

# ЦЕНТРЫ ПЕРЕДОВОГО ОПЫТА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ И ОБУЧЕНИИ

Автономность в процессе формирования государственно-частных партнерств в сфере профессионального образования и развития навыков

Базовое исследование

Название оригинала: *Centres of vocational excellence: Autonomy in forging public-private partnerships in vocational education and skills development*

Этот перевод был подготовлен ЕФО для информационных целей. В случае сомнений относительно точности информации, содержащейся в данном документе, обратитесь к исходной версии, которую можно найти по ссылке: [www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications](http://www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications)

Составление оригинала документа завершено в июне 2021 года.

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

© Европейский фонд образования, 2021

Воспроизведение разрешено при условии указания источника.

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Уже на протяжении нескольких лет совершенствование и передовой опыт в профессиональном образовании и обучении является основным фактором продвижения повесток политики по всему миру с целью рассмотрения системных реформ в профессиональном образовании и обучении (ПОО) в рамках обучения в течение всей жизни.

В целом, такое изменение акцента с упором на совершенствование и передовой опыт в профессиональном образовании и обучении обусловлено, среди прочего, стремлением многих сообществ/специалистов-практиков и государственных деятелей повысить профиль ПОО с целью содействия в получении навыков высокого уровня для соответствия потребностям рынка труда в контексте перехода на цифровой формат и Индустрии 4.0, а также увеличению привлекательности траекторий профессионального образования. Такой упор на совершенствование и передовой опыт, возможно, по-прежнему будет содействовать превращению ПОО в тип образования, который выбирают родители, учащиеся и сети работодателей (паритет уважения). Изменение акцента с упором на совершенствование и передовой опыт также является движущим фактором пересмотра диалога о политике по вопросу качества структур, осуществляющих обучение, и, следовательно, реформирования сетей ПОО во многих странах.

Центры передового опыта в профессиональном образовании и обучении (ЦПО) являются подходящими учреждениями для достижения поставленных целей. ЦПО часто представлены в качестве учреждений, олицетворяющих передовой опыт в профессиональном образовании и обучении. Однако наблюдаются существенные различия в цели, структуре и функциях ЦПО в зависимости от конкретных условий работы. Различия и сходства зачастую маскируются применением определенной терминологии, которая может быть утеряна при переводе. ЦПО играют разную роль в разработке политики и на разном уровне участвуют в исполнении политических обязательств и определении приоритетов ресурсной базы. Зачастую ЦПО существуют обособленно и не сотрудничают с национальными и международными образовательными учреждениями. Иногда ЦПО являются, по сути, провайдерами навыков (профессионально-технические училища и учебные центры), но вместо этого они могут выступать в качестве координирующих или развивающих центров или сетей (ЕФО, 2020а).

Сеть передового опыта (Network for Excellence, ENE) ЕФО стала основным проектом, осуществляемым ЕФО в контексте своей стратегии поддержки дебатов/диалога по вопросам международной политики на 2020–27 гг., предоставляя методологические инструменты и продукты исследований, а также обмениваясь передовым опытом в мировом масштабе<sup>1</sup>. Проект ENE основан на инициативе, осуществляемой под эгидой Европейской комиссии в государствах-членах Европейского союза (ЕС), которая учреждает партнерства центров передового опыта в профессиональном образовании и обучении<sup>2</sup>. Помимо этого, ENE отвечает на растущие потребности, которые были озвучены несколько лет назад странами-партнерами ЕФО, с целью продвижения совершенствования и передового опыта и инноваций в качестве основных факторов формирования *новой роли* профессиональных навыков для

---

<sup>1</sup> [www.etf.europa.eu/en/projects-campaigns/projects/network-excellence](http://www.etf.europa.eu/en/projects-campaigns/projects/network-excellence)

<sup>2</sup> [https://eacea.ec.europa.eu/erasmus-plus/actions/centres-of-vocational-excellence\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/erasmus-plus/actions/centres-of-vocational-excellence_en)

предоставления актуальной поддержки системам трудоустройства и образования в рамках обучения в течение всей жизни.

ЕФО стремится применять через ENE такие подходы в странах, которые, в основном, находятся за пределами ЕС, делая упор на 8 отдельных темах, а, именно:

- обучение в течение всей жизни в ПОО от начального до непрерывного обучения и образования взрослых, в том числе обучение предпринимательству;
- сотрудничество и совместная работа между компаниями и образовательными учреждениями;
- педагогика и профессиональное развитие;
- «умная» специализация, мобилизующая инновации, экосистемы, а также малые и средние предприятия (МСП);
- Индустрия 4.0 и переход на цифровой формат;
- автономия и институциональное развитие (финансирование, руководство и лидерство, управление);
- «зеленое» развитие — поддержка целей устойчивого развития;
- социальное включение, совершенствование и передовой опыт.

Таким образом, данное базовое исследование автономности в процессе формирования государственно-частных партнерств является основной вехой в тематической области ENE, касающейся автономности и институционального развития (финансирование, лидерство, руководство). ENE хочет, чтобы исследование использовали члены ENE и другие ЦПО по всему миру с целью получения информации для разработки политики и обмена передовыми методами работы в этих областях, чтобы продолжать способствовать совместному обучению и, возможно, продвижению повестки реформ в сфере ПОО по вопросам совершенствования и передового опыта в странах-партнерах ЕФО и за их пределами.

В сложившейся ситуации в связи с пандемией COVID-19 данное базовое исследование также является хорошим примером того, каким образом можно справиться с такими сложностями, опираясь на здоровое и эффективное сотрудничество между учреждениями и партнерами по вопросам внедрения политик развития человеческого капитала. ЕФО глубоко признателен всем партнерам, которые приняли участие в данном исследовании, за их неизменную поддержку деятельности ENE.

## Благодарность

Управление и координацию публикаций данного исследования ENE осуществляли эксперты ЕФО Дж. Мануэль Галвин Аррибас (J. Manuel Galvin Arribas) и Флориана Фолиси (Floriana Folisi). Исследование было проведено организацией Omnia Education Partnerships (OEP), в частности: Марией Салерво (Maria Salervo) (координатор проекта), Мерви Янссоном (Mervi Jansson) (руководитель группы) и Элией Хейккила (Elia Heikkila) (старшим исследователем).

Группа ENE выражает благодарность экспертам ЕФО Абделазизу Джоуани (Abdelaziz Jaouani) и Кристине Мереута (Cristina Mereuta), которые предоставили ценную информацию в процессе рецензирования данного документа.

# СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| ПРЕДИСЛОВИЕ   | 3  |
| КРАТКИЙ ОБЗОР   | 7  |
| 1. ВВЕДЕНИЕ   | 12 |
| 1.1 Центры передового опыта в профессиональном образовании и обучении   | 12 |
| 1.2 Автономность и государственно-частные партнерства в сфере профессионального образования и развития навыков                | 13 |
| 1.3 Цель базового исследования  | 14 |
| 1.4 Центры передового опыта в профессиональном образовании и обучении, отобранные для исследования                            | 15 |
| 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД  | 20 |
| 3. ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЦЕНТРОВ ПЕРЕДОВОГО ОПЫТА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ И ОБУЧЕНИИ                                    | 23 |
| 3.1 Основные характеристики и институциональные механизмы ЦПО   | 23 |
| 3.2 Автономная роль ЦПО в формировании государственно-частных партнерств для профессионального образования и развития навыков | 25 |
| 3.3 Автономность ЦПО в процессе принятия решений  | 27 |
| 3.4 Преимущества наличия у ЦПО автономности при формировании государственно-частных партнерств                                | 28 |
| 4. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ АВТОНОМНОСТИ ЦПО  | 29 |
| 4.1 Принятие решений в ЦПО относительно человеческих и финансовых ресурсов  | 29 |
| 4.2 Принятие решений в ЦПО по вопросам педагогики   | 29 |
| 4.3 Роль ЦПО в инновациях   | 30 |
| 4.4 ЦПО и ключевой вопрос обеспечения качества  | 31 |
| 4.5 Ключевые возможности и угрозы автономности, предоставленной ЦПО в процессе развития государственно-частных партнерств     | 32 |
| 4.6 ЦПО и формирование жизнестойких государственно-частных партнерств   | 36 |
| 4.7 Движущие силы в основе продвижения ЦПО  | 36 |
| 4.8 Влияние пандемии COVID-19 на деятельность ЦПО   | 37 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 5.  | <b>ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПИЩА ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ<br/>ОТНОСИТЕЛЬНО ПРОГРЕССА В БУДУЩЕМ</b>            | 39 |
| 5.1 | Общие характеристики автономности в государственно-частных<br>партнерствах и развития навыков | 39 |
| 5.2 | Пицца для размышлений относительно прогресса в будущем и<br>разработки политики               | 44 |
|     | <b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>   | 46 |
|     | Приложение 1. Исходная информация о ЦПО   | 46 |
|     | Приложение 2. Анкета для опроса   | 56 |
|     | Приложение 3. Резюме результатов интервью   | 65 |
|     | <b>ПЕРЕЧЕНЬ СОКРАЩЕНИЙ</b>  | 68 |
|     | <b>ГЛОССАРИЙ</b>  | 69 |
|     | <b>ССЫЛКИ</b>   | 70 |

# КРАТКИЙ ОБЗОР

## Предпосылки проведения исследования

Целью данного базового исследования автономности центров передового опыта (ЦПО) в профессиональном образовании и обучении в процессе формирования государственно-частных партнерств (ГЧП) в сфере профессионального образования и обучения (ПОО) и развития навыков является выполнение анализа наличия и степени автономности ЦПО, а также того, каким образом это связано с опытом ГЧП в ряде ЦПО в странах-партнерах ЕФО. В данном контексте автономность определяется как право провайдера образовательных услуг независимо и ответственно осуществлять самоуправление и принимать решения по образовательным, организационным, финансовым, кадровым и прочим вопросам в стремлении осуществлять деятельность в объеме, определенном законодательством (см. Раздел 1.2).

В исследовании также анализируется автономность ЦПО в качестве основной операционной концепции и рассматриваются разные аспекты сотрудничества в рамках партнерства с целью достижения профессионального совершенства. В исследовании также рассматривается то, каким образом ЦПО выполняют свою автономную роль, а также различные основные функции, связанные с внедрением ПОО и развитием навыков через ГЧП.

Для целей данного исследования были изучены ЦПО в 6 странах-партнерах ЕФО (Азербайджан, Израиль, Грузия, Марокко, Тунис и Турция) и в 2 государствах-членах ЕС (Финляндия и Нидерланды). ЦПО в странах-партнерах ЕФО были выбраны исходя из географического охвата и выражения заинтересованности в участии в данном исследовании. 2 государства-члена ЕС и упоминаемые в настоящем документе ЦПО были выбраны для того, чтобы получить представление о ситуации в государствах-членах ЕС. Несмотря на небольшой масштаб исследования, результаты, полученные от рядовых специалистов ЦПО, тем не менее, являются интересными.

В исследовании рассматриваются основные характеристики и институциональные условия в выбранных ЦПО, их деятельность и практический опыт работы в рамках ГЧП. В исследовании изучаются общие характеристики ЦПО с целью сбора информации об их системах управления и организации в целом, конкретном законодательстве или нормативно-правовых актах, регулирующих ГЧП, целях ЦПО в рамках локальных/региональных/национальных систем ПОО, их функциях и обязанностях, а также их роли в прогнозировании спроса на навыки и секторальном развитии.

Изученные ЦПО ведут деятельность, преимущественно, на региональном уровне и в нескольких отраслях. Основными темами, по которым ЦПО предлагают обучение, являются информационные и коммуникационные технологии (ИКТ), технологические и инженерные дисциплины. Основным выводом по результатам проведенного исследования заключается в том, что сотрудничество между образовательным и коммерческим секторами в форме ГЧП является ключевым показателем совершенствования и передового опыта ЦПО. Другие сферы, в которых центры достигают совершенства, включают педагогику и профессиональное развитие, а также обучение в течение всей жизни в ПОО в рамках программ, включающих все от начального ПОО до непрерывного ПОО и более широкие формы общего образования взрослых. Только в одной из включенных в исследование стран присутствовало конкретное законодательство, определяющее статус ЦПО; в двух других законодательство регулировало ЦПО только в

определенных областях; а в трех странах законодательство, регулирующее ЦПО, отсутствовало.

## Конкретные характеристики ЦПО

Изученные ЦПО демонстрируют несколько конкретных характеристик совершенствования и передового опыта с позиции сотрудничества с частным сектором. Высокий уровень поддержки компаниями профессионального развития и обучения как преподавателей, так и учащихся определяет, к примеру, четкий путь к совершенствованию и передовому опыту и отличает ЦПО от прочих организаций ПОО. Частные партнеры поддерживают развитие навыков учащихся в таких высоко специализированных областях, как инновации и технологическое предпринимательство, в то время как ЦПО отвечают взаимностью, предоставляя обучение для персонала этих компаний. Качество ПОО также считается определенной характеристикой ЦПО. Прочими конкретными характеристиками совершенствования и передового опыта являются программы ПОО более высокого уровня, например, мастер-классы, высоко специализированное обучение и поддержка со стороны частного сектора по вопросам улучшения возможностей трудоустройства учащихся и трудоустройства выпускников. ЦПО также могут разрабатывать такую практическую среду обучения, как бизнес-инкубаторы, которые не только имеют финансовую цель, но и глубоко вовлечены в образовательный аспект.

ЦПО обширно сотрудничают с компаниями с целью оказания поддержки в развитии навыков учащихся через обучение на рабочем месте (ОРМ), в том числе составляя планы обучения для учащихся и выполняя их последующую оценку. В некоторых центрах есть стандартная система организации ОРМ для учащихся в компаниях.

ЦПО сотрудничают с частным сектором и другими способами, помимо организации ОРМ, в том числе через программы ученичества, мастер-классы, программы обмена и наставничества, студенческие проекты, а также предлагая технологические решения для компаний, профориентацию и консультирование по вопросам карьеры и предоставляя стипендии. ЦПО могут предоставлять учащимся возможности обучения в аутентичных рабочих условиях и сотрудничают с частным сектором по вопросам составления образовательных программ. ЦПО также принимают участие в международной деятельности и профессиональном развитии, предлагая возможности отработки международного передового опыта. В целом, ЦПО, как правило, несут большую ответственность и в текущем управлении ведут деятельность аналогично компаниям частного сектора.

## Автономность ЦПО в процессе формирования ГЧП

Включенные в исследование ЦПО являются в большей степени автономными с позиции сотрудничества с частными партнерами и компаниями. Только в некоторых случаях управление сотрудничеством осуществляется в некоторой степени централизованно. Когда участников исследования попросили назвать конкретные аспекты автономности, которые являются наиболее важными в ГЧП, большинство из них упоминали принятие решений. Важными также считались финансовые аспекты, разработка образовательных программ и комплектация кадрами. Другие упомянутые аспекты были связаны с организацией отделов и разработкой проектов в рамках экосистемы навыков. Некоторые из включенных в исследование ЦПО также упоминали наличие профессионалов из частного сектора, например, в административном и (или) педагогическом совете.



Общий основной вывод исследования заключается в том, что ЦПО могут принимать автономные решения на уровне и в форме сотрудничества между государственным и частным секторами. ЦПО играют автономную роль в ГЧП разными способами. В случае большинства включенных в исследование ЦПО присутствует регулярное сотрудничество между руководством учебных заведений и частных компаний. Несмотря на то, что решения в отношении образовательной программы, предоставляемой в центре ПОО, принимают на национальном уровне или в рамках самого центра, существует понимание важности информации от частного сектора при разработке образовательной программы. Совместная разработка образовательной программы возможна на национальном, региональном или локальном уровнях. Принимая всё во внимание, можно сделать вывод о необходимости повышения степени участия частного сектора в выборе и определении содержания программ ПОО с целью обеспечения актуальности образования и возможностей трудоустройства выпускников. Существует также возможность вовлечения частного сектора в процесс управления человеческими ресурсами в ЦПО. Это принесет ЦПО преимущества, предоставляя эталон для сравнения, относительно которого они смогут оценивать собственное управление человеческими и прочими ресурсами.

## Преимущества автономности ЦПО в ГЧП

Отдельные ЦПО видят ряд преимуществ сотрудничества между государственным и частным секторами. Партнерство предоставляет компаниям возможности играть роль в обеспечении соответствия обучения учащихся потребностям и спецификациям компаний, чтобы у учащихся была возможность трудоустройства в соответствующих компаниях. ЦПО понимают развивающиеся потребности частного сектора и могут соответствующим образом готовить рабочую силу. Дополнительной ценностью для компаний является возможность улучшения навыков сотрудников через непрерывное и профессиональное обучение на базе ЦПО.

Партнерства также открыты к возможностям исследований и разработок в ЦПО. Считается, что ЦПО играют роль в оказании компаниям поддержки в дальнейшем развитии существующих, а также разработке новых продуктов и услуг. ЦПО оказывают поддержку отрасли, предоставляя экспертные знания, необходимые для повышения производительности и улучшения качества управления. Более того, совместные инициативы предоставляют возможности для формирования имиджа и создания положительной репутации в глазах общественности.

Частные партнеры также вносят вклад в другие аспекты работы ЦПО, например, в форме исследований положения выпускников, опросов выпускников и прочих опросов. Некоторые ЦПО также считают, что ПОО готовят учащихся к предпринимательской деятельности или к последующему обучению в высшем учебном заведении или в учреждениях ПОО более высокого уровня. Партнерские отношения с университетами прикладных наук играют здесь важную роль, предлагая пути обучения для выпускников заведений профессионального образования и обучения.

Преимущества автономности ЦПО в рамках ГЧП, в основном, связаны с возможностями более широкого развития навыков учащихся, но не следует недооценивать роль инициатив по осуществлению инноваций и способность активно вносить вклад в локальные бизнес-экосистемы.

## Некоторые результаты исследования

ЦПО уже сотрудничают с частным сектором самыми разными способами и на многих уровнях. Однако существует возможность увеличения сотрудничества и участия частного сектора в руководстве, составлении образовательных программ, сведении к минимуму квалификационной ямы и улучшении контроля качества в сфере профессионального образования и обучения. Лицам, принимающим решения по вопросам политики и практики, рекомендуется отмечать возможности дальнейшего формирования и углубления партнерских отношений, которые могут добавить ценности на операционном уровне, а также улучшения возможностей трудоустройства и инноваций в соответствующем регионе.

Исследование подтверждает, что устойчивость ГЧП с участием ЦПО увеличивается при наличии планов долгосрочного сотрудничества и при более высоком уровне интеграции компаний в процесс обучения. Принцип взаимности и обоюдовыгодные преимущества являются жизненно важными в процессе создания жизнестойких ГЧП. Нормотворцы должны отметить потребность в координации действий с целью поддержки жизнестойкости ГЧП с участием ЦПО и их автономное положение.

Пандемия COVID-19 оказала существенное влияние на работу ЦПО. С большим опережением наиболее значимым последствием стала приостановка ОРМ в компаниях. Другие существенные проблемы включали переход с очного на дистанционное обучение, нарушение процесса преподавания в связи с отсутствием возможностей осуществления дистанционного обучения, более высокий уровень отчисления учащихся, а также несвоевременное проведение оценок и выпуска. В результате нагрузка в сфере профессионального образования и обучения, в целом, увеличилась, вследствие чего ЦПО удостоверились в том, что играют важную роль в переводе ПОО в цифровой формат, а также в совершенствовании и передовом опыте в процессе реализации цифровых решений.

Несмотря на небольшой масштаб данного исследования, оно раскрывает потенциал ЦПО, обладающих достаточной операционной автономностью и участвующих в ГЧП. Цель заключается в предоставлении аналитической информации по некоторым процессам развития и тенденциям, возникающим в связи с ЦПО и ГЧП.

Общий вывод, который можно сделать из данного исследования, заключается в том, что ЦПО получают ряд преимуществ от наличия у них достаточной автономности в процессе эффективного сотрудничества с частными партнерами. Участие ЦПО в ГЧП, в основном, носит региональный характер, и в исследовании предоставляется аналитическая информация, касающаяся того, каким образом ЦПО могут принести региональным экосистемам дополнительные преимущества. Возможность трудоустройства учащихся и возможности создания рабочих мест посредством осуществления инициатив в области предпринимательства и инноваций являются одними из основных итоговых результатов ГЧП, которые приносят дополнительные преимущества. При составлении проекта политики в области ПОО требуется поддержка ключевых возможностей в рамках ГЧП, что, в свою очередь, будет содействовать региональному росту.

В целом, странам-партнерам ЕФО рекомендуется обсудить результаты данного исследования, чтобы иметь возможность системно и систематически влиять на национальные реформы политики и децентрализацию ПОО, а также уделять основное внимание изучению оптимального баланса между руководством и принятием решений на национальном,

региональном и локальном уровнях. Опыт ЦПО и способ реализации ими своей автономной роли в ГЧП могут стать маршрутной картой для политики и практики ПОО в сетях с целью совершенствования и формирования передового опыта в странах-партнерах ЕФО.

# 1. ВВЕДЕНИЕ

Цель данного базового исследования заключалась в анализе автономной роли центров передового опыта в профессиональном образовании и обучении (ЦПО) на основании некоторых конкретных примеров: каким образом они ее реализуют и каким образом ее можно связать с опытом работы государственно-частного партнерства (ГЧП), — а также в составлении короткой аналитической записки о потенциальных преимуществах наличия у ЦПО автономности в процессе собственного развития и последующем влиянии на национальную систему профессионального образования и обучения (ПОО).

## 1.1 Центры передового опыта в профессиональном образовании и обучении

По сведениям ЕФО, в международном сообществе отсутствует общее определение центров передового опыта в профессиональном образовании и обучении. Однако на основании анализа международной практики можно сделать вывод, что термин «ЦПО», в основном, относится к сетям учреждений профессионального образования и обучения, основанным на партнерских отношениях, которые учреждены в разных регионах, но отражают национальную политику конкретной страны (ЕФО, 2019а).

Эти центры, как правило, предлагают высококачественные программы ПОО и квалификации для развития высокоспециализированных профессий, которые могут быть связаны с маршрутами третичного образования с сильным упором на обучение в области технологий и (или) инноваций, отраслевое или многоотраслевое обучение с целью удовлетворения потребности как компаний, так и индивидуумов в навыках.

Концепция ЦПО признается в видении Европейской комиссии в области Европейского пространства образования до 2025 года (Европейская комиссия, 2018 г.). Среди нескольких важных инициатив и действий Комиссия предложила оказать поддержку в учреждении центров передового опыта в области профессионального образования и обучения, которые бы продвигали активную роль ПОО в местном и региональном экономическом развитии.

По мнению Европейской комиссии, ЦПО объединяют широкий круг локальных партнеров, например, в числе прочего, провайдеров услуг ПОО, работодателей, исследовательские центры, агентства по развитию и службы занятости, с целью развития «экосистем навыков», которые способствуют реализации стратегий регионального, экономического и социального развития, осуществления инноваций и «умной» специализации<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1501&langId=en>

## 1.2 Автономность и государственно-частные партнерства в сфере профессионального образования и развития навыков

На основании проведенной ЕФО работы по вопросам автономности и отчетности учреждений профессионального образования существует несколько определений автономности учебного заведения (ЕФО, 2020е). Некоторые основные определения перечислены ниже.

- «Автономность учебного заведения определяется как право учебного заведения на самоуправление, которое включает свободу принимать независимые решения в отношении обязанностей, которые были децентрализованы и переданы на усмотрение учебным заведениям» (Neeleman, 2019 г., стр. 34).
- «Автономность означает предоставление учреждениям ПОО полномочий принимать решения относительно собственной деятельности, например, по вопросам комплектации кадрами, образовательных программ и финансирования, в рамках ограничений и политик, установленных соответствующими органами власти» (Министерство образования и науки Украины/ЕФО, 2017 г., стр. 10).
- «Автономность учебных заведений представляет собой форму управления учебным заведением, при которой учебным заведениям предоставляются полномочия принимать решения относительно собственной деятельности, в том числе найма и увольнения персонала, а также оценки преподавателей и педагогических методов работы. Руководство учебного заведения в условиях автономности может отводить важную роль при планировании и одобрении бюджета школьному совету<sup>4</sup>, представляющему интересы родителей, а также предоставлять ему голос/право голоса в процессе принятия кадровых решений. Включение школьного совета в состав руководства учебным заведением в рамках автономности учебного заведения поддерживает отчетность. Отчетность в базовой форме определяется как принятие ответственности и подотчетность за собственные действия» (Demas и Arcia, 2015 г., стр. 3).
- «Понятие *автономности учебного заведения* относится к нескольким разным аспектам управления учебным заведением (по сути, финансированию и человеческим ресурсам). В отношении данных аспектов учебные заведения могут быть автономными в разной степени. Они считаются полностью автономными или обладающими высокой степенью автономности, если несут полную ответственность за свои решения при условии соблюдения правовых ограничений или общего правового поля, регулирующего образовательный сектор. Это не исключает возможности проведения консультаций с другими органами управления образованием. Учебные заведения являются частично автономными, если они принимают решения в рамках ряда predetermined вариантов или если их решения должны быть одобрены органом управления образованием» (Eurydice, 2007 г., стр. 7).
- «Автономность учебных заведений, в целом, понимается как форма управления, в рамках которой учебным заведениям предоставляются полномочия принимать решения относительно своей деятельности. Это может включать решения, связанные с различными аспектами управления учебными заведениями, такими как финансирование и распределение ресурсной базы, человеческие ресурсы, составление и оценка образовательных программ, обеспечение качества и улучшение работы учебного заведения. Учебные заведения могут быть автономными в разной степени в отношении

---

<sup>4</sup> В наиболее часто повторяющихся определениях используется термин «школьный совет». Другими часто используемыми терминами являются «школьный комитет» и «исполнительный совет».

различных аспектов управления учебными заведениями» (Европейская комиссия, 2014 г., стр. 3).

С учетом разных условий в странах и финансово-хозяйственной деятельности в выборке ЦПО для данного исследования наиболее практичным было сочтено следующее определение: «Право провайдера образовательных услуг на самоуправление, в том числе независимое и ответственное принятие решений по образовательным, организационным, финансовым, кадровым и прочим вопросам с целью осуществления деятельности в рамках, определенных законодательством».

ЕФО также изучил реализацию концепции ГЧП в области ПОО и развития навыков. Был сделан вывод о том, что, в целом, ГЧП является *противоречивой* концепцией и существуют разные подходы, а также критическое отношение к ГЧП в связи с ролью государственных и частных заинтересованных лиц в качестве операторов и исполнителей. В отношении ПОО и развития навыков вывод ЕФО заключается в том, что ГЧП представляют собой механизмы координации действий и распределения ответственности между государственными и частными заинтересованными лицами в сфере ПОО по вопросам формулирования, разработки, финансирования, управления или поддержания соблюдения общих интересов с целью выработки конечных результатов (влияния), помимо промежуточных результатов (ЕФО, 2020f).

Основные категории, которые использует ЕФО для анализа ГЧП в области ПОО и развития навыков, включают комплексные законодательные/нормативные рамки; имеющиеся финансовые механизмы; оперативный статус социального диалога; практики/механизмы социального партнерства и способность заинтересованных лиц/нормотворцев формировать и реализовывать устойчивые соотношения в формате ГЧП.

### 1.3 Цель базового исследования

Как упоминалось выше, общей целью данного исследования являлся анализ на основании отдельных реальных примеров автономной роли ЦПО, способа реализации этой роли и ее связи с опытом работы в формате ГЧП. В этом отношении автономность является основной операционной концепцией, и крайне важно понимать аспект партнерства для достижения профессионального совершенствования и передового опыта.

Конкретные цели исследования следующие:

- изучить основные характеристики и институциональные условия отдельной группы ЦПО, рассматривая их практический опыт реализации своей автономной роли и учитывая их различные операционные и концептуальные аспекты;
- проанализировать способ реализации ЦПО своей автономной роли и выполнения различных основных функций, связанных с внедрением подходов к ГЧП и опытом в области ПОО и развития навыков;
- предоставить сравнительную оценку на основании окончательных результатов и выводов, полученных из таких практик ЦПО, рассматривая, в частности, преимущества и дополнительную ценность автономности для эффективности системы ПОО; и
- определить и предложить рекомендации по политике и дальнейшим стратегиям обучения политике с целью оказания поддержки вклада ЦПО в разработку политики, в частности, с акцентом на вариантах политики для стран-партнеров ЕФО.

## 1.4 Центры передового опыта в профессиональном образовании и обучении, отобранные для исследования

Примеры для данного исследования были отобраны из следующих стран.

- Страны-партнеры ЕФО: Азербайджан, Грузия, Израиль, Марокко, Тунис и Турция.
- Государства-члены ЕС: Финляндия и Нидерланды.

На уровне ЕС профессиональное совершенствование и передовой опыт является новым приоритетом, связанным с ПОО. ЕФО формирует сеть ЦПО, называемую ENE. Центры-члены сети обычно номинируются национальными министерствами в странах-членах ЕФО. Целью создания сети является предоставление платформы для постоянного обмена практикой между новыми и существующими ЦПО на местном, национальном и международном уровнях.

В аналитическом обзоре ЦПО ЕФО также признает существование центров передового опыта, о которых органы власти фактически не сообщали как о ЦПО для целей этого исследования (ЕФО, 2020а). В целом, на вопросы аналитического обзора ответили 13 стран-партнеров ЕФО. Из этих стран интерес для настоящего исследования представляют Азербайджан, Грузия, Израиль, Марокко, Тунис и Турция. Финляндия и Нидерланды включены в качестве государств-членов ЕС. ЦПО в данном исследовании были выбраны исходя из географического охвата и выражения заинтересованности в участии в исследовании.

В 2018 году в **Азербайджане** был принят закон о профессиональном образовании, который предоставляет нормативную базу для организационной, правовой и экономической основ системы ПОО страны. Создание центров передового опыта можно связать со стремлениями страны более рационально структурировать систему ПОО. Будущие планы для системы ПОО оформлены «дорожной картой» ПОО, в которой предусмотрено учреждение 10 новых центров передового опыта в области ПОО по всей стране с упором на предоставление образования и обучения востребованным на рынке труда профессиям. В центрах будет реализована структура управления в формате ГЧП, обеспечена современная инфраструктура и необходимые поставки расходных материалов и технического оборудования.

Существенные усилия прилагались также с целью увеличения автономности учреждений ПОО. Сюда входят одобрение Кабинетом министров в 2019 году новых уставов учреждений ПОО, которые регулируют перевод учреждений профессионального образования и обучения в статус государственных предприятий, и предоставление им более высокого уровня свободы по вопросам оказания услуг и управления финансами (ЕФО, 2020а). В данном исследовании приняли участие два ЦПО в Азербайджане. ЦПО, в которых были проведены интервью, ведут деятельность в 8 отраслях, во всех из которых они образовали сети ГЧП. Задействованные частные партнеры устанавливают стандарты необходимых навыков, и центры соблюдают их для соответствующей подготовки специалистов. Целью также является эффективность, в связи с чем центры стремятся подготовить учащихся к работе всего за один, а не за три года обучения. Сейчас после начала работы ЦПО расширяют направления обучения и наращивают объем партнерства с компаниями.

В **Грузии** в октябре 2018 года был принят новый закон о ПОО. Его целью является улучшение качества системы ПОО посредством установления гибкой связи между общим, профессиональным и высшим образованием, устраняя тупиковый характер траекторий ПОО и открывая новые возможности в сфере ПОО. Министерство образования, науки, культуры и

спорта активно участвует в разработке подзаконных актов в сотрудничестве с партнерами по разработке. Услуги ПОО оказывают как государственные, так и частные колледжи. Доля ПОО, предоставляемого частными заведениями, является достаточно существенной по сравнению с другими странами. Правительство ставит себе цель расширить сеть государственных заведений ПОО, и партнеры по разработке оказывают поддержку в строительстве новых центров передового опыта, реабилитации и модернизации существующих учреждений.

В исследовании приняли участие 5 ЦПО в Грузии. По некоторым данным, в стране отсутствует законодательство, которое определяет центры передового опыта, но колледжи ведут деятельность независимо в качестве центров передового опыта и имеют соглашения о сотрудничестве с частными компаниями. По результатам интервью была получена некоторая аналитическая информация о методах работы центров. К примеру, осуществляется сотрудничество с компаниями в разных сферах и в рамках всех программ обучения. Говорят, что колледжи могут самостоятельно принимать решения относительно способа организации ГЧП. По всей вероятности, Национальный центр улучшения качества образования (National Centre for Educational Quality Enhancement — NCEQE), который несет ответственность за обеспечение качества ПОО, одобряет программы профессионального образования, но колледжи могут независимо и автономно организовывать процесс развития навыков в рамках программ среднего профессионального образования и модульных программ в сотрудничестве с компаниями. Центры сообщают о том, что они расширяют свою деятельность и направления обучения в сфере ПОО. В ходе интервью с ЦПО было определено, что компании проявляют большой интерес к сотрудничеству с центрами в форме ГЧП с целью развития профессиональных навыков.

В **Израиле** система образования за последние 10 лет существенно расширилась в отношении общего бюджета, количества преподавателей и выделения ресурсов на класс и учащегося. Основной задачей правительства в сфере профессионального обучения является зачисление 48 % учащихся на технологические факультеты с целью удовлетворения спроса на навыки на рынке труда и в соответствии с отраслевой повесткой. В результате непрерывных усилий правительства, в том числе осуществления специального плана действий на период с 2017 по 2022 гг., процент зачисления учащихся в учебные заведения, предоставляющие профессиональное обучение в технологической сфере, является впечатляющим на уровне 40 %. Новой стратегической целью, принятой Советом высшего образования, является увеличение степени интернационализации. Мотивация и общая цель в рамках политики интернационализации в стране заключаются в повышении качества академического образования в системе высшего образования Израиля в качестве основного направления обучения для учащихся со всего мира (Gross Yarm and Theurillat, 2020 г.). В исследовании приняли участие 4 ЦПО из Израиля. Все четыре расширяют свою деятельность. Они сообщают о наличии у них партнерских отношений с частными компаниями, армией и университетской средой с целью улучшения навыков учащихся, например, посредством реализации технологических проектов и проведения предпринимательских мероприятий, в том числе хакатонов. Центры утверждают, что они являются независимыми и могут управлять собственной операционной деятельностью. Учебные заведения имеют собственную экосистему и автономность, что позволяет им адаптироваться к потребностям в местных условиях.

В **Марокко** наделенные полномочиями управляющие учреждения (открытые государством с делегированием функции управления частному сектору) охватывают приоритетные отрасли (например, автомобилестроение, авионавигацию, производство возобновляемой энергии,



текстильную промышленность) и воспринимаются в качестве ЦПО (ЕФО, 2020а). Эти учреждения связаны с правовым полем, относящимся к непрерывному ПОО, в рамках которого был создан орган, ответственный за управление непрерывным ПОО с участием представителей государственной администрации, работодателей и профсоюзов (ЕФО, 2019b). Промышленные центры ПОО определяются в качестве примеров учреждений ПОО, которые стремятся к совершенствованию и накоплению передового опыта и инновациям с намерением оптимизировать затраты сетей ПОО, обеспечивая возможности развития навыков, компетенции и квалификаций в соответствии с потребностями рынка труда (ЕФО, 2020а). В исследовании участвовал 1 ЦПО из Марокко. Центр ведет деятельность в текстильной промышленности и охватывает 13 других направлений обучения. Центр продает услуги в сфере непрерывного образования и консультационные услуги, и вследствие этого располагает прочными связями с компаниями. Автономность и предпринимательский дух обеспечивают центру гибкость продвигаться вперед прагматически и целенаправленно, в том числе помогая компаниям в поисках кадров, организации ярмарок вакансий, учреждении стажировок (которые являются обязательной частью обучения), найме сторонних специалистов в определенных областях и т. д.

В **Тунисе** в марте 2019 года был принят указ, предоставляющий больше автономности центрам ПОО. В исследовании участвовали 3 ЦПО. Центры сообщают о том, что наличие у них автономности содействовало их сотрудничеству с компаниями, а также позволило установить новую организацию управления государственно-частным партнерством, которое обеспечивает гибкость в процессе принятия ими решений и поддерживает коллективный процесс управления с участием всех государственных и частных сторон. Решения, принимаемые в сотрудничестве со всеми партнерами, помогли лучше реагировать на социально-экономические потребности на местном, региональном и национальном уровнях. Центры также упоминали, что автономность предоставила им больше гибкости в осуществлении деятельности в сотрудничестве с партнерами.

В **Турции** очевидным является тот факт, что существенные усилия вкладываются в развитие отраслевых центров передового опыта в качестве модели для ЦПО. На национальном уровне быстро развивается сотрудничество между моделью ЦПО и частным сектором, и при этом предприятия частного сектора предоставляют возможности прохождения учащимися практики на основании протокола, подписанного с министерством образования. Структура ЦПО является уникальной, потому что она представлена Турецким союзом торговых палат и товарных бирж, которые устанавливают совместную модель управления с участием государственного и частного секторов, в рамках которой будет осуществляться координация 81 средней школой с определенным профессиональным уклоном из всех провинций страны. В дополнение к этому будет создан Совет по внедрению протокола с целью оказания поддержки школьной администрации и определения направления образовательной программы в соответствии с потребностями соответствующих отраслей промышленности.

Учреждение такой структуры преследует две цели: увеличить финансовую и экспертную поддержку со стороны частного сектора и обеспечить большее соответствие ПОО потребностям рынка труда (Европейская комиссия, 2019 г.). В исследовании приняли участие 4 ЦПО из Турции. ЦПО преуспели в формировании партнерских отношений с компаниями и, например, с технопарком. Центры осуществляют регулярное взаимодействие с компаниями, и компании, к примеру, входят в школьный совет в качестве представителей отрасли. Центры обладают преимуществом комитета по обучению, в котором заседают и обсуждают

образовательную программу специалисты из разных отраслей. Центры организуют стажировки для учащихся на промышленных предприятиях, в связи с чем преимущество является обоюдовыгодным. Центры сообщают о том, что у учащихся есть возможность посмотреть и попробовать свои силы на рабочем месте, а компаниям нужен опыт обученных учащихся. Сообщается о том, что компании предоставляют дальнейшую поддержку, предлагая учащимся наставничество.

В **Нидерландах** после объединения учреждений и уровней ПОО в ряд крупных региональных учебных центров в конце 1990-х правительство учредило центры экспертизы в области высшего профессионального образования и центры инновационного мастерства в ПОО среднего уровня. С тех пор различные правительственные инициативы в стране в рамках инвестиционных планов для испытывающих дефицит секторов (2010 г.), финансирования высшего образования (2012 г.) и регионального финансирования ПОО (2014 г.), а также Технологического пакта (2013 г.) проложили дорогу ГЧП в ПОО, которые поддерживают реформы социально-экономического и регионального развития в стране. Эти инициативы постепенно развивались, например, сформировалось сообщество Katarapult, которое представляет собой сеть центров ПОО. Они являются государственно-частными предприятиями, в которых учреждения среднего профессионального образования (профессиональное и техническое образование), университеты прикладных наук (колледжи), компании, правительства и исследователи сотрудничают с целью подготовки и обучения перспективных специалистов. Сеть Katarapult развивает партнерские отношения в сфере перевозки, логистики, транспортной и перерабатывающей отраслях. За последние годы сообщество значительно расширилось: в настоящее время участниками являются более 130 центров, около 4 500 компаний, приблизительно 50 000 учащихся, почти 4 000 преподавателей и 83 учреждения среднего профессионального образования и университета прикладных наук. Эти учреждения играют ведущую роль в создании культуры совершенствования и передового опыта, а также осуществления инноваций в разных странах, регионах и учебных заведениях (ЕФО, 2020а).

В голландской системе ПОО большинству профессиональных учебных заведений разрешили менять свою правовую структуру, что предоставило им большую степень самоуправления, большую финансовую свободу (включая полномочия брать займы и распоряжаться активами), а также полномочия нанимать и увольнять сотрудников. Целью является достижение улучшений в ПОО благодаря предоставлению большей автономности. В действительности большая автономность часто рассматривается в качестве обязательного условия для профессиональных учебных заведений, осуществляющих деятельность на местном или региональном уровнях, например, гибко реагировать на новые экономические и социальные потребности, а также быть на одном уровне с другими структурами/лицами, осуществляющими обучение. Разнообразие и автономность являются основными характеристиками подхода центров; каждый центр создает собственную нишу и рыночную стоимость. В законодательном процессе, связанном с самыми недавними реформами, учебным заведениям предоставили существенную автономность, и в рамках увеличения масштаба прошел процесс слияния и рационализации учебных заведений. Тем не менее, в Нидерландах существует сильная система двойного образования, но ее сложно тиражировать в другие страны вследствие значимости ситуативных факторов.

В **Финляндии** последняя реформа в сфере ПОО, прошедшая в 2018 году, объединила под одним законодательным «зонтом» начальное и непрерывное ПОО, ввела некоторые элементы,

необходимые для повышения гибкости системы и увеличила сотрудничество между провайдерами услуг ПОО и предоставляющими рабочие места предприятиями. Национальные требования к квалификациям, которые регулярно актуализируются совместно с социальными партнерами, образуют основу ПОО, в то время как провайдеры услуг ПОО определяют способ организации образования. В Финляндии наблюдается тенденция к созданию многоотраслевых центров ПОО. Все финские центры ПОО осуществляют деятельность в одинаковом законодательном поле с доступом к государственному финансированию, предоставляемым по лицензии (Cedefop, 2019 г.).

В аналитическом исследовании ЦПО (Европейская комиссия, 2019 г.) в качестве примера отдельного ЦПО, работающего в рамках конкретного региона, определяется финский провайдер услуг образования *Ompia*, совместный орган управления образованием в регионе Эспоо. *Ompia* является многосекторным провайдером услуг образования и центром регионального развития, предлагающим вторую ступень среднего образования ПОО, обучение в рамках ученичества, общую вторую ступень среднего образования, семинары и общие курсы образования взрослых. *Ompia* сотрудничает с министерствами, городскими властями, торговыми палатами и предпринимателями.

Аналитические исследования указывают на то, что деятельность, организованная по типу ЦПО, может являться требованием к провайдерам ПОО и определяет Финляндию в качестве примера страны, в которой провайдеры ПОО должны совместно работать с реальными компаниями. Тесное сотрудничество с реальными компаниями на национальном, региональном уровнях и на уровне провайдеров образования является значимой частью обеспечения качества ПОО в Финляндии. Представители компаний участвуют в прогнозировании потребностей в обучении и образовании, а также в развитии профессиональных квалификаций. Обратная связь от реальных компаний является частью системы финансирования ПОО, поскольку она также предоставляет информацию для развития качества (министерство образования и культуры и Национальный совет по вопросам образования Финляндии, 2019 г.). Национальный совет по вопросам образования Финляндии поощряет центры ПОО разрабатывать педагогические методы работы в сфере ПОО совместно с социальными партнерами. Несмотря на то, что операционная модель во всех центрах ПОО является схожей, некоторые в большей степени склонны принимать участие в проектах развития на национальном уровне.

В заключение можно сделать вывод, что основное внимание в настоящем исследовании уделяется сбору данных у ЦПО и анализу практических примеров ЦПО в отдельных странах. Несмотря на то, что невозможно сделать далеко идущие выводы на основании полученных результатов, основные данные от специалистов-практиков ЦПО, тем не менее, дают возможность сделать некоторые интересные выводы относительно способа реализации центрами своей автономности в сфере ПОО и развития навыков.

## 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Несмотря на беспрецедентный характер данного исследования в том плане, что оно является первым анализом осуществления ЦПО своей автономной роли в ГЧП, масштаб исследования небольшой: оно включает всего лишь некоторое количество ЦПО в странах-партнерах ЕФО и государствах-членах ЕС. Важно понимать это в процессе интерпретации его результатов.

Целью исследования является получение выводов от специалистов-практиков ЦПО относительно их автономности в ГЧП и того, каким образом это способствует развитию навыков и профессиональному совершенствованию в странах-партнерах и государствах-членах ЕС. Отдельные практические примеры предоставляют актуальную картину деятельности отдельных ЦПО в рамках своего автономного мандата. В связи с этим возможно применение сравнительного подхода, хотя и с некоторыми ограничениями.

В исследовании приняли участие следующие страны-партнеры ЕФО: Азербайджан, Израиль, Грузия, Марокко, Тунис и Турция. Финляндия и Нидерланды представляют в исследовании государства-члены ЕС. В общей сложности, в опросе приняли участие 20 специалистов-практиков и 6 нормотворцев, и были проведены интервью с 16 ЦПО и 23 заинтересованными лицами. Профили учреждений ЦПО, которые приняли участие в исследовании, представлены в Приложении 1.

**ТАБЛИЦА 2.1 КОЛИЧЕСТВО ЦПО И УЧАСТНИКОВ ИССЛЕДОВАНИЯ**

| Страна       | Респонденты в рамках опроса |                         | Участники интервью |                       |
|--------------|-----------------------------|-------------------------|--------------------|-----------------------|
|              | Количество ЦПО              | Количество нормотворцев | Количество ЦПО     | Количество участников |
| Азербайджан  | 2                           | 2                       | 1                  | 1                     |
| Финляндия    | 1                           | 1                       | 1                  | 2                     |
| Грузия       | 5                           | 1                       | 5                  | 9                     |
| Израиль      | 2                           | –                       | 3                  | 4                     |
| Марокко      | 1                           | –                       | 1                  | 1                     |
| Нидерланды   | 2                           | –                       | –                  | –                     |
| Тунис        | 3                           | 2                       | 1                  | 2                     |
| Турция       | 4                           | –                       | 4                  | 4                     |
| <b>Всего</b> | <b>20</b>                   | <b>6</b>                | <b>16</b>          | <b>23</b>             |

Страны были выбраны в соответствии со следующими методологическими критериями:

- опыт ЕФО в области работы со странами-партнерами, партнерами в ЕС и международными партнерами в сфере совершенствования и передового опыта в области ПОО с упором на автономность и ГЧП (в рамках работы ЕФО по вопросам руководства и механизмов финансирования);
- возможность и желание стран-партнеров ЕФО в составе ENE работать над созданием межстрановых партнерских отношений с целью формирования знаний и обмена опытом по данному вопросу; и

- актуальность опыта и экспертных знаний по вопросам совершенствования и передового опыта в сфере ПОО в области автономности и ГЧП с опорой на разработку политики в отдельных странах и учреждениях, зарегистрированных в ENE в качестве ЦПО.

В целом, страны-партнеры ЕФО и государства-члены ЕС решили отразить разнообразие институциональных механизмов и социально-экономических условий в странах европейского соседства, а также важность автономности и ГЧП в рамках национальной политики.

Результаты базового исследования получены из кабинетных исследований, ответов на вопросы проводимого в онлайн-формате опроса и интервью. Для сбора данных о различных аспектах автономности ЦПО в изученных странах были использованы разные методы сбора данных. Управление этим рабочим процессом осуществлялось онлайн в связи с пандемией COVID-19.

Теоретическое исследование включало изучение публикаций, посвященных ЦПО, и анализ примеров стран, включенных в исследование. Для исследования была разработана стандартная анкета (см. Приложение 2), основанная на вопросах исследования с упором на ключевые аспекты автономности в связи с ЦПО в ГЧП. Был составлен опрос (на английском, русском и французском языках), который был размещен в Интернете. Приглашения принять участие в опросе были разосланы по электронной почте.

Как уже говорилось, в исследовании изучалось наличие у ЦПО автономности, степени автономности ЦПО и способа связи с ГЧП в сфере ПОО. Целью исследования являлись сбор общих данных по основным характеристикам и институциональным условиям ЦПО в странах-партнерах ЕФО, а также изучение и анализ автономности ЦПО в свете разных операционных и расчетных моделей, общих характеристик, ресурсов и педагогических подходов.

Цель исследования общих характеристик ЦПО заключалась в сборе информации по следующим вопросам:

- система управления и механизмы в целом, конкретное применимое законодательство или нормативно-правовые акты касательно ГЧП, цель ЦПО в составе локальной/региональной/ национальной системы ПОО, функции и обязанности в отношении развития навыков, а также соответствующая роль ЦПО (например, большая роль в прогнозировании навыков);
- человеческие и финансовые ресурсы для изучения операционного и практического опыта ЦПО в управлении человеческими ресурсами в связи с ГЧП и их автономность. В рамках анализа основное внимание уделяется аспектам автономности в процессе найма персонала, финансирования, организации среды обучения, связей со сферой труда и другим ключевым заинтересованным лицам в сфере ПОО, а также контролю качества;
- практическое внедрение силами ЦПО системы развития навыков и связь этого с ГЧП и автономностью — рассматривается широкий ряд вопросов: от образовательной программы до практической реализации профессионального обучения и оценки.

В дополнение к этому были проведены индивидуальные интервью и интервью в фокус-группах на основании результатов опроса. Целью контрольных интервью было дальнейшее разъяснение результатов опроса. Интервью проводили с отдельными ЦПО в формате онлайн на трех рабочих языках (английском, французском и русском). В интервью участвовали как нормотворцы (по возможности), так и специалисты-практики. Качественное резюме результатов интервью приводится в Приложении 3.

Поскольку терминология, связанная с ЦПО и ПОО не всегда является четко определенной, и разные интерпретации концепций зачастую приводят к возникновению проблем при попытке реализации межстранового подхода, был составлен краткий глоссарий, содержащий определения ключевых концепций и терминологии. Он приводится в конце настоящего отчета.

### 3. ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЦЕНТРОВ ПЕРЕДОВОГО ОПЫТА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ И ОБУЧЕНИИ

#### 3.1 Основные характеристики и институциональные механизмы ЦПО

Целью является изучение основных характеристик и институциональных механизмов отдельной группы ЦПО, способа их работы и их практического опыта осуществления деятельности. Сбор информации об этих характеристиках и условиях осуществлялся на основании отдельных примеров ЦПО в странах-партнерах ЕФО и государствах-членах ЕС, и такая информация не может считаться репрезентативной в отношении реалий в рассматриваемых странах.

Включенные в анализ ЦПО ведут деятельность, в основном, на региональном уровне. Как правило, центры ведут деятельность в нескольких отраслях, и их деятельность не ограничивается одной конкретной отраслью. Основные отрасли, в которых ЦПО в отдельных странах предоставляют обучение, включают:

- ИКТ, технологии и инженерное дело;
- сельское хозяйство и лесная промышленность;
- бизнес и администрирование;
- здоровье и социальное обеспечение;
- гуманитарные науки и искусство;
- естественные науки;
- парикмахерские и косметологические услуги;
- гостиничный бизнес, организация общественного питания и туризм;
- транспортные услуги;
- логистика и судоходство.

Прочими, более специфическими секторами ПОО, которые охватывают ЦПО, включенные в исследование, являются производство, строительство, СМИ и визуальное искусство, предпринимательство, текстильная промышленность и пошив одежды, управление промышленными предприятиями, электроника, машиностроение и производство мебели, системы охлаждения на торговых предприятиях и строительная электротехника.

Интересен тот факт, что большинство включенных в исследование центров считают, что они достигли высокого уровня по вопросам сотрудничества и совместной работы с компаниями. Иными словами, ГЧП характеризует то, *каким образом организуется и (или) должен быть организован ЦПО*. Иными сферами, в которых центры достигли совершенства, являются педагогика и профессиональное развитие, а также обучение в течение всей жизни в сфере ПОО (от начального до непрерывного ПОО и образования взрослых).

ЦПО рассматривают необходимость, возникающую в связи с сетями промышленных предприятий/МСП/отраслевыми сетями, в качестве основной движущей силы в основе своей деятельности. Другой движущей силой является собственная инициатива каждого центра,

направленная на улучшение качества, специализаций или совершение аналогичных действий. Дополнительное финансирование и ресурсы от правительства также рассматривались в качестве важных факторов достижения совершенствования и передового опыта в сфере ПОО. Действительно, несмотря на то, что основной сферой совершенствования и передового опыта для центров, является ГЧП, их основным источником финансирования являются государственные средства. Такой способ финансирования не соответствует общему пониманию того, что финансовая автономность и независимость таких центров является следствием получения доходов через ГЧП.

Однако финансирование в некоторых случаях, действительно, поступает одновременно из государственных и частных источников. Только две страны сообщают о частном финансировании от компаний в качестве источника финансирования, но лишь частично. Прочие доходы поступают из оплаты учащимися обучения, ведения приносящей доход деятельности и собственной выручки центров. В связи с этим можно сделать вывод о том, что основным источником дохода ЦПО является государственное, а не частное финансирование.

К примеру, по результатам опроса, в Азербайджане существует специальный годовой бюджет на финансирование ЦПО. В Израиле специальный бюджет выделяют Сеть образования и министерство образования дополнительно к сбору средств для ЦПО. В Тунисе для ЦПО выделяются отдельные операционный и инвестиционный бюджеты с целью покрытия расходов на логистику, научно-исследовательскую работу, канцелярию и компьютерное оборудование, связь, техническую помощь и обучение. Государство покрывает 85 % этого бюджета, а остальные 15 % поступают из собственной ресурсной базы центра. В Грузии ЦПО получают государственные средства от правительства с небольшим объемом дополнительного частного финансирования, доступного для приоритетных направлений, устанавливаемых министерством образования. В Финляндии и Марокко дополнительный бюджет или иные механизмы финансирования специально для ЦПО отсутствуют.

У ЦПО в Азербайджане, Израиле и Марокко есть особые функции и обязанности, и на основании ключевых показателей эффективности (КПЭ) они предоставляют информацию нормотворцам. Эти показатели одобряет Государственное агентство профессионального образования. В Израиле КПЭ включают количество учащихся и количество разработанных ими проектов. В Марокко основную аналитическую структуру КПЭ формируют данные по зачислению учащихся, возможностях трудоустройства и оборачиваемости. Турция, Тунис и Грузия также сообщают о наличии КПЭ. В Турции КПЭ включают уровень экономической активности, количество договоренностей о сотрудничестве с предприятиями отрасли, количество новых программ, эффективность обучения, уровень непрерывной занятости, цели сотрудничества с прочими неправительственными организациями и степени участия женщин.

Что касается важного вопроса о наличии конкретного законодательства, определяющего статус ЦПО, по словам участников исследования из этих стран, такое законодательство есть в Азербайджане и Турции. В Азербайджане в законодательство в области ПОО, предусмотренное указом министерства труда и социальной защиты, включен устав ЦПО. Министерство национального образования Турции определяет ЦПО в рамках конкретного законодательства, которое охватывает образовательную программу, преподавателей, требования к физической инфраструктуре и оценку. Израиль и Марокко сообщают об отсутствии конкретного законодательства для ЦПО, в то время как в Тунисе присутствует определенный законодательный базис. В Финляндии ЦПО являются продолжением локальной или региональной структуры и системы ПОО, и специальное законодательство отсутствует. В



Нидерландах некоторые ЦПО начинались в виде проекта, связанного с учебным заведением, и по-прежнему считаются таковыми. Некоторые ЦПО решают стать формальной организацией; это решение остается на усмотрение отдельных центров.

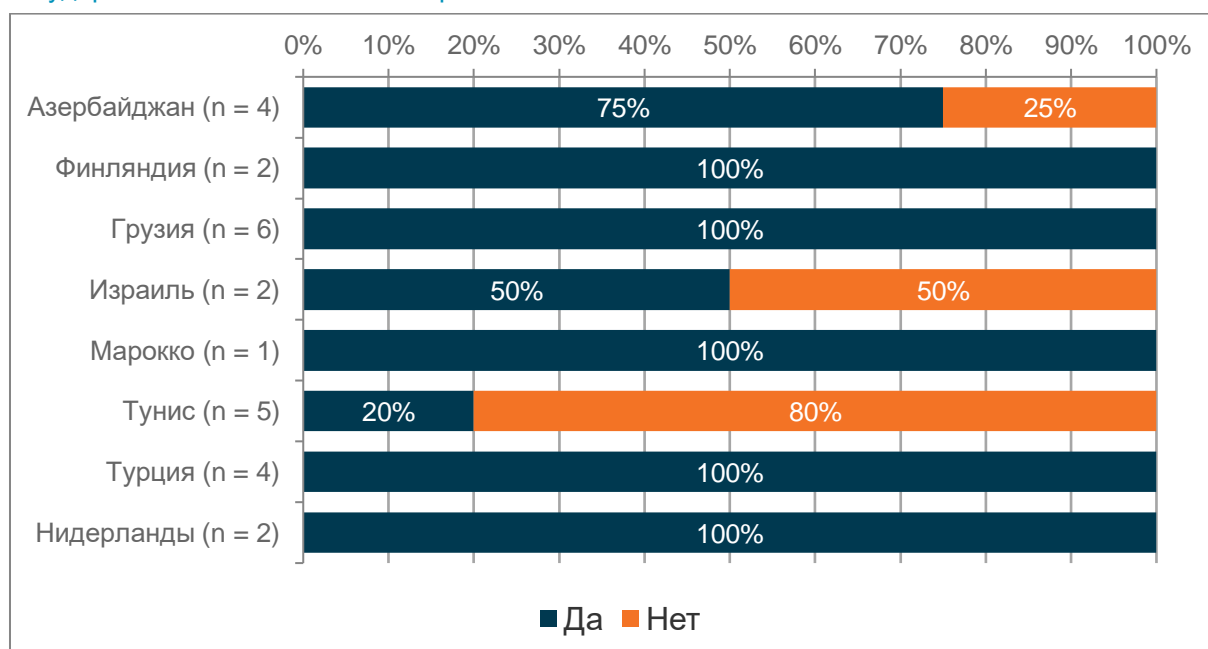
Введение законодательства является очень актуальным и связано с разными формами деятельности ЦПО. В зависимости от контекста политики в конкретной стране может существовать потребность в законодательстве по определенным вопросам, чтобы помочь ЦПО в реализации процессов их развития и (или) ведении деятельности. Особенный «статус» помогает укрепить автономность ЦПО по педагогическим/учебным, финансовым вопросам и вопросам управления на определенных уровнях, предусмотренных законодательством.

### 3.2 Автономная роль ЦПО в формировании государственно-частных партнерств для профессионального образования и развития навыков

Практические примеры показывают, что ЦПО осуществляют свою автономную роль и получают от этого преимущества в процессе сотрудничества с частными партнерами. Основной вывод исследования заключается в том, что ЦПО могут принимать автономные решения на уровне и в форме сотрудничества между государственным и частным секторами (рисунок 3.1). В некоторых случаях управление сотрудничеством осуществляется в определенной степени централизованно.

#### РИСУНОК 3.1 СТЕПЕНЬ, В КОТОРОЙ ЦПО МОГУТ ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ ОТНОСИТЕЛЬНО УРОВНЯ И ФОРМ ГЧП

Могут ли ЦПО принимать решения относительно уровня и форм сотрудничества между государственным и частным секторами?



Общее количество респондентов: 26 (специалисты-практики и нормотворцы)

ЦПО осуществляют свою автономную роль в ГЧП разными способами. В большинстве центров, участвующих в исследовании, осуществляется регулярное сотрудничество между частными компаниями и руководством центра и в меньшей степени преподавателями центра. Существует также большой объем сотрудничества с компаниями с целью предоставления возможностей обучения на рабочем месте (ОРМ) для учащихся, который подразумевает планирование и осуществление оценки учащихся. Действительно, в некоторых центрах есть *стандартная система* для ОРМ. Прочая деятельность, помимо ОРМ, которую охватывают договоренности с ГЧП, включает мастер-классы, программы обмена, проекты и технологические решения, разработанные учащимися для компаний, наставничество учащихся компаниями, профориентацию, вовлечение учащихся в процесс найма, стипендии, обучение преподавателей и обучение персонала.

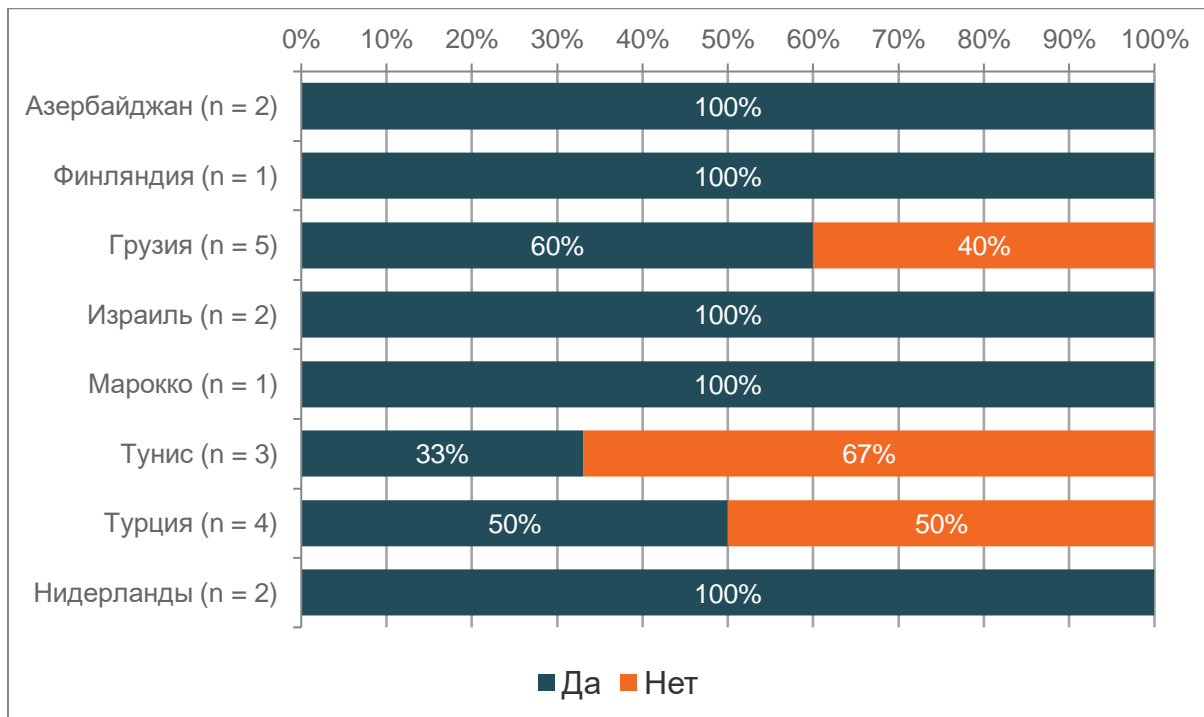
Для ЦПО существует много специфических характеристик совершенствования и передового опыта в области сотрудничества с частным сектором, в том числе ПОО более высокого уровня (например, обучение специалистов и мастер-классы), более высокое качество ПОО и участие компаний в обучении преподавателей и учащихся. Некоторые ЦПО также считают большой объем партнерских отношений с частным сектором специфической характеристикой совершенствования и передового опыта.

Совершенствование и передовой опыт в области сотрудничества с частным сектором также могут относиться к управлению, т. е. присутствию представителей отрасли в административном и педагогическом советах ЦПО. Считается, что специфическая роль ГЧП заключается в увеличении собственной ресурсной базы центров (например, путем создания «реальной» среды, в которой учащиеся могут учиться, и поддержания возможностей трудоустройства выпускников центров). Развитие навыков учащихся в области инноваций и технологического предпринимательства считается *специфической характеристикой* ЦПО.

Различные формы сотрудничества между центрами и компаниями частного сектора можно подытожить следующим образом: развитие навыков учащихся/ОРМ, предоставление консультаций по вопросам карьеры и проведение профориентации учащихся, разработка образовательной программы, содействие сотрудничеству между преподавателями и компаниями и оказание компаниям услуг обучения. В этом отношении рассмотренным ЦПО задавали вопрос о наличии каких-либо иных различий между ЦПО и другими центрами ПОО (рисунок 3.2). Все респонденты из Азербайджана, Израиля, Финляндии, Марокко и Нидерландов осознавали явные различия в сравнении с другими центрами ПОО в своих странах (т. е. отработка практик, международная деятельность, сети и посетители/эксперты). В Марокко ЦПО, как правило, соблюдают схемы отчетности частной компании и соответствующим образом ведут свою повседневную деятельность. В Израиле управление участвующим центром осуществляется по принципу управления стартапом, и он считается коммерческой структурой, но с твердой приверженностью по образовательному аспекту. В Тунисе ЦПО интегрирует в свою деятельность национальные и международные проекты. В Турции один ЦПО специализируется на технических науках и более тесно работает с предприятиями отрасли. В Нидерландах ЦПО привлекают больше партнеров и занимают промежуточное положение между учащимися и промышленностью.

### РИСУНОК 3.2. РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ ЦПО И ДРУГИМИ ЦЕНТРАМИ ПОО

Существуют ли какие-либо иные различия между ЦПО и другими центрами ПОО?



Общее количество респондентов: 20 (специалисты-практики)

### 3.3 Автономность ЦПО в процессе принятия решений

Когда участников исследования попросили назвать конкретные аспекты автономности, которые являются наиболее важными в ГЧП, большинство из них упоминали принятие решений. Среди прочих важных аспектов упоминались финансы, разработка образовательных программ и комплектация кадрами. Отмечали также организацию отделов и разработку проектов в экосистеме навыков.

В том, что касается автономности ЦПО в процессе принятия решений, определение потребностей в навыках в основном осуществляется в сотрудничестве с частным сектором и в меньшей степени на уровне центра ПОО или на национальном/региональном уровнях.

Стратегии центра ПОО составляют в основном в центрах ПОО, а не на национальном или региональном уровнях или в сотрудничестве с частным сектором. Как уже упоминалось, решения относительно распределения бюджета центра ПОО преимущественно принимают на национальном уровне или на уровне центра ПОО и лишь в минимальной степени на региональном уровне или совместно с частным сектором. Формирование дополнительного дохода, с другой стороны, происходит в основном в рамках центра ПОО и лишь в небольшой степени на национальном уровне или с участием частного сектора.

Решение относительно ключевых показателей эффективности, а также обеспечения качества для центров ПОО устанавливают либо на национальном уровне, либо на уровне центра ПОО и в минимальной степени на региональном уровне или в сотрудничестве с частным сектором. То же самое применимо и к аккредитации программ ПОО.

Решения по следующим вопросам принимают на национальном уровне и на уровне ПОО с некоторым участием частного сектора: образовательные программы, предлагаемые профессиональные программы, инициативы по разработке (связанные с предлагаемыми программами, компетенцией персонала и т. д.), зачисление учащихся в программы и сотрудничество с частным сектором.

### 3.4 Преимущества наличия у ЦПО автономности при формировании государственно-частных партнерств

Включенные в исследование ЦПО считают, что сотрудничество между государственным и частным секторами предлагает партнерам из частного сектора несколько преимуществ. Одним из ключевых преимуществ является тот факт, что компании получают обученный персонал в тех случаях, когда учащиеся становятся сотрудниками этих компаний. Посредством сотрудничества с частными партнерами учреждения ПОО понимают фактические потребности частного сектора и, таким образом, могут соответственно осуществлять подготовку рабочей силы. Более того, компании в этом случае имеют возможность повышать квалификацию своих сотрудников благодаря непрерывному обучению и профессиональному развитию.

Дополнительная ценность ЦПО также заключается и в проводимой ЦПО научно-исследовательской работе. ЦПО оказывают поддержку компаниям-партнерам, помогая им с дальнейшей разработкой существующих продуктов и услуг, а также с осуществлением инноваций для разработки новых. В этом отношении ЦПО оказывают поддержку предприятиям отрасли, предоставляя экспертные знания, необходимые для повышения производительности и управления. Дополнительную ценность поддерживают коллективные исследования внедрения инноваций в бизнес-процессы, сотрудничество по проектам и разработка продуктов. Отношения с ЦПО поддерживают имидж компании, поскольку ЦПО становится частью процесса взаимодействия компании с общественностью.

В том, что касается преимуществ работы с частными партнерами для ЦПО, основными преимуществами, которые упоминали участники исследования, являются развитие навыков и увеличение в результате этого уровня трудоустройства учащихся, вклад частного сектора в проектирование образовательных программ и соответствующая аналитическая информация относительно бизнеса/отрасли и новейших разработок. Частные партнеры предоставляют возможности преподавателям поддерживать связь с промышленным сектором. Частный сектор также знакомит преподавателей и инструкторов с направлениями, которые обычно не входят в объем формального ПОО. Участвующими ЦПО также упоминался обмен ресурсами (например, использование производственных помещений в процессе обучения и поддержка с целью обеспечения финансовой устойчивости).

Можно сделать вывод, что преимущества наличия у ЦПО автономности в ГЧП, вращаются, в основном, но не только, вокруг развития навыков учащихся заведений ПОО. В целом, преимущества ГЧП являются обоюдовыгодными как для ЦПО, так и для частных партнеров и охватывают ряд аспектов, среди которых человеческие ресурсы, научно-исследовательская работа, связи с общественностью и инновации в проектной деятельности.

## 4. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ АВТОНОМНОСТИ ЦПО

### 4.1 Принятие решений в ЦПО относительно человеческих и финансовых ресурсов

С позиции управления человеческими ресурсами принятие на работу и увольнение директоров с должности осуществляется преимущественно на национальном уровне, в то время как преподавателей и прочий персонал принимают на работу и увольняют в основном на уровне центра ПОО.

Заработные платы устанавливаются преимущественно на национальном уровне, в то время как решения по вопросам поощрения и продвижения директоров, преподавателей и прочего персонала принимают в основном на национальном уровне *или* на уровне центра ПОО. Решения по вопросам профессионального развития преподавателей принимают главным образом на национальном уровне *и* на уровне центра ПОО, в то время как решения относительно возможностей для преподавателей учиться в промышленных компаниях принимают на 3 уровнях — в центре ПОО, на национальном уровне и в частном секторе. В том, что касается среды обучения и связанного оборудования и инфраструктуры, решения принимают в основном на уровне центра ПОО.

### 4.2 Принятие решений в ЦПО по вопросам педагогики

Решения по вопросам проектирования и актуализации образовательных программ ПОО по-прежнему принимают преимущественно на национальном уровне. Содержание обучения в основном разрабатывают сами центры ПОО. Решения по вопросу предложения образовательных программ, профориентации и мероприятий, связанных с консультированием по вопросам карьеры, а также проектирования и выполнения оценки принимают главным образом в центрах ПОО, но также в некоторой степени и на национальном уровне и с участием частного сектора. Проектирование и внедрение ОРМ, очевидно, играет важную роль в рамках ГЧП, в связи с чем решения принимаются почти в равной степени центрами ПОО и частным сектором и лишь в небольшой степени на национальном уровне. (На вопрос, включают ли программы ПОО ОРМ, все респонденты из Финляндии, Марокко, Туниса, Турции и Нидерландов, ответили положительно. Более того, карьерные возможности для учащихся почти в равной степени поддерживают центры ПОО и частный сектор.)

Решения по вопросам проектирования и проведения обучения личным навыкам и навыкам межличностного общения и проведения исследований положения выпускников в основном принимают в центрах ПОО и в некоторой степени на национальном уровне и с участием частного сектора. Такая же ситуация наблюдается и в отношении проектирования проектов инновационного развития.

На вопрос о том, к чему готовят учащихся программы ПОО, все кроме одного ЦПО выбрали *трудоустройство*. Дополнительно к этому в Финляндии, Израиле, Грузии, Марокко и Нидерландах предоставляется сильная поддержка обучению в сфере предпринимательства. Далее следует продолжение учебы в заведениях ПОО и в высшем учебном заведении.

Трудоустройство выпускников отслеживают, в основном, в ходе исследований положения выпускников, но также через опросы/базы данных выпускников. Мониторинг предпринимательства, по всей видимости, осуществляют посредством аналогичных механизмов, но в меньшей степени.

### 4.3 Роль ЦПО в инновациях

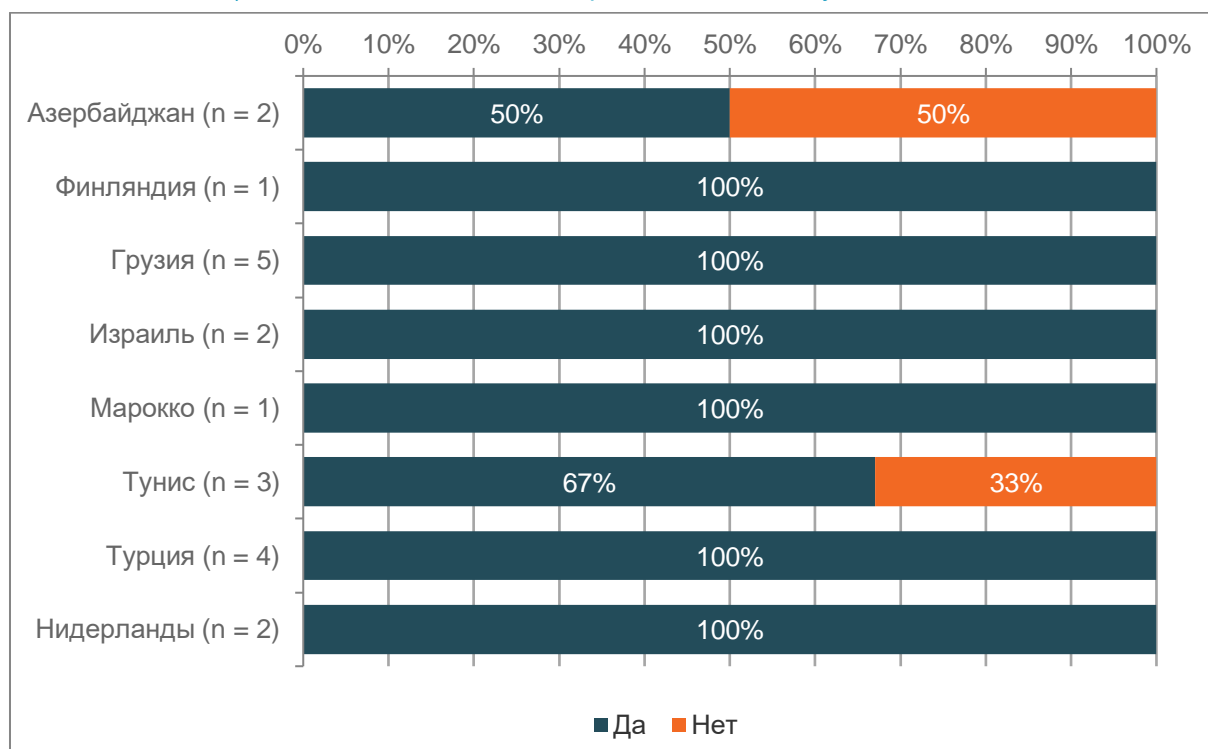
В исследовании изучали возможность ЦПО инициировать проекты осуществления инноваций и разработки (например, новых методов обучения, совместной научно-исследовательской работы и опытного внедрения новых технологий) совместно с частным сектором или высшими учебными заведениями (рисунок 4.1). Все респонденты из Марокко, Финляндии, Нидерландов, Грузии, Турции и Израиля утверждали, что это возможно, в то время как некоторые респонденты из Азербайджана и Туниса считали, что ЦПО в их странах не могут являться инициаторами проектов по осуществлению инноваций.

Примеры проектов осуществления инноваций и развития на основании качественных данных включают:

- программы неполного высшего образования с получением сертификата (sub-bachelor's degree) в сотрудничестве с высшими учебными заведениями, предлагающими возможности расширения горизонта обучения совместно с такими партнерами, как больница или академический центр, расположенный в городе или регионе;
- маршрут для продвижения к высшему образованию;
- научно-исследовательский отдел, работающий в тесном сотрудничестве с национальными и международными университетами;
- центр карьеры, последовательно предлагающий подготовку учащихся к успешной профессиональной деятельности и поддержку компаниям на этапе найма персонала;
- сотрудничество с высшими учебными заведениями по вопросам заказа новых программ и курсов обучения;
- разработка образовательных программ;
- разработка проектов трудоустройства и программ наставничества.

#### РИСУНОК 4.1. РОЛЬ ЦПО В ИНИЦИИРОВАНИИ ПРОЕКТОВ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЙ И РАЗВИТИЯ

Может ли Ваш ЦПО инициировать проекты осуществления инноваций и разработки (например, новых методов обучения, совместной научно-исследовательской работы и опытного внедрения новых технологий) совместно с частным сектором или высшими учебными заведениями?



Общее количество респондентов: 20 (специалисты-практики)

На вопрос о наличии у ЦПО роли в развитии и осуществлении инноваций в области ПОО на национальном уровне в их стране все респонденты из Турции, Марокко и Финляндии ответили положительно. В случае с Азербайджаном, Тунисом и Израилем положительный ответ дала, по крайней мере, половина респондентов. Финансирование некоторых проектов осуществления инноваций предоставляется в рамках инициированных на национальном уровне проектов развития и сетей или же с поддержкой ЕС. Один ЦПО в исследовании играл лидирующую роль в рамках национального проекта, реализуемого с целью существенного изменения программ в соответствии с компетентностным подходом. Другой центр входит в состав схемы профессионального обучения в туристической отрасли с 1958 года и вносит свой вклад в ее развитие в форме предоставления начального и непрерывного обучения.

#### 4.4 ЦПО и ключевой вопрос обеспечения качества

По результатам исследования было установлено, что обеспечение качества осуществляется преимущественно в соответствии с процессами на национальном уровне в рамках процессов самостоятельной оценки центров. Учитывают также обратную связь от частного сектора и общества/местного сообщества. Яркие примеры процессов обеспечения качества, информация о которых была получена в ходе исследования, перечислены ниже.

- **Финляндия:** процессы обеспечения качества включают национальную премию за качество (в том числе по результатам аудиторской проверки), присуждаемую Министерством образования и Центром оценки образования Финляндии; национальный опрос учащихся; самостоятельная оценка, выполняемая ЦПО в соответствии с европейской рамкой качества ПОО; независимая оценка ЮНЕВОК, оценка жизнестойкости, выполняемая фондом ОККА; опрос персонала и обратная связь по оценке учащихся от частного сектора.
- **Грузия:** с целью обеспечения качества профессионального образования в начале 2020 года 3 существующих профессиональных стандарта были заменены 5 новыми стандартами, охватывающими миссию колледжей и стратегическое развитие; образовательные программы; учащиеся профучилищ и мероприятия в их поддержку; человеческие ресурсы, а также оборудование, информационные и финансовые ресурсы. Другим важным новым дополнением системы управления качеством является гибкая и ориентированная на развитие оценка, включающая учреждение онлайн-платформы с целью предоставления ежегодной отчетности по самооценке.
- **Израиль:** качество проектов учащихся обеспечивается их презентацией различным комитетам по оценке.

#### 4.5 Ключевые возможности и угрозы автономности, предоставленной ЦПО в процессе развития государственно-частных партнерств

ЦПО задали вопрос о том, в какой степени они довольны своим уровнем автономности в процессе развития ГЧП в сфере ПОО и развития навыков. Очевидное большинство из них очень довольны или довольны (рисунок 4.2). Только в 2 странах некоторые респонденты не смогли дать конкретный ответ или были недовольны своим уровнем автономности.

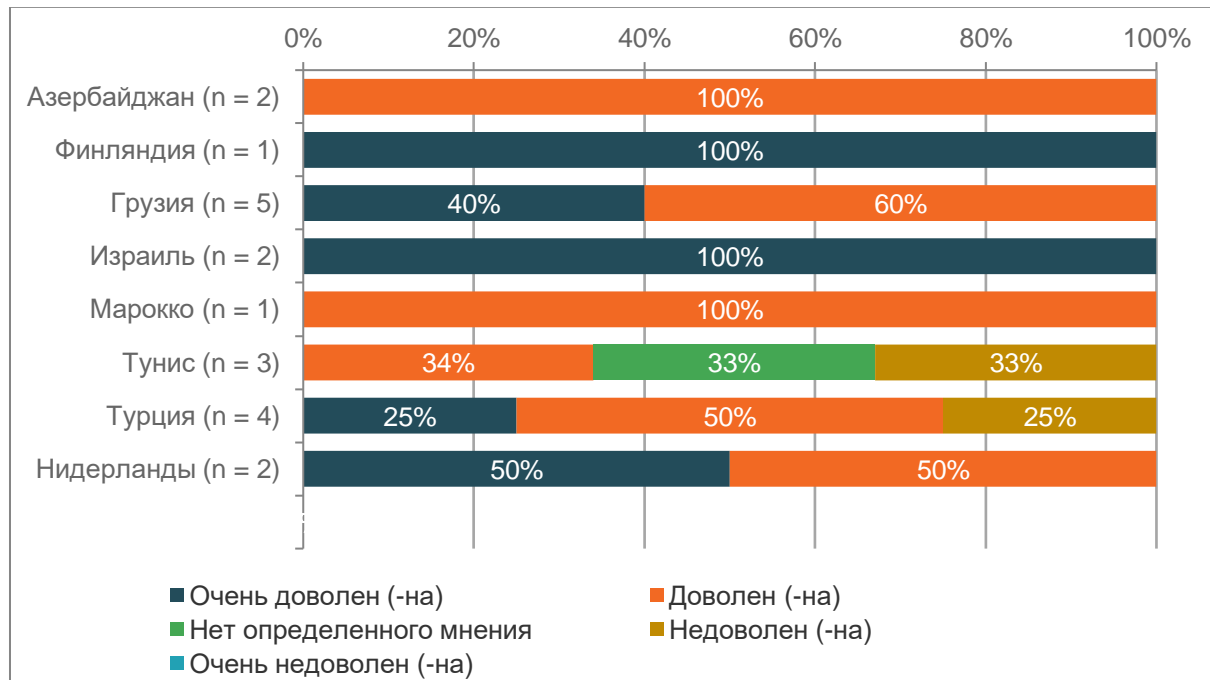
На вопрос, способствует ли рабочая среда центра поддержке ГЧП в сфере ПОО и развития навыков, респонденты из большинства стран ответили положительно (рисунок 4.3). Респонденты всего из 2 стран — Азербайджана и Туниса — ответили менее определенно. На вопрос, каким образом ЦПО улучшили бы свою рабочую среду, были получены следующие ответы: добавляя в сеть ГЧП новые компании, ориентированные на промышленное производство, создавая региональную рамку ГЧП, внедряя стратегический мониторинг, создавая кластеры и вводя законодательство, которое бы позволяло развивать ГЧП.

ЦПО также предполагают, что идеальным решением станет наличие большей *гибкости* в отношении образовательной программы и оценки и что требуется увеличить объем партнерских отношений/совместной работы/сотрудничества с новыми компаниями частного сектора, комитетами представителей промышленности, инструкторами из промышленных предприятий и совместных проектов. По сути, некоторые из этих предложений уже реализованы в некоторых странах. На глобальном уровне можно сделать вывод о том, что именно эти типы возможностей ГЧП требуются ЦПО, помимо тех, которые обеспечивают подходы ОРМ.



## РИСУНОК 4.2. КАК ЦПО ВОСПРИНИМАЮТ СОБСТВЕННЫЙ УРОВЕНЬ АВТОНОМНОСТИ В РАЗВИТИИ ГЧП

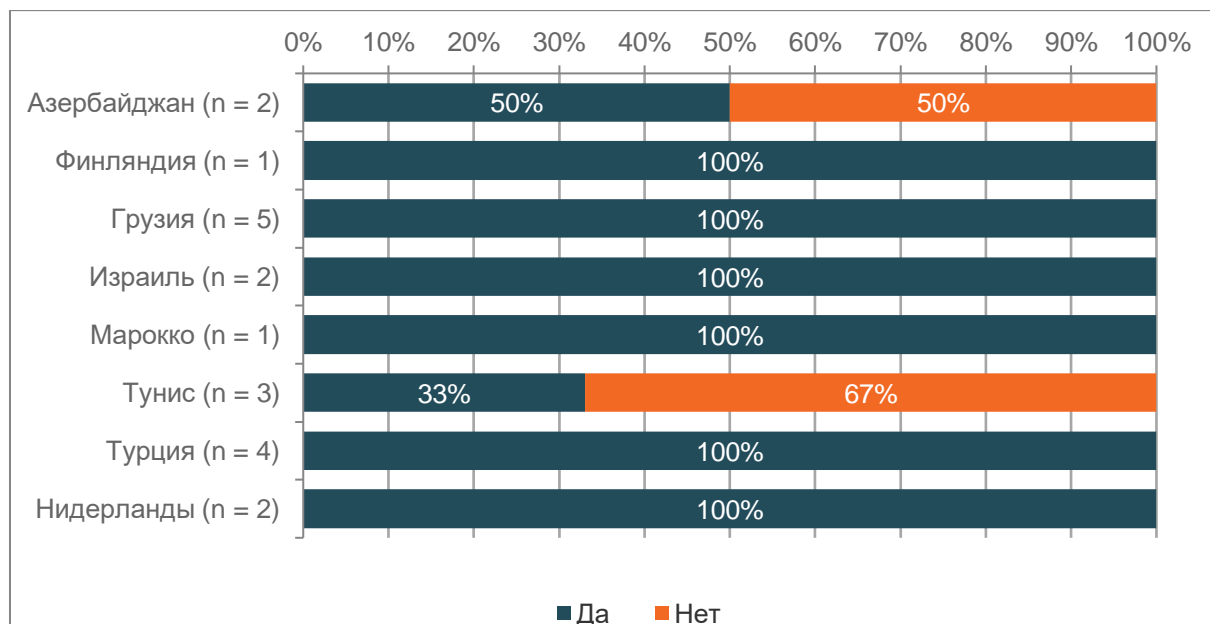
В какой степени вы довольны уровнем своей автономности в развитии государственно-частных партнерств в области ПОО и развитии навыков?



Общее количество респондентов: 20 (специалисты-практики)

## РИСУНОК 4.3. РАБОЧАЯ СРЕДА ЦПО И КАКИМ ОБРАЗОМ ЦПО ОСУЩЕСТВЛЯЕТ ПОДДЕРЖКУ ГЧП

Поддерживает ли рабочая среда в Вашем ЦПО государственно-частные партнерства в области ПОО и развития навыков?



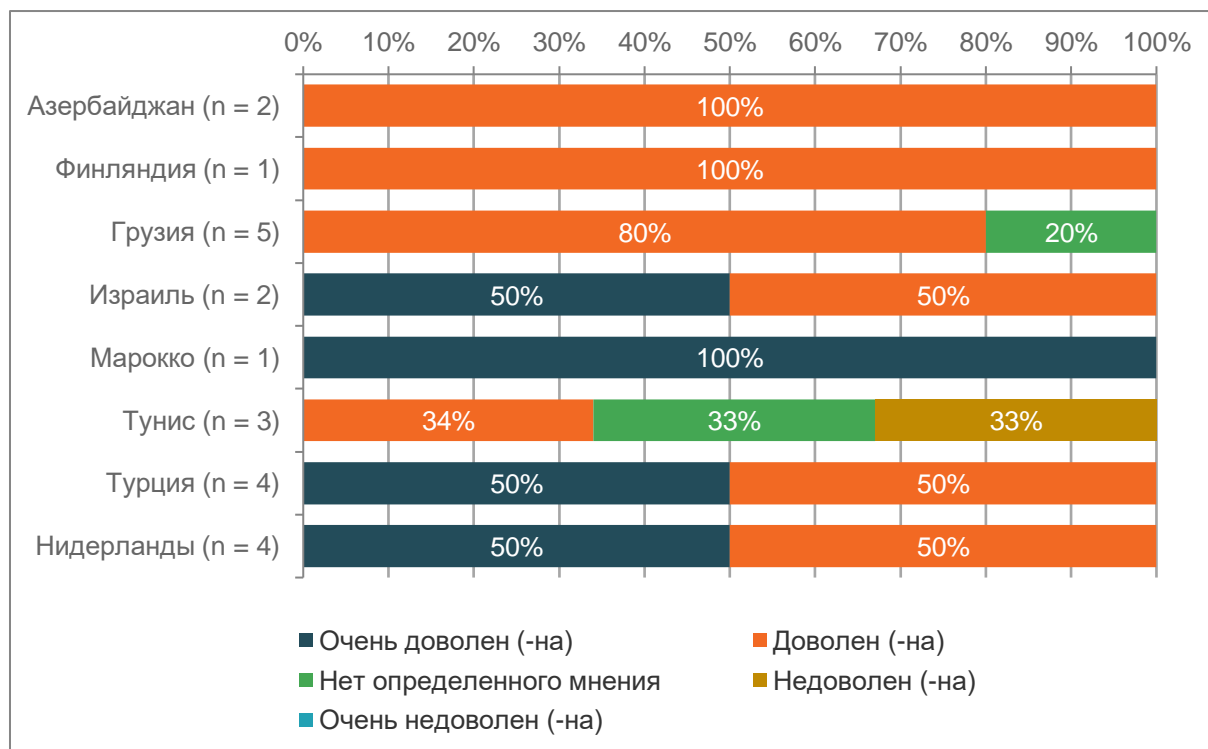
Общее количество респондентов: 20 (специалисты-практики)

В отношении того, в какой степени ЦПО довольны уровнем участия частного сектора, большинство респондентов ответили, что они очень довольны или довольны, и респонденты только из 2 стран выразили неудовлетворенность, но лишь отчасти (рисунок 4.4). ЦПО предлагают увеличить участие частных партнеров, например, интегрируя компании в образовательный процесс путем вовлечения в него наставников из числа персонала предприятий частного сектора. ЦПО также хотелось бы получать комплексную обратную связь от частного сектора в отношении краткосрочных курсов, разрабатываемых ЦПО. Это бы содействовало обеспечению качества ЦПО со стороны частного сектора.

ЦПО хотелось бы видеть большее разнообразие механизмов сотрудничества, например, увеличение сотрудничества с определенными секторами (поскольку не все секторы вовлечены в процесс в одинаковой степени), повысить узнаваемость компаний в кампусе и в большей степени вовлекать компании в процесс принятия решений в центре ПОО. ЦПО также рекомендуют предлагать больше поощрений для стимулирования участия частного сектора. Например, *дополнительное финансирование* должно быть доступно представителям компании, которые будут отвечать за координацию центров ПОО и самой частной компании, а также в период ученичества, инструкторы должны получать дополнительную оплату, потому что они выполняют дополнительные задачи сверх своих обычных должностных обязанностей. В дополнение к этому следует разработать инфраструктуру и проводить исследовательскую работу в большем объеме.

#### РИСУНОК 4.4. НАСКОЛЬКО ЦПО ДОВОЛЬНЫ УРОВНЕМ УЧАСТИЯ ЧАСТНОГО СЕКТОРА

В какой степени вы довольны уровнем участия частного сектора в ЦПО?



Общее количество респондентов: 20 (специалисты-практики)

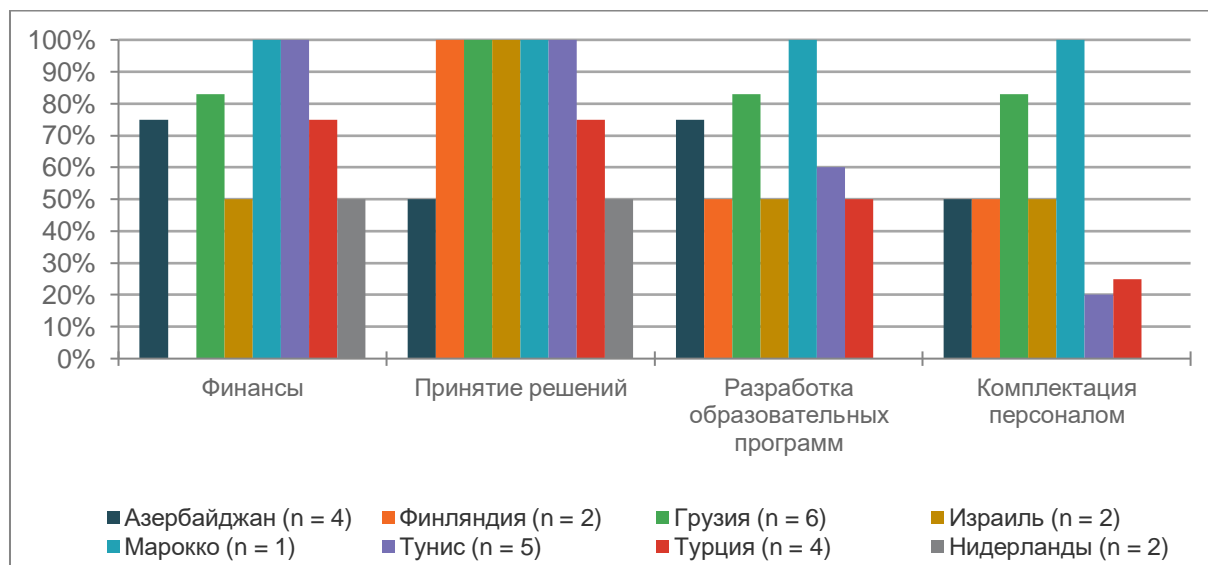
ЦПО также спросили о возможных рисках ГЧП. Большинство респондентов сказали, что не видят никаких рисков. Те респонденты, которые считали, что риски существуют, связывали их с

законодательством, например, отсутствием правового поля, устанавливающего роли партнеров, невозможностью надлежащим образом реализовать законодательные положения, отсутствием в правительстве четкого определения правового статуса ЦПО, ненадлежащим образом регулируемые процессами снабжения, что приводит к задержкам в доставке учебных материалов и т. д. Однако ЦПО также предполагают, что чрезмерно строгое законодательство может препятствовать гибкости и автономности ГЧП.

На вопрос, какие конкретно аспекты автономности являются наиболее важными в ГЧП, большинство респондентов (и все из них в 5 странах) выбрали принятие решений (Рисунок 4.5). Респонденты также сочли важными финансы, разработку образовательных программ и комплектацию кадрами. Другие упомянутые аспекты включали организацию новых отделов и разработку проектов в рамках экосистемы навыков.

#### РИСУНОК 4.5. ВАЖНЫЕ АСПЕКТЫ АВТОНОМНОСТИ ГЧП

Какие конкретно аспекты автономности являются наиболее важными в ГЧП?



Общее количество респондентов: 26 (специалисты-практики и нормотворцы)

К возможностям ЦПО продвигать реформу политики в сфере ПОО респонденты в исследовании отнеслись более скептически. Большинство респондентов считают, что ЦПО продвигают реформу политики в области ПОО в своей стране только в «умеренной» или «небольшой» степени. Было отмечено, что ЦПО должны поддерживать растущую роль частного сектора и увеличивать его влияние в реформе политики ГЧП с целью продвижения возможностей трудоустройства и увеличения численности квалифицированного персонала. Респонденты в исследовании также указали на то, что ЦПО могут внести свой вклад в реформу политики ГЧП, подавая пример. Эти вопросы могут быть изучены в дальнейшем в рамках общегосударственной политики.

## 4.6 ЦПО и формирование жизнестойких государственно-частных партнерств

В исследовании изучали типы общих мер, направленных на поддержание жизнестойкости ГЧП в сфере ПОО. Ответы от ЦПО предполагают, что в цели стратегической «дорожной карты» для ПОО следует включить понятие жизнестойкости и что ГЧП должны играть активную роль в развитии ПОО с целью обеспечения высокого качества обучения.

Респонденты в ЦПО также упоминали следующие меры в поддержку жизнестойких партнерских отношений:

- правительственная поддержка для повышения уровня вовлеченности компаний в процесс обучения;
- мероприятия, которые выгодны обеим сторонам (например, двойные программы/программы обучения на рабочем месте);
- рамочное соглашение и соглашение с каждым конкретным партнером в частном секторе;
- обоюдные протоколы и программы поощрения совместных рабочих групп;
- введение партнерского совета в центре в качестве лица, принимающего стратегические решения;
- участие ЦПО в международных проектах.

Например, представители ЦПО в Финляндии сообщали о том, что идея партнерства в большой степени интегрирована в базовое законодательство в сфере ПОО. В соответствии с законодательством требуются и гарантированы жизнестойкие ГЧП с целью предоставления ОРМ, которое является обязательной частью квалификации в сфере ПОО. Жизнестойкость ГЧП обеспечивают локальный процесс принятия решений и достаточно большая административная и финансовая автономность провайдеров ПОО. В составе качественных данных в Финляндии сообщается о том, что ГЧП должны присутствовать на всех уровнях: системы и квалификации интегрированы в ГЧП, проводится и впоследствии оценивается обучение с обеспечением качества и улучшением процессов в рамках ГЧП. В Финляндии считается, что ОРМ и ученичество способствуют непрерывному обучению рабочей силы местных компаний.

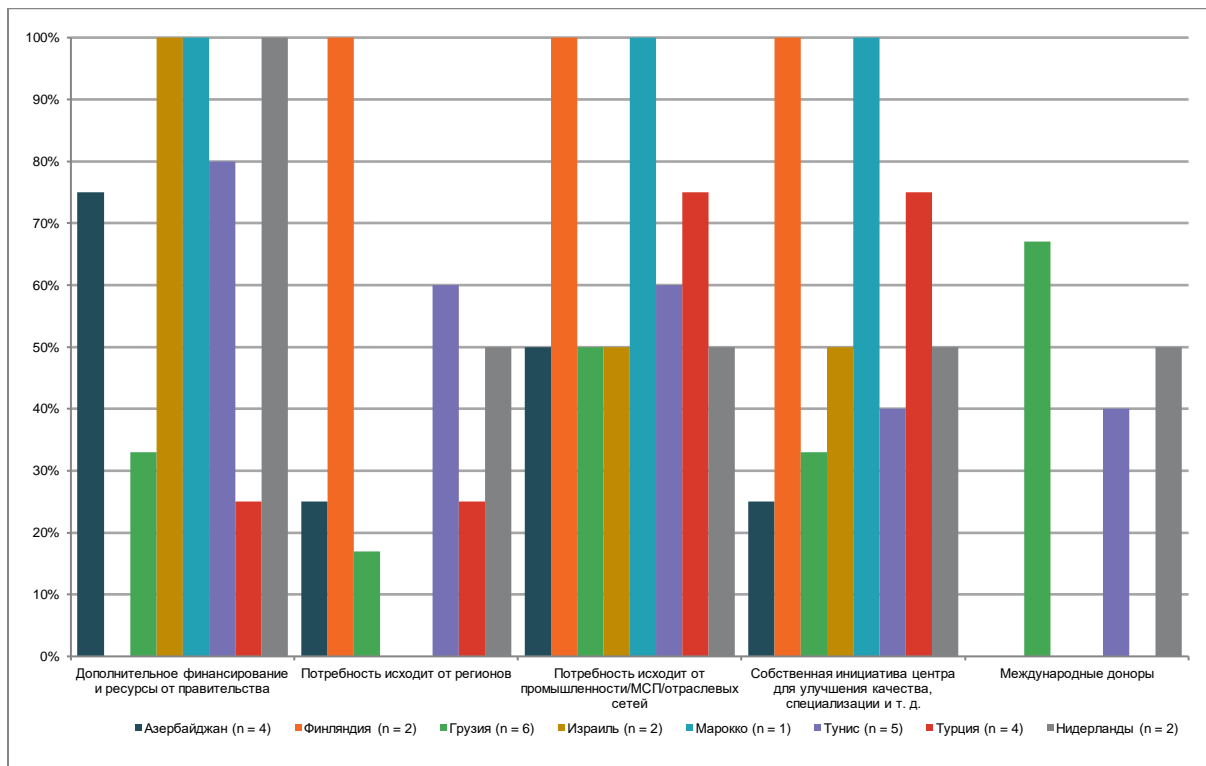
## 4.7 Движущие силы в основе продвижения ЦПО

Опыт показывает, что разные поощрения за испытание новых подходов играют крайне важную роль для учреждений ПОО. Они могут помогать учреждениям, в частности тем, которые имеют автономный статус, в продвижении других подходов. Высоко эффективные системы по всему миру (например, в Финляндии или Нидерландах, которые приняли участие в данном исследовании) официально оформляют такие подходы.

Однако ЦПО в странах-партнерах ЕФО, участвующих в данном исследовании, также показывают несколько движущих сил в основе продвижения подходов. Среди прочих причин можно выделить тот факт, что они должны отвечать высоким ожиданиям относительно эффективности, чтобы передавать информацию в национальные системы, и то, что они являются ведущими учреждениями в процессе формирования локальных экосистем навыков в сотрудничестве с прочими заинтересованными лицами в социально-экономической сфере. Основные движущие силы в основе ЦПО подытожены ниже (рисунок 4.6).

## РИСУНОК 4.6. ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ В ОСНОВЕ ЦПО

Каковы движущие силы в основе ЦПО в вашей стране?



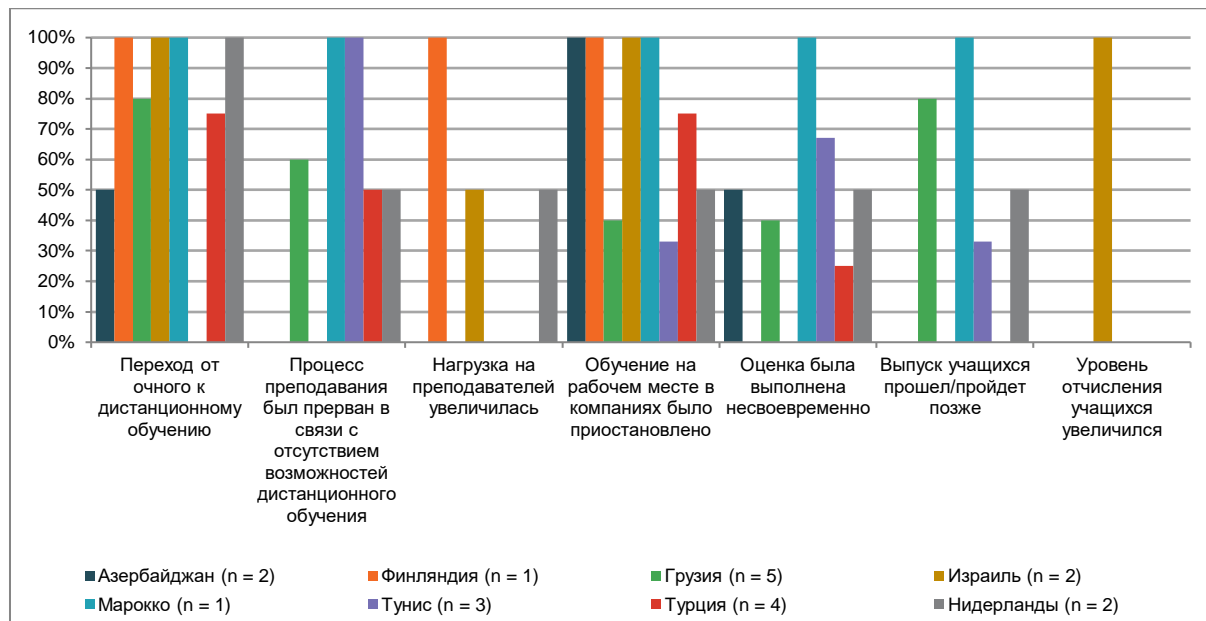
Общее количество респондентов: 26 (специалисты-практики и нормотворцы)

## 4.8 Влияние пандемии COVID-19 на деятельность ЦПО

В исследовании также рассматривались последствия пандемии COVID-19 для деятельности ЦПО (рисунок 4.7). С большим опережением наиболее значимым последствием стала приостановка ОРМ в компаниях. Помимо этого, дистанционное обучение заменило очное обучение (хотя переход на него не всегда был гладким в связи с отсутствием инфраструктуры для обучения и (или) преподавания с использованием дистанционных технологий), оценка, а также окончание учреждения состоялись с задержкой. Уровень отчисления среди учащихся, как и нагрузка на преподавателей, увеличился.

## РИСУНОК 4.7. ПОСЛЕДСТВИЯ ПАНДЕМИИ COVID-19 ДЛЯ ЦПО

Каковы были основные последствия пандемии COVID-19 для вашего ЦПО?



Общее количество респондентов: 20 (специалисты-практики)

## 5. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПИЩА ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ ОТНОСИТЕЛЬНО ПРОГРЕССА В БУДУЩЕМ

Можно подытожить результаты следующим образом: цель данного исследования заключается в анализе автономной роли центров передового опыта в профессиональном образовании и обучении — того, каким образом они ее реализуют и каким образом ее можно связать с продвижением ПОО и развитием навыков в государственно-частных партнерствах (ГЧП). Основные выводы, которые можно сделать из исследования выбранных ЦПО, приведены ниже.

- Характеристики и схемы сотрудничества с частным сектором являются аналогичными, несмотря на разные условия в участвующих странах, а также разную историю развития законодательства и культурного контекста ПОО.
- В том, что касается автономности, включенные в исследование ЦПО располагают высокой степенью автономности в процессе принятия решений по вопросам уровня и форм сотрудничества между государственным и частным секторами. Государственно-частное сотрудничество является отличительной характеристикой ЦПО и приносит инновации в его деятельность.
- ЦПО получают преимущества от своей автономной роли в ГЧП разными способами. Основное преимущество связано с развитием навыков в ПОО. Существует большой объем сотрудничества с частными партнерами с целью поддержки возможностей ОРМ для учащихся, при этом некоторые ЦПО разработали стандартизированную систему ОРМ, включающую планирование, процессы и документацию. Иными формами сотрудничества для продвижения развития навыков являются мастер-классы, программы обмена в промышленности и проекты учащихся.
- Иными способами, которыми ЦПО получают преимущества от своей автономной роли и сотрудничества в рамках ГЧП, являются наставничество и профориентация для учащихся; организация рекрутинговых мероприятий; наличие стипендий и профессиональное развитие персонала учреждений ПОО в конкретных областях.
- ГЧП и автономный статус ЦПО в их составе предлагают самые разные преимущества как ЦПО, так и частному сектору, в том числе взаимное повышение квалификации персонала и сотрудничество на уровне руководства, возможности совместной разработки образовательной программы, возможности работы над инновационными проектами и проведение научно-исследовательской работы.
- Когда партнеры знают сильные и слабые стороны друг друга и потребности в развитии, долгосрочное сотрудничество становится более целенаправленным и актуальным для всех. В связи с этим нормотворцы должны рассмотреть, какие цели и ключевые показатели эффективности (КПЭ) следует установить для того, чтобы действительно продвигать ГЧП вперед, достигая более высокого качества ПОО и непрерывного развития навыков.

### 5.1 Общие характеристики автономности в государственно-частных партнерствах и развития навыков

Выбранные для данного исследования ЦПО ведут деятельность преимущественно на региональном уровне и, как правило, в нескольких отраслях.

Интересный вопрос заключается в следующем: что движет ЦПО в сторону ГЧП и развития навыков в сфере ПОО? Результаты опроса показывают, что движущими силами в этом отношении в основном являются потребности отрасли или бизнеса, но также и региональные потребности или инициативы, требующие наличия конкретного уровня качества или специализации.

В некоторых странах доступными являются дополнительное финансирование и ресурсы от правительства и (или) доноров, и их также рассматривают в качестве важных факторов развития совершенствования и передового опыта в ПОО. Можно сделать вывод, что, с одной стороны, потребности секторов в навыках во внешней среде центров динамически изменяются и что, с другой стороны существует давление в самих центрах обеспечивать качество ПОО и предоставлять навыки в соответствии с потребностями отраслей. В связи с этим существует большое разнообразие движущих факторов в основе совершенствования и передового опыта центров (см. [рисунок 4.6](#)).

В исследовании также рассматривалось, что определяет совершенствование и передовой опыт и конкретную роль ЦПО в ПОО. Большинство включенных в исследование ЦПО считают, что они достигли высокого уровня в вопросах сотрудничества и совместной работы с компаниями. Иными словами, ГЧП характеризует то, каким образом организуется или должен быть организован ЦПО. Иными сферами, в которых центры достигли превосходства, являются педагогика в сфере ПОО, профессиональная подготовка преподавательского состава и обучение в течение всей жизни в сфере ПОО (от начального до непрерывного ПОО и широкого спектра образования взрослых). Их роль в партнерстве также может варьироваться, и в некоторых случаях компании проводят совместное обучение для персонала компании, преподавателей и учащихся учреждений ПОО в определенных отраслях и сферах специализации, укрепляя таким образом партнерство и повышая качество развития навыков в будущем.

В исследовании выполняли оценку восприятия ЦПО отличий собственной деятельности от деятельности других центров ПОО. ЦПО в данном исследовании видят много конкретных характеристик совершенствования и передового опыта в сотрудничестве с ГЧП и развитии навыков в отраслях, в которых они ведут работу. Некоторые ЦПО могут предоставлять профессиональное обучение для получения более высокой квалификации ПОО: например, организуя специализированное обучение и мастер-классы. В некоторых случаях ЦПО также повышают качество ПОО и развития навыков в партнерстве с частным сектором через совместную разработку образовательных программ.

Тренинговые компании, которые работают в партнерстве с ЦПО, могут оказывать учащимся поддержку в развитии определенных навыков, по вопросам инноваций и технологического предпринимательства. ГЧП предоставляют учащимся в ЦПО возможности обучаться в *аутентичной* среде. ЦПО также считают, что активная отработка своими силами международного передового опыта и участие в национальных и международных проектах также отличают их от прочих учреждений ПОО. По всей вероятности, ЦПО не только больше открыты для сотрудничества с местными и региональными партнерами, они также прибегают к использованию международного передового опыта в развитии навыков.

Важно подчеркнуть вывод, сделанный в исследовании, относительно того, что термин «центр передового опыта» используют не во всех странах. Вместо него в локальном контексте используют такие термины, как «центры компетенций», «центры компетенций в ПОО»,



«партнерство для совершенствования». Большинство центров активно участвуют в начальном и непрерывном ПОО и предоставляют обучение навыкам и компетенциям для взрослых, которые являются релевантными на рынке труда. ЦПО были учреждены для удовлетворения потребностей отрасли/рынка труда в развитии навыков, а также для обеспечения наличия компетентной рабочей силы. ЦПО учреждают или переоснащают и модернизируют существующие профессиональные училища на основании потребностей заинтересованных лиц, например, работодателей, государства, третичного образования, научно-исследовательских институтов.

По основному вопросу конкретного законодательства, определяющего статус ЦПО, можно сказать, что такое законодательство существует в 2 странах, которые приняли участие в исследовании (Азербайджан и Турция). В Азербайджане в нормативную базу в области ПОО, предусмотренную министерством труда и социальной защиты, включен устав ЦПО. Министерство национального образования Турции определяет ЦПО в рамках конкретного законодательства, которое охватывает образовательную программу, преподавателей, требования к физической инфраструктуре и оценку. Финляндия, Израиль и Марокко сообщают об отсутствии конкретного законодательства для ЦПО, в то время как в Тунисе присутствует определенный законодательный базис. В ходе интервью с представителями ЦПО также было сделано предположение о том, что чрезмерно строгое законодательство может препятствовать гибкости и автономности ГЧП. По всей вероятности, для того, чтобы ГЧП заняли центральное место в будущем развитии ЦПО, нормотворцы должны рассмотреть вопросы руководства и поддержки развития партнерских отношений.

Провайдеры услуг ПОО и представители отрасли признали тот факт, что с целью обеспечения большего соответствия начального и непрерывного ПОО потребностям рынка труда требуется анализ потребностей в навыках. Однако не во всех участвующих в исследовании странах есть структуры для выполнения такого анализа, в связи с чем он по-прежнему идет внизу списка мероприятий ЦПО. Исследование демонстрирует тот факт, что анализ потребностей в навыках преимущественно осуществляется с участием частного сектора и в меньшей степени в центре ПОО или на национальном/региональном уровне, что подразумевает автономность ЦПО и их роль в принятии решений. Однако это сложный вопрос, который необходимо внимательно рассмотреть с учетом определенного контекста каждого ЦПО и рамок политики в соответствующей стране.

ЦПО располагают механизмами прогнозирования навыков и адаптации образовательных программ с целью удовлетворения потребностей рынка труда. Вместе с тем, анализ потребностей в навыках является аспектом, который можно более интенсивно разрабатывать в рамках ГЧП. Включенные в данное исследование ЦПО считают, что решения относительно образовательной программы, используемой в центрах ПОО, могут подразумевать большой объем участия со стороны частного сектора. Решения о выборе профессиональных программ, предлагаемых ЦПО, в некоторой степени принимают в сотрудничестве с частным сектором. В связи с этим можно сделать вывод о том, что сотрудничество через ГЧП открывает больше возможностей улучшения программ ПОО в ЦПО, создавая таким образом дополнительную ценность для обеих сторон.

Инициативы, связанные с предлагаемыми программами, развитием компетенций персонала и т. д., разрабатываются преимущественно на национальном уровне и на уровне центров ПОО, но присутствует также заметный вклад частного сектора. Инициирование проектов

инновационного развития в ГЧП на национальном или международном уровне является другой характеристикой ЦПО, которая лежит в основе совершенствования и передового опыта.

## Ресурсы ЦПО в ГЧП

Преобразование учреждений профессионального образования и обучения в ЦПО является процессом, подразумевающим аспекты политики и практики, который не всегда структурирован и стандартизирован во всех странах несмотря на то, что его продвижение обусловлено реализацией современных подходов к *руководству* государственным управлением, что также должно подразумевать большой объем автономности для ЦПО (ЕФО, 2020а). С начала исследования данные демонстрируют, что восприятие автономности в основном связано с финансовыми аспектами и аспектами принятия решений и лишь в меньшей степени с более широкими аспектами, например, автономностью в процессе разработки образовательных программ, найма и непрерывного профессионального развития персонала, а также оценки и мониторинга. Эти аспекты требуют лучшего понимания и дальнейшего изучения с учетом того, что большинство ЦПО, которые приняли участие в этом базовом исследовании, работают в условиях отсутствия какого-либо законодательного/правового поля в отношении своего статуса, автономности или форм ГЧП.

Исследование также показывает, что финансовые ресурсы ЦПО в основном поступают из государственных бюджетов и очень редко из частных фондов или ГЧП. Несмотря на то, что основной характеристикой ЦПО является совершенствование и передовой опыт в ГЧП, основным источником финансирования являются государственные средства. Некоторые ЦПО, которые приняли участие в исследовании, получают финансирование из смешанных — государственных и частных — источников. В связи с этим можно сделать вывод, что предпринимаются некоторые действия с целью создания частного финансирования, но оно не является основным источником дохода. Можно определить, что основной ценностью ЦПО является не их финансовая независимость или способность получать доход, а скорее инновации, которые они привносят в процесс развития навыков благодаря своей автономной деятельности.

ЦПО имеют особые функции и обязанности, и их работу оценивают на основании определенных КПЭ, которые, к примеру, включают ежегодный перечень КПЭ, одобренных государством, количество зачисленных учащихся, возможности трудоустройства выпускников, оборачиваемость учащихся, объем совместной работы с предприятиями отрасли, количество новых программ, эффективность обучения, степень непрерывного трудоустройства, проекты, разрабатываемые учащимися и т. д. Исследование определяет, что показатели в основном сосредоточены на эффективности в отношении уровня зачисления учащихся, новых программ, возможностей трудоустройства учащихся и количества проектов, разработанных в ГЧП. КПЭ направляют деятельность ЦПО и должны занимать более заметное место в ГЧП.

С позиции управления человеческими ресурсами решения, касающиеся найма и увольнения директоров преимущественно принимают в государственном секторе и в меньшей степени на уровне центра ЦПО или в сотрудничестве с частным сектором. С другой стороны, решения по вопросам найма и увольнения преподавателей (и, по сути, прочего преподавательского состава) принимают в основном на уровне центра ЦПО и в меньшей степени на национальном уровне.

Заработные платы устанавливаются в основном на национальном уровне, но также и на уровне центра ПОО и в очень небольшой степени на региональном уровне и с участием частного сектора. Решения по вопросам поощрения и продвижения директоров, преподавателей и прочего персонала принимают преимущественно на национальном уровне или на уровне центра ПОО. Решения по вопросам программ профессионального развития преподавателей принимают по большей части на национальном уровне и на уровне центра ПОО и лишь в небольшой степени на региональном уровне или с участием частного сектора. Решения по вопросу возможностей для преподавателей проходить обучение на предприятиях отрасли принимают на уровне ПОО, но также и на национальном уровне и с участием частного сектора и лишь в небольшой степени на региональном уровне. Решения по вопросам среды обучения (оборудования и оснащения) преимущественно принимают на уровне центра ПОО, но также и на национальном уровне и в небольшой степени регионально или с участием частного сектора. В заключение можно сделать вывод о том, что управление ЦПО по-прежнему централизовано. В этом отношении отмечается, что сотрудничество между государственным и частным секторами охватывает управление человеческими ресурсами только в некоторой степени, т. е. через сотрудничество по вопросам профессионального развития персонала.

## ЦПО и инновации

Исследование подтверждает наличие у ЦПО возможностей инициировать проекты осуществления инноваций и разработки (например, новых методов обучения, совместной научно-исследовательской работы и опытного внедрения новых технологий) совместно с частным сектором или высшими учебными заведениями. Финансирование некоторых проектов осуществления инновации осуществляется через национальные органы (или органы ЕС). Включенные в исследование ЦПО считают, что они играют роль в развитии и инновациях в сфере ПОО на национальном уровне в своей стране.

## Жизнестойкие ЦПО и ГЧП

В исследовании изучали меры, направленные на поддержание жизнестойкости ГЧП в сфере ПОО. ЦПО предполагают, что потребности в жизнестойкости необходимо включить в цели стратегической «дорожной карты» ПОО. Жизнестойкость ГЧП ЦПО обеспечивается посредством реализации долгосрочных инициатив, использования КПЭ для осуществления мониторинга достижений ЦПО и формирования обоюднорыгодных отношений.

Рамка и конкретные модели ГЧП являются значимыми с практической точки зрения. Некоторые ЦПО поддерживают идею правового регулирования с целью увеличения объемов продвижения ЦПО на национальном уровне. Считается, что продвижению жизнестойкости способствуют введение партнерских советов, обоюдных протоколов и поощрений для совместных рабочих групп. Можно сделать вывод, что дебаты по вопросам законодательства являются в высокой степени актуальными и связаны с различными формами деятельности ЦПО, т. е. законодательство может требоваться только в отношении определенных конкретных вопросов, чтобы содействовать развитию ЦПО и (или) их практической деятельности. В дебатах также должна рассматриваться роль ЦПО в развитии национальной политики и содействии деятельности других центров ПОО в стране.

По словам участников исследования, по всей вероятности, ЦПО играет небольшую роль в продвижении реформы политики ГЧП в рамках ПОО. Было отмечено, что ЦПО должны поддерживать растущую роль частного сектора и увеличивать его влияние в реформе политики

ГЧП с целью наращивания возможностей трудоустройства и увеличения численности квалифицированного персонала в ключевых отраслях. Можно сделать вывод, что ЦПО могут внести вклад в реформу политики ГЧП, показывая пример и развивая передовой опыт, которым следует обмениваться.

В исследовании также рассматривались вопросы относительно воздействия пандемии COVID-19 на деятельность ЦПО. С большим опережением наиболее значимым последствием стала масштабная приостановка ОРМ в компаниях. Другими основными изменениями являются переход от очного к дистанционному обучению и последовавшие перерывы в преподавании в связи с отсутствием инфраструктуры для дистанционного обучения. Уровень отчисления учащихся увеличился, а проведение оценки и выпуск были перенесены на более поздний срок. В целом, рабочая нагрузка на преподавателей учреждений ПОО увеличилась. Вследствие этого ЦПО считают, что они играют важную роль в переводе ПОО на цифровой формат.

## 5.2 Пища для размышлений относительно прогресса в будущем и разработки политики

По причине маленького количества ЦПО, включенных в исследование, крайне трудно экстраполировать обоснованные выводы. Данное исследование определяет несколько проблем, которым следует уделить основное внимание, в связи с оказанием поддержки в проведении научно-исследовательской работы на основании возникающих тенденций, которые должны принести пользу ЕФО и членам ENE.

В общей сложности, данный анализ доказывает, что ЦПО получают преимущества от автономности в том, что могут сотрудничать с частными партнерами. ЦПО могут играть важную роль в развитии, поддерживая сотрудничество между компаниями, объединяя их в рамках реализации проектов осуществления инноваций. Для того, чтобы продвигать такое развитие, требуется наличие КПЭ и поощрений, а в некоторых случаях даже законодательных/регулирующих механизмов с целью разъяснения и поддержания роли ЦПО в развитии и внедрении инноваций и передовых методов работы.

В настоящее время ЦПО, проводящие совместную работу в составе ГЧП, в основном уделяют огромное внимание развитию навыков учащихся через ОРМ. Естественно, обеспечение возможностей трудоустройства и актуальности обучения путем вовлечения в процесс обучения частного сектора обладает определенной ценностью. Действительно, возможность трудоустройства учащихся и возможности создания рабочих мест посредством осуществления инициатив в области предпринимательства и инноваций являются одними из основных результатов ГЧП, которые предоставляют дополнительные преимущества. Нормотворцам, которые несут ответственность за ПОО, рекомендуется признать значимую роль ЦПО в ГЧП и их положительные результаты в предоставлении учащимся учреждений ПОО возможностей трудоустройства и дальнейшего образования.

Однако существует возможность увеличения сотрудничества и участия частного сектора в руководстве, составлении образовательных программ, сведении к минимуму квалификационной ямы и улучшении контроля качества в сфере профессионального образования и обучения. Лицам, принимающим решения по вопросам политики и практики, рекомендуется отмечать возможности дальнейшего формирования и углубления партнерских отношений, которые могут добавить ценности на операционном уровне, а также улучшения возможностей трудоустройства и инноваций в регионе.

Принцип взаимности и обоюдовыгодные преимущества являются жизненно важными в процессе создания жизнестойких ГЧП. Государственные деятели должны отметить, что для поддержания жизнестойкости ЦПО и их автономной роли требуется руководство. Общий вывод, который можно сделать из данного исследования, заключается в том, что ЦПО получают преимущества от наличия у них достаточной автономности для обеспечения эффективного сотрудничества с частными партнерами. При составлении политики ПОО необходимо признавать основные возможности в рамках ГЧП с поддержкой достаточного и при этом *неограничительного законодательства* и установления КПЭ для ЦПО, которые включают требование к обмену моделями передового опыта с другими центрами ПОО.

В целом, странам-партнерам ЕФО рекомендуется обсудить результаты данного исследования в отношении автономности ЦПО и ГЧП, чтобы иметь возможность более системно и систематически влиять на национальные реформы в области политики и децентрализацию ПОО, уделяя основное внимание изучению необходимого баланса между руководством и принятием решений на национальном, региональном и локальном уровнях. Опыт ЦПО в реализации своей автономной роли в ГЧП может проложить дорогу для применения политики и практики ПОО в странах-партнерах ЕФО и среди участников ENE.

В свете этих выводов ENE продолжит поддерживать следующий подход к автономности и ГЧП (в 2021 году и позже):

- используя результаты этого исследования для развития дальнейших качественных исследований по вопросу привлечения ЦПО к сотрудничеству с национальными органами власти и социальными партнерами/компаниями с целью более подробного изучения основных полученных выводов (например, рассмотрения законодательства/регулирования ЦПО с акцентом на предоставленной/существующей автономности и механизмов ГЧП, рабочих процессах и институциональных механизмах, которые являются неотъемлемыми от статуса ЦПО, представления дополнительной информации для основных методов работы ГЧП);
- используя результаты данного исследования в других направлениях, которыми занимается ENE (например, ОРМ, учреждение предпринимательских ЦПО, переход на «зеленые»/цифровые навыки) с целью привлечения большего количества членов ENE к обмену знаниями и передовыми методами работы;
- распространяя полученные выводы для дальнейшего формирования сетей, партнерских отношений и взаимного обучения по принципу «равный — равному» по вопросам автономности ЦПО и методов работы ГЧП, связанных с интернационализацией ПОО (например, партнерские отношения с целью формирования диалога о политике в национальном/международном масштабе, а также практик, основанных на эффективном руководстве, институциональном развитии, финансировании, управлении и т. д.);
- запуская процесс ведения диалога по вопросам обозначения ENE в качестве поощрения с целью поддержки национальных и международных дебатов и практики, связанных с совершенствованием и передовым опытом учреждений ПОО в рамках обучения в течение всей жизни.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1. Исходная информация о ЦПО

|  |  |
|--|--|
| <b>Название ЦПО</b>  | Государственный университет Баку и Инновационный центр профессионального образования   |
| <b>Страна и регион</b>                                       | Азербайджан, Баку  |
| <b>Год учреждения</b>  |  |
| <b>Численность персонала</b>                                 |  |
| <b>Численность учащихся</b>                                  |  |
| <b>Основные секторы обучения</b>                             | <ul style="list-style-type: none"><li>- Информационные и коммуникационные технологии</li><li>- Технологии и инженерное дело</li><li>- Производство</li></ul>   |
| <b>Основные области совершенствования и передового опыта</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Обучение в течение всей жизни в сфере ПОО: от начального до непрерывного ПОО и образования взрослых</li><li>- Умная специализация — внедрение инноваций, экосистем и МСП</li><li>- Индустрия 4.0 и переход на цифровой формат</li><li>- Сотрудничество между компаниями и образовательными учреждениями</li><li>- Педагогика и профессиональное развитие</li></ul> |
| <b>Формы сотрудничества с частным сектором</b>               | <ul style="list-style-type: none"><li>- Предоставление обучения</li><li>- Сотрудничество между преподавателями и компаниями</li><li>- Разработка образовательной программы</li><li>- Консультации по карьере и профориентация для учащихся</li><li>- Исследования, разработки и инновации</li><li>- Предвосхищение потребностей в навыках</li></ul>  |

|  |  |
|--|--|
| <b>Название ЦПО</b>  | Государственный промышленно-технологический центр профессионального образования г. Гянджа  |
| <b>Страна и регион</b>                                       | Азербайджан, Гянджа  |
| <b>Год учреждения</b>  |  |
| <b>Численность персонала</b>                                 |  |
| <b>Численность учащихся</b>                                  |  |
| <b>Основные секторы обучения</b>                             | <ul style="list-style-type: none"><li>- Информационные и коммуникационные технологии</li><li>- Технологии и инженерное дело</li></ul>  |
| <b>Основные области совершенствования и передового опыта</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Обучение в течение всей жизни — начальное ПОО, дополнительное ПОО и обучение взрослых</li></ul>  |
| <b>Формы сотрудничества с частным сектором</b>               | <ul style="list-style-type: none"><li>- Развитие навыков учащихся/обучение на рабочем месте/ученичество</li><li>- Сотрудничество между преподавателями и компаниями</li><li>- Разработка образовательной программы</li></ul> |

|  |   |
|--|---|
| <b>Название ЦПО</b>  | Omnia, совместный орган управления образованием в регионе Эспоо   |
| <b>Страна и регион</b>                                       | Финляндия, Эспоо  |
| <b>Год учреждения</b>  | 1982  |
| <b>Численность персонала</b>                                 | 900   |
| <b>Численность учащихся</b>                                  | 30 000  |
| <b>Основные секторы обучения</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Бизнес и администрирование</li> <li>- Здоровье и благополучие</li> <li>- Гуманитарные науки и искусство</li> <li>- Информационные и коммуникационные технологии</li> <li>- Парикмахерские и косметологические услуги</li> <li>- Гостиничный бизнес и организация общественного питания, туризм</li> <li>- Технологии и инженерное дело</li> </ul>  |
| <b>Основные области совершенствования и передового опыта</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Обучение в течение всей жизни в сфере ПОО: от начального до непрерывного ПОО и образования взрослых</li> <li>- Умная специализация — внедрение инноваций, экосистем и МСП</li> <li>- Индустрия 4.0 и переход на цифровой формат</li> <li>- Сотрудничество между компаниями и образовательными учреждениями</li> <li>- Автономия и институциональное развитие (финансирование, руководство и лидерство, управление)</li> <li>- «Зеленое» развитие — поддержка целей устойчивого развития</li> <li>- Педагогика и профессиональное развитие</li> <li>- Социальное включение</li> </ul> |
| <b>Формы сотрудничества с частным сектором</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Развитие навыков учащихся/обучение на рабочем месте/ученичество</li> <li>- Сотрудничество между преподавателями и компаниями</li> <li>- Разработка образовательной программы</li> <li>- Консультации по карьере и профориентация для учащихся</li> <li>- Исследования, разработки и инновации</li> </ul>   |

|  |  |
|--|--|
| <b>Название ЦПО</b>  | Строительный колледж Construct2  |
| <b>Страна и регион</b>                                       | Грузия, Зестафони  |
| <b>Год учреждения</b>  | 2017   |
| <b>Численность персонала</b>                                 | 32   |
| <b>Численность учащихся</b>                                  | 178  |
| <b>Основные секторы обучения</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Строительство</li> </ul>  |
| <b>Основные области совершенствования и передового опыта</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сотрудничество между компаниями и образовательными учреждениями</li> </ul>  |
| <b>Формы сотрудничества с частным сектором</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Развитие навыков учащихся/обучение на рабочем месте/ученичество</li> <li>- Инвестиции в инфраструктуру обучения/материалы</li> <li>- Руководство, например, член школьного совета</li> <li>- Консультации по карьере и профориентация для учащихся</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
| <b>Название ЦПО</b>  | LEPL College Akhali Talga   |
| <b>Страна и регион</b>                                       | Грузия, Аджария, Кобулети   |
| <b>Год учреждения</b>  | 1963  |
| <b>Численность персонала</b>                                 | 179 (96 преподавателей, 83 члена администрации)   |
| <b>Численность учащихся</b>                                  | 1 400   |
| <b>Основные секторы обучения</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сельское хозяйство и лесная промышленность</li> <li>- Бизнес и администрирование</li> <li>- Здоровье и благополучие</li> <li>- Информационные и коммуникационные технологии</li> <li>- Парикмахерские и косметологические услуги</li> <li>- Гостиничный бизнес и организация общественного питания, туризм</li> <li>- Транспортные услуги, транспорт, логистика, морское дело</li> <li>- Технологии и инженерное дело</li> </ul> |
| <b>Основные области совершенствования и передового опыта</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сотрудничество между компаниями и образовательными учреждениями</li> <li>- Педагогика и профессиональное развитие</li> <li>- Социальное включение</li> </ul>   |
| <b>Формы сотрудничества с частным сектором</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Развитие навыков учащихся/обучение на рабочем месте/ученичество</li> <li>- Инвестиции в инфраструктуру обучения/материалы</li> <li>- Предоставление обучения</li> <li>- Сотрудничество между преподавателями и компаниями</li> <li>- Разработка образовательной программы</li> <li>- Консультации по карьере и профориентация для учащихся</li> <li>- Исследования, разработки и инновации</li> </ul>                            |

|  |   |
|--|---|
| <b>Название ЦПО</b>  | LEPL Ivane Javakhishvili при Тбилиском государственном университете, колледжа медиа- и телеискусств   |
| <b>Страна и регион</b>                                       | Грузия, Тбилиси   |
| <b>Год учреждения</b>  | 2018 г. с текущим названием и правовым статусом; 1989 г. под первоначальным названием   |
| <b>Численность персонала</b>                                 | Количество лекторов: 100<br>Персонал: 38  |
| <b>Численность учащихся</b>                                  | 119   |
| <b>Основные секторы обучения</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Медиа и визуальное искусство</li> </ul>  |
| <b>Основные области совершенствования и передового опыта</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Обучение в течение всей жизни в сфере ПОО: от начального до непрерывного ПОО и образования взрослых</li> <li>- Сотрудничество между компаниями и образовательными учреждениями</li> <li>- Социальное включение</li> </ul>      |
| <b>Формы сотрудничества с частным сектором</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Развитие навыков учащихся/обучение на рабочем месте/ученичество</li> <li>- Предоставление обучения</li> <li>- Разработка образовательной программы</li> <li>- Консультации по карьере и профориентация для учащихся</li> </ul> |



|  |  |
|--|--|
| <b>Название ЦПО</b>  | LEPL College Iberia  |
| <b>Страна и регион</b>                                       | Грузия   |
| <b>Год учреждения</b>  | 2006   |
| <b>Численность персонала</b>                                 | 120  |
| <b>Численность учащихся</b>                                  | 259 учащихся   |
| <b>Основные секторы обучения</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сельское хозяйство и лесная промышленность</li> <li>- Бизнес и администрирование</li> <li>- Информационные и коммуникационные технологии</li> <li>- Парикмахерские и косметологические услуги</li> <li>- Гостиничный бизнес и организация общественного питания, туризм</li> <li>- Транспортные услуги, транспорт, логистика, морское дело</li> <li>- Технологии и инженерное дело</li> </ul> |
| <b>Основные области совершенствования и передового опыта</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Обучение в течение всей жизни в сфере ПОО: от начального до непрерывного ПОО и образования взрослых</li> <li>- Сотрудничество между компаниями и образовательными учреждениями</li> </ul>   |
| <b>Формы сотрудничества с частным сектором</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Развитие навыков учащихся/обучение на рабочем месте/ученичество</li> <li>- Сотрудничество между преподавателями и компаниями</li> <li>- Разработка образовательной программы</li> <li>- Консультации по карьере и профориентация для учащихся</li> <li>- Предвосхищение потребностей в навыках</li> </ul>   |

|  |  |
|--|--|
| <b>Название ЦПО</b>  | LEPL College Modusi  |
| <b>Страна и регион</b>                                       | Грузия   |
| <b>Год учреждения</b>  | 1999   |
| <b>Численность персонала</b>                                 |  |
| <b>Численность учащихся</b>                                  |  |
| <b>Основные секторы обучения</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сельское хозяйство и лесная промышленность</li> <li>- Бизнес и администрирование</li> <li>- Информационные и коммуникационные технологии</li> <li>- Гостиничный бизнес и организация общественного питания, туризм</li> <li>- Технологии и инженерное дело</li> </ul> |
| <b>Основные области совершенствования и передового опыта</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Обучение в течение всей жизни в сфере ПОО: от начального до непрерывного ПОО и образования взрослых</li> </ul>  |
| <b>Формы сотрудничества с частным сектором</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Руководство, например, член школьного совета</li> <li>- Предоставление обучения</li> <li>- Консультации по карьере и профориентация для учащихся</li> <li>- Предвосхищение потребностей в навыках</li> </ul>  |

|  |   |
|--|---|
| <b>Название ЦПО</b>  | Центр предпринимательства Amal Hadera   |
| <b>Страна и регион</b>                                       | Израиль, Хадера   |
| <b>Год учреждения</b>  | 1944  |
| <b>Численность персонала</b>                                 |   |
| <b>Численность учащихся</b>                                  |   |
| <b>Основные секторы обучения</b>                             | - Предпринимательство   |
| <b>Основные области совершенствования и передового опыта</b> | - Умная специализация — внедрение инноваций, экосистем и МСП<br>- Сотрудничество между компаниями и образовательными учреждениями<br>- Педагогика и профессиональное развитие |
| <b>Формы сотрудничества с частным сектором</b>               | - Сотрудничество между преподавателями и компаниями<br>- Консультации по карьере и профориентация для учащихся<br>- Предвосхищение потребностей в навыках                     |

|  |  |
|--|--|
| <b>Название ЦПО</b>  | Центр предпринимательства Amal Tel Aviv Shimon Peres   |
| <b>Страна и регион</b>                                       | Израиль, Тель-Авив   |
| <b>Год учреждения</b>  | 1946   |
| <b>Численность персонала</b>                                 |  |
| <b>Численность учащихся</b>                                  |  |
| <b>Основные секторы обучения</b>                             | - Бизнес и администрирование<br>- Информационные и коммуникационные технологии<br>- Технологии и инженерное дело   |
| <b>Основные области совершенствования и передового опыта</b> | - Умная специализация — внедрение инноваций, экосистем и МСП<br>- Сотрудничество между компаниями и образовательными учреждениями<br>- «Зеленое» развитие — поддержка целей устойчивого развития<br>- Педагогика и профессиональное развитие |
| <b>Формы сотрудничества с частным сектором</b>               | - Предоставление обучения<br>- Консультации по карьере и профориентация для учащихся<br>- Предвосхищение потребностей в навыках  |

|  |  |
|--|--|
| <b>Название ЦПО</b>  | ESITH – École supérieure des industries du textile et de l'habillement   |
| <b>Страна и регион</b>                                       | Марокко  |
| <b>Год учреждения</b>  | 1996   |
| <b>Численность персонала</b>                                 | 107 штатных + 120 лекторов (частичная занятость)   |
| <b>Численность учащихся</b>                                  | 1 200  |
| <b>Основные секторы обучения</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Технологии и инженерное дело</li> <li>- Текстиль, промышленное управление, логистика</li> </ul>   |
| <b>Основные области совершенствования и передового опыта</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Обучение в течение всей жизни в сфере ПОО: от начального до непрерывного ПОО и образования взрослых</li> <li>- Умная специализация — внедрение инноваций, экосистем и МСП</li> <li>- Сотрудничество между компаниями и образовательными учреждениями</li> <li>- Педагогика и профессиональное развитие</li> </ul>   |
| <b>Формы сотрудничества с частным сектором</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Развитие навыков учащихся/обучение на рабочем месте/ученичество</li> <li>- Руководство, например, член школьного совета</li> <li>- Предоставление обучения</li> <li>- Сотрудничество между преподавателями и компаниями</li> <li>- Разработка образовательной программы</li> <li>- Консультации по карьере и профориентация для учащихся</li> <li>- Исследования, разработки и инновации</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| <b>Название ЦПО</b>  | CIV Water  |
| <b>Страна и регион</b>                                       | Нидерланды, Фрисландия   |
| <b>Год учреждения</b>  | 2014   |
| <b>Численность персонала</b>                                 |  |
| <b>Численность учащихся</b>                                  |  |
| <b>Основные секторы обучения</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Технологии и инженерное дело, технологии водообработки</li> </ul>   |
| <b>Основные области совершенствования и передового опыта</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Обучение в течение всей жизни в сфере ПОО: от начального до непрерывного ПОО и образования взрослых</li> <li>- Умная специализация — внедрение инноваций, экосистем и МСП</li> </ul>  |
| <b>Формы сотрудничества с частным сектором</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Развитие навыков учащихся/обучение на рабочем месте/ученичество</li> <li>- Инвестиции в инфраструктуру обучения/материалы</li> <li>- Предоставление обучения</li> <li>- Сотрудничество между преподавателями и компаниями</li> <li>- Разработка образовательной программы</li> <li>- Предвосхищение потребностей в навыках</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| <b>Название ЦПО</b>  | Da Vinci College   |
| <b>Страна и регион</b>                                       | Нидерланды   |
| <b>Год учреждения</b>  | 1996   |
| <b>Численность персонала</b>                                 | 800  |
| <b>Численность учащихся</b>                                  | 9 000  |
| <b>Основные секторы обучения</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Бизнес и администрирование</li> <li>- Здоровье и благополучие</li> <li>- Информационные и коммуникационные технологии</li> <li>- Парикмахерские и косметологические услуги</li> <li>- Гостиничный бизнес и организация общественного питания, туризм</li> <li>- Транспортные услуги, транспорт, логистика, морское дело</li> <li>- Технологии и инженерное дело</li> </ul>            |
| <b>Основные области совершенствования и передового опыта</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Умная специализация — внедрение инноваций, экосистем и МСП</li> <li>- Индустрия 4.0 и переход на цифровой формат</li> <li>- Сотрудничество между компаниями и образовательными учреждениями</li> <li>- Автономия и институциональное развитие (финансирование, руководство и лидерство, управление)</li> <li>- Педагогика и профессиональное развитие</li> </ul>                      |
| <b>Формы сотрудничества с частным сектором</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Развитие навыков учащихся/обучение на рабочем месте/ученичество</li> <li>- Инвестиции в инфраструктуру обучения/материалы</li> <li>- Предоставление обучения</li> <li>- Сотрудничество между преподавателями и компаниями</li> <li>- Разработка образовательной программы</li> <li>- Исследования, разработки и инновации</li> <li>- Предвосхищение потребностей в навыках</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| <b>Название ЦПО</b>  | Centre de formation et d'apprentissage de Bizerte (CFA Bizerte)  |
| <b>Страна и регион</b>                                       | Тунис, Бизерта   |
| <b>Год учреждения</b>  | 1962   |
| <b>Численность персонала</b>                                 | 92   |
| <b>Численность учащихся</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 730 обучающихся — альтернативное обучение (formation en alternance) и 608 учеников — обучение на предприятиях (formation en entreprise)</li> </ul>  |
| <b>Основные секторы обучения</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Системы охлаждения на торговых предприятиях, строительная электротехника, электроника, пошив одежды</li> </ul>  |
| <b>Основные области совершенствования и передового опыта</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Обучение в течение всей жизни в сфере ПОО: от начального до непрерывного ПОО и образования взрослых</li> <li>- Педагогика и профессиональное развитие</li> </ul>  |
| <b>Формы сотрудничества с частным сектором</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Развитие навыков учащихся/обучение на рабочем месте/ученичество</li> <li>- Руководство, например, член школьного совета</li> <li>- Сотрудничество между преподавателями и компаниями</li> <li>- Разработка образовательной программы</li> <li>- Консультации по карьере и профориентация для учащихся</li> <li>- Исследования, разработки и инновации</li> <li>- Предвосхищение потребностей в навыках</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| <b>Название ЦПО</b>  | Centre sectoriel de formation en électronique de Sakiet Ezzit Sfax   |
| <b>Страна и регион</b>                                       | Тунис, Сфакс и южный Тунис   |
| <b>Год учреждения</b>  | 1995   |
| <b>Численность персонала</b>                                 |  |
| <b>Численность учащихся</b>                                  |  |
| <b>Основные секторы обучения</b>                             | - Электроника  |
| <b>Основные области совершенствования и передового опыта</b> | - Обучение в течение всей жизни в сфере ПОО: от начального до непрерывного ПОО и образования взрослых<br>- Педагогика и профессиональное развитие              |
| <b>Формы сотрудничества с частным сектором</b>               | - Развитие навыков учащихся/обучение на рабочем месте/ ученичество<br>- Руководство, например, член школьного совета<br>- Исследования, разработки и инновации |

|  |  |
|--|--|
| <b>Название ЦПО</b>  | Institut superieur professionnel du tourisme de Sousse   |
| <b>Страна и регион</b>                                       | Тунис, Сус   |
| <b>Год учреждения</b>  | 2004   |
| <b>Численность персонала</b>                                 |  |
| <b>Численность учащихся</b>                                  |  |
| <b>Основные секторы обучения</b>                             | - Гостиничный бизнес и организация общественного питания, туризм   |
| <b>Основные области совершенствования и передового опыта</b> | - Педагогика и профессиональное развитие   |
| <b>Формы сотрудничества с частным сектором</b>               | - Развитие навыков учащихся/обучение на рабочем месте/ ученичество<br>- Предоставление обучения<br>- Разработка образовательной программы<br>- Предвосхищение потребностей в навыках |

|  |  |
|--|--|
| <b>Название ЦПО</b>  | Фонд образования Bursa Coşkunöz  |
| <b>Страна и регион</b>                                       | Турция, Бурса  |
| <b>Год учреждения</b>  | 1988   |
| <b>Численность персонала</b>                                 | 5 штатных, 20 частично занятых   |
| <b>Численность учащихся</b>                                  | 50 учащихся ПОО, 100 учащихся по грантам   |
| <b>Основные секторы обучения</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Информационные и коммуникационные технологии</li> <li>- Транспортные услуги, транспорт, логистика, морское дело</li> <li>- Технологии и инженерное дело</li> </ul>  |
| <b>Основные области совершенствования и передового опыта</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Обучение в течение всей жизни в сфере ПОО: от начального до непрерывного ПОО и образования взрослых</li> <li>- Индустрия 4.0 и переход на цифровой формат</li> <li>- Сотрудничество между компаниями и образовательными учреждениями</li> </ul>   |
| <b>Формы сотрудничества с частным сектором</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Развитие навыков учащихся/обучение на рабочем месте/ученичество</li> <li>- Инвестиции в инфраструктуру обучения/материалы</li> <li>- Предоставление обучения</li> <li>- Сотрудничество между преподавателями и компаниями</li> <li>- Разработка образовательной программы</li> <li>- Консультации по карьере и профориентация для учащихся</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| <b>Название ЦПО</b>  | Университет Nevşehir Hacı Bektaş Veli, профессиональная высшая школа технических наук Acıgöl   |
| <b>Страна и регион</b>                                       | Турция, Каппадокия   |
| <b>Год учреждения</b>  | 2018   |
| <b>Численность персонала</b>                                 | 4  |
| <b>Численность учащихся</b>                                  | 81   |
| <b>Основные секторы обучения</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сельское хозяйство и лесная промышленность</li> <li>- Здоровье и благополучие</li> <li>- Естественные науки</li> <li>- Технологии и инженерное дело</li> </ul>  |
| <b>Основные области совершенствования и передового опыта</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сотрудничество между компаниями и образовательными учреждениями</li> </ul>  |
| <b>Формы сотрудничества с частным сектором</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Развитие навыков учащихся/обучение на рабочем месте/ученичество</li> <li>- Инвестиции в инфраструктуру обучения/материалы</li> <li>- Консультации по карьере и профориентация для учащихся</li> <li>- Исследования, разработки и инновации</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
| <b>Название ЦПО</b>  | Технологические и гуманитарные колледжи Tink  |
| <b>Страна и регион</b>                                       | Турция, Санджактепе, Стамбул  |
| <b>Год учреждения</b>  | 2017  |
| <b>Численность персонала</b>                                 |   |
| <b>Численность учащихся</b>                                  |   |
| <b>Основные секторы обучения</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Информационные и коммуникационные технологии</li> <li>- Технологии и инженерное дело</li> </ul>  |
| <b>Основные области совершенствования и передового опыта</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Индустрия 4.0 и переход на цифровой формат</li> <li>- Сотрудничество между компаниями и образовательными учреждениями</li> </ul>   |
| <b>Формы сотрудничества с частным сектором</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Развитие навыков учащихся/обучение на рабочем месте/ученичество</li> <li>- Инвестиции в инфраструктуру обучения/материалы</li> <li>- Сотрудничество между преподавателями и компаниями</li> <li>- Разработка образовательной программы</li> <li>- Консультации по карьере и профориентация для учащихся</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
| <b>Название ЦПО</b>  | Школа профессионального образования и обучения Yenimahalle Şehit Mehmet Şengül  |
| <b>Страна и регион</b>                                       | Турция, Анкара, Енимахалле  |
| <b>Год учреждения</b>  | 1968  |
| <b>Численность персонала</b>                                 | 158   |
| <b>Численность учащихся</b>                                  | 1 492   |
| <b>Основные секторы обучения</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Информационные и коммуникационные технологии</li> <li>- Технологии и инженерное дело</li> <li>- Электроника, машиностроение и производство мебели</li> </ul>   |
| <b>Основные области совершенствования и передового опыта</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Обучение в течение всей жизни в сфере ПОО: от начального до непрерывного ПОО и образования взрослых</li> <li>- Умная специализация — внедрение инноваций, экосистем и МСП</li> <li>- Индустрия 4.0 и переход на цифровой формат</li> <li>- Сотрудничество между компаниями и образовательными учреждениями</li> <li>- Автономия и институциональное развитие (финансирование, руководство и лидерство, управление)</li> <li>- «Зеленое» развитие — поддержка целей устойчивого развития</li> <li>- Педагогика и профессиональное развитие</li> </ul> |
| <b>Формы сотрудничества с частным сектором</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Развитие навыков учащихся/обучение на рабочем месте/ученичество</li> <li>- Инвестиции в инфраструктуру обучения/материалы</li> <li>- Предоставление обучения</li> <li>- Разработка образовательной программы</li> <li>- Консультации по карьере и профориентация для учащихся</li> <li>- Исследования, разработки и инновации</li> <li>- Предвосхищение потребностей в навыках</li> </ul>  |

## Приложение 2. Анкета для опроса

### Введение

Уважаемый участник,

Благодарим Вас за то, что нашли время принять участие в данном опросе, который был разработан [Сетью передового опыта](#) (ENE) при Европейском фонде образования (ЕФО). (Подробнее: [www.etf.europa.eu/en/projects/network-excellence](http://www.etf.europa.eu/en/projects/network-excellence)).

Общая цель опроса — узнать мнения и получить представление об опыте работы как нормотворцев, так и специалистов-практиков в нескольких странах-партнерах ЕФО и государствах-членах ЕС по вопросам операционализации и автономности подходов государственно-частного сотрудничества в управлении центрами передового опыта в профессиональном образовании и обучении (ЦПО). В помощь с прохождением опроса предлагаем Вам воспользоваться гиперссылками на объяснения используемой терминологии.

Вы поймете, что в опросе затрагиваются разные вопросы, которые можно сгруппировать в следующие 3 раздела:

- общая информация об управлении ЦПО;
- обзор автономности ЦПО;
- автономность при оказании поддержки ГЧП с позиции ПОО и развития навыков.

Результаты будут использоваться в текущей работе ENE и в дальнейших обсуждениях политики в рамках сети с целью улучшения понимания таких ключевых аспектов и продвижения повесток в отношении роли ЦПО в странах-партнерах ЕФО.

Обращаем Ваше внимание на то, что участие в опросе является анонимным. Все данные, в том числе предоставленные в разделе с исходной информацией, будут использоваться исключительно для статистических целей.

На заполнение анкеты потребуется не более 30 минут. Надеемся, что Вы получите удовольствие от участия в опросе.

Еще раз благодарим Вас за поддержку.



## Определение респондента

Вы:  
государственный деятель, ответственный за профессиональное образование и обучение   
специалист-практик в сфере профессионального образования и обучения, отвечающий от имени ЦПО

Какой самый высокий уровень полученного Вами официального образования?  
Общее среднее образование   
Среднее профессиональное образование   
Степень бакалавра   
Степень магистра   
Другая степень высшего образования   
Кандидат/доктор наук

Какой у Вас опыт работы с политиками в сфере образования/профессионального образования и обучения/развития навыков?  
0–10 лет   
11–20 лет   
21–30 лет   
Более 30 лет

Какой у Вас опыт работы на руководящей должности?

Отсутствует   
0–5 лет   
6–10 лет   
11–15 лет   
Более 15 лет

Какую должность Вы занимаете в настоящий момент? (Отметьте один из следующих вариантов, который лучше всего описывает Вашу основную должность)

Министр/заместитель министра   
Директор   
Руководитель отдела/подразделения   
Магистр   
Преподаватель/инструктор   
Руководитель/координатор группы   
Эксперт/специалист   
Другое (укажите что) \_\_\_\_\_

## I. Общая информация об управлении ЦПО

1. Укажите, пожалуйста, название своего центра (специалисты-практики)

2. Укажите, пожалуйста, страну и регион нахождения центра (специалисты-практики)

3. На каком уровне преимущественно осуществляет свою деятельность ЦПО? (специалисты-практики)

- a. Национальный
- b. Региональный
- c. Один регион, субрегион, населенный пункт
- d. Отрасль промышленности
- e. Многоотраслевой
- f. Другое Укажите, пожалуйста, что \_\_\_\_\_

4. Каковы основные направления обучения в Вашем ЦПО? (специалисты-практики)

- a. Сельское хозяйство и лесная промышленность
- b. Бизнес и администрирование
- c. Здоровье и благополучие
- d. Гуманитарные науки и искусство
- e. Информационные и коммуникационные технологии (ИКТ)
- f. Естественные науки
- g. Парикмахерские и косметологические услуги

- h. Гостиничный бизнес и организация общественного питания, туризм
  - i. Транспортные услуги, транспорт, логистика, морское дело
  - j. Технологии и инженерное дело
  - k. Другое Укажите, пожалуйста, что \_\_\_\_\_
5. В какой области (-ях) Ваш центр ПОО имеет передовой опыт<sup>5</sup>?
- a. Обучение в течение всей жизни в сфере ПОО: от начального до непрерывного ПОО и образования взрослых
  - b. Умная специализация — внедрение инноваций<sup>6</sup>, экосистем и МСП
  - c. Индустрия 4.0 и переход на цифровой формат
  - d. Сотрудничество между компаниями и образовательными учреждениями
  - e. Автономия<sup>7</sup> и институциональное развитие (финансирование, руководство и лидерство, управление)
  - f. «Зеленое» развитие — поддержка целей устойчивого развития
  - g. Педагогика и профессиональное развитие
  - h. Социальное включение
6. Что является «движущей силой» в основе центров передового опыта в ПОО в Вашей стране? (специалисты-практики и нормотворцы)
- a. Дополнительное финансирование и ресурсы от правительства
  - b. Потребность исходит от регионов
  - c. Потребность исходит от промышленности/МСП/отраслевых сетей
  - d. Собственная инициатива учебных заведений для улучшения качества, специализации и т. д.
  - e. Международные доноры
  - f. Другое Укажите, пожалуйста, что \_\_\_\_\_
7. Откуда Вы получаете основное финансирование? (специалисты-практики)
- a. Государственное финансирование
  - b. Частное финансирование от компаний
  - c. Смешанные средства из государственного и частного секторов
  - d. Другое Укажите, пожалуйста, что \_\_\_\_\_

---

<sup>5</sup> Совершенствование и передовой опыт в профессиональном образовании и обучении в сфере ПОО вносит вклад в региональное развитие, стратегии осуществления инноваций и (или) «умной специализации», среди прочего предоставляя высококачественные профессиональные навыки и объединяя широкий круг партнеров с целью развития «экосистемы навыков».

<sup>6</sup> Инновации подразумевают внедрение нового или существенного улучшенного продукта (товара или услуги) или процесса, нового маркетингового метода, нового организационного метода в рабочей практике, организации рабочего места или внешних отношений (ОЭСР).

<sup>7</sup> Автономность — это право провайдера образовательных услуг на самоуправление, в том числе независимое и ответственное принятие решений по образовательным, организационным, финансовым, кадровым и прочим вопросам с целью осуществления деятельности в рамках, определенных законодательством.

8. Как Вы принимаете решения относительно распределения полученных ЦПО средств? (специалисты-практики)
- В рамках ЦПО, т. е. на уровне учебного заведения
  - Локальным органом
  - Региональным органом
  - На центральном или государственном уровне
  - Много уровней
  - Другое Укажите, пожалуйста, что \_\_\_\_\_
9. Может ли Ваш центр принимать решения относительно уровня и форм сотрудничества между государственным и частным секторами? Да/Нет. Если нет, то где принимается решение и каковы ограничения? (специалисты-практики и нормотворцы)
10. На каком уровне осуществляется официальное сотрудничество с компаниями частного сектора? (специалисты-практики)
- Участие частного сектора в школьном управлении, например, присутствие в школьном совете или аналогичном органе
  - Регулярное сотрудничество руководства школы с компаниями
  - Регулярное сотрудничество между преподавателями и компаниями
  - Стандартная система обучения на рабочем месте (ОРМ) в компаниях для учащихся
  - Комплексное сотрудничество с компаниями в поддержку возможностей ОРМ для учащихся, включая планирование, работу, обучение и оценку учащихся
  - Другое Укажите, пожалуйста, что \_\_\_\_\_
11. Существуют ли другие формы неофициального сотрудничества с компаниями частного сектора? (специалисты-практики)
12. В чем заключаются основные характеристики совершенствования и передового опыта в сотрудничестве с частным сектором в секторе (-ах) работы Вашего центра? Укажите, пожалуйста \_\_\_\_\_ (специалисты-практики)
13. Выберите, пожалуйста, разные формы сотрудничества между Вашим центром и компаниями частного сектора (специалисты-практики)
- Развитие навыков учащихся/ОРМ/ученичество
  - Инвестиции в инфраструктуру обучения/оборудование
  - Руководство, например, член школьного совета
  - Предоставление обучения
  - Разработка образовательной программы
  - Консультации по карьере и профориентация для учащихся
  - Исследования, разработки и инновации
  - Предвосхищение потребностей в навыках
  - Непрерывное обучение/обучение взрослых
  - Другое Укажите, пожалуйста, что \_\_\_\_\_
14. Объясните, пожалуйста, преимущества государственно-частного партнерства (специалисты-практики и нормотворцы)
- Что может предоставить ЦПО частным партнерам? \_\_\_\_\_
  - Что может получить ЦПО от частных партнеров? \_\_\_\_\_

## II. Обзор автономности ЦПО (специалисты-практики)

15. Существует ли конкретное законодательство, определяющее статус ЦПО? Да/Нет.  
Пожалуйста, уточните \_\_\_\_\_ (специалисты-практики и нормотворцы)
16. Существует ли специальный бюджет или другие финансовые последствия для ЦПО?  
Пожалуйста, уточните \_\_\_\_\_ (специалисты-практики и нормотворцы)
17. Существуют ли у Вашего ЦПО и других аналогичных центров особые функции, обязанности и ключевые показатели эффективности (КПЭ)<sup>8</sup>, которые отличаются от установленных для других центров ПОО? Да/Нет.  
Если да, пожалуйста, укажите \_\_\_\_\_ (специалисты-практики)
18. Существуют ли у Вашего ЦПО и других аналогичных центров особые показатели отчетности<sup>9</sup> (например, сообщаемые КПЭ, связанные с ГЧП) по сравнению с другими? Да/Нет.  
Если да, пожалуйста, укажите \_\_\_\_\_ (специалисты-практики)
19. Существуют ли какие-либо различия между ЦПО и другими центрами ПОО? Да/Нет.  
Если да, пожалуйста, укажите \_\_\_\_\_ (специалисты-практики)
20. Укажите, пожалуйста, уровень принятия решений по следующим вопросам и укажите деятельность, в которой принимает участие частный сектор

(специалисты-практики)

| Общий   | Национальный | Региональный | ЦПО/центр ПОО | Участие частного сектора |
|---|--------------|--------------|---------------|--------------------------|
| Предвосхищение потребностей в навыках                 |              |              |               |                          |
| Стратегия центра ПОО                                  |              |              |               |                          |
| Бюджет и распределение средств в центре ПОО           |              |              |               |                          |
| Генерация дополнительных доходов                      |              |              |               |                          |
| Ключевые показатели эффективности центра ПОО          |              |              |               |                          |
| Обеспечение качества центра ПОО <sup>10</sup>         |              |              |               |                          |
| Аккредитация программы ПОО                            |              |              |               |                          |
| Образовательная программа, используемая в центре ПОО  |              |              |               |                          |
| Профессиональные программы, предлагаемые в центре ПОО |              |              |               |                          |

<sup>8</sup> КПЭ представляет собой измеримое значение, которое демонстрирует то, насколько эффективно организация достигает ключевых бизнес-целей. Организации используют КПЭ на многих уровнях с целью оценки своего успеха в достижении целей.

<sup>9</sup> Факт или состояние отчетности; наличие ответственности сообщать показатели.

<sup>10</sup> Целью системы обеспечения качества является выполнение требований к качеству в ПОО.

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| Инициативы по развитию, связанные с предлагаемыми программами, компетенцией персонала и т. д. |  |  |  |  |
| Привлечение к программам учащихся   |  |  |  |  |
| Сотрудничество с частным сектором   |  |  |  |  |

(специалисты-практики)

| Управление ресурсами (человеческими и финансовыми)                     | Национальный | Региональный | ЦПО/центр ПОО | Участие частного сектора |
|--|--------------|--------------|---------------|--------------------------|
| Наем и увольнение директоров   |              |              |               |                          |
| Наем и увольнение преподавателей                                       |              |              |               |                          |
| Наем и увольнение персонала  |              |              |               |                          |
| Уровни заработной платы  |              |              |               |                          |
| Поощрения и продвижение директоров, преподавателей и другого персонала |              |              |               |                          |
| Программы профессионального развития преподавателей                    |              |              |               |                          |
| Возможности для преподавателей учиться в отрасли промышленности        |              |              |               |                          |
| Среда обучения: оборудование и оснащение                               |              |              |               |                          |
| Другое   |              |              |               |                          |

(специалисты-практики)

| Педагогический  | Национальный | Региональный | ЦПО/центр ПОО | Участие частного сектора |
|---|--------------|--------------|---------------|--------------------------|
| Проектирование/обновление образовательной программы   |              |              |               |                          |
| Проектирование контента обучения                      |              |              |               |                          |
| Способы преподавания образовательной программы        |              |              |               |                          |
| Профориентация и консультирование по вопросам карьеры |              |              |               |                          |
| Проектирование и внедрение оценки                     |              |              |               |                          |
| Проектирование и внедрение обучения на рабочем месте  |              |              |               |                          |
| Проектирование условий среды обучения <sup>11</sup>   |              |              |               |                          |

<sup>11</sup> Под средой обучения мы понимаем осуществление выбора между учебным заведением, работой, цифровой/онлайн-средой и т. д., где может проходить обучение.

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| Проектирование и внедрение обучения личным навыкам и навыкам межличностного общения <sup>12</sup>                          |  |  |  |  |
| Цифровые инициативы, например, электронное обучение, онлайн-курсы, обучение использованию программного обеспечения и т. д. |  |  |  |  |
| Поддержка карьерных возможностей учащихся  |  |  |  |  |
| Исследования положения выпускников <sup>13</sup>   |  |  |  |  |
| Проектирование проектов развития инноваций   |  |  |  |  |

21. Может ли ЦПО инициировать проекты осуществления инноваций и разработки (например, новых методов обучения, совместной научно-исследовательской работы и опытного внедрения новых технологий) совместно с частным сектором? Да/Нет.  
Если да, пожалуйста, укажите \_\_\_\_\_ (специалисты-практики)
22. Играет ли ЦПО роль в развитии и осуществлении инноваций в сфере ПОО на национальном уровне? Да/Нет.  
Если да, пожалуйста, укажите \_\_\_\_\_ (специалисты-практики и нормотворцы)
23. Каким образом осуществляется сотрудничество по вопросам управления с компаниями частного сектора? (специалисты-практики и нормотворцы)
- Законодательство (если да, то укажите, пожалуйста) \_\_\_\_\_
  - Централизованные требования к политике ПОО и обучению
  - Централизованное дополнительное финансирование
  - Собственная инициатива центра для получения дохода
  - Другое (укажите что) \_\_\_\_\_
24. Во всех ли программах ПОО присутствует компонент ОРМ? Да/Нет.  
Если да, пожалуйста, ответьте на следующие вопросы (специалисты-практики и нормотворцы)
- Заключаются ли письменные договоры на ОРМ? Да/Нет
  - Является ли процесс ОРМ стандартным в случае со всеми учащимися? Да/Нет
  - Используется ли стандартная документация для осуществления мониторинга процесса ОРМ?
  - Получают ли обратную связь об ОРМ от учащихся?

<sup>12</sup> Личные навыки и навыки межличностного общения представляют собой сочетание, среди прочего, коммуникабельности, навыков общения, коммуникационных навыков, характера или черт характера, свойств, характеристик карьеры, факторов социального и эмоционального интеллекта, которые позволяют людям взаимодействовать в своей среде, хорошо работать с окружающими и показывать высокие результаты работы.

<sup>13</sup> Исследование положения выпускников или опрос выпускников представляет собой опрос среди выпускников образовательных учреждений, который проводится после выпуска или в конце обучения. Исследования положения выпускников, как правило, включают вопросы о переходе на работу, поступлении на работу, использовании полученных навыков, компетенциях и текущей занятости.

- e. Получают ли обратную связь об ОРМ от предприятий частного сектора?
  - f. Выполняют ли оценку ОРМ? Да/Нет. Если да, кто участвует в оценке? Преподаватель/представитель частного сектора/оба.
25. Программы ПОО готовят к: (специалисты-практики и нормотворцы)
- a. Трудоустройству
  - b. Предпринимательству
  - c. Дальнейшему обучению в сфере ПОО
  - d. Дальнейшему обучению в ВУЗах
26. Мониторинг трудоустройства выпускников учреждений ПОО осуществляется через: (специалисты-практики и нормотворцы)
- a. Исследования положения выпускников
  - b. Административные опросы выпускников
  - c. Прочие опросы
  - d. Ничего из вышеуказанного
27. Мониторинг предпринимательской деятельности выпускников учреждений ПОО осуществляется через: (специалисты-практики и нормотворцы)
- a. Исследования положения выпускников
  - b. Административные опросы выпускников
  - c. Прочие опросы
  - d. Ничего из вышеуказанного
28. Каким образом организовано обеспечение качества? (специалисты-практики и нормотворцы)
- a. Процессы на национальном уровне
  - b. Процессы на уровне ЦПО
  - c. Процессы и обратная связь по вопросам качества от частного сектора
  - d. Процессы и обратная связь по вопросам качества от местного сообщества или общества
  - e. Другое (укажите что) \_\_\_\_\_

Поясните, пожалуйста \_\_\_\_\_

### III. Автономность при оказании поддержки ГЧП с позиции ПОО и развития навыков

29. В какой степени Вы довольны уровнем автономности Вашего центра в отношении развития государственно-частного партнерства в области ПОО и развития навыков? (специалисты-практики)
- a. Очень довольны
  - b. Довольны
  - c. Нет четкого мнения
  - d. Недовольны
  - e. Очень недовольны

30. Поддерживает ли рабочая среда в Вашем ЦПО государственно-частные партнерства в области ПОО и развития навыков? Да/Нет. (специалисты-практики)  
Если да, то, пожалуйста, поясните \_\_\_\_\_  
Если то, то что бы Вы изменили в своей рабочей среде?
31. В какой степени Вы довольны уровнем вовлеченности частного сектора в Вашем ЦПО? (специалисты-практики)
- Очень довольны
  - Довольны
  - Нет четкого мнения
  - Недовольны
  - Очень недовольны
- Предложите, пожалуйста, варианты улучшения вовлеченности (специалисты-практики)
32. Предвидите ли Вы какие-либо риски в ГЧП для Вашего ЦПО? Да/Нет. Если да, то что требуется для управления рисками в ГЧП? Укажите, пожалуйста \_\_\_\_\_ (специалисты-практики)
33. Общие меры какого типа способствуют жизнестойкости государственно-частного партнерства в сфере ПОО в Вашей стране? Пожалуйста, укажите \_\_\_\_\_ (специалисты-практики и нормотворцы)
34. Какой, на Ваш взгляд, конкретный аспект автономности наиболее важен в ГЧП? (специалисты-практики и нормотворцы)
- Финансовый
  - Принятие решений
  - Разработка образовательных программ
  - Комплектация персоналом
  - Другое (укажите что) \_\_\_\_\_
35. В какой степени Ваш центр продвигает реформу политики ГЧП в сфере ПОО в Вашей стране? (специалисты-практики и нормотворцы)
- В небольшой степени
  - Отчасти
  - В умеренной степени
  - В большой степени
  - В очень большой степени
- Поясните, пожалуйста \_\_\_\_\_:
36. Каковы были основные последствия пандемии COVID-19 для вашего ЦПО?
- Переход от очного к дистанционному обучению
  - Процесс преподавания был прерван в связи с отсутствием инфраструктуры для дистанционного обучения
  - Нагрузка на преподавателей увеличилась
  - Проведение ОРМ в компаниях было приостановлено
  - Оценка была выполнена несвоевременно
  - Выпуск учащихся прошел/пройдет позже



- g. Уровень отчисления учащихся повысился
- h. Другое (укажите что) \_\_\_\_\_

Возможно, Вы хотите оставить свои комментарии здесь \_\_\_\_\_

Спасибо!

## Приложение 3. Резюме результатов интервью

### Каких основных успехов удалось достичь в сотрудничестве с компаниями?

- Установлены успешные партнерские отношения (например, сеть частных партнеров в каждой области исследования, партнерские отношения в специализированных областях, более 3 000 партнерских соглашений с государственными и частными организациями в регионе).
- Возможности обучения на рабочем месте для учащихся, посещение компаний.
- Возможности для учащихся знакомиться с компаниями.
- Присутствие компаний на территории ЦПО (например, академия общения).
- Участие компаний в управлении учебными заведениями.
- Проекты с частными партнерами, в которых могут принимать участие учащиеся.
- Участие частного сектора в процессе зачисления, оценки и содействия с трудоустройством учащихся.
- Работа с компаниями с целью обучения персонала компаний.
- Центр карьеры и ежегодные ярмарки вакансий, проводимые совместно с компаниями.

### Каким образом автономность содействует сотрудничеству с компаниями?

- Автономность обеспечивает гибкость в принятии решений, разработке и осуществлении мероприятий в сотрудничестве с партнерами.
- Автономность позволяет проявлять гибкость действовать прагматично и целенаправленно (например, легко заключать трудовые договоры с внешними экспертами).
- Автономность позволяет инициировать и реализовывать совместные проекты с частным сектором.
- Автономность позволяет ЦПО обучать профессионалов, которые нужны компаниям региона или в государственном секторе.
- Автономность необходима для заключения соглашений с частным сектором, что действительно создает преимущества для всех сторон.

### Каковы основные проблемы в связи с автономностью и сотрудничеством с компаниями?

- Сложность в поиске партнеров.
- Ограниченное количество компаний в регионе.
- Привлечение частных партнеров к реализации совместного проекта.
- Автономность требует наличия руководства и концепт-проекта.
- Необходим шаблон сотрудничества с компаниями с целью разъяснения ожиданий, обязательств и осуществления процесса со всех сторон.
- В колледже отслеживать обучение учащихся проще, чем в компании.

- В руководстве ЦПО требуется более широкая представленность отрасли/отраслей промышленности.
- COVID-19.

### Каким образом автономность ЦПО поддерживает развитие навыков учащихся в компаниях?

- Автономность обеспечивает свободу в заключении договоров об обучении на рабочем месте в соответствии с потребностями компании и локальными потребностями.
- Автономность позволяет ЦПО независимо принимать решения относительно различных способов взаимодействия учащихся с частным сектором, например, стажировки и обучение на рабочем месте, учебные курсы, связанные с работой, посещение компаний.

### Каким образом автономность и сотрудничество с компаниями содействуют совершенствованию и передовому опыту в профессиональном образовании и обучении?

- Сотрудничество с компаниями необходимо для обеспечения актуальности обучения.
- Связи с частным сектором и наличие инструкторов с опытом работы в отрасли важны для предоставления качественного обучения.
- Партнерские отношения предоставляют важный опыт, который обеспечивает конкурентоспособность ЦПО в секторе профессионального образования и обучения.
- Возможность инициировать проекты совместно с частными (и государственными или прочими) партнерами, развивая таким образом компетенции ЦПО и учащихся.

### Каким образом следует поддерживать автономность ЦПО?

- Признание органами власти того факта, что автономность является путем к совершенствованию и передовому опыту.
- Руководство и концепт-проект.
- Планы развития и работы.
- Законодательство могло бы дать возможность выбирать язык прохождения обучения и оценки.
- Финансовая стабильность.

### Какие выводы на данный момент были сделаны из развития ЦПО?

- Обратная связь от компаний является крайне важной в обучении востребованных специалистов.
- Партнерские отношения увеличивают способность реагировать на потребности в навыках по мере их появления в частном секторе региона.
- Автономность является крайне важным фактором развития и эффективности управления.
- Автономность должна быть связана с прозрачностью и измеримыми и актуальными итоговыми результатами.
- Автономность означает способность реагировать на непосредственные и будущие потребности наших партнеров.

## Каким образом можно эффективнее использовать опыт ЦПО с целью предоставления информации для национальных политик в сфере ПОО?

- Обмен опытом с другими ЦПО.
- Обмен ресурсами (например, преподавателями).
- Разъяснение влияния, которое достигается при реализации наших проектов.
- Международные партнерства и проекты.
- Ежегодные мероприятия и платформа для обмена опытом.

## ПЕРЕЧЕНЬ СОКРАЩЕНИЙ

|                 |  |
|-----------------|--|
| ЦПО             | Центр передового опыта                                 |
| Непрерывное ПОО | Непрерывное профессиональное образование и обучение    |
| ЕНЕ             | ETF Network for Excellence (Сеть передового опыта ЕФО) |
| ЕФО             | Европейский фонд образования                           |
| ИКТ             | Информационные и коммуникационные технологии           |
| Начальное ПОО   | Начальное профессиональное образование и обучение      |
| КПЭ             | Ключевой показатель эффективности                      |
| ОЭСР            | Организация экономического сотрудничества и развития   |
| ГЧП             | Государственно-частное партнерство                     |
| МСП             | Малые и средние предприятия                            |
| ПОО             | Профессиональное образование и обучение                |
| ОРМ             | Обучение на рабочем месте                              |

# ГЛОССАРИЙ

|  |  |
|--|--|
| <b>Автономность</b>                                  | Право провайдера образовательных услуг на самоуправление, в том числе независимое и ответственное принятие решений по образовательным, организационным, финансовым, кадровым и прочим вопросам с целью осуществления деятельности в рамках, определенных законодательством.  |
| <b>Отчетность</b>                                    | Факт или состояние отчетности; наличие ответственности сообщать показатели.  |
| <b>Центр передового опыта (ЦПО)</b>                  | Совершенствование и передовой опыт в профессиональном образовании и обучении вносит вклад в региональное развитие, стратегии осуществления инноваций и (или) «умной специализации», <i>среди прочего</i> предоставляя высококачественные профессиональные навыки и объединяя широкий круг партнеров, включая, помимо прочего, провайдеров профессионального образования и обучения, работодателей, исследовательские центры, агентства по разработке и службы занятости, с целью развития «экосистемы навыков» (Европейская комиссия, 2020 г.).                          |
| <b>Инновации</b>                                     | Инновации подразумевают внедрение нового или существенного улучшенного продукта (товара или услуги) или процесса, нового маркетингового метода, нового организационного метода в рабочей практике, организации рабочего места или внешних отношений (ОЭСР).  |
| <b>Ключевой показатель эффективности (КПЭ)</b>       | КПЭ представляет собой измеримое значение, которое демонстрирует то, насколько эффективно организация достигает ключевых бизнес-целей. Организации используют КПЭ на многих уровнях с целью оценки своего успеха в достижении целей.   |
| <b>Среда обучения</b>                                | Среда обучения относится к различным физическим местам, условиям и культурному контексту, в которых учатся учащиеся. Учащиеся могут обучаться в самых разных условиях и получать преимущества от использования различных ресурсов, например, за пределами учебного заведения и на улице. Среда обучения также относится к условиям образования и педагогическим подходам, например, подразумевает проведение занятий в релевантных естественных экосистемах, расстановку парт различными способом, использование аудио- и видеоборудования, а также цифровых технологий. |
| <b>Личные навыки и навыки межличностного общения</b> | Личные навыки и навыки межличностного общения представляют собой сочетание, среди прочего, коммуникабельности, навыков общения, коммуникационных навыков, характера или черт характера, свойств, характеристик карьеры, факторов социального и эмоционального интеллекта, которые позволяют людям взаимодействовать в своей среде, хорошо работать с окружающими и показывать высокие результаты работы.   |
| <b>Исследование положения выпускников</b>            | Исследование положения выпускников представляет собой опрос среди выпускников, который проводится после выпуска или в конце обучения. Исследования положения выпускников, как правило, включают вопросы о прогрессе в обучении, переходе на работу, использовании полученных навыков и текущей занятости.  |
| <b>Государственно-частное партнерство (ГЧП)</b>      | Механизм координирования действий и разделения ответственности между государственными и частными заинтересованными лицами в сфере ПОО с целью инициирования, проектирования, финансирования, управления или поддержания проекта, представляющего общий интерес.  |
| <b>Обеспечение качества</b>                          | Целью системы обеспечения качества является выполнение требований к качеству в сфере профессионального образования и обучения.   |

## ССЫЛКИ

URL-адреса актуальны по состоянию на июль 2021 года.

Cedefop (Европейский центр по развитию профессионального образования), *Vocational education and training in Finland: Short description* [Профессиональное образование и обучение в Финляндии: краткое описание], Publications Office of the European Union, Люксембург, 2019 г. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/841614>

Demas, A. и Arcia, G., 'What matters most for school autonomy and accountability: A framework paper' [Что наиболее важно для автономности и отчетности школы: рамочный документ], *Systems Approach for Better Education Results – SABER Working Paper Series* [Системный подход для достижения улучшения результатов образования — серия рабочих документов SABER], № 9, Всемирный банк, Вашингтон (округ Колумбия), март 2015 г. [http://wbfiles.worldbank.org/documents/hdn/ed/saber/supporting\\_doc/Background/SAA/SABER\\_School\\_Autonomy\\_and\\_Accountability\\_What\\_Matters\\_Framework\\_Paper.pdf](http://wbfiles.worldbank.org/documents/hdn/ed/saber/supporting_doc/Background/SAA/SABER_School_Autonomy_and_Accountability_What_Matters_Framework_Paper.pdf)

ЕФО (Европейский фонд образования), Galvin Arribas, J.M. и Papadakis, N., *Governance arrangements for vocational education and training in ETF partner countries: Analytical overview 2012–17* [Механизмы руководства профессиональным образованием и обучением в странах-партнерах ЕФО: аналитический обзор за 2012–2017 гг.], ЕФО, Турин, 2019а. [www.etf.europa.eu/sites/default/files/2019-02/VET%20governance%20in%20ETF%20partner%20countries%202012-17.pdf](http://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2019-02/VET%20governance%20in%20ETF%20partner%20countries%202012-17.pdf)

ЕФО (Европейский фонд образования), *Education, training and employment developments 2018: Morocco* [Подвижки в сферах образования, обучения и занятости в 2018 году: Марокко], ЕФО, Турин, 2019b. [www.etf.europa.eu/sites/default/files/2019-09/morocco\\_2018\\_en.pdf](http://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2019-09/morocco_2018_en.pdf)

ЕФО (Европейский фонд образования), *Centres of vocational excellence: An engine for vocational education and training development* [Центры передового опыта: механизм развития профессионального образования и обучения], международное исследование, ЕФО, Турин, 2020а. [www.etf.europa.eu/sites/default/files/2020-07/centres\\_of\\_vocational\\_excellence.pdf](http://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2020-07/centres_of_vocational_excellence.pdf)

ЕФО (Европейский фонд образования), Jaouani, A., Nikolovska, M., Milovanovitch, M. и Nielsen, S., *Policies for human capital development Azerbaijan: An ETF Torino Process assessment* [Политики для развития человеческого капитала в Азербайджане: оценка Туринского процесса ЕФО], ЕФО, Турин, 2020b. [www.etf.europa.eu/sites/default/files/2020-06/04\\_trp5\\_etf\\_assessment\\_azerbaijan.pdf](http://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2020-06/04_trp5_etf_assessment_azerbaijan.pdf)

ЕФО (Европейский фонд образования), Zelloth, H., *Policies for human capital development Turkey: An ETF Torino Process assessment* [Политики для развития человеческого капитала в Турции: оценка Туринского процесса ЕФО], ЕФО, Турин, 2020c. [www.etf.europa.eu/sites/default/files/2020-02/06\\_trp\\_etf\\_assessment\\_2019\\_turkey.pdf](http://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2020-02/06_trp_etf_assessment_2019_turkey.pdf)

ЕФО (Европейский фонд образования), *Country strategy paper 2020 update: Morocco* [Страновой стратегический документ, актуализированный в 2020 году: Марокко], ЕФО, Турин, 2020d. [www.etf.europa.eu/sites/default/files/document/Country%20Strategy%20Paper%202017-20%20Actions%202020\\_Morocco%20.pdf](http://www.etf.europa.eu/sites/default/files/document/Country%20Strategy%20Paper%202017-20%20Actions%202020_Morocco%20.pdf)

ЕФО (Европейский фонд образования), 'Reforming regional VET networks in Ukraine: Implementing VET school autonomy and accountability' [Реформирование региональных сетей профессионального образования и обучения на Украине], ЕФО, Турин, 2020е. [https://openspace.etf.europa.eu/sites/default/files/2020-06/VET%20School%20Autonomy%20Ukraine\\_Final%20report%2015%20May%202020\\_for%20blog.pdf](https://openspace.etf.europa.eu/sites/default/files/2020-06/VET%20School%20Autonomy%20Ukraine_Final%20report%2015%20May%202020_for%20blog.pdf)

ЕФО (Европейский фонд образования), *Public-private partnerships for skills development: A governance perspective* [Государственно-частные партнерства для развития навыков: с позиции управления], ЕФО, Турин, 2020f. [www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/public-private-partnerships-skills-development-governance](http://www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/public-private-partnerships-skills-development-governance)

ЕФО (Европейский фонд образования), Kazimov, A., Torino Process 2018–2020: Azerbaijan – National report [Туринский процесс 2018–2020: Азербайджан — национальный отчет], ЕФО, Турин, 2020g. <https://openspace.etf.europa.eu/trp/torino-process-2018-2020-azerbaijan-national-report>

Европейская комиссия, Working Group on Schools Policy, *Early school leaving: School autonomy questionnaire report* [Рабочая группа по вопросам школьной политики, раннего завершения школьного обучения: отчет по анкете об автономности учебных заведений], 2014 г. [https://ec.europa.eu/assets/eac/education/experts-groups/2014-2015/school/school-autonomy\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/assets/eac/education/experts-groups/2014-2015/school/school-autonomy_en.pdf)

Европейская комиссия, *Building a stronger Europe: The role of youth, education and culture policies* [Строим более сильную Европу: роль политики в сфере работы с молодежью, образования и культуры], COM(2018) 268, окончательный документ, Европейская комиссия, Брюссель, 2018 г. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0268&from=EN>

Европейская комиссия, *Mapping of centres of vocational excellence (CoVEs)* [Нанесение на карту Центров передового опыта в профессиональном образовании и обучении (ЦПО)], ET 2020 Рабочая группа по вопросам профессионального образования и обучения, Publications Office of the European Union, Люксембург, 2019 г. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/566920f4-ee2d-11e9-a32c-01aa75ed71a1/language-en>

Eurydice, *School autonomy in Europe: Policies and measures* [Автономность учебных заведений в Европе: политики и меры], Eurydice, Брюссель, 2007 г. [https://archivio.pubblica.istruzione.it/news/2008/allegati/all2\\_avviso190208bis.pdf](https://archivio.pubblica.istruzione.it/news/2008/allegati/all2_avviso190208bis.pdf)

Gross Yarm, M. и Theurillat, K., *Surveying the state of internationalisation in Israel* [Обзор государственной интернационализации в Израиле], блог ЕАМО о политике и стратегиях, Европейская ассоциация международного образования, 9 июня, 2020 г. [www.eaie.org/blog/internationalisation-israel.html](http://www.eaie.org/blog/internationalisation-israel.html)

Министерство образования и культуры и Национальное управление образования Финляндии, *Finnish VET in a nutshell* [Профессиональное образование и обучение в Финляндии вкратце], Хельсинки, 2019 г. [www.oph.fi/sites/default/files/documents/finnish-vet-in-a-nutshell.pdf](http://www.oph.fi/sites/default/files/documents/finnish-vet-in-a-nutshell.pdf)

Министерство образования и науки Украины/ЕФО (Европейский фонд образования), *Decentralizing vocational education and training in Ukraine. Momentum for action – A Green Paper to lead discussion on reforms and capacities needed for an attractive high-quality VET system in Ukraine* [Децентрализация профессионального образования и обучения на Украине. Толчок к действию — «зеленый документ» для проведения обсуждения реформ и способностей, необходимых для формирования привлекательной и высококачественной системы ПОО на Украине], ЕФО, Турин, 2017 г. [www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/decentralising-vocational-education-and-training-ukraine](http://www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/decentralising-vocational-education-and-training-ukraine)

Министерство национального образования Турецкой Республики, 'Torino Process 2018–2020: Turkey – National report' [Туринский процесс в 2018–2020 гг.: Турция — национальный отчет], ЕФО, Турин, 2019 г. [https://openspace.etf.europa.eu/sites/default/files/2019-10/TRPreport\\_2019\\_Turkey\\_EN.pdf](https://openspace.etf.europa.eu/sites/default/files/2019-10/TRPreport_2019_Turkey_EN.pdf)

Neeleman, A., 'The scope of school autonomy in practice: An empirically based classification of school interventions' [Объем школьной автономии на практике: эмпирически основанная классификация вмешательства в учебных заведениях], *Journal of Education Change*, том 20, 2019 г., стр. 31–55. <https://doi.org/10.1007/s10833-018-9332-5>

## Как с нами связаться

Веб-сайт

[www.etf.europa.eu](http://www.etf.europa.eu)

ETF Open Space

<https://openspace.etf.europa.eu>

Twitter

[@etfeuropa](https://twitter.com/etfeuropa)

Facebook

[facebook.com/etfeuropa](https://facebook.com/etfeuropa)

YouTube

[www.youtube.com/user/etfeuropa](http://www.youtube.com/user/etfeuropa)

Instagram

[instagram.com/etfeuropa/](https://instagram.com/etfeuropa/)

LinkedIn

[linkedin.com/company/european-training-foundation](https://linkedin.com/company/european-training-foundation)

Эл. почта

[info@etf.europa.eu](mailto:info@etf.europa.eu)



European Training Foundation

