тому, что некоторые предприятия больше готовы участвовать в образовании, если предлагается такая услуга налаживания связей.

Термин «ЦПО» не только относится к учебным заведениям или провайдерам ПОО, осуществляющим обучение, демонстрирующим высокие стандарты или поддерживающим процесс совершенствования в других заведениях. Он также относится к организациям, которые сами предоставляют ограниченный набор услуг в сфере обучения или совсем не предоставляют его, но координируют, выступают посредниками и оказывают некоторые другие дополнительные услуги, такие как развитие технологий или осуществление методических инноваций (Европейская комиссия, 2019). Такие центры могут играть роль региональных или отраслевых центров либо сетевых менеджеров. Они могут работать в краткосрочной или долгосрочной перспективе, иметь узкий или широкий спектр функций и полномочий. Такие центры являются проводниками модернизационных трендов не только путем внедрения своих высоких стандартов, но и благодаря своим связям, возможностям и культуре.

Во многих странах взаимодействие бизнеса и образования поручается неправительственной или государственно-частной организации с юридическими, культурными и управленческими функциями, которые подходят для таких целей. Такие «брокеры» должны обслуживать несколько учебных заведений и работодателей; их деятельность может ограничиваться управлением стажировками и обзорными визитами на предприятия либо может включать управление проектами и составление совместных заявок на финансирование.

В исследовании Escorys (Европейская комиссия, 2019) описывается, как региональный технологический центр Vlaams-Brabant во Фландрии (Бельгия) совместно с образовательным учреждением ПОО, рядом технологических компаний и отраслевым агентством разработал «технологический грузовик», который в течение года посетил 25 учебных заведений ПОО в рамках знакомства с программой «Industry 4.0». Трудно представить наличие у одного учебного заведения потенциала, ноу-хау и финансирования для поддержания такого уровня сотрудничества, но даже при наличии этого вряд ли она была бы готова делиться преимуществами с другими (возможно, конкурирующими) учебными заведениями.



## 4.3

### Совершенствование через координацию на региональном уровне

Возможно, крупные предприятия более готовы к установлению партнерских отношений с группой или ассоциацией учебных заведений, чем лишь с одним из них, поскольку это предоставляет доступ к большему числу потенциальных участников и улучшает их репутацию. Например, в Италии, Швеции и Румынии компании привлекают к работе с учебными заведениями ПОО через соответствующий региональный орган по развитию. Такие региональные агентства могут оказывать различные услуги поддержки предприятиям, выделять субсидии и финансирование, и, следовательно, являются более привлекательными для работодателей, чем одно или группа учебных заведений.

В регионе Вестра-Гёталанд в Швеции региональный координационный орган предлагает пакет услуг, которые дополняют профессиональное образование, включая исследование рынка труда, прогнозирование спроса и предложения умений, а также разработку содержания для профориентационной деятельности. Региональный координационный орган тесно сотрудничает с поставщиками услуг ПОО, работодателями и государственными учреждениями. Оказание этих услуг не делегируют конкретным учебным заведениям; их оказывают специалисты, работающие в региональном органе.

Однако отдельные учебные заведения ПОО могут иметь лучшие возможности для налаживания связей с местными предприятиями и МСП. Их выпускниками могут быть местные работодатели, которые охотнее наймут выпускников таких учебных заведений и их родственников. Можно сказать, что взаимодействие с МСП должно входить в функции каждого образовательного учреждения ПОО. Однако в этом учебные заведения

могут поддержать центры с опытом работы в сфере налаживания связей между бизнесом и образованием. Такой центр может стать посредником в организации взаимного обмена наиболее успешной практикой между учебными заведениями, например, в плане предоставления рабочих мест.

Если, как в случае с регионом Вестра-Гёталанд, именно региональный орган по развитию предоставляет учебным заведениям информацию о рынке труда, это позволяет привлекать образовательные учреждения к реализации Стратегических Приоритетов по Развитию Умных Умений и других мероприятий в сфере планирования. Однако другие сети учебных заведений также взаимодействуют с региональными или местными органами по развитию, например, с французским отраслевым органом *Campuses des Métiers et des Qualifications* и национальной сетью Нидерландов *Katapult* (Европейская комиссия, 2019). Исследование показывает, что некоторые учебные заведения ПОО участвуют в нескольких сетях, координируемых через разные центры, и могут в определенной степени решать приоритетные задачи в отношении умений на различных уровнях.

## 4.4

### Совершенствование через обмен ресурсами



Один из самых конкретных и очевидных способов передачи передового опыта — это обмен ресурсами, включая управление, преподавателей, экспертные знания, оборудование и здания. Совместное использование может стать эффективным способом расширения доступа к дорогостоящему оборудованию и оптимизации его использования. Однако совместное использование может также поддерживать смешение различных функций, например, привлечение стажеров к исследованиям и исследователей к коммерческим инновациям.

В исследовании *Esorgs* (Европейская комиссия, 2019) приводится описание работы Центра высшего технического образования (НТЕС), который действует при Центре практического обучения в Кросно, Польша. Студенты учебных заведений и университетов, а также представители отрасли получают доступ к хорошо оборудованным лабораториям. Аналогичным образом четыре лаборатории, запущенные CHILL в Нидерландах, открыты для общего доступа учебным заведениям ПОО, представителям отрасли, предпринимателям и университетами.

Обмен информацией между различными организациями повышает вероятность того, что инструменты и инфраструктура будут выполнять несколько целей: обучение, исследовательская деятельность, создание знаний, распространение и применение.

Такое совместное использование ресурсной базы также представляет определенные сложности, например, в отношении поездок и расписания, а также учебных планов и форм обучения. Однако решение проблемы дополнительных затрат на мобильность отдельных преподавателей и учащихся может быть более реалистичным вариантом, чем попытка наделить каждое учебное заведение возможностями оказания специализированных услуг. Стоит отметить, что принцип обучения на нескольких объектах уже принят в дуальной системе, и неудивительно, что совместное использование оборудования и преподавателей через межкорпоративные учебные центры является многолетней практикой в Германии.

Рассматривая спектр возможностей, от низкого уровня сотрудничества до полной интеграции или слияния — в любом случае, совместное использование отдельных услуг предлагает потенциальные преимущества в плане инноваций и эффективности без рисков и затрат, предполагающих тесное сотрудничество. С 2011 года в Англии Фонд эффективности и инноваций финансировал два этапа «проектов совместных услуг», благодаря которым учебные заведения получили поддержку для совместного выполнения бизнес-функций или административных функций. Успешные проекты продемонстрировали как экономию затрат, так и инновации, например, благодаря коллективному современному оказанию услуг по подбору персонала, хранению данных, управлению и информационным услугам (Ассоциация колледжей, 2012 г.). Совместное оказание услуг может предоставить сетям учебных заведений ПОО возможности для модернизации без слияния или других форм оптимизации. Одним из его преимуществ является то, что оно позволяет группе учебных заведений привлекать более опытных специалистов для оказания специализированных услуг, которые, в противном случае, могут менее эффективно оказывать обычные администраторы или даже преподаватели.

# 4.5



## Совершенствование через распространение успешного опыта

В некоторых странах термин «маяк» («lighthouse» в Словакии, «beacon» в Великобритании) используется для указания на эталонное качество оказываемых услуг тем или иным учебным заведением. Это означает, что перед данным учебным заведением поставлена задача определения направления или распространения успешного примера. Известно, что в Словакии создают центры ПОО в сотрудничестве с самоуправляемыми регионами и соответствующими уполномоченными представителями отрасли, из ряда определенных учебных заведений, отвечающих требованиям к среде обучения, оборудованию и персоналу, чтобы служить «маяком» в соответствующем секторе экономики и регионе (Vantuch and Jelinkova, 2018).

Умные Фабрики (Smarta Fabriker) являются проектом, осуществляемым Техническим колледжем Гётеборга, который координирует участвующие компании, академическое сообщество, организации и учебные заведения в регионе Вестра-Гёталанд в Швеции. В рамках этого проекта региональные приоритеты в области умной специализации передаются и демонстрируются через «умные фабрики», которые создали студенты и которые служат в качестве лабораторий для преподавателей и студентов политехнических учреждений, а также специалистов компаний (Европейская комиссия, 2019).

В Марокко в модернизации развития умений участвовала промышленность, что привело к созданию Промышленных учебных центров, управляемых ГЧП, задачей которых является удовлетворение отраслевых потребностей в развитии умений в сфере начального, непрерывного обучения или высших ступеней образования и обучения. Эти центры учреждались при поддержке частного и государственного финансирования, а также при участии доноров в течение нескольких лет, в зависимости от готовности партнеров и наличия средств. Эта модель хорошо изучена, и Промышленные учебные центры для автомобилестроения (с несколькими кампусами), текстильной отрасли, авиационной отрасли и других секторов смогли воспользоваться одними и теми же либо адаптированными моделями финансирования, управления и эксплуатации. Таким образом, инновационное учебное учреждение, организованное одной группой заинтересованных лиц, создало модели аналогичных решений для других.

Если ЦПО стремятся выступать ориентиром для других, они должны быть наглядным примером передового опыта. Имеет смысл направлять инвестиции в строительство зданий и производство оборудования, развитие персонала и улучшение функциональных возможностей определенных учебных заведений, которые впоследствии могут воспроизвести эти стандарты в своей отрасли или регионе. Согласно недавнему отчету ЕФО именно так и произошло в Армении.

**«За последние 5–6 лет большинство ресурсов, предусмотренных для совершенствования системы ПОО, включая финансирование от главных донорских организаций, было направлено в 12 государственных региональных колледжей. Благодаря этому учреждения ПОО были значительно усовершенствованы как в плане физического состояния (зданий и обучающих средств), так и в плане человеческих и методических ресурсов. Таким образом, была решена проблема обеспечения эффективности реформ ПОО путем централизации инвестиций и концентрации результатов, а также повышения их целенаправленности и заметности».**

(Galvin Arribas с соавт., 2019)

В том же отчете предполагается, что одной из целей учреждения региональных центров ПОО в Украине должно стать «обеспечение более высокой эффективности, целенаправленности, воздействия и заметности реформ ПОО посредством централизации инвестиций и концентрации результатов» (Galvin Arribas с соавт., 2019).

Концентрация инвестиций в конкретных учебных заведениях и регионах хорошо сочетается с доминирующей моделью финансирования для модернизации учреждений ПОО в некоторых странах-партнерах ЕФО, а именно финансирования со стороны международных доноров. В настоящее время в Северной Македонии ведется разработка региональных центров ПОО, изначально финансируемых через структуры ЕС по отраслевой поддержке. Этот проект направлен на модернизацию трех учебных заведений в трех регионах с планом дальнейших инвестиций в другие регионы по мере поступления средств. На уровне политики ограниченные финансовые транши рассматриваются как финансовые ступени реформирования системы ПОО. В действительности некоторые учебные заведения и регионы получают больше, чем другие, а компенсационные инвестиции не всегда осуществляются в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Политические и финансовые циклы значительно короче цикла развития, необходимого для модернизации и структурирования национальной сети образовательных учреждений ПОО и учебных центров.

С одной стороны, если правительства и доноры сконцентрируют ресурсы на лучших учебных заведениях, поскольку, по их мнению, это принесет наибольшую прибыль от инвестиций и наиболее заметные улучшения, это, по крайней мере, в краткосрочной перспективе приведет к расхождению в результатах учебных заведений и фрагментации сети учреждений ПОО. Примером этого является Косово, где пять Центров компетенций имеют мало общего с остальными учреждениями сети ПОО. С другой стороны, ресурсы для инвестиций и модернизации всегда будут ограничены, и стратегия концентрации ресурсов в региональных или отраслевых центрах обычно оправдывается логикой распространения и передачи успешного опыта, которая в случае ее реализации должна будет компенсировать неравенство.

## 4.6

### Совершенствование через сети



В исследовании Ecorys (Европейская комиссия, 2019b) описывается ряд общепризнанных национальных сетей, через которые учебные заведения ПОО в различных государствах-членах ЕС обмениваются знаниями и практическими наработками и в определенной степени сотрудничают и реализуют общие проекты. Некоторые из них являются национальными, другие — региональными. Некоторые включают преимущественно учебные заведения (сеть ITS в Италии, сеть учреждений ПОО в Испании и Katarpult в Нидерландах), в то время как другие — работодателей (Campus des Métiers et des Qualifications во Франции), третьи же нацелены на другие типы провайдеров обучения, например, Innovazione Apprendimento Lavoro (сеть IAL) в Италии. Чтобы избежать путаницы, мы должны рассматривать эти сети или ассоциации просто как сети учебных заведений или поставщиков услуг ПОО. Члены этих учебных заведений могут считаться ЦПО или не быть таковыми. Провайдеры обучения и учебные заведения могут гордиться принадлежностью к сети и предоставляемой ценностью, однако такая принадлежность к сети может только способствовать процессу совершенствования, но не демонстрировать его. Совместная работа и обмен информацией не являются монополией ЦПО, и в этом нет необходимости: школа может быть ЦПО, не участвуя в такой сети.

Однако исследование помогает нам понять, что иногда, хотя и не всегда, существуют отдельные организации, которые координируют или размещают сети, такие как отраслевые центры профессионального образования (Bildungszentren), управляемые

Немецкими палатами, и 25 региональных центров компетенций в Валлонии, Бельгия. Представляется целесообразным описать эти организации как «центры», поскольку их роль координатора предоставляет им функции проводника, брокера или поставщика услуг для других структур/лиц, осуществляющих обучение, учебных заведений или центров ПОО. В этом случае центр является не провайдером обучения, а организацией или учреждением, координирующим сети и поддерживающим провайдеров обучения. Другой пример: во французских Кампусах профессий и квалификаций (Campuses des Métiers et des Qualifications) ответственность за координацию закреплена за определенным образовательным учреждением, которое является ведущей организацией. Однако эта ведущая организация не всегда является физическим центром сети.

Богатое разнообразие, выявленное в ходе исследования, позволяет предположить, что сети и ассоциации учебных заведений ПОО могут поддерживать различные уровни сотрудничества: совместное использование, свободное сотрудничество, совместные действия, частичная интеграция. Однако координационная функция может быть закреплена за определенным образовательным учреждением, советом или специализированным координационным центром.



## 4.7

### Совершенствование через осуществление проектов и инноваций

Учебные заведения ПОО могут поощряться к сотрудничеству в рамках проектов как друг с другом, так и с другими организациями, такими как предприятия и университеты. Такое сотрудничество предлагает некоторые преимущества, связанные с обменом знаниями, опытом, умениями и оборудованием без затрат и рисков совместного управления, совместных активов и организационных изменений.

Отдельные ЦПО могут выступать руководителями проектов и обеспечивать их непрерывность, поддерживая отношения, создавая ноу-хау и передавая опыт из одного проекта в другой. Будучи независимыми агентами, нацеленными на инновации, ЦПО могут эффективнее привлекать участников и заинтересованных лиц из разных отраслей, чтобы сосредотачиваться на краткосрочных проектах.

Хорошо известными примерами ЦПО, сочетающими методические и технологические инновации, являются Региональные технологические центры (RTC) во Фландрии, Бельгия и Tknika в стране Басков в Испании. В 2004 году центры RTC выступали в роли «брокеров проектов, объединяющих образование, инновационные задачи и рынок труда». Tknika, Баскский центр исследований и прикладных инноваций в ПОО, Испания, был учрежден региональным правительством для выполнения проектов, связанных с инновациями, качеством, предпринимательством, педагогикой и т. д., вместе с местными поставщиками ПОО, университетами и компаниями.

InnoVET (Инновации в профессиональном и техническом обучении) — это методический проект, направленный на решение следующих задач: навыки XXI века, сквозные компетенции и профессиональное развитие преподавателей во Фландрии, Бельгия. Управление проектом было поручено центрам RTC во Фландрии, Бельгия, которые сами не являются структурами, осуществляющими обучение. Центры во всех регионах Фландрии привлекут к этому проекту 500 учебных заведений ПОО, а также компании и ВУЗы.

Такие центры, как Tknika, другие региональные центры инноваций в Испании и RTC хорошо известны благодаря своему опыту и долголетию. Краткосрочное сотрудничество на основе проектов, в которых участвуют группы учебных заведений на национальном уровне, — относительно частое явление в некоторых странах, где для поддержки инноваций обычно используется финансирование проектов. Координатором такого сотрудничества может выступать ведущее учебное заведение, их группа или сеть. Однако, вероятно, поскольку такое сотрудничество является краткосрочным и осуществляется на национальном уровне, о нем меньше известно на международном уровне. В исследовании Eсогуs упоминаются две сети учебных заведений, каждая из которых имеет одно ведущее образовательное учреждение ПОО. Они были учреждены в Болгарии для разработки образовательной программы, учебных материалов и методов, лежащих в основе двух новых профилей (Европейская комиссия, 2019b).

Сотрудничество через проекты, возможно, является одной из наиболее распространенных и популярных форм сотрудничества. Оно является добровольным, может быть адаптировано к потребностям и относительно низким затратам на старте и на выходе. Возможны мгновенные и конкретные преимущества в плане эффективности, а также репутации и профессионального развития персонала. Однако методика реализации проекта имеет хорошо известные слабые стороны, в частности, проблемы устойчивости и вовлеченности в проект других участников.



## 4.8

### Совершенствование через сотрудничество с учебными заведениями

В 2015 году был представлен обзор Чэпман (Charman) о том, как развивались федерации и сотрудничество в общеобразовательных школах Англии. Согласно Бюро по стандартам в области образования, услуг для детей и навыков (УСО), инспекционному органу Англии, около 400 учебных заведений объединились в период с 2002 по 2009 гг. после того, как в соответствии с Законом об образовании 2002 года стало возможным создание одного руководящего органа («жесткая федерация») или делегирование определенных полномочий одному или нескольким объединенным комитетам, подчиняющимся руководящим органам участвующих учебных заведений («мягкая федерация»). Проверки и оценки национального уровня указывают на преимущества для профессионального развития сотрудников и положительное влияние на обучение, а также на посещаемость учащихся. Исследование влияния на достижения учеников показало смешанные результаты: Линдси (Lindsay, 2007) не обнаружил никакого влияния, а Чэпман с соавторами (Charman, 2009 и 2011) указывают на статистически значимое воздействие в контрольной группе, особенно при наличии партнерских отношений между высоко- и низкоэффективными образовательными учреждениями. Отмечаются преимущества для небольших сельских учебных заведений — феномен, связанный с объединением ресурсов и руководства. В обзоре литературы Армстронг (Armstrong, 2015) сообщает о результатах исследований, которые продемонстрировали улучшение профессионального развития и карьеры сотрудников, обмен опытом и инновациями, снижение рабочей нагрузки на директоров, а также организационную и финансовую эффективность.

Сообщается, что английская политика образования сменила направление в сторону самосовершенствования системы учебных заведений в 2010 году благодаря поддержке трастов, координирующих работу группы учебных заведений, альянсов учебных заведений и других гибридных форм (Greatbatch & Tate, 2019). С 2016 года группы средних и начальных учебных заведений получили возможность добровольно создавать альянсы передовых образовательных учреждений. Каждый кластер возглавляет одно или несколько передовых учебных заведений (около 800 в кластере), которые внешние инспекции признают как высокоэффективные. Данные передовые учреждения отвечают за бюджет и начальное и непрерывное профессиональное образование, а также оказывают профессиональную поддержку альянсу. На сегодняшний день исследования показывают улучшение профессиональной практики преподавателей и руководителей по всему кластеру (Gu с соавт., 2015). Однако результаты того же исследования показывают, что достижения учащихся значительно выше в передовых учебных заведениях по сравнению с другими из той же группы. Метаанализ данных 38 эмпирических исследований в области улучшения сетей образовательных учреждений в США показал, что более 50 % продемонстрировали повышение производительности труда учителей, лучшее распределение руководящих функций и эффективное использование данных и доказательств (Barletta с соавт., 2018).

В последнем исследовании, посвященном обзору публикаций о сотрудничестве в Англии, была продемонстрирована «важность доверия между учебными заведениями, совместного видения и разделенных ценностей как условия формирования и эффективного функционирования сотрудничества между учебными заведениями» (Greatbatch and Tate, 2019, стр. 6). Исследование, проведенное в США, также указывает на четкие рамки деятельности и доверие как факторы успеха. Кроме того, к ним добавлены три других фактора: адекватное финансирование, поддержка и эффективные процессы обратной связи по экспериментальной работе (Barletta с соавт., 2018).



## 4.9

### Совершенствование через автономию autonomy

Как говорилось ранее, некоторые разработчики политики полагают, что большая автономия предоставляет учебным заведениям ПОО свободу в расширении своей сферы деятельности, повышении эффективности и создании новых партнерских отношений. В некоторых странах, таких как Нидерланды и Великобритания, большинству учебных заведений ПОО разрешили менять свою правовую структуру, что предоставило им расширенные возможности самоуправления, большую финансовую свободу (включая полномочия брать займы и распоряжаться активами), а также полномочия нанимать и увольнять сотрудников. Это также частично объясняет создание ГЧП, которым принадлежат Промышленные учебные центры в Марокко.

В Молдове Рамочное постановление об организации и функционировании центров передового опыта четко объясняет рамки автономии. Центры имеют право:

- вносить вклад в развитие системы ПОО в рамках конкретного сектора;
- разрабатывать методические и дидактические материалы для других учреждений ПОО в рамках сектора;
- координировать и управлять своей деятельностью;
- переобучать менеджеров и преподавателей из других учреждений ПОО и т. д..

На практике учебные заведения ПОО Молдовы смогли умеренно воспользоваться такой автономией с 2013 года, а дополнительные ресурсы были очень ограничены (повышение зарплаты для некоторых сотрудников). Еще более ограниченными были преимущества для других учебных заведений ПОО.

# 4.10



## Совершенствование через международное сотрудничество

Вероятно, было бы трудно найти достойное учебное заведение ПОО в ЕС, которое никогда не участвовало в каком-либо международном проекте. Такой опыт менее распространен среди стран-партнеров ЕФО, хотя это встречается в лучших образовательных учреждениях стран-кандидатов ЕС. По большей части, этот опыт получен из программы Erasmus+. В будущем должны появиться новые возможности, поскольку бюджет Erasmus+, направленный на профессиональное обучение и учащихся, увеличится. Проектные и структурные оценки программы Erasmus+ фиксируют преимущества международного сотрудничества над национальным. Существуют определенные преимущества для учащихся и преподавателей из стран-партнеров ЕФО, которые могут узнавать о разнообразных новых технологиях, рабочих практиках, учебных программах и педагогических наработках. Местное и национальное финансирование инноваций и проектов, инициированных на местах, зачастую относительно низкое в странах-партнерах ЕФО, поэтому международные проекты предлагают одну из немногих возможностей обучения для преподавателей и учащихся системы ПОО путем осуществления практических инноваций.

Хотя участие в международном сотрудничестве может быть довольно распространенным явлением в большинстве государств-членов ЕС, способность инициировать, планировать, координировать и распространять международные проекты, а также успешно конкурировать в этой области проявляется реже. Координация международных проектов частично зависит от опыта, а также от сетей, репутации, предпринимательских инициатив и технических умений, таких как: знание языка, бухгалтерские и коммуникационные умения.

Некоторые автономные региональные центры, например, Tknika и RTC, а также национальные сети, к примеру, Katapult в Нидерландах и ITS в Италии, нашли возможность поддерживать заявки на проекты Erasmus+ и координировать их. Страны-члены и страны-кандидаты ЕС, в частности Турция, имеют Национальные агентства Erasmus, которые помогают в распространении информации о возможностях программы, создании партнерских отношений и консультировании по тендерам, тем самым позволяя учебным заведениям и компаниям самим координировать предложения и руководить ими. Европейские ассоциации ПОО, такие как: Европейская ассоциация профессионального образования (EVTA), Европейский форум технического и профессионального образования и обучения (EfVET) и Европейская ассоциация институтов профессионального образования (EVBB) — инициируют и координируют собственные проекты,

финансируемые программой Erasmus+. Они также образуют сети, через которые организации могут совместно создавать заявки и координировать проекты.

Например, конференция Форума EfVET является главной платформой для брокеров и институциональных, коммерческих и национальных агентств и предприятий, которая обеспечивает схемы мобильности Erasmus для учащихся системы ПОО.

WorldSkills — это международный орган, который периодически организует конкурсы умений, позволяющие странам и учебным заведениям конкурировать на международной арене, а также выступать мотиватором и наращивать свою репутацию. WorldSkills выступает в качестве международного ЦПО, координируя международный обмен, который помогает распознавать и мотивировать к совершенствованию среди участников. Успех WorldSkills показывает, что «сотрудничество» может принимать разные формы: участники могут извлекать выгоду из конкуренции, а также из общей или совместной работы. Участие и успех в WorldSkills являются показателями передового опыта, которое для некоторых участников ведет к финансовым или карьерным вознаграждениям. WorldSkills были чрезвычайно успешны в разработке схемы, в рамках которой учащиеся, образовательные учреждения и страны могут взаимодействовать по всему миру, таким образом подтверждая, что международное сотрудничество могут инициировать и поддерживать негосударственные международные движения.



# Заключение

**Возможно, некоторые крупные учебные заведения ПОО, особенно наиболее прогрессивные из них, или университеты прикладных наук производят впечатление головокружительного успеха, демонстрируя партнерство с бизнесом, высокие результаты учащихся и преподавателей, глобализированные предложения, передовые технологии и современное руководство, а также профессиональные системы маркетинга, бухгалтерского учета и кадровых ресурсов. Не должны ли все учебные заведения ПОО быть похожи на эти учреждения, достойные восхищения? Возможно, должны, но только если мы сможем описать, как обычные образовательные учреждения ПОО могут достигнуть такого уровня совершенства. Очевидно, почему эта соблазнительная сторона передового опыта в профессиональном образовании и обучении привлекательна для разработчиков политики и почему разговоры о совершенствовании ПОО зачастую вызывают больше ажиотажа, чем реальные факты такого передового опыта. В этом споре также легко упустить из виду учащихся и их реальные потребности. Кроме того, очевидно, что привлекательность ЦПО для разных заинтересованных сторон обусловлена разными причинами. Как показывает анализ данного исследования, поиск баланса между потребностями различных участников поможет достичь консенсуса, который является важным условием необходимого системного воздействия ЦПО.**

В этом исследовании мы учли неоднозначность термина «передовой опыт в профессиональном образовании и обучении». Мы постарались не представлять его как панацею для развития и повышения привлекательности ПОО, а сделали попытку выявить успешный опыт, в особенности тот, который эффективен в различных контекстах.

Мы сосредоточились на элементах и факторах, которые важны для совершенствования в профессиональном образовании и обучении, и при этом рассмотрели потенциал ЦПО для передачи или содействия процессу совершенствования через координацию или сотрудничество. Передача опыта не всегда является основной целью ЦПО: исследования ЕФО и ЕС (ЕФО, 2019; Европейская комиссия, 2019) показывают, что основная задача некоторых ЦПО заключается в повышении эффективности одного учреждения, обычно путем повышения его восприимчивости к потребностям работодателей. Однако во многих странах координация или сотрудничество является частью концепции ЦПО.

Исследование ЦПО и другие исследования в области инициатив по оптимизации образовательных учреждений ПОО свидетельствуют о том, что сотрудничество часто является ключевым фактором в

процессе совершенствования или совместном использовании его результатов.

Мы рассмотрели примеры, в которых, по всей видимости, есть преимущества для всех или большинства участников различных видов сотрудничества, например:

- совместное использование ресурсов: персонала, руководства, лабораторий и учебных материалов;
- сотрудничество с деловыми и другими необразовательными организациями;
- совместное оказание услуг: профессиональное развитие, снабжение, хранение данных, рекомендации по карьерному развитию, сбор данных о рынке труда;
- координирование и рационализация предоставления обучения с целью оптимизации и повышения эффективности;
- реализация проектов: совместное развитие новых материалов или применение новых методик;
- наблюдение и обучение на основе инноваций или современных практик в других учебных заведениях.

Однако аналитики и исследований, которые четко оценивают результаты ЦПО, окупаемость затрат или сравнивают чистые преимущества ЦПО с другими стратегиями оптимизации, недостаточно. Текущая оценка, разработанная с целью информирования и формирования направлений развития, принесет пользу будущим инвестициям в ЦПО. Принятие решений и оценка ЦПО должны учитывать надежные методологии, разработанные в течение многих лет специалистами, которые работали над эффективностью и оптимизацией учебных заведений ПОО. ЕФО отмечает, что при планировании сети ЦПО необходимо учитывать все эти вопросы.

### **Повышение эффективности через сотрудничество**

В данном контексте речь идет не о том, что сотрудничество и партнерство являются единственными способами совершенствования (эндогенного или двустороннего), но что именно сотрудничество может стать общим инструментом на пути совершенствования. В частности, сотрудничество способно помочь менее эффективным учебным заведениям улучшить свои результаты, таким образом решая проблему инклюзивности, социальной справедливости и совершенствования. Кроме того, мы

видим, что сотрудничество может в некоторых случаях не только передавать достигнутые результаты от одного учреждения ПОО к другому, но и взаимно способствовать улучшению всех вовлеченных партнеров.

Сотрудничество может привести к экономии средств за счет обмена услугами или оборудованием, но это также может привести к появлению новых услуг или продуктов, если организации в состоянии предложить их вместе. Более того, сотрудничество может привести к совершенствованию и инновации услуг или продуктов, особенно в случае объединения различных организаций, таких как: предприятия, университеты, учебные заведения ПОО и агентства по развитию. Объединение опыта, знаний, практики и финансирования может стереть функциональные границы, например: обучение/исследовательская деятельность, распространение технологий/стартапы. Именно здесь различные факторы могут способствовать достижению общей цели (практического результата) при условии, что все могут пользоваться преимуществами достигнутой цели.

Выводы исследования показывают, что сотрудничество можно поддерживать разными способами, например, в сетях, через специализированные отраслевые или региональные посреднические агентства (координационные центры), агентства более общей

направленности, которые, помимо таких обязанностей, как развитие региона, содействуют сотрудничеству, а также международные организации и доноров. В качестве альтернативы задача развития сотрудничества может быть закреплена за определенным учебным заведением — ЦПО — или по очереди за разными учебными заведениями.

Текущие оценки позволяют предположить, что сотрудничество наиболее эффективно, когда учебные заведения готовы к участию и когда такое сотрудничество обеспечивает решение реальных проблем. Успешное сотрудничество основано на доверии, общих целях, достаточном финансировании и распределенном руководстве. Сотрудничество может развиваться со временем в соответствии с потребностями и возможностями, а также с учетом опыта. Чэпман (Chapman, 2015) описывает, как со временем учебные заведения ПОО могут развивать свою способность сотрудничать, начиная со свободной «ассоциации» независимых организаций и переходя к «сотрудничеству» с некоторыми общими целями, ресурсами и управлением через сильную интеграцию – «комплексную коллегиальность».

### **Повышение эффективности**

Исследование ЦПО показывает, что учебные заведения ПОО вместе или по отдельности могут

повысить свою эффективность, обеспечивая не только начальное профессиональное образование и обучение, но также расширенный спектр образовательных услуг студентам, их сообществам, а также ряд дополнительных услуг другим учебным заведениям, работодателям, сотрудникам, безработным и т. д.. Однако только то факт, что некоторые учебные заведения расширяют и совершенствуют свои предложения, не означает, что все учебные заведения должны это делать. Учебные заведения не являются единственными организациями, способными оказать эти дополнительные услуги, и они могут быть не готовы к этому или не в состоянии это сделать. Новые функции, как правило, подразумевают новые возможности и инвестиции, поэтому существуют как затраты, так и преимущества. Не исключена опасность того, что учебные заведения ПОО могут отвлекаться от предоставления основных функций, уходить в рискованные предпринимательские проекты или разрабатывать дорогостоящие структуры управления. Предложение нескольких услуг и продуктов имеет смысл только в том случае, если это приносит чистую выгоду, например, повышение эффективности, улучшение качества или более выгодные преимущества для клиентов, что все вместе перевешивает затраты на внедрение этих изменений.

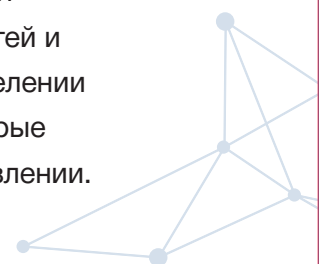
## **Внедрение новых практик в учреждениях — организационное обучение**

В исследовании Esorays интеграция определяется как один из трех факторов успеха ЦПО: «У ЦПО существует значительный потенциал для достижения результатов, превышающих простую совокупность приложенных ими усилий— в частности, в тех случаях, когда ЦПО создают более тесные отношения между своими действиями и исследовательской деятельностью» (Европейская комиссия, 2019). ЦПО могут поддерживать интеграцию, при этом министерствам или агентствам осуществить это было бы сложнее. Поэтому возможность интеграции является одним из явных преимуществ ЦПО, являющихся инструментами реформ. Если ЦПО работает в тесном сотрудничестве с другими учебными заведениями и центрами, предприятиями и ВУЗами, то он будет адаптировать новые методы, инновации и технологии под потребности учащихся и преподавателей, а также работодателей, которых они обслуживают. Таким образом, ЦПО может функционировать как обучающая организация и консолидировать поток инициатив и возможностей в самосовершенствующееся учреждение. Если ЦПО может «вернуть долг» своим соавторам,

предлагая обратную связь, интересные практики, полезные знания и возможности для развития, это может гарантировать продолжение сотрудничества.

## **Устранение разобщенности**

Возможно, одним из самых впечатляющих выводов исследования ЕФО является изолированность многих ЦПО. Изоляция в этом случае рассматривается как отсутствие доступа к другим ЦПО. Это влияет как на способность ЦПО оказывать влияние на других, так и на подверженность влиянию других. Хотя центры удовлетворяют потребности местного рынка труда, они не прилагают дополнительных усилий для укрепления партнерских отношений, способных создавать инновации и стимулировать дальнейший рост и развитие. При этом партнерства не могут создаваться в вакууме. Необходимо иметь соответствующие политики для обеспечения большей свободы и автономии, сочетание государственного и частного финансирования, при этом вовлеченные учреждения должны иметь возможности и образ мышления для их поддержки. Стратегии умной специализации могут обеспечить структуру на местном уровне для выявления нишевых возможностей и расстановки приоритетов в выделении ресурсов. Очевидно, что некоторые регионы движутся в этом направлении.



В этом случае ЦПО может стать следующим шагом на пути к прогнозированию и развитию умений, а также внедрению инноваций.

### **Поиск правильного пути к совершенствованию**

Наличие действующих ЦПО и совершенствование профессионального образования и обучения — разные вещи. Идеальным вариантом будет ситуация, когда ЦПО ведет к совершенствованию системы ПОО. Как упоминалось выше, создание ЦПО может показаться относительно быстрым и простым способом проведения реформ системы ПОО. Однако это может стать и ящиком Пандоры: возможностей для новых услуг (потенциальные клиенты, доноры, партнерства и отношения) так много, что может быть трудно сконцентрироваться на передовой практике, предоставляющей высокие результаты и обеспечивающей хорошую рентабельность инвестиций. Для получения международного признания сейчас некоторые учебные заведения и агентства инвестируют в различные «бейджи качества», саморекламу и маркетинг.

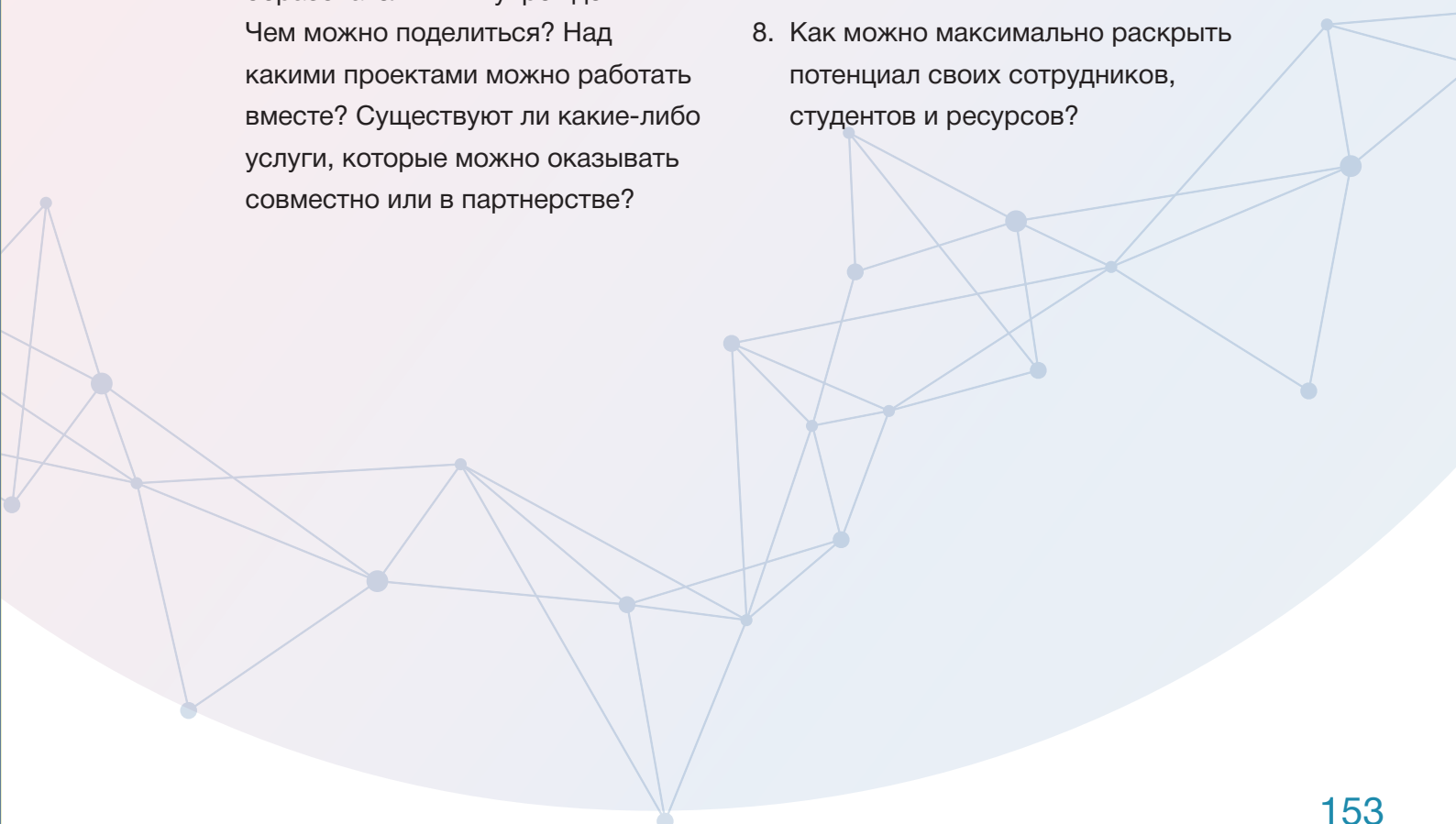
Международные организации, такие как ЕФО и Европейская комиссия, не должны стимулировать этот непродуктивный «конкурс репутаций» и не подтверждать заявлений о наличии передового опыта без доказательств.

В зависимости от контекста существует ряд дополнительных услуг или функций для учащихся, работодателей и других учебных заведений ПОО, которые могут дополнять профессиональное образование. Кроме того, существует ряд вариантов оказания различных услуг ПОО, например, региональными агентствами по развитию, специализированными региональными, отраслевыми или национальными методологическими агентствами, отделами министерств, выборными местными государственными или частными компаниями, а также партнерскими объединениями, в которых учебные заведения и центры ПОО сами оказывают эти услуги или создают с этой целью подчиненные им организации.

Учебное заведение ПОО может создать инкубатор или предоставлять услуги по профессиональному развитию инструкторам компаний. Но будет ли это оптимальным использованием ресурсов и нужно ли это клиентам и заинтересованным лицам? Простого ответа нет — руководители образовательных учреждений должны самостоятельно принять решение, поскольку именно их система образования позволит им сделать выбор. Это означает, что одни решения должны принимать руководители учебных заведений, а другие — разработчики политики, которые задают направление системам обучения.

### **Внедрение изменений на уровне образовательных учреждений**

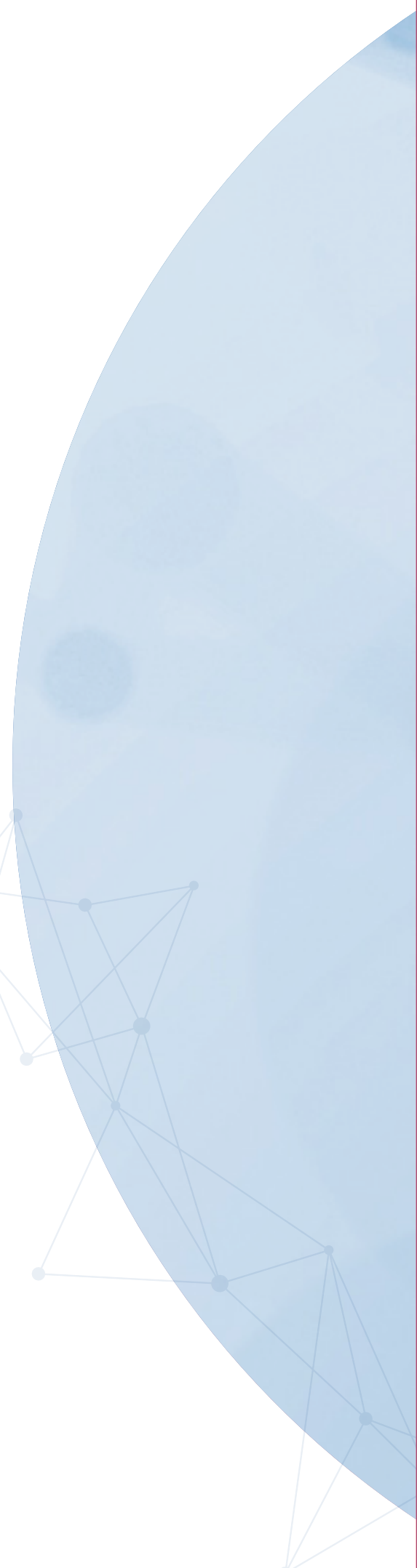
На уровне образовательных учреждений и провайдеров обучения руководители организации и заинтересованные стороны будут стремиться к созданию стратегий для совершенствования организаций, принимая во внимание следующие аспекты:

- 
1. Как можно улучшить основы обучения и преподавания?
  2. Каких учащихся надо обучать и чему?
  3. Как надо сотрудничать с работодателями?
  4. Надо ли предлагать дополнительные услуги по обучению, либо услуги для поддержки работодателей?
  5. Как можно сотрудничать с другими учебными заведениями и провайдерами ПОО, а также с университетами и другими образовательными учреждениями? Чем можно поделиться? Над какими проектами можно работать вместе? Существуют ли какие-либо услуги, которые можно оказывать совместно или в партнерстве?
  6. Какая форма институционального устройства лучше всего подходит для их миссии, функций, сотрудничества, масштаба деятельности и концепции? Являются ли полномочия и существующая форма институционального устройства подходящими для развития в будущем?
  7. Какие другие институциональные органы должны стать их партнерами, клиентами и поставщиками? Какие отношения необходимо строить с этими организациями?
  8. Как можно максимально раскрыть потенциал своих сотрудников, студентов и ресурсов?

### **Внедрение изменений на уровне системы**

На уровне системы разработчики политики должны решить, как обеспечить модернизацию, инклюзивность, справедливость и, в конечном итоге, совершенствование национальной сети учебных заведений, а также, как этому может способствовать сотрудничество.

Результаты данного исследования указывают на необходимость решения следующих проблем:



1. В какой степени и в соответствии с какими законодательными нормами допускается или поощряется сотрудничество между учебными заведениями ПОО и другими провайдерами обучения, преобразующее таким образом их идентичность, управление, сферу действий и юридическую форму?
2. Какие отношения с правительственными и другими государственными органами должны развивать отдельные ЦПО или «центры» (например, кластеры, совместные ресурсы, проекты или другие совместные организации) в отношении регулирования, финансирования и управления? Как дополнительные сети должны взаимодействовать с существующими конфигурациями сетей учебных заведений?
3. Как следует организовать и поддерживать совершенствование учебных заведений ПОО и сотрудничество, опираясь на международный опыт, исследования, оценку, обмен опытом на национальном уровне и результаты реализации пилотных проектов?
4. Как можно использовать ЦПО и сотрудничество для инициирования, распространения и стимулирования модернизации, например, путем активизации и вовлечения эффективных агентов перемен, а также путем координации действий между всеми

основными участниками (включая потенциальных «спойлеров»)?

5. Какие типы совместной деятельности следует поощрять в различных контекстах: проекты, обмен опытом, обмен ресурсами, конкурсы, общие услуги и т. д.?

Возможно, завершение исследования вопросами покажется неожиданным. Это напоминает нам о том, сколько еще нужно узнать, и о том, насколько сложна тема центров передового опыта в профессиональном образовании и обучении. Это еще один признак того, что передовой опыт является оспариваемым термином, который тесно связан с контекстом. Прежде всего, это свидетельствует о необходимости дальнейших исследований и анализа.

ЕФО берет на себя задачу найти ответы на эти вопросы, тесно сотрудничая со многими ЦПО в странах-партнерах. Сеть ЕФО по передовому опыту в профессиональном образовании и обучении поможет отдельным ЦПО продолжать процесс совершенствования, принимая во внимание деятельность других ЦПО. ЦПО будут предоставлены возможности учиться друг у друга, сотрудничать и создавать партнерские отношения, что в то же время обеспечит понимание и консолидацию знаний о многообразии и развитии ЦПО, их сильных и слабых сторонах для предоставления информационной базы на всех этапах разработки и внедрения политики.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1. Шаблон, используемый для исследования ЕФО

<b>&lt;Укажите название страны&gt;</b>	
<b>1А</b>	<b>Название примера</b> <i>(Примечание для исследователя: укажите способ обозначения инициативы, например, «Центр инноваций» или «Партнерство ради совершенствования». Если они не имеют никакого названия или являются частью более широкой инициативы, как например, Katapult в Нидерландах, кратко опишите ситуацию.)</i>
	<b>&lt;Укажите название примера на английском языке и, если можно, в скобках — на местном языке&gt;</b>
<b>1В</b>	<b>Как обозначается инициатива?</b> <i>(Примечание для исследователя: укажите способ обозначения инициативы, например, «Центр инноваций» или «Партнерство ради совершенства». Если они не имеют никакого названия или являются частью более широкой инициативы, как например, Katapult в Нидерландах, кратко опишите ситуацию.)</i>
	<b>&lt;Укажите объяснение обозначения инициативы&gt;</b>
<b>1С</b>	<b>Какова ведущая организация в этом примере и с какими партнерами они работают?</b> <i>(Примечание для исследователя: примите в расчет партнерства с любой из следующих организаций: поставщики начального или непрерывного ПОО, высшие учебные заведения, включая университеты прикладных наук и политехнические институты, научно-исследовательские учреждения, научные парки, компании, палаты и их ассоциации, социальные партнеры, национальные и региональные органы власти и агентства по развитию, государственные службы занятости и т. д.)</i>
	<b>&lt;Укажите название ведущей организации на английском языке и, если можно, в скобках — на местном языке. Укажите также всех партнеров, приведенных в этом примере&gt;</b>
<b>1D</b>	<b>Как финансируется инициатива (например, через государственные фонды, отраслевые фонды, частные инвестиции, генерирующую доход деятельность и т. д.)?</b>
	<b>&lt;Поясните источники финансирования&gt;</b>
<b>1Е</b>	<b>Была ли использована поддержка ЕС в данном примере? Если да, то объясните, каким образом.</b>
	<b>&lt;Да/Нет. Если «Да», то объясните, какой использовался тип поддержки ЕС и почему&gt;</b>
<b>2А</b>	<b>Почему это является хорошим примером передового опыта в профессиональном образовании и обучении, системно связанного с инновациями/умной специализацией/региональным развитием?</b> <i>(Примечание для исследователя: включите в свое обоснование описание того, каким образом пример демонстрирует соответствующую национальную и (или) региональную стратегию)</i>
	<b>&lt;Обоснуйте выбор здесь&gt;</b>

## <Укажите название страны>

<b>2В</b>	<p><b>Содержит ли этот пример следующие элементы? Если да, то объясните, каким образом пример демонстрирует различные элементы.</b></p> <p>а) Поддержка <b>регионального развития</b> и <b>стратегий умной специализации</b>, при сотрудничестве с другими образовательными и учебными учреждениями (например, университетами и политехническими институтами), а также компаниями, чтобы предоставить широкий портфель умений, необходимых для реализации этих стратегий.</p> <p>б) Действие в качестве стимула <b>инноваций в местных экосистемах</b>, в рамках структуры, включающей государственные и частные организации, а также координацию и обмен инфраструктурой и ресурсами, с целью предоставления сквозных и технических умений для поддержки инноваций, инновационных процессов и наработок для начального и непрерывного ПОО.</p> <p>в) Активное участие в <b>треугольниках знаний</b> с университетами, исследовательскими центрами и компаниями с целью выхода на передовые позиции в области исследований и технологического развития, обеспечивающего, оперативную модернизацию учебных программ и квалификаций.</p>
	<p><b>&lt;Да/Нет. Если «Да», объясните здесь&gt;</b></p>
<b>3</b>	<p><b>Делается ли в примере упор на чем-либо, например, на конкретных отраслях или социальных проблемах? Каких отраслях или социальных проблемах?</b></p> <p><i>(Примечание для исследователя: ЦПО могут делать упор не только на экономических секторах, но и на социальных вопросах, например, на интеграции мигрантов).</i></p>
	<p><b>&lt;Предоставьте объяснение здесь&gt;</b></p>
<b>4</b>	<p><b>Предоставьте краткое описание основных характеристик передового опыта в примере</b></p> <p><i>(Примечание для исследователя: нужны описания, которые (а) гораздо детальнее представленных в «Пояснительной записке» и (б) показывают, почему они отличаются от «обычного» высококачественного ПОО в целом — последнее имеет важное значение, поскольку описания некоторых примеров в «Пояснительной записке», например, из Бельгии и Хорватии, не очень детальны; нужно больше подробностей, как например, в случае Испании/Страны Басков, Дании и Германии.)</i></p>
	<p><b>&lt;Приведите описание здесь&gt;</b></p>

## <Укажите название страны>

5

**Выберите, какие из следующих элементов присутствуют в примере (удалите ненужные данные) и опишите, как пример оправдывает сделанный выбор..**

1. Развитие умений, востребованных на рынке труда, в рамках подхода **«обучение в течение всей жизни»**; объединение предложений квалификаций **начального ПОО** с предложениями **непрерывного обучения** (для повышения квалификации и переобучения).
2. Предоставление программ профессионального образования и обучения **более высокого уровня**; разработка **путей** к программам более высокого уровня в сотрудничестве с ВУЗами.
3. Создание **партнерских отношений между бизнесом и образовательными учреждениями** с целью предоставления ученичества, стажировок, обмена оборудованием, обмена персоналом и преподавателями между компаниями и центрами ПОО и т. д..
4. **Совместная работа с местными МСП** путем обмена оборудованием и привлечения персонала к участию в научно-исследовательских проектах с участием учащихся ПОО, а также путем предоставления МСП технической поддержки, инструментов, методик и обучения с целью улучшения предложения ученичества и повышения квалификации/переобучения взрослых.
5. Разработка, внедрение или наличие совместной образовательной **программы ПОО, совместно** разработанной с провайдерами ПОО и компаниями из разных стран, объединяющей самые лучшие ноу-хау каждого партнера и содействующие признанию заслуг.
6. Разработка, внедрение или наличие **стратегии интернационализации** для содействия транснациональной мобильности учащихся ПОО, а также преподавателей и инструкторов, при поддержке программы Erasmus+ или без нее. Это также может включать подготовительную работу для обеспечения мобильности, например, программы или курсы на тему обучения в ЕС, которые помогают лучше понять процесс интеграции в Европе и ее место в мире, где активно идет глобализация (например, благодаря деятельности Жана Монне).
7. Разработка, внедрение или наличие **инновационных методик преподавания и обучения**, включая методики, основанные на цифровых технологиях (например, массовые открытые онлайн-курсы, симуляторы и т. д.).
8. Разработка, внедрение или наличие инновационных программ и методик, ориентированных не только на технические умения, но и на **сквозные компетенции**, например, предпринимательство.
9. Инвестиции в **непрерывное профессиональное развитие преподавателей и инструкторов** как в плане педагогических, так и технических умений.

**<Да/Нет. Если «Да», то объясните, как можно найти этот элемент в примере; если «Нет», то удалите строку>**

## <Укажите название страны>

5

10. Разработка, внедрение или наличие **обучения на основе проектов** с использованием междисциплинарных подходов, позволяющих учащимся различных направлений ПОО (например, проектирование, маркетинг, инженерное дело) решать реальные рабочие проблемы/задачи.
11. Оказание **консультационных услуг**, а также **признание результатов** ранее пройденного обучения.
12. Разработка, внедрение или наличие **бизнес-инкубаторов** для учащихся ПОО, которые позволяют развивать предпринимательские умения и проекты.
13. Поддержка и выполнение функций **инновационных центров и центров распространения технологий**, которые могут оказывать содействие компаниям любого размера, предоставляя общий доступ к оборудованию и стимулируя персонал к сотрудничеству с местными МСП в исследовательских проектах и проектах развития с участием учащихся ПОО.
14. Поддержка **зарубежных инвестиционных проектов** путем своевременного предоставления умений компаниям, осуществляющим инвестиции на местном уровне.
15. Разработка, внедрение или наличие **«международных кампусов ПОО/академий»** для учащихся, преподавателей и инструкторов, руководителей учреждений ПОО и тех, кто рассматривает будущие варианты профессионального обучения. Они могут быть ориентированы на конкретные профессиональные сферы или продукты.
16. Участие в национальных и международных **конкурсах профессионального мастерства**, нацеленных на повышение привлекательности и высокого качества ПОО.
17. Содействие созданию и распространению **новых знаний** в партнерстве с другими заинтересованными сторонами, например, в процессе совместных исследований и разработок с университетами, научно-исследовательскими подразделениями в компаниях, исследовательскими организациями и т. д.
18. Использование **финансовых инструментов и фондов ЕС** для поддержки инвестиций в инфраструктуру с целью модернизации центров ПОО и поставок современного оборудования (включая симуляторы и другое высокотехнологичное оборудование)
19. Разработка **устойчивых финансовых моделей**, которые объединяют государственное финансирование и деятельность, генерирующую доход для ЦПО.

<Да/Нет. Если «Да», то объясните, как можно найти этот элемент в примере; если «Нет», то удалите строку>

## Приложение 2. Инновационный кластер центров предпринимательства Израиля – центры передового опыта ПОО как новые независимые поставщики услуг ПОО

Amal Group является ведущим игроком системы образования Израиля. Будучи движущей силой в сфере предпринимательства, инноваций и совершенствования ПОО, Amal остается в авангарде научных и технологических инноваций. Каждый год десятки тысяч студентов примерно в 120 учреждениях по всей стране получают равные возможности по приобретению знаний и умений, необходимых для интеграции в мир занятости будущего. Entrepreneurship Education (Образование в сфере предпринимательства), инновационная, уникальная и новаторская модель в Израиле, разработанная Amal Group совместно с Министерством образования, готовит молодых людей к предпринимательству в бизнесе и промышленности. Amal управляет шестью центрами предпринимательства по всей стране, каждый из которых посещает около 100 студентов в год. Программа предпринимательства предоставляет студентам инструменты для достижения успеха в будущем, а также развивает умения решать реальные вопросы и проблемы, что позволит им интегрироваться в мир глобального трудоустройства.

Группа Amal всегда имела связи с университетами, колледжами и ВУЗами. Например, Центр предпринимательства в г. Беэр-Шева наладил связи с Университетом Беэр-Шева и Академией искусств Бецалеля в Иерусалиме. У центра в Цфате налажены связи с колледжем Тель Хай и больницей Зив (Ziv Hospital). У центра в Хадере есть связи с Technion (Технологическим институтом Израиля). Центры также очень тесно сотрудничают с компаниями; они работают с такими международными корпорациями, как: Cisco, Check Point, Apple, Google и Intel, а также с местными компаниями и стартапами, на которые студенты могут ориентироваться при выборе карьеры. Они также работают с Национальной штаб-квартирой по кибербезопасности и силами обороны Израиля. Кроме того, в каждом городе они тесно сотрудничают с местными органами власти или муниципалитетами и организуют обучение в соответствии с потребностями региона.

Через Инновационные предпринимательские центры Amal Network предоставляет своим студентам инструменты для достижения лучшего будущего.

## СОКРАЩЕНИЯ

ИА	Искусственный интеллект
ANACEC	Национальное агентство по обеспечению качества в области образования и исследований (Молдова)
ACEAN	Ассоциация государств Юго-Восточной Азии
ATIC	Национальная ассоциация частных компаний в области ИКТ (Молдова)
CDAD	Китайско-германский учебный центр по технологии печати (Китай)
Cedefop	Европейский центр профессиональной подготовки
CIFRA	Центр инноваций в ПОО Арагона
CNAM	Консерватория искусств и ремесел
ЦПО	Центр передового опыта в профессиональном образовании и обучении
НПР	Непрерывное профессиональное развитие
УВЗСТ	Углубленная и всеобъемлющая зона свободной торговли
ВП	Восточное партнерство
ECDL	Европейские компьютерные права
EfVET	Европейский форум технического и профессионального образования и обучения
EQF	Европейская рамка квалификаций
ЕФО	Европейский фонд образования
ETTE	Обучающий курс ЕС по совершенству для инструкторов
ETVET	Фонд занятости и профессионально-технического образования
EU	European Union
EVBB	Европейская ассоциация институтов профессионального образования
EVTA	Европейская ассоциация профессионального образования
EYE	Расширение возможностей трудоустройства среди молодежи
GIZ	Германское общество по международному сотрудничеству
РЧК	Развитие человеческого капитала
ИКТ	Информационно-коммуникационные технологии
IGIAT	Индо-германский центр современных технологий (Индия)

MOT	Международная организация труда
ITE	Институт технического образования (Сингапур)
ITS	Высшие технические институты (Италия)
НПОО	Начальное профессиональное образование и обучение
MFC	Многофункциональный центр (Албания)
MOOC	Массовый открытый онлайн-курс
НПО	Неправительственная организация
ГЧП	Государственно-частное партнерство
R&D	Исследования и разработки
RIS3	Стратегия исследований и инноваций для избирательных специализаций
RSA	Королевское общество поощрения искусств, мануфактур и торговли
RTC	Региональный технологический центр (Бельгия)
SEET	Юго-Восточная Европа и Турция
SEMED	Южное и Восточное Средиземноморье
SENAI	Национальная служба промышленного обучения (Бразилия)
МСП	Малые и средние предприятия
ТПОО	Техническое и профессиональное образование и обучение
Великобритания	Соединённое Королевство Великобритании и Северной Ирландии
ПРООН	Программа развития ООН
США	Соединенные Штаты Америки
USAID	Агентство США по международному развитию
ПОО	Профессиональное образование и обучение
ОПМ	Обучение на рабочем месте

# БИБЛИОГРАФИЯ

## Введение

D. Cooper, *Illusions of Equality*, Routledge, Лондон (1980)

C. Winch и J. Gingell, *Philosophy of Education*, Routledge, Лондон (2008)

## Глава 1

ADB (Asian Development Bank), Veal, K. and Todd, R., 'Creating centres of vocational excellence to fill critical gaps', Webnote, May 2018.

Азиатский банк развития, *Innovative strategies in Technical and Vocational Education and Training for Accelerated Human Resource Development in South Asia*, 2014.

Booth, A.L. и Snower, D.J. (eds.), *Acquiring skills: market failures, their symptoms and policy responses*, Cambridge University Press, Кембридж, 1996.

Callan, V. и Bowman, K., *Lessons from VET providers delivering degrees*, NCVER, 2015.

Европейский центр профессиональной подготовки, *Assuring quality in vocational education and training: The role of accrediting VET providers*, 2011.

Европейский центр профессиональной подготовки, *Sectoral perspectives on the benefits of VET*, 2012 г. Доступно по адресу: [www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/5522](http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/5522)

Европейский центр профессиональной подготовки, *Qualifications at level 5: progressing in a career or to higher education*, Working paper No. 23, 2014a. Доступно по адресу: [www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/6123](http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/6123)

Европейский центр профессиональной подготовки, *Terminology of EU education and training policy: A selection of 130 terms*, 2014b.

Cedefop, 'Changing nature and role of vocational education and training (VET) in Europe' project, 2019. Reports last accessed June 2020 at: [www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/changing-nature-and-role-vocational-education-and-training-vet-europe/publications](http://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/changing-nature-and-role-vocational-education-and-training-vet-europe/publications)

Dolado, J. (ред.), *No Country for Young People? Youth Labour Market Problems in Europe*, CEPR Press, Лондон, 2015 г. Доступно по адресу: [https://voxeu.org/sites/default/files/file/No\\_Country\\_Young\\_People\\_VoxEU.pdf](https://voxeu.org/sites/default/files/file/No_Country_Young_People_VoxEU.pdf)

Европейский фонд образования (ЕФО), *Good multilevel governance for VET*, рабочий документ, 2013.

Европейский фонд образования (ЕФО), *Governance of vocational education and training in the Southern and Eastern Mediterranean*, 2015.

ETF (European Training Foundation), 'Torino Process 2016–17' country reports, 2017 (unpublished).

ETF (European Training Foundation), *Key indicators on education, skills and employment 2019*, ETF, Turin, 2019.

ETF (European Training Foundation)/Galvin Arribas, J.M., 'Sector Skill Councils: Forging partnerships for relevant skills', *INFORM*, Issue 22, ETF, Turin, June 2015.

ETF (European Training Foundation)/Galvin Arribas, J.M., 'Setting up VET centres of excellence and innovation: Thinking policies and learning practices', *Concept note*, 2018 (unpublished).

ETF (European Training Foundation)/Galvin Arribas, J.M., Avagyan, A. and Logorov, L., 'VET decentralisation and setting up centres of vocational excellence and innovation: The case of Ukraine', ETF, 2020 (forthcoming).

ETF (European Training Foundation)/Galvin Arribas, J.M. and Papadakis, N., Governance arrangements in vocational education and training in ETF partner countries: Analytical overview 2012–17, ETF, Turin, 2019. Last accessed June 2020 at: [www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/governance-arrangements-vocational-education-and-training](http://www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/governance-arrangements-vocational-education-and-training)

ETF (European Training Foundation)/Rama, L. and Sulstarova, A., 'Multifunctional VET centres in Albania', Feasibility study, 2014 (unpublished).

ETF (European Training Foundation)/Watters, E., Promoting Quality Assurance in Vocational Education and Training: The ETF approach, ETF, Turin, 2015.

Европейская комиссия, Bruges Communiqué on enhanced European Cooperation in VET (2011-2020), 2010. Last accessed June 2020 at: <http://ec.europa.eu/education/>

European Commission, Vocational education and training for better skills, growth and jobs, Commission staff working document, SWD(2012) 375 final, Strasbourg, 2012.

Европейская комиссия, Консультативный комитет по профессиональному обучению (ACVT), Opinion on the future of vocational education and training post 2020', 3 декабря 2018а

Европейская комиссия, Main actions complementing the Erasmus Programme, Commission staff working document, Брюссель, 30.5.2018 SWD (2018) 276 final, 2018b. Доступно по адресу: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=SWD:2018:0276:FIN:EN:PDF>

Европейская комиссия, Генеральный директорат по трудоустройству и социальным вопросам, Platforms of Vocational Excellence, концептуальный документ (неопубликованный), 2018с.

European Commission, Mapping of Centres of Vocational Excellence, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2019.

Frankowski, A. с соавт., Dilemmas of central governance and distributed autonomy in education, Рабочие документы по образованию ОЭСР № 189, ОЭСР, Париж, 2018.

Galvin Arribas, J. M., 'Centres of Vocational Excellence and Innovation (CoVEs): A new era for vocational education and training (VET) institutions?' Academia, No 18, 2020. Last accessed June 2020 at: <https://academia.lis.upatras.gr/academia/article/view/3211/3482>

Heemskerk, E. и Zeitlin, J., Public-private partnership in Dutch vocational education and training: learning, monitoring and governance, Platform Bèta Techniek, Гаара, 2014.

ICF/GHK, Survey of VET-business cooperation on skills, entrepreneurship and apprenticeships. Final survey report, 2014.

James, S. Developing & understanding vocational excellence: final report, рабочий документ, SKOPE, февраль 2016.

Klotz, V. K. и Billet, S., Promoting workforce excellence: formation and relevance of vocational identity for VET, *Empirical Research in Vocational Education and Training*, том 6, 2014.

Neeleman, A. The scope of school autonomy in practice: An empirically based classification of school interventions, *Journal of Education Change*, том 20, 2019 г., стр. 31–55.

ОЭСР, Harmonised unemployment rates, Unemployment rates aged 15–24, выпуск новостей, июль 2018.

Pouliakas, K., Automation risk in the EU labour market, рабочий документ, Европейский центр профессиональной подготовки, 2019.

Puckett, J., Davidson, J. и Lee, E., Vocational Education: the missing link with economic development, 2012.

Shapiro, H., Vocational Education for sustainable growth in a connected world

## Глава 2

Департамент высшего образования и обучения (Южная Африка), *Centres of Specialisation in the TVET College sector*, 2016.

Директорат по профессиональному образованию и обучению (Вьетнам) *Programme Reform of TVET in Viet Nam - TVET for Skilled Workforce in the Wastewater Sector*, информационная рассылка *Clean Water*, выпуск 08, 2018.

Европейская комиссия, Генеральный директорат по трудоустройству, социальным вопросам, *Mapping Centres of Vocational Excellence – Ecorys*, 2019.

Генеральный директор по профессиональному обучению (2011 г.): Генеральный директор по профессиональному обучению: *Establishment of Centres of Excellence for Technical and Vocational Education and Training*, концептуальный документ, 2011.

GIZ, *Programme Reform of TVET in Viet Nam. Support of Centres of Excellence*, информационная рассылка – важные события 2018 г., 2018.

MOT: *Centres of Excellence in Bangladesh*. Информационный листок MOT.

Silvestrini, S. и Stockmann, R., *Summary of the synthesis and meta-evaluation report Technical and Vocational Training*, 2011, GIZ, Саарбрюккен, 2012.

## Глава 3

Европейская комиссия, *Mapping Centres of Vocational Excellence*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2019.

GHK Consulting, *Impact of CoVE Programme: Attitude and Engagement of Employers and key stakeholders*, окончательный отчет, Лондон, 2004.

Hopkins, D., *Powerful Learning: Taking Educational Reform to Scale*, Paper No 20, Department of Education and Early Childhood Development, State Government Victoria, Melbourne, March 2011.

RSA (2019 г.): *Adopting global skills innovation for the UK*. Лондон 2019.

Silvestrini, S. и Stockmann, R., *Summary of the synthesis and meta-evaluation report Technical and Vocational Training*, 2011, GIZ, Саарбрюккен, 2012.

## Глава 4

Anderson, S.E., *Moving change: evolutionary perspectives on educational change*, in Hargreaves, A., Lieberman, A., Fullan, M. и Hopkins, D. (eds.), *Second International Handbook of Educational Change*, Springer, Нидерланды, 2010 г., стр. 65–84.

Armstrong, P., *Effective school partnerships and collaboration for school improvement: a review of the evidence*, министерство образования, Лондон, 2015 г. Доступно по адресу: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/467855/DFE-RR466\\_-\\_School\\_improvement\\_effective\\_school\\_partnership.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/467855/DFE-RR466_-_School_improvement_effective_school_partnership.pdf)

Barletta, B., Comes, D., Perkal, J., Shumaker, R., Wallenstein, J. и Yang, B., *Networks for School Improvement: A Review of the Literature*, Gates Foundation, Центр Колумбийского университета по публичным исследованиям и лидерству, 2018 г. Доступно по адресу: <https://cpri.law.columbia.edu/sites/default/files/content/CPRL-Gates%20Report-082318-FINAL.pdf>

Chapman, C., *From one school to many: Reflections on the impact and nature of school federations and chains in England*, *Educational Management Administration and Leadership*, том 43, № 1, 2015, стр. 46–60.

Chapman, C., Muijs, D., Sammons, P., с соавт., *A Quantitative Study of the Impact on Student Outcomes*, NCSL, Ноттингем, 2009.

Chapman, C., Muijs, D. и MacAllister, J., A Study of the Impact of Federation on Student Outcomes, National College, Ноттингем, 2011

ETF (European Training Foundation), 'Mapping of centres of vocational excellence in ETF partner countries: Preliminary findings', ETF, 2019 (unpublished).

ETF (European Training Foundation)/Galvin Arribas, J.M., Avagyan, A. and Logorov, L., 'VET decentralisation and setting up centres of vocational excellence and innovation: The case of Ukraine', ETF, 2020 (forthcoming).

European Commission, 'Call for Proposals – EACEA/33/2019 under the Erasmus+ Programme: Centres of Vocational Excellence', Official Journal of the European Union, C 349, 2019a, pp. 9–11. Last accessed June 2020 at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2019:349:FULL&from=EN>

European Commission, Mapping of Centres of Vocational Excellence, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2019b.

Feldhoff, T., Radisch, F. и Bischof, L., Designs and methods in school improvement research: a systematic review, *Journal of Educational Administration*, том 54, № 2, 2016, стр. 209–240.

Gadd, R., Wessex Education Shared Services Ltd, Association of Colleges, London, 2012. Last accessed June 2020 at: [https://ccqi.org.uk/app/uploads/2014/09/Wessex\\_Federation\\_Shared\\_Services\\_Ltd-Final.pdf](https://ccqi.org.uk/app/uploads/2014/09/Wessex_Federation_Shared_Services_Ltd-Final.pdf)

Greatbatch, D. and Tate, S., What works in school improvement through school-to-school support, министерство образования, Великобритания, 2019.

Gu, Q., Rea, S., Smethem, L., Dunford, J., Varley, M. и Sammons, P., Teaching Schools Evaluation: Final Report', министерство образования, Лондон, Великобритания, 2015.

Hargreaves, D., Creating a Self-Improving School System, Национальный колледж, Ноттингем, 2010.

Lindsay G., Muijs, D., Harris, A., Chapman, C., Arweck, E. and Goodall, J., School Federations Pilot Study 2003–2007, University of Warwick, Department for Children, Schools and Families, 2007.

Vantuch, J. и Jelinkova, D., Vocational education and training in Europe: Slovakia. Отчеты Европейского центра профессиональной подготовки ReferNet VET in Europe, 2018 г. Доступно по адресу: [www.refernet.sk/images/news/files/2018\\_SK\\_CR\\_draft2018.pdf](http://www.refernet.sk/images/news/files/2018_SK_CR_draft2018.pdf)

## **Conclusions**

Chapman, C., 'From one school to many: Reflections on the impact and nature of school federations and chains in England', *Educational Management Administration and Leadership*, Vol. 43, No 1, 2015, pp. 46–60.

ETF (European Training Foundation), 'Mapping of centres of vocational excellence in ETF partner countries: Preliminary findings', ETF, 2019 (unpublished).

European Commission, Mapping of Centres of Vocational Excellence, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2019.



