

УДК 377

DOI 10.23951/2307-6127-2018-1-111-119

РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА КАК УСЛОВИЕ РЕШЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Т. Ю. Ложкина

Томский государственный педагогический университет, Томск

В настоящее время в системе профессионального образования России внедряется научная идея использования кадрового потенциала образовательной организации как основного ресурса плановых изменений системы среднего профессионального образования. Сформулированы основные принципы системных изменений в подготовке специалистов среднего звена (изменение содержания образования, образовательной инфраструктуры). Рассматривается вариант развития кадрового потенциала через управленческий инструмент – стратегическое управление. Проанализирован опыт медицинского колледжа, где стратегическое управление развития кадрового потенциала учреждения помогло достичь новых результатов практического применения и эффективности развития образовательной организации. Описаны также показатели (индексы) качественного анализа развития трудового потенциала по цикловым методическим комиссиям.

Ключевые слова: *система профессионального образования, кадровый потенциал, стратегическое управление.*

В настоящее время система профессионального образования России претерпевает значительные изменения. Намечены стратегические задачи трансформации существующей системы профессионального образования в современную, многоуровневую систему подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена. Основные, концептуальные положения преобразований в системе профессионального образования закреплены в стратегических документах Правительства Российской Федерации и Министерства образования и науки РФ. Основными точками преломления изменений в системе профессионального образования становятся главные элементы образовательной системы: содержание образования, инфраструктура, педагогические кадры [1, 2].

Основной и самой значимой единицей, ядром, двигателем всех преобразований системы образования является педагог. От субъектной позиции педагога, его непосредственного участия в происходящих изменениях зависят результаты изменений системы профессионального образования, которые ожидают заказчики, это в первую очередь административные институты (структуры), выступившие инициаторами процесса обновления системы профессионального образования, работодатели, ожидающие новых профессиональных кадров, способных решать задачи новой инновационной экономики, и общество – социум, предъявляющий к системе профессионального образования повышенные ожидания, сформулированные новой идеологией основных заказчиков изменений.

Сложность определения новой траектории развития медицинского колледжа заключалась в следующем: в необходимости учесть тренды развития двух систем, образования и здравоохранения, при этом кардинальные изменения намечены в каждой из систем – в содержании образования, новых подходах к организации образовательного процесса, применении новых методик в подготовке медицинских кадров, изменении системы оценки

выпускников. Более того, большая часть грядущих изменений закреплена в нормативных документах двух систем.

В результате изучения опыта других образовательных организаций администрацией медицинского колледжа была выбрана новая система управления колледжем – стратегическое управление – как наиболее отвечающая требованиям модель управления в настоящей ситуации. Основное отличие стратегического управления от ранее применяемого на практике руководства по плану в том, что именно стратегическое управление как управленческий инструмент позволяет выстроить непрерывный процесс управления, направленный на изменение образовательного учреждения в долгосрочной перспективе с учетом гибкого реагирования на происходящие изменения во внешней среде, спрогнозировать желаемую деятельность учреждения, спланировать управление образовательной организацией таким образом, чтобы все имеющиеся ресурсы способствовали устойчивому развитию учреждения [3, с. 166]. Стратегическое управление базируется на стратегическом планировании, основным элементом которого является проектное управление (управление проектами), а фундаментом стратегического управления является кадровый потенциал учреждения. Соответственно, стратегия развития кадрового потенциала медицинского колледжа является двигателем предстоящих стратегических изменений в учреждении.

Исследователи (А. Д. Николаева, А. М. Новиков), безусловно, отмечают, что стратегическое управление в образовательных организациях имеет специфические особенности, которые необходимо учитывать [4, с. 1668; 5]:

- сфера образования остается одной из наиболее инновационных отраслей, так как образование во многом определяет эффективность инновационной деятельности в других отраслях;

- образовательные организации под влиянием внешних факторов все больше приобретают свойства открытости для всех участников образования, и это необходимо учитывать при стратегическом управлении. Система стратегического управления в образовании (образовательной организации) представляет собой единство производственных (технологий, методов и приемов преподавания и обучения) и управленческих инноваций (новых экономических механизмов в сфере образования, новых организационных структур, институциональных форм и др.).

В связи с этим авторы понимают всю сложность перехода на стратегическое управление медицинским колледжем, но с учетом того, что образовательное учреждение должно развиваться и готовить квалифицированные кадры для системы здравоохранения, отвечающие современным требованиям работодателей, коллектив колледжа принял решение взять курс на стратегическое управление с использованием методов проектного подхода. Основываясь на теории стратегического управления и беря его методы за основу, авторы понимают, что кадровый ресурс является двигателем стратегического управления. Следовательно, одна из первых и основных задач заключается в разработке стратегии развития кадрового потенциала медицинского колледжа.

При разработке стратегии развития кадрового потенциала можно столкнуться с существующими противоречиями:

- изменения в системе профессионального образования, заключающиеся в нововведениях (инновациях) в сфере организации образовательного процесса, содержания и технологии педагогической практики, в большинстве своем продиктованы извне: со стороны органов управления образованием, работодателей, потребностей общества. В свою очередь, педагоги системы показывают неготовность к переменам, как профессиональную, так и

личностную: трудно отказаться от убежденности сохранения хорошо знакомого, возникает отрицание современного и передового;

– противоречие между скоростью обновления стратегических задач системы профессионального образования и реальной готовностью к их реализации со стороны педагогов;

– между высокими требованиями социальной среды к знаниям, умениям и опыту педагога и реальными его возможностями.

Реализация любых изменений производится людьми. Именно уровень готовности кадрового состава к изменениям определяет успешность преобразований в целом. Основным субъектом реализации изменений в образовании является педагог. Соответственно, обновленные задачи системы профессионального образования формулируют (диктуют) требования к профессионализму и личности педагога, к развитию его потенциала как неременному условию преобразований в системе профессионального образования. Следовательно, реализацию стратегических изменений в системе профессионального образования необходимо (следует) начинать с запуска стратегии управления педагогическими кадрами.

Управление персоналом медицинского колледжа выстраивается через систему мероприятий, решающих стратегические задачи программы. Это позволяет целенаправленно способствовать развитию педагогов, направляя их деятельность на реализацию тех задач, которые в настоящее время являются наиболее значимыми для развития медицинского колледжа.

В соответствии с кадровой стратегией профессиональное развитие педагога в медицинском колледже осуществляется через целенаправленное, управляемое сопровождение, которое организует и координирует организационно-методическая служба колледжа. Преподаватели за счет осознанного выбора включаются в реализацию мероприятий, которые сформированы на основе задач программы стратегического развития колледжа (стратегической программы).

Программа стратегического развития медицинского колледжа была разработана в 2014 г. и содержит перспективные линии развития, которые будут актуальны через 10–15 лет и позволят медицинскому колледжу быть лидером на рынке образовательных услуг Российской Федерации. Стратегическая программа колледжа содержит прорывные, инновационные направления деятельности с учетом стратегических линий развития системы профессионального образования. По своей сути каждый проект (мероприятие) программы является уникальным и инновационным для колледжа, так как ранее ничего подобного медицинский колледж не выполнял. И в связи с этим на первое место выходит процесс преодоления противоречий, связанных с готовностью педагогов к изменениям, готовностью и возможностью педагогов к собственному профессиональному развитию и реализацией (внедрением) реальных изменений.

Соответственно, в стратегии развития педагогических кадров главным становится формирование приверженности к стратегическим изменениям, принятие изменений, создание команды единомышленников и рассмотрение изменений как инструмента для развития педагогов. Для этого особенно значимыми мероприятиями являются совместное обсуждение и определение стратегических (генеральных) линий развития медицинского колледжа, создание проектных и творческих групп для разработки и реализации отдельных направлений (линий). Меняются формы и методы работы с педагогами: активное обсуждение и формирование предложений, определение зоны ответственности за реализацию конкретного направления.

В результате использования такого подхода среди педагогов формируются лидеры направлений, готовые на себя брать ответственность за реализацию конкретного проекта

(направления). Лидеры формируют себе команду единомышленников, готовых работать над реализацией конкретной задачи.

В этом самом месте администрация колледжа в лице директора и заместителей начинает осознавать, что существующая линейно-функциональная структура и иерархический тип управления медицинским колледжем становятся уже несостоятельными, так как не отвечают стратегическим задачам и не способны учесть создание новых связей как внутри организации между структурными единицами, педагогами, сотрудниками, так и внешней средой. В результате в колледже начинают внедряться проектные и программно-целевые формы управления и организационно-управленческая структура стремится к матричной. Матричная структура характерна для организаций, вступивших на инновационный путь развития. Основным смысл матричных структур в том, что они легко адаптивные, в них не существует линейно-структурного подчинения, там могут возникать разные объединения и структуры без учета иерархии подчиненности. В матричных структурах даже педагог может руководить проектной группой. Проектные, программно-целевые формы при реализации стратегического управления используются образовательными организациями достаточно широко, о чем свидетельствует анализ научной литературы по данной проблематике [6, с. 372–389].

Следующим этапом в стратегии управления персоналом в медицинском колледже является внедрение командного проблемно-целевого повышения квалификации [7].

Сущность командного проблемно-целевого повышения квалификации заключается в следующем: заказчик – медицинский колледж в лице организационно-методической службы формирует цель, задачи и образовательные результаты проблемно-целевого обучения, подбирает организацию, которая готова провести обучение (стажировку) сотрудников колледжа по соответствующей программе.

Участниками командного проблемно-целевого обучения является целевая группа, состоящая из сотрудников (могут быть и руководители структурных подразделений) и (или) преподавателей колледжа, которые впоследствии будут реализовывать одну из стратегических задач колледжа. Каждому члену команды формируется индивидуальное задание в виде определенного перечня вопросов, который он должен в ходе повышения квалификации (стажировки) изучить, а по итогам обучения сформировать план реализации своего раздела (направления, вопроса) в общей концепции реализуемого проекта (задачи). Таким образом, командное проблемно-целевое повышение квалификации является новым инструментом профессионального развития педагогов колледжа, так как формирует ряд совершенно новых компетенций, необходимых для реализации стратегических задач колледжа:

- целостное видение задачи (проблемы) за счет рассмотрения предметного поля с позиции разных участников;
- навыки командной работы;
- навык реализации проекта.

После командного проблемно-целевого обучения педагоги медицинского колледжа выступают инициаторами новых проектов в рамках решения стратегических направлений колледжа либо берут на себя реализацию уже существующего проекта, но самостоятельно работают над проработкой и реализацией проекта до получения результатов.

Примерами новых проектов в колледже, инициированных педагогами, можно назвать создание учебного центра по сестринской косметологии, разработка новых образовательных программ для медицинских работников с использованием методики симуляционного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Анализ проводится по результатам деятельности педагогических объединений – цикловых методических комиссий (ЦМК). ЦМК как объединение педагогических работников существовало и до использования стратегического управления. Но именно с использованием методов проектного и программно-целевого подхода к управлению медицинским колледжем изменился подход к работе педагогов внутри каждой ЦМК. В медицинском колледже на момент начала реализации стратегического управления было шесть цикловых методических комиссий, объединенных по предметному принципу.

В таблице приведены сравнительные данные по деятельности ЦМК.

Сравнительные данные по деятельности цикловых методических комиссий за 2015–2016 гг.

Индекс	ЦМК											
	ОГ и ЕН		ОПД		АД		ЛД		СД		ДПО	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Индекс развития кадрового потенциала	73	100	72	113	162	100	144	183	144	176	108	209
Индекс технологичной продуктивности	47	47	55	63	38	43	44	50	25	35	33	55
Индекс перспективной технологичной продуктивности	58	47	61	63	38	43	56	67	31	47	50	55
Индекс личной профессиональной активности	16	41	33	63	25	71	0	33	19	24	0	36
Индекс результативности личной профессиональной активности трудового потенциала	67	43	83	70	0	43	0	50	33	25	0	50

Примечание. ОГ и ЕН – общегуманитарные и естественно-научные; ОПД – общепрофессиональные дисциплины; АД – акушерское дело; ЛД – лечебное дело; СД – сестринское дело; ДПО – дополнительное профессиональное образование.

Для анализа были использованы индексы развития трудового потенциала [8, с. 10–13, 9]. Индексы позволяют учесть личный вклад конкретного педагога медицинского колледжа в деятельность ЦМК, соответственно, деятельность цикловой методической комиссии будет напрямую зависеть от степени участия, личного вклада, развития и возможностей (потенциала) педагогов.

Индекс развития трудового потенциала $I_{РТП}$ характеризует уровень обновленности знаний и навыков преподавателей медицинского колледжа:

$$I_{РТП} = \frac{P_{ПК} + P_C}{P} \cdot 100,$$

где $P_{ПК}$ и P_C – количество преподавателей медицинского колледжа, прошедших курсы повышения квалификации и стажировку соответственно; P – общее число преподавателей медицинского колледжа.

Индекс технологичной продуктивности трудового потенциала $I_{ТПП}$ отражает степень применения преподавателями инновационных технологий учебного процесса:

$$I_{ТПП} = \frac{P_{ВНТ}}{P} \cdot 100,$$

где $P_{ВНТ}$ – количество преподавателей медицинского колледжа, внедривших новые технологии.

Индекс перспективной технологичной продуктивности трудового потенциала $I_{ПТП}$ характеризует степень активности в совершенствовании и разработке преподавателями прогрессивных содержательных техник учебного процесса:

$$I_{ПТП} = \frac{П_{ПНТ}}{П} \cdot 100,$$

где $П_{ПНТ}$ – количество преподавателей медицинского колледжа, подготовивших новые технологии.

Индекс личной профессиональной активности $I_{ЛПА}$ отражает степень активности участия преподавателей в региональных, российских и международных конкурсах:

$$I_{ЛПА} = \frac{П_{ПУК}}{П} \cdot 100,$$

где $П_{ПУК}$ – количество преподавателей медицинского колледжа, принимающих участие в конкурсах.

Индекс результативности личной профессиональной активности $I_{РЛПА}$ отражает степень результативности участия преподавателей в региональных, российских международных конкурсах:

$$I_{РЛПА} = \frac{П_{ПК}}{П} \cdot 100,$$

где $П_{ПК}$ – количество преподавателей медицинского колледжа, победивших в конкурсах.

Оценка личного вклада педагога в деятельность ЦМК служит основным критерием для стимулирования, как материального, так и нематериального. Материальное стимулирование выражается в виде показателей эффективного контракта и начисления по набранным баллам денежных средств из стимулирующего фонда оплаты труда. Нематериальное стимулирование выражается в возможности самореализации, служит определенным видом социального лифта для выявления лидеров, продвижения их по служебной лестнице, представления к отраслевым, ведомственным и правительственным наградам.

Анализ полученных данных по развитию кадрового потенциала, используемых для решения стратегических задач развития учреждения, демонстрирует, что наметилась тенденция к обновлению основных образовательных элементов.

В результате внедрения стратегического управления появилась необходимость в изменении организационно-управленческой структуры колледжа, от иерархической она стала стремиться к матричной; возникают новые связи между подразделениями и сотрудниками, создаются оперативные коллегиальные и индивидуальные звенья управления.

Анализ деятельности ЦМК и анализ качественного трудового потенциала колледжа демонстрируют факт того, что постепенно происходит внедрение новых образовательных стандартов, технологий подготовки кадров, педагогических технологий, в том числе за счет активизации взаимодействия с работодателями и другими социальными партнерами. Это наглядно продемонстрировано в аналитических таблицах. Так, во всех ЦМК произошло увеличение индекса развития кадрового потенциала, кроме этого, вырос индекс перспективной технологичной продуктивности, что свидетельствует о том, что преподаватели начинают включаться во внедрение современных инновационных техник учебного процесса. Кроме этого, организация повышения квалификации педагогов медицинского колледжа также претерпела изменения – введена новая форма повышения квалификации – командное проблемно-целевое повышение квалификации.

В развитии кадрового потенциала медицинского колледжа наметилась четкая тенденция к качественным изменениям. Характеристика качественных изменений находит свое

отражение в объективных показателях оценки деятельности ЦМК, таких как увеличение индекса перспективной технологичной продуктивности трудового потенциала, индекса личной профессиональной активности. Более того, анализ данных деятельности ЦМК демонстрирует высокий уровень личной профессиональной результативности педагогов, причем в тех комиссиях, где ранее отмечалась нулевая результативность.

На взгляд авторов, выбранная управленческая линия на внедрение стратегического управления способствует развитию кадрового потенциала учреждения и свидетельствует о наметившихся тенденциях в изменении управления медицинским колледжем. По первым результатам внедрения стратегического управления можно сформулировать линии изменений:

– изменение инфраструктуры образовательной организации с изменением функционала, реформирование функционала действующих структурных подразделений образовательной организации, формирование новых структур под новые задачи, в том числе построение особого рода связей как внутри организации, так и с внешней средой;

– изменение (обновление, модернизация) содержания образования через внедрение новых образовательных стандартов, технологий подготовки кадров, педагогических технологий, в том числе расширение практико-ориентированного образования, через реализацию образовательных программ совместно с работодателями;

– повышение значимости человеческого капитала образовательного учреждения. Преобразование педагогического состава организации профессионального образования в его кадровый потенциал для реализации качественных стратегических изменений системы профессионального образования.

Таким образом, стратегическое управление в образовательных организациях предполагает организацию системы воздействий по внедрению технологических, педагогических, организационных инноваций так, чтобы обеспечить желаемые тенденции, предвидеть и преодолевать возможные кризисы и противоречия, обеспечивая целостность системы и обеспечивая ее дальнейшее развитие.

Использование стратегического управления в управлении образовательной организацией является инновационным, предусматривающим управление стратегическими рисками, включающими риски, связанные с различными социально-экономическими и политическими событиями, возможными неожиданными правительственными законами и постановлениями, дивергенцией между социальными требованиями к образовательной системе и ее реальными возможностями и ресурсами [4].

Анализ опыта использования стратегического управления в Томском базовом медицинском колледже показывает, что уже наработан и обобщен научный и практический потенциал использования стратегического управления в образовательных организациях, о чем свидетельствуют высокие индексы трудового потенциала по цикловым методическим комиссиям. Становится очевидным, что в ситуации уже сформулированных системных изменений развитие кадрового потенциала образовательной организации является одним из механизмов стратегического развития учреждения.

Список литературы

1. О мероприятиях по реализации государственной социальной политики: указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 // КонсультантПлюс: справ. правовая система. Версия проф. электрон. дан. URL: www.consultant.ru (дата доступа: 21.11.2017).
2. О совершенствовании государственной политики в сфере науки и образовании: указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 599 // КонсультантПлюс: справ. правовая система. Версия проф. электрон. дан. URL: www.consultant.ru (дата доступа: 21.11.2017).
3. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. М.: ИНФРА-М, 1999. 344 с.

4. Николаева А. Д. Стратегический подход к управлению образованием // *Фундаментальные исследования*. 2014. № 7–8. С. 1667–1671.
5. Новиков Д. А. Введение в теорию управления образовательными системами. М.: Эгвес, 2009. 156 с.
6. Суханова Е. А. Влияние инноваций на организационные изменения в образовательных учреждениях // *Переход к открытому образовательному пространству*. Томск, 2009. С. 372–389.
7. Васильева И. С. Теория и практика программно-целевого управления развитием образовательного учреждения: дис. ... канд. пед. наук. Улан-Удэ, 2007. 369 с.
8. Веснина Л. В., Герман М. В., Ивонина Е. В. Методика комплексной оценки деятельности и эффективности организаций системы профессионального образования региона. Томск: Дельтаплан, 2015. 36 с.
9. Веснина Л. В., Высокоморная Ю. И., Ивонина Е. В. Методика комплексной оценки эффективности деятельности ресурсных центров, многофункциональных центров, прикладных компетенций, центров превосходства. Томск: Дельтаплан, 2016. 44 с.
10. Стратегия-2020: Новая модель роста – новая социальная политика. Итоговый доклад о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 года / под науч. ред. В. А. Мау, Я. И. Кузьминова. М.: Дело, 2013. Кн. 1. 430 с.

Ложкина Татьяна Юрьевна, аспирант, Томский государственный педагогический университет (Томский государственный педагогический университет (ул. Киевская, 60, Томск, Россия, 634061); директор, Томский базовый медицинский колледж (ул. Смирнова, 44/1, Томск, Россия, 634029). E-mail: tu.lozhkina@gmail.com

Материал поступил в редакцию 21.11.2017.

DOI 10.23951/2307-6127-2018-1-111-119

HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT AS A FACTOR IN STRATEGIC TASKS SOLVING IN PROFESSIONAL EDUCATION SYSTEM

T. Yu. Lozhkina

*Tomsk State Pedagogical University, Tomsk, Russian Federation
Tomsk Basic Medical College, Tomsk, Russian Federation*

Currently, the Russian professional education system adopts the scientific idea of using human resources of educational organization as a primary instrument for planned systematic changes of the system. In this work we formulate the main principles for systematic changes in preparation of middle level specialists (in educational content and educational infrastructure). We discuss how strategic management could be instrumental for this human resources development and illustrate it with an analysis of medical college case where the proposed approach was successfully implemented. Strategic management is based on strategic planning, the main element of which is project management and the foundation of strategic management is the human resources of the institution. Thus, the strategy of developing the human resources of the medical college must be viewed as the engine of the forthcoming strategic changes in the institution. We describe two main phases of the change: (1) cultivation of the commitment to change among personnel and of the vision of the change as an instrument of their professional development; (2) introduction of team problem-oriented skill improvements. We provide indicators (indexes) for qualitative analysis of human resources development in cycle methodical commissions. The college experience shows that the changes pushed administrative and organizational structure towards from hierarchical to matrix structure making it a better environment for innovative development.

Key words: *Professional education system, human resources, strategic management*

References

1. O meropriyatiyakh po realizatsii gosudarstvennoy sotsial'noy politiki: ukaz Prezidenta RF ot 7 maya 2012 No. 597 [On the measures to implement state social policy: decree of the President of the Russian Federation from 7 May 2012 g. No. 597]. *Konsul'tantPlus: sprav. pravovaya sistema. Versiya prof. elektron. dan.* [KonsultantPlus: legal reference system] (in Russian). URL: www.consultant.ru (accessed 21 November 2017).
2. O sovershenstvovanii gosudarstvennoy politiki v sfere nauki i obrazovaniya: ukaz Prezidenta RF ot 7 maya 2012 g. No. 599 [On the improvement of state policy in the field of science and education: decree of the President of the Russian Federation from May 7, 2012 No. 599]. *Konsul'tantPlus: sprav. pravovaya sistema. Versiya prof. elektron. dan.* [KonsultantPlus: legal reference system] (in Russian). URL: www.consultant.ru (accessed 21 November 2017).
3. Popov S. A. *Strategicheskoye upravleniye: 17-modul'naya programma dlya menedzherov "Upravleniye razvitiyem organizatsii". Modul' 4* [Strategic management: a 17-module program for managers "Management of organization development". Modul 4]. Moscow, INFRA-M Publ., 1999. P. 344 (in Russian).
4. Nikolaeva A. D. Strategicheskiy podkhod k upravleniyu obrazovaniyem [Strategic Approach to Education Management]. *Fundamental'nyye issledovaniya – Fundamental Research*, 2014, no. 7–8, pp. 1667–1671 (in Russian).
5. Novikov D. A. *Vvedeniye v teoriyu upravleniya obrazovatel'nymi sistemami* [Introduction to the theory of management of educational systems]. Moscow, Egves Publ., 2009. 156 p. (in Russian).
6. Sukhanova E. A. Vliyaniye innovatsiy na organizatsionnyye izmeneniya v obrazovatel'nykh uchrezhdeniyakh [Influence of innovations on organizational changes in educational institutions]. *Perekhod k otkryтому obrazovatel'nomu prostranstvu* [Transition to an open educational space]. Tomsk, 2009. Pp. 372–389 (in Russian).
7. Vasil'eva I. S. *Teoriya i praktika programmno-tselevogo upravleniya razvitiyem obrazovatel'nogo uchrezhdeniya*. Dis. kand. ped. nauk [Theory and practice of program-target management of the development of an educational institution. Diss. cand. ped. sci.]. Ulan-Ude, 2007. 369 p. (in Russian).
8. Vesnina L. V., German M. V., Ivonina E. V. *Metodika kompleksnoy otsenki deyatel'nosti i effektivnosti organizatsiy sistem professional'nogo obrazovaniya regiona* [The method of comprehensive assessment of the activities and effectiveness of organizations of vocational education in the region]. Tomsk, Del'taplan Publ., 2015. 36 p. (in Russian).
9. Vesnina L. V., Vysokomornaya Yu. I., Ivonina E. V. *Metodika kompleksnoy otsenki effektivnosti deyatel'nosti resursnykh tsentrov, mnogofunktsional'nykh tsentrov, prikladnykh kompetentsiy, tsentrov prevoskhodstva* [Methods of a comprehensive assessment of the effectiveness of resource centers, multifunctional centers, applied competencies, centers of excellence]. Tomsk, Del'taplan Publ., 2016. 44 p. (in Russian).
10. *Strategiya-2020: Novaya model' rosta – novaya sotsial'naya politika. Itogovyy doklad o rezul'tatakh ekspertnoy raboty po aktual'nyim problemam sotsial'no-ekonomicheskoy strategii Rossii na period do 2020 goda* [Strategy 2020: A new growth model is a new social policy. Final report on the results of expert work on topical problems of Russia's social and economic strategy for the period until 2020]. Scientific ed. by V. A. Mau, I. I. Kuz'minov. Moscow, Delo Publ., 2013. 430 p. (in Russian).

Lozhkina T. Yu., Tomsk State Pedagogical University (ul. Kievskaya, 60, Tomsk, Russian Federation, 634061). Tomsk Basic Medical College (ul. Smirnova, 44/1, Tomsk, Russian Federation, 634029). E-mail: tu.lozhkina@gmail.com.