

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ АУТСОРСИНГ — ИННОВАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Существующие способы управления профессиональными учебными заведениями не обеспечивают качественную подготовку специалистов, удовлетворяющую требованиям заказчиков кадров (работодателей). Решение этой проблемы требует срочных шагов по модернизации системы профессионального образования, внедрения новых организационно-правовых форм взаимодействия учебных заведений с различными государственными и коммерческими структурами.



Михаил Никитин,
руководитель
Учебного центра
Федерального
института развития
образования,
профессор,
доктор педагоги-
ческих наук

Необходима институциональная перестройка системы образования на основе эффективного взаимодействия образования с рынком квалификаций (компетенций), ибо именно они являются предметом купли-продажи.

Под **образовательным аутсорсингом** мы понимаем механизм сбалансированного обмена знаниями (квалификациями, компетенциями) между образовательной организацией и внешними структурами (аутсорсерами) на основе диверсификации функций. В технологическом плане аутсорсинг — это передача на длительный срок управленческих функций и соответствующих ресурсов внешним исполнителям, которые могут их исполнять более эффективно.

Введение термина «аутсорсинг» в теорию менеджмента связано с использованием ресурсов внешних организаций, или провайдеров (от англ. — «предоставлять услуги»), в области информационных и инновационных технологий.

Идеология образовательного аутсорсинга связана с тенденциями, возникшими в социально-экономическом развитии общества и образовательной системы.

Образовательные учреждения становятся субъектами активизации инновационного процесса. Ранее эту роль выполняло государство, а сегодня именно образовательные учреждения жизненно заинтересованы в нововведениях, инновациях для обеспечения собственных конкурентных преимуществ. Однако они не всегда обладают достаточными для этого ресурсами.

Идёт поиск технологий управления, связанных с набором компетентностей работников как важнейшим интеллектуальным ресурсом образовательного учреждения. Например, аутсорсинг как технология управления сотрудничеством между образовательным учреждением и научными структурами способна обеспечить достижение конкурентных преимуществ обеим сторонам-партнёрам.

Модернизируется содержание всех уровней профессионального образования. Разработка и введение с 2008 г. Федеральных образовательных стандартов (ФГОС) нового поколения, основанных на компетентностном подходе, регламентируют инновационную деятельность образовательного учреждения по определению целей обучения, отбору и структурированию содержания, организации учебного процесса, выбору образовательных технологий и оценки результатов.

Основные принципы аутсорсинга: заниматься тем, что можешь и умеешь делать лучше других, и поручать другим то, что они делают лучше и дешевле.

В соответствии с трактовкой российского стандарта ИСО — 9004 — 2, «услуга — это результат взаимодействия исполнителя и потребителя услуги». Потребителями услуг образовательного аутсорсинга являются учебные заведения различного



Галина Ярочкина,
кандидат
педагогических наук,
профессор



уровня — от общеобразовательных школ до учебных заведений начального, среднего и высшего профессионального образования. Это заказчики аутсорсинговых организаций, в качестве которых могут выступать научные институты, центры качества, центры статистики и мониторинга и др. Услугами с точки зрения аутсорсинга являются функции, обеспечивающие выполнение основной деятельности образовательной организации.

Среди причин, по которым учебные заведения профессионального образования переходят к образовательному аутсорсингу, можно назвать следующие:

- достижение конкурентных преимуществ перед другими учебными заведениями аналогичного профиля за счёт сокращения затрат на высококвалифицированный персонал, а это самая большая статья расходов в деятельности любого учреждения;
- сокращение времени, финансовых затрат на маркетинговые и инновационные исследования путём передачи ряда заказов в профильные агентства (центр маркетинговых исследований, службы занятости, центры качества и др.);
- сосредоточение усилий на ключевых вопросах управления образовательным учреждением и повышения качества подготовки выпускников.

Модель аутсорсинга позволяет делегировать ряд функций сторонним организациям (аутсорсерам), которые в отличие от подрядчика могут использовать как ресурсы заказчика, так и свои собственные. Концентрация на внутренних процессах уступает место построению эффективных каналов взаимодействия с заказчиками, поставщиками и другими контрагентами образовательного учреждения.

Аутсорсинг — продукт современных тенденций развития экономики, противоположный тенденциям монополизации. Это методология адаптации управления организацией к условиям рынка, позволяющая повысить конкурентоспособность организации, используя все имеющиеся возможности внешней среды.

Аутсорсинг предполагает не только заключение контрактов на выполнение отдельных видов работ, он позволяет пересмотреть подходы к управлению учебным заведением для повышения его эффективности и достижения конкретных преимуществ. Построение взаимовыгодных отношений в рамках образовательного аутсорсинга лежит в области долгосрочного стратегического планирования образовательного учреждения и опирается на современные методы инновационного управления.

Для любой организации важнейший фактор повышения результативности и эффективности её работы — управление набором способностей или компетентностей работников как важнейшим ресурсом организации. Использование понятия способностей (или ключевых компетентностей) переносит центр тяжести на динамический аспект осмысления возможностей использования ресурсов организации, к которым относятся и интеллектуальные ресурсы.

Образовательный аутсорсинг как организационный механизм обмена знаниями между государственными и коммерческими структурами и образовательными организациями позволяет:

- понизить бюрократизацию управления, сократить количество уровней управления; особенно это эффективно при создании многоуровневых образовательных учреждений (профильные классы, начальное, среднее и высшее профессиональное образование);
- обеспечить командную работу сотрудников;
- выявить лидеров, готовых взять на себя ответственность за результаты работы;
- интенсифицировать внутреннюю и внешнюю конкуренцию в образовательном учреждении;
- создать партнёрские структуры управления на основе диверсификации функций и ресурсов;
- преобразовать формальные знания в прикладные компетенции (квалификации);
- обеспечить прозрачность инновационных потоков между образовательными организациями.

Для формирования адекватной реакции системы профессионального образования на потребности экономики, основанной не только на знаниях, умениях и навыках, но и на компетенциях, целесообразно разрабатывать сопряжённые (партнёрские) механизмы обеспечения качества и конкурентоспособности выпускника образовательного учреждения в соответствии с требованием заказчика (работодателя).

Современные инновационные технологии, научные ресурсы, знания, опыт имеются у специалистов, которые с выгодой для себя и клиента предоставляют учебным заведениям необходимые услуги на условиях образовательного аутсорсинга. Это выгодно для обеих сторон, ибо каждая может сосредоточить собственные ресурсы на развитии своих сильных сторон и перспективных направлениях деятельности.



Стратегическая цель образовательного аутсорсинга — формировать предпринимательскую ориентацию образовательной организации на основе делегирования функций партнёрам и сохранения за собой только тех функций, выполняя которые она обеспечивает качество подготовки специалистов. Необходимо готовить выпускников учреждений профессионального образования не только к роли соискателей рабочих мест, но и к роли создателей этих мест, когда воспитание предпринимательства воспринимается как реальная профессиональная перспектива. Возникает противоречие между функциями образовательного учреждения, реализующего общественно значимые потребности, и как образовательной организацией, которая должна быть ориентирована на реальные рыночные отношения. Поиск баланса между этими функциями позволяет сделать выбор в пользу образовательного аутсорсинга.

В современной теории инновационного управления под «аутсорсингом» понимают выполнение отдельных функций (производственных, сервисных, информационных, финансовых, управленческих и др.) или

бизнес-процессов (организационных, финансово-экономических, технологических, маркетинговых) внешней организацией, располагающей для этого ресурсами на основе долгосрочного соглашения.

Объектом интересов аутсорсеров становится значительная часть функций, которые ранее выполнялись либо самими образовательными учреждениями, либо другими структурами, но находящимися внутри образовательной сферы. Трудно представить, чтобы образовательное учреждение, особенно многоуровневого типа, превосходило другие аналогичные учреждения по всем направлениям деятельности. Поэтому, закупая различные технологии, услуги, образовательное учреждение может сконцентрироваться на своей основной задаче — подготовке высококвалифицированного специалиста.

В настоящее время Минобрнауки России разрабатывает пакет законопроектов и экономических механизмов по делегированию управленческих полномочий внешним структурам (аутсорсерам). Таким образом, складываются следующие стратегические направления образовательного аутсорсинга.

Таблица 1

Стратегические направления образовательного аутсорсинга

| Направления образовательного аутсорсинга | Вид аутсорсера | Полномочия |
|---|---|---|
| 1. Участие на конкурсной основе в разработке Федеральных государственных образовательных стандартов нового поколения для учреждений профессионального образования | Отраслевые ассоциации работодателей (РСПП, ТПП) | Разработка ФГОС нового поколения на конкурсной основе и утверждение изменений |
| 2. Участие в прогнозировании, мониторинге рынков труда, формировании перенной подготовки специалистов | Региональные отделения отраслевых ассоциаций, союзов работодателей | Формирование регионального кадрового заказа |
| 3. Разработка процедур оценивания итогового качества подготовки специалистов в учреждениях профессионального образования | Отраслевые ассоциации работодателей | Аттестация на уровне квалификации |
| 4. Формирование общественного мнения о качестве образования и воспитания | Попечительские, ветеранские организации, независимые общественные аттестационные комиссии | Влияние на СМИ |
| 5. Участие в разработке и реализации социально-воспитательных проектов | Родительские объединения | Формирование имиджа образовательного учреждения |



| | | |
|---|--|---|
| 6. Участие в разработке программ обучения инвалидов | Органы социального обеспечения. Ассоциации инвалидов | Софинансирование и трудоустройство инвалидов |
| 7. Участие в разработке программ развития образовательных организаций и органов управления | Студенческие, профсоюзные, спортивные и др. некоммерческие организации | Аудит качества обучения, досуговые, спортивные и др. мероприятия (соревнования, конкурсы) |
| 8. Внедрение инновационных технологий в учебный процесс учреждений профессионального образования | Институты повышения квалификации регионального уровня, кафедры педагогики | Экспериментально-инновационная деятельность в учреждениях профессионального образования, выявление, оформление и распространение педагогического опыта |
| 9. Организация и совместное проведение дистанционного обучения на базе учреждений профессионального образования | Фирмы, владеющие технологиями дистанционного обучения | Внедрение современных информационных технологий в учебный процесс учреждений профессионального образования и проведение совместных мероприятий по дистанционным формам обучения. Совместная разработка дистанционных курсов |
| 10. Разработка комплексно-методического обеспечения по специальностям на модульно-компетентностной согласно требованиям ФГОС нового поколения | Учебно-методические кабинеты, учебно-методические объединения по отраслям или регионального уровня | Разработка на конкурсной основе полного комплекта документов для методического обеспечения профессии или специальности для учреждений профессионального образования |

Самый трудный шаг, который должно сделать руководство образовательного учреждения, — принять решение о передаче ряда функций внешним организациям — поставщикам образовательных услуг, инновационных технологий (аутсорсинг) или внутреннему подразделению (инсорсинг). С одной стороны, работа внутреннего подразделения образовательного учреждения требует выделить достаточные ресурсы (людские, информационные, материальные затраты), что в итоге может привести к потере преимуществ, связанных, например, с подготовкой квалифицированных специалистов и ухудшению положения на рынке. С другой — инсорсинг необходим, если учреждение профессионального образования накапливает ресурсы, которые требуются для достижения конкурентного преимущества перед другими учебными заведениями. Опыт — зарубежный и российский — свидетельствует, что тщательно разработанная стратегия развития учреждения профессионального образования в отношении образовательного аутсорсинга приводит к повышению общей эффективности работы организации. В целом в экономике аутсорсинг воспринимается как мощное средство снижения издержек и повышения результатив-

ности работы любой организации независимо от профиля. Благодаря образовательному аутсорсингу профессиональные образовательные учреждения могут использовать опыт лучших поставщиков внешних услуг и оптимизировать работу своих внутренних подразделений. Образовательный аутсорсинг также позволяет руководству образовательного учреждения сконцентрироваться на решении основных учебно-воспитательных задач.

Организационная модель образовательного аутсорсинга должна обеспечивать координацию между государственными органами управления образования и образовательными учреждениями, а также между образовательными учреждениями и региональными рынками квалификаций (компетенций).

Под «организационной моделью аутсорсинга» мы понимаем проектирование организационных структур на основе диверсификации функций между сферой профессионального образования и общественными институтами. Логика проектирования представляется следующей: задача → функция → структура → ресурсы → результат. Эволюция организационных структур профессионального образования от



базовой линейной к сетевой идёт по спирали. При этом главными координационными механизмами считаются контроль и взаимное согласование функций. В большинстве случаев получается своеобразный гибрид из основных форм организационных структур.

Вторая модель — создание образовательной инфраструктуры на основе горизонтальной кооперации между образовательными организациями и отраслевыми предприятиями. Субъекты

Типология организационных структур образовательного аутсорсинга

| Оргструктура | Механизмы взаимодействия | Образовательный аутсорсинг |
|---------------------------|---------------------------|---|
| 1. Линейная | Прямой контроль | Перераспределение функций и делегирование полномочий общественным институтам: ассоциациям работодателей; образовательным организациям; профессиональным сообществам; армии; домохозяйствам (семье); церкви, СМИ; научным организациям |
| 2. Линейно-функциональная | Разделение функций | |
| 3. Дивизионная | Взаимное согласование | |
| 4. Матричная проектная | Нормативное регулирование | |
| 5. Сетевая | Конкретно-договорные | |

Важным показателем перехода к образовательному аутсорсингу может стать «договорная децентрализация» — передача функций от государственных органов управления и образовательных организаций к независимым организациям (общественным институтам) на договорной основе. Например, реализация экономического механизма нормативного бюджетного подушевого финансирования образовательных программ общего, начального и среднего профессионального образования будет стимулировать подписание договоров с различными общественными институтами (родителями, работодателями, институтами повышения квалификации и т.п.) на финансирование целевых проектов (например, по трудоустройству, гражданскому воспитанию и т.п.). Норматив бюджетного финансирования всегда минимальный, а требования общественных институтов — максимальны, что постоянно воспроизводит противостояние, которое может быть снижено с помощью образовательного аутсорсинга.

Приведём примеры организационных моделей образовательного аутсорсинга в системе профессионального образования.

Первая модель — это структурное подразделение учреждения профессионального образования (например, по повышению квалификации), которое пользуется помещениями, лицензией и имеет субсчёт в составе финансового счёта учреждения профессионального образования. Оно самостоятельно организует учебный процесс, свободно в выборе программ, преподавателей, имеет своего руководителя и живёт на проценты от дохода в соответствии с положением о хозрасчётной деятельности. Компоненты образовательного аутсорсинга в этой модели следующие:

- обособление одной из образовательных функций;
- проектирование организационной структуры управления;
- разработка и реализация инновационных программ и технологий;
- стимулирование конкурентных отношений между преподавателями на основе анкетирования слушателей.

инфраструктуры создаются как на базе образовательного учреждения, так и на базе отраслевого предприятия. К ним относятся:

- отдельные рабочие места (посты);
- мастерские, лаборатории, полигоны, филиалы, учебные хозяйства;
- учебные фирмы, бизнес-инкубаторы.

Правовой основой отношений между сторонами становится договор (возмездного оказания услуг, безвозмездного пользования имуществом и т.п.).

Компоненты образовательного аутсорсинга в этой модели таковы:

- повышение качества профессионального обучения за счёт его адаптации к потребностям рынка квалификации (компетенций) и предоставления мест для практик;
- взаимодействие с работодателем и смещение вектора подготовки выпускников в сторону обучения с учётом требований работодателя;
- стимулирование мобильности студентов и преподавателей с инфраструктурными подразделениям для совершенствования квалификаций;
- усиление вклада профессионального образования в социально-экономическое и культурное развитие региона;
- снижение барьеров между формальным и неформальным образованием;



- сокращение сроков обучения и экономия финансовых затрат при кооперации ресурсов.

Сегодня интенсивно формируется новая инфраструктура профессионального образования, призванная обеспечить систему взаимосвязи между профессиональным образованием и субъектами экономической деятельности. Главная экономическая особенность инфраструктуры в том, что результат труда выступает в форме полезного эффекта — услуги, т.е. полезность инфраструктурной деятельности выражается в повышении качества учебно-профессиональной дея-

тельности. По уровню функционирования инфраструктура подразделяется на региональную, субрегиональную, межмуниципальную, муниципальную, отраслевую. Тип и состав инфраструктуры зависит от особенностей обслуживаемых отраслей.

Третья модель — новые юридические лица как саморегулируемые организации учреждения профессионального образования в тандеме с каким-либо юридическим лицом либо самостоятельно создают центры, специализирующиеся на некоммерческих видах деятельности. Такие центры имеют собственную лицензию на образовательную деятельность, штатное расписание, самостоятельный расчётный счёт. Институционация новых моделей и механизмов управления профессиональным образованием с участием общественных институтов предполагает экспериментальную апробацию следующих моделей соучредительства.

Т а б л и ц а 2

| № п/п | Название модели | Предметы учредительства | Категория учредителей |
|-------|--|---|--|
| 1. | Аграрно-ориентированная модель | Сельский межмуниципальный ресурсный центр по подготовке молодых фермеров | Ассоциация фермерских хозяйств; администрация муниципального образования |
| 2. | Промышленно-ориентированная модель | Учебное предприятие (фирма), венчурная лаборатория, мастерская по подготовке отраслевых специалистов | Производственные объединения; акционерное общество |
| 3. | Инклюзивная модель | Центр профессионального обучения инвалидов, лиц, имеющих ограниченные возможности здоровья, предоставляющий комплекс образовательно-реабилитационных услуг. Центр ведёт подготовку по системе дополнительных квалификаций инвалидов (эколог — маркетолог; страховой агент-оператор ЭВМ и т.п.) | Служба социального обеспечения; Комитет физической культуры и спорта; благотворительный фонд поддержки образования и здравоохранения |
| 4. | Интернациональная модель | Центр национальных ремесел и искусств на базе педагогического колледжа на основе диалога культур | Союз ремесленников; Ассоциация национальных меньшинств; Совместные предприятия |
| 5. | Сетевая модель | Образовательный комплекс объединяющий группу равноуровневых образовательных учреждений (общего, начального, среднего и дополнительного профессионального образования) и систему внутрифирменного обучения для отраслевой группы предприятий | Администрация города; Администрация муниципального образования; Акционерное общество; Тренинговая компания |
| 6. | Сержантская модель | Отделение (сержантская кафедра) по подготовке младших командиров (ефрейтор, мл. сержант, сержант) на базе крупных региональных колледжей. Реализуется принцип согласования гражданской и воинской специальностей, что позволит рассматривать (с 2008 г.) службу в армии как форму стажировки по профессии | Служба занятости; Горвоенкомат; Ассоциация воинов-афганцев |
| 7. | Модель учебного округа | Региональный учебный округ при региональном университете в форме «ассоциации» с участием равноуровневых образовательных учреждений и государственных унитарных предприятий выпускающих учебно-технологическое оборудование для системы образования | Государственное унитарное предприятие (ГУП); Вуз; Производственное объединение; Ассоциация малого и среднего бизнеса |
| 8. | Модель государственной кадровой корпорации | Инфраструктура, включающая бизнес-инкубаторы, венчурные фонды, студенческие научные общества, службу кадрового резерва, профсоюз и др. Наличие инфраструктурных звеньев между профессиональным образовательным учреждением и бизнес-сообществом позволит повысить качество управления | ТПП; РСПП; Орган управления образованием |



Компоненты образовательного аутсорсинга в этой модели следующие:

- Создание юридически самостоятельных некоммерческих организаций, осуществляющих подготовку кадров высшей квалификации на основе партнёрских договоров.
- Снятие барьеров между образованием разного уровня и рынком квалификаций (компетенций).
- Более эффективное использование материальных и кадровых ресурсов сторон.
- Активизация работы с одарёнными учащимися и наиболее продвинутыми преподавателями.

Четвёртая модель — взаимодействие образовательных учреждений начального и среднего профессионального образования с научными организациями (например, с региональными научными институтами) по ведению совместной проектной и научной деятельности в рамках инновационно-экспериментальной деятельности, участие в федеральных и международных проектах. Обращение к образовательному аутсорсингу управления проектами имеет следующие преимущества:

- рост количества инновационных образовательных проектов;
- новые, нетипичные для учреждений профессионального образования проекты (участие в совместных проектах, участие в апробации научных исследований и т.д.);
- политика вывода непрофильной деятельности на аутсорсинг (например, оформление документации и подача на конкурс);
- стратегическая важность проектов (сроки, бюджет);
- высокая сложность проектов (размер, множество заинтересованных сторон);
- обучение собственного персонала с помощью профессионалов.

Компоненты образовательного аутсорсинга в этой модели:

- совместные рабочие группы;
- объединение общих интеллектуальных и материальных ресурсов;
- повышение квалификации персонала.

Важно, чтобы образовательный аутсорсинг как рыночно ориентирован-

ный инструмент управления учреждений профессионального образования был понят и востребован управленцами разного уровня. Решение этой задачи возможно, если:

а) определить пилотные регионы и перечень экспериментальных площадок учреждений профессионального образования, на базе которых будут апробированы механизмы институционального управления на основе образовательного аутсорсинга;

б) разработать и апробировать программу тренинг-семинаров повышения квалификации, которая ориентирована на развитие предпринимательских качеств у целевых групп (руководителей учреждений профессионального образования, методистов, руководителей структурных подразделений, руководителей органов самоуправления);

в) механизм передачи управленческих знаний по аутсорсингу от бизнес-структур в профессиональное образование будет адекватен тем экономическим механизмам, которые реализуются в настоящее время в образовании.

Управление отношениями, обеспечивающие успех образовательного аутсорсинга, сводится к тому, чтобы установить баланс между требованием и вознаграждением. Важный фактор успеха — начальная стратегия, ориентированная на конкретный результат, оптимальное планирование этапов и направлений деятельности, подготовка контракта, эффективное решение проблем, касающихся персонала, обеспечение прозрачности структур управления, контроль затрат, управление знаниями и контроль выхода из аутсорсинга, а также ориентация на получение конкретного результата.

Современный этап развития отечественного образования требует сформировать собственные системы управления организационным знанием, наиболее соответствующие отечественной специфике, и обеспечить этот процесс новыми образовательными системами, широко используемыми аутсорсинг в образовании. **НО**