

# Успешные стратегии реализации программ дополнительного профессионального образования в профессиональных образовательных организациях и вузах

**И. А. Коршунов, В. М. Пешкова, Н. В. Малкова**

---

## **Коршунов Илья Алексеевич**

кандидат химических наук, ведущий научный сотрудник, руководитель группы по непрерывному образованию взрослых Института образования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Адрес: 101000, Москва, Мясницкая ул., 20. E-mail: [ikorshunov@hse.ru](mailto:ikorshunov@hse.ru)

## **Пешкова Вера Михайловна**

кандидат исторических наук, старший научный сотрудник Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук. Адрес: 117218, Москва, ул. Кржижановского, 24/35, корп. 5. E-mail: [pever@mail.ru](mailto:pever@mail.ru)

## **Малкова Наталья Вячеславовна**

кандидат педагогических наук, доцент кафедры иностранных языков Московского политехнического университета. Адрес: 107023, Москва, ул. Большая Семеновская, 38. E-mail: [malkova\\_n\\_v@mail.ru](mailto:malkova_n_v@mail.ru)

**Аннотация.** На основе анализа открытых статистических данных исследуются успешные стратегии реализации программ дополнительного профессионального образования и обучения взрослых организациями среднего профессионального и высшего образования. Установлены отрасли, в которых применяется наибольшее количество успешных стратегий. Для

организаций среднего профессионального образования такими отраслями являются медицина, нефтегазодобыча и химическая переработка, транспорт, горнодобыча и металлургия, электротехника и связь, педагогика, сфера услуг, архитектура и строительство. В высшем образовании активнее всего реализуют программы дополнительного профессионального образования (ДПО) медицинские, многопрофильные, педагогические, экономико-правовые и политехнические вузы. Установлена взаимосвязь между числом слушателей программ ДПО и объемом обучающихся по основным профессиональным образовательным программам.

Реализация ДПО вносит вклад в повышение финансовой устойчивости организаций среднего профессионального образования. В образовательных организациях отраслей нефтегазодобыча и химическая переработка, медицина, электротехника и энергетика, информатика и связь, а также в экономико-юридических образовательных организациях успешные стратегии могут обеспечивать от 25 до 40% общего бюджета. Эффективной оказывается узкая профессионализация программ, взаимодействие со стратегическими предприятиями, а роль интернет-инструментов продвижения услуг относительно невелика.

Статья поступила в редакцию в мае 2018 г.

В крупных государственных университетах, несмотря на большую численность слушателей, реализация программ ДПО не вносит существенного вклада в финансовую устойчивость: составляет не более 5% общего бюджета вуза. Вместе с тем в ряде небольших организаций высшего образования (в региональных филиалах и негосударственных учреждениях) подготовка по программам ДПО может приносить более половины дохода. При этом именно статус университета является определяющим в привлечении слушателей. Изучение стратегий образовательных организаций высшего образования по-

казывает, что недостаточное внимание к программам ДПО, реализуемым в интересах региональной промышленности, связано с отсутствием показателей по данному виду услуг в составе ежегодного мониторинга вузов, а также устоявшихся подходов к интеграции программ ДПО и высшего образования.

**Ключевые слова:** обучение взрослых, дополнительное профессиональное образование, университеты, учреждения среднего профессионального образования, успешные образовательные стратегии.

**DOI:** 10.17323/1814-9545-2019-1-187-214

Программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки для взрослых входят в число самых распространенных видов дополнительного профессионального образования. Данные образовательные услуги предоставляются преимущественно в образовательных организациях высшего образования, организациях дополнительного профессионального образования и в профессиональных образовательных организациях.

В связи с тенденциями старения населения и общего сокращения числа студентов образование взрослых становится быстрорастущим направлением деятельности в зарубежных университетах и колледжах [Hinton, 2012]. Почти 60% образовательных организаций высшего образования США заявляют в своих стратегических планах о серьезном расширении взрослого контингента слушателей в составе программ непрерывного образования [Cook, King, 2005].

В Советском Союзе удовлетворение потребностей экономики в квалифицированных кадрах, в том числе рабочих профессий, организовывалось централизованно и планомерно. В постсоветский период решение этой задачи зависит от рыночной ситуации, а также от способности образовательной организации выработать успешную стратегию, соответствующую актуальным социально-экономическим потребностям.

Целью настоящей работы было исследование результатов успешных стратегий реализации программ дополнительного профессионального образования (ДПО) в государственных организациях среднего профессионального и высшего образования. При этом изучались взаимосвязи между отраслевой направленностью образовательных программ, условиями их

осуществления, успешностью привлечения образовательными организациями слушателей на рынке ДПО, а также возникающими возможностями для повышения их финансовой устойчивости. В состав показателей успешности включались: численность обученных, количество предлагаемых слушателям программ ДПО, их стоимость, а также финансовые результаты их реализации.

Исследование основано на статистической информации Росстата<sup>1</sup>, открытых данных Минобрнауки России<sup>2,3</sup>, данных Мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования<sup>4</sup>, а также на сведениях, которые в обязательном порядке выкладывают на своих сайтах образовательные организации, в том числе о реализуемых образовательных программах и их стоимости, о финансово-хозяйственной деятельности и результатах самообследования, о документах, выдаваемых по итогам прохождения обучения, о наличии профессионального ресурсного центра или центра прикладных квалификаций, о взаимодействии с промышленными и социальными партнерами.

Программы ДПО — основная составляющая системы образования и обучения взрослых. Доля обученных по этим программам составляет более 44% занятого взрослого населения (в возрасте от 25 до 64 лет) [Коршунов и др., 2018]. Абсолютная численность слушателей программ дополнительного профессионального образования возрастает в среднем на 5% в год (рис. 1).

Более 3,4 тыс. вузов и профессиональных образовательных организаций среднего профессионального образования (СПО) обучают 80% всех слушателей программ ДПО и остаются ключевыми провайдерами образования на данном рынке. Организации высшего образования обучают больше слушателей (в 2016 г. — 1,686 млн человек, или 60%) по сравнению с системой СПО (604 тыс. человек, или около 21%), хотя образовательных организаций СПО, реализующих дополнительные профессиональные программы, почти в 2 раза больше, чем ока-

---

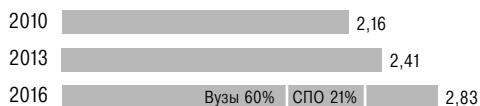
<sup>1</sup> Федеральная служба государственной статистики (2017) Повышение квалификации и профессиональная подготовка работников организаций в 2016 г. Т. I. М.: Росстат.

<sup>2</sup> Сведения об обучении в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам за 2016 г. по форме № 1-ПК. <http://opendata.mon.gov.ru>

<sup>3</sup> Аналитический доклад о реализации дополнительных профессиональных программ в Российской Федерации за 2015 г. <http://www.as-dpe.mon.gov.ru/files/contentfile/2/analit-doklad-2015.pdf>

<sup>4</sup> Мониторинг эффективности образовательных организаций высшего образования по форме № 1. <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/?m=vpo>

Рис. 1. Рост численности взрослых, обучавшихся по программам ДПО в 2010, 2013 и 2016 гг., по данным Росстата, млн человек



*Источник:* Федеральная служба государственной статистики (2010) Дополнительное профессиональное образование работников в организациях в 2010 г.: стат. бюллетень. Т. I. М.: Росстат; Федеральная служба государственной статистики (2013) Дополнительное профессиональное образование работников в организациях в 2013 г.: стат. бюллетень. Т. I. М.: Росстат; Федеральная служба государственной статистики (2017) Повышение квалификации и профессиональная подготовка работников организаций в 2016 г. Т. I. М.: Росстат.

зывающих соответствующие услуги вузов, и их число имеет сегодня тенденцию к росту. В стране также серьезно выросло количество самостоятельных образовательных организаций ДПО. Однако численность обученных в них пока невелика (около 19%). Для сравнения: в США доля слушателей ДПО, прошедших обучение в университетах и колледжах, составляла в 2004 г. всего 18%<sup>5</sup>.

### Обучение взрослых в системе среднего профессионального образования

Профессиональных образовательных организаций в стране насчитывается около 1800. Эти организации могут быть разделены по отраслям в соответствии с реализуемыми ими образовательными программами. Почти треть всех профессиональных образовательных организаций составляют многопрофильные техникумы и колледжи (рис. 2), однако по общей численности обученных слушателей лидируют учреждения медицинского профиля, и только потом следуют многопрофильные, архитектурно-строительные, педагогические, транспортные и другие образовательные организации (рис. 3).

Не все организации СПО активны в реализации программ образования взрослых. Успешные стратегии обучения с численностью обучаемых взрослых более 500 человек в год (средний контингент российского колледжа по основным профессиональным образовательным программам) осуществляют в среднем только 16% учреждений в каждой отрасли. Большая часть образовательных организаций обучает менее 500 взрослых слу-

<sup>5</sup> National Center for Education Statistics. Digest of Educational Statistics: [https://nces.ed.gov/programs/digest/2004menu\\_tables.asp](https://nces.ed.gov/programs/digest/2004menu_tables.asp)

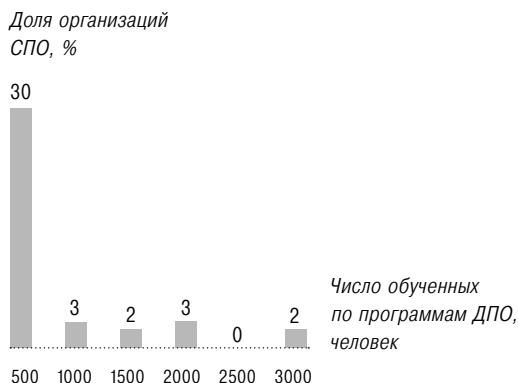
Рис. 2. **Распределение профессиональных образовательных организаций СПО, реализующих ДПО, по отраслям, %**



Рис. 3. **Распределение численности лиц, обученных в СПО по дополнительным профессиональным программам, в соответствии с отраслевым профилем организации, %**



Рис. 4. **Распределение профессиональных образовательных организаций в отрасли «архитектура, строительство» по числу обученных**



шателей ежегодно. Для сравнения: в США в 2001 г. на программы ДПО в муниципальные двухгодичные колледжи поступили 2,6 млн человек в возрасте 25 лет и старше, что составило 44% общего числа абитуриентов этих учебных заведений<sup>6</sup>.

На рис. 4 приведен пример распределения профессиональных образовательных организаций в отрасли «архитектура и строительство» по числу обученных. Характер такого распределения практически не зависит от рассматриваемой отрасли и отражает актуальный уровень менеджмента программ ДПО.

Мы оценили количество успешных профессиональных образовательных организаций, в которых по программам ДПО обучаются более 500 человек в год, в каждой отрасли и рассчитали их долю в общем количестве учреждений СПО данной отрасли (рис. 5). Успешные стратегии обучения взрослых эффективнее всего формируются в таких отраслях, как медицина, нефтегазодобыча и химическая переработка, транспорт, горнодобыча и металлургия, электротехника и связь, педагогика, сфера услуг, архитектура и строительство.

Исследование открытой информации, размещаемой на сайтах колледжей, показало, что профиль дополнительных образовательных программ, как правило, совпадает с основным профилем учреждения. Успешные образовательные организации не тратят усилия на открытие непрофильных программ в областях, в которых у них нет достаточных профессиональных ком-

<sup>6</sup> National Center for Education Statistics. Digest of Educational Statistics: [https://nces.ed.gov/programs/digest/2004menu\\_tables.asp](https://nces.ed.gov/programs/digest/2004menu_tables.asp).

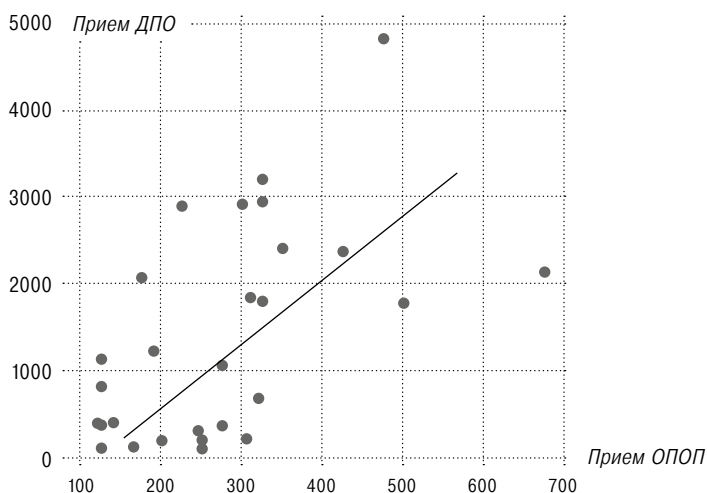
Рис. 5. Доля профессиональных образовательных организаций, обучающих ежегодно по программам ДПО более 500 человек, по отраслям, %



петенций и известности среди работодателей, способных обеспечить приток желающих повысить квалификацию или пройти профессиональную переподготовку.

Важную роль в развитии программ обучения и образования взрослых, в том числе и ДПО, играют «якорные» стратегические промышленные предприятия — партнеры. Большинство образовательных организаций на своих сайтах заявляют о наличии работодателей, обеспечивающих основной поток обучающихся по таким образовательным программам. Об этом всегда сообщают те учреждения, в которых при непосредственном участии работодателя уже были созданы оснащенные необходимым производственным оборудованием ресурсные центры (центры прикладных квалификаций). «Якорные» работодатели имеют устойчивую культуру корпоративного обучения, особенно в медицине, педагогике, на транспорте, в отраслях нефтегазодобычи и химической переработки, горнодобычи и металлургии, электротехники и энергетике, информатике и связи, в сфере услуг. Сложившаяся в этих учреждениях культура обучения и переподготовки персонала транслируется в партнерское образовательное учреждение. При этом организатором подготовки может выступать и единый учредитель, как в медицинских и педагогических колледжах.

Рис. 6. **Взаимосвязь между приемом по основным профессиональным образовательным программам (ОПОП) и численностью слушателей программ дополнительного образования в учреждениях СПО в отраслях: сельское хозяйство, транспорт, нефтегазодобыча и химическая переработка и др., человек**



Взаимодействие колледжа или техникума с работодателем (предприятием, корпорацией, банком и т.п.) часто принимает форму частно-государственного партнерства: между участниками заключаются договоры на оказание образовательных услуг по целевой переподготовке работников предприятия. Например, учебный центр профессиональной квалификации ГОУ СПО Ямало-Ненецкого автономного округа «Новоуренгойский многопрофильный колледж» выиграл торги на обучение работников сразу нескольких градообразующих предприятий: ООО «Газпром добыча Ямбург», ПАО «Газпром подземремонт Уренгой», ОАО «Газпром» ЗПКТ, АО «Ачимгаз», ОАО «Газпром» НГХК, а также на обучение по заказу центров занятости населения.

Крупные учреждения успешнее развивают обучение взрослых. Нами обнаружена корреляция средней силы связи между приемом по основным образовательным программам СПО и численностью прошедших обучение по программам ДПО (рис. 6). С одной стороны, учреждения с многочисленным основным контингентом имеют больше ресурсных возможностей и больше квалифицированных преподавателей, вовлекаемых в программы ДПО. С другой стороны, студенты старших курсов чаще становятся потребителями дополнительных программ на платной основе. С ростом основного контингента образова-



тельной организации увеличивается численность обучающихся по ДПО в отраслях реального сектора экономики (переработка, транспорт, услуги). В сфере государственного хозяйства (медицина, педагогика, искусство, спорт) эта зависимость отсутствует, поскольку единый учредитель часто определяет численность обучаемых в рамках специального и государственного заказа по своему усмотрению.

Высокотехнологичная оснащенность учебного процесса крайне важна для обучения взрослых, которое проводится по заказу предприятий реального сектора. Поэтому необходимой составной частью успешной стратегии, обеспечивающей большой контингент слушателей по дополнительным программам, является наличие специализированного отраслевого ресурсного центра или центра профессиональных квалификаций, поддержанного в части материального оснащения в рамках промышленного партнерства и федеральных и региональных субсидий модернизации учреждений СПО. Три четверти всех успешных в осуществлении программ ДПО учреждений имеют в своем составе ресурсный центр или центр профессиональных квалификаций, информативно представленный на сайте учреждения. Есть, однако, и успешные образовательные организации, не имеющие таких специализированных центров: они относятся к таким отраслям, как сельское хозяйство и легкая промышленность, где работодателями выступают предприятия малого и среднего бизнеса — осуществить совместно с ними материально-техническое оснащение учебного центра организационно весьма затруднительно.

Наличие в учреждении системы подготовки и участия в мероприятиях *WorldSkills* характерно для успешно реализуемых стратегий ДПО в сфере услуг, в медицинских, педагогических, экономико-юридических колледжах и чуть в меньшей степени — в машиностроении и лесной промышленности. Несущественной для привлечения слушателей ДПО оказывается информация об участии в этом движении в таких отраслях, как нефтегазодобыча и химическая переработка, сельское хозяйство, информатика и связь.

Широта спектра предлагаемых программ, сгруппированных вокруг основного профиля учреждения, напрямую связана с численностью привлекаемых слушателей и доходом организации. Успешные учреждения СПО предлагают от 30 до 100 программ. При этом важно не количество программ вообще, а то, насколько полно данные программы охватывают потребности в обучении персонала в специализированной отрасли «якорных» работодателей.

Содержательно программы ДПО в профессиональных образовательных организациях направлены преимущественно на выработку и совершенствование конкретных профессиональ-

ных навыков и квалификаций. В колледжах крайне редко представлены программы по предпринимательству, технологиям повышения производительности труда (менеджмент качества, бережливого производства и др.), профессиональной ориентации и карьерному проектированию, навыкам XXI в. (коммуникации, кооперации, решения задач и креативного мышления), отсутствуют систематическое обучение новым видам грамотности (цифровой, нормативно-правовой, финансовой, экологической), просветительские программы, клубные формирования и программы по совместному обучению. Постепенно развивающийся спрос на данные виды программ, несомненно, открывает новые ниши для развития образования и обучения взрослых на базе учреждений СПО.

Сайт образовательного учреждения является одним из средств продвижения дополнительных образовательных услуг на рынок образования. Качество сайта как средства позиционирования и рекламы дополнительных образовательных программ оценивалось нами по следующим семи показателям: наличие отдельной страницы ДПО, в том числе баннера со ссылкой на раздел ДПО с главной страницы, а также перечня программ ДПО, информации о стоимости обучения, о документе, выдаваемом по окончании обучения, о численности обученных по программам ДПО, о различных форматах коммуникации образовательной организации СПО с работодателями по ходу реализации совместных программ для взрослых и, наконец, актуальность информации и современность дизайна сайта в целом.

Анализ сайтов исследованных образовательных организаций показал, что учреждения в целом не уделяют достаточного внимания данному виду продвижения образовательных услуг. Даже в успешных колледжах получить информацию о содержании, стоимости и выдаваемых сертификатах программ ДПО затруднительно. Центры образования взрослых информационно не выделяются в общей структуре образовательной организации, на сайтах и, за редким исключением, внятно не представлены.

Сайты успешных образовательных учреждений в разных отраслях имеют свою специфику. Наиболее легкодоступна и прозрачна информация о программах ДПО, их стоимости и условиях реализации в образовательных организациях отраслей, где заказчиками программ являются многочисленные предприятия малого бизнеса: в сфере услуг, на транспорте. Также качество сайта в части программ дополнительного образования выше в образовательных организациях, связанных с теми отраслями промышленности, где сложилась культура регулярной переподготовки персонала: с нефтегазодобычей и химической переработкой, горнодобычей и металлургией, электротехникой и энергетикой, а также с медициной.

Доходы от программ дополнительного образования и обучения взрослых могут составлять существенную долю в общем консолидированном бюджете профессиональной образовательной организации. Как показал анализ информации о финансово-хозяйственной деятельности организаций СПО из открытых источников, более четверти всего дохода может быть получено от программ ДПО образовательными организациями следующих специализаций: нефтегазодобыча и химическая переработка (39%), медицина (35%), электротехника и энергетика (35%), экономика и юриспруденция (29%), информатика и связь (25%) (рис. 7)<sup>7</sup>. Финансовая успешность образовательных учреждений здесь определяется сложившейся отраслевой культурой переподготовки кадров, высоким технологическим уровнем обучения, высокими рисками при нарушении норм безопасности и ожиданиями от премии за образование в данной отрасли со стороны населения. В отраслях, обслуживающих преимущественно отрасли малого и среднего предпринимательства — сферу услуг, пищевую и легкую промышленность, — образовательные организации финансово менее результативны. Совершенствование навыков работников в новых рыночных условиях еще не рассматривается предприятиями этих отраслей как эффективный инструмент повышения качества услуг, производительности труда и экономического роста [Коршунов и др., 2018]. В бюджете большинства учреждений СПО, ведущих подготовку по образовательным программам для обрабатывающих отраслей, доля доходов от образования и обучения взрослых составляет 15–20%, вне зависимости от отрасли.

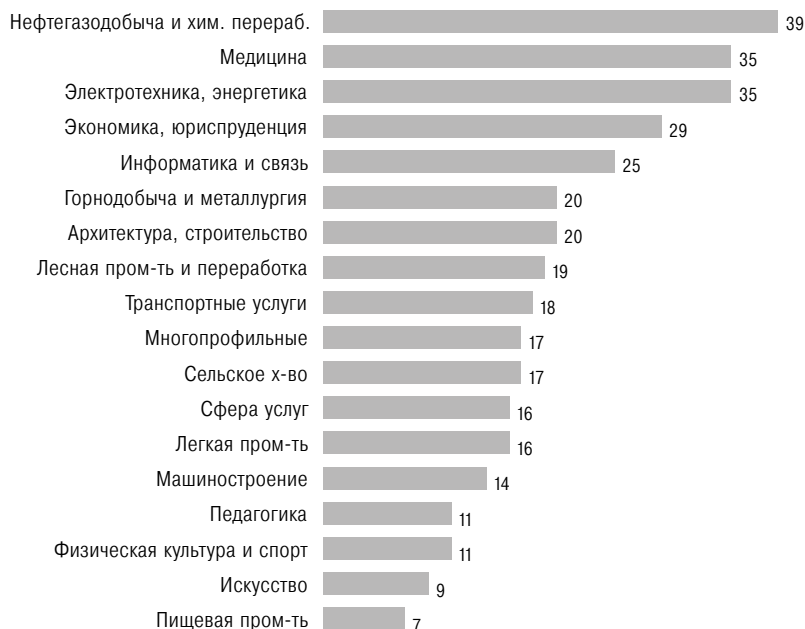
Менеджмент подразделений ДПО техникумов и колледжей стремится обеспечить свой различимый вклад в общем объеме финансовых поступлений в организацию. Поэтому он определяет набор и стоимость программ так, чтобы этот доход был пропорционален общему обороту учреждения. В среднем для колледжей с успешными стратегиями реализации дополнительных образовательных программ профессионального образования и обучения доля доходов от образовательных программ для взрослых составляет 23% в общем обороте учреждений.

Доходы организации от программ дополнительного образования зависят в большей степени от численности привлекаемых слушателей, чем от стоимости программ, которая определяется длительностью программы, отраслевым профилем организации и регионом. Например, в медицинских колледжах стоимость переподготовки для стоматологов может достигать 30 тыс. руб., и в Москве она выше, чем в регионах. Однако стои-

---

<sup>7</sup> При анализе поступлений от образовательной деятельности по обучению взрослых доходы по программам ДПО и профессионального обучения не разделялись.

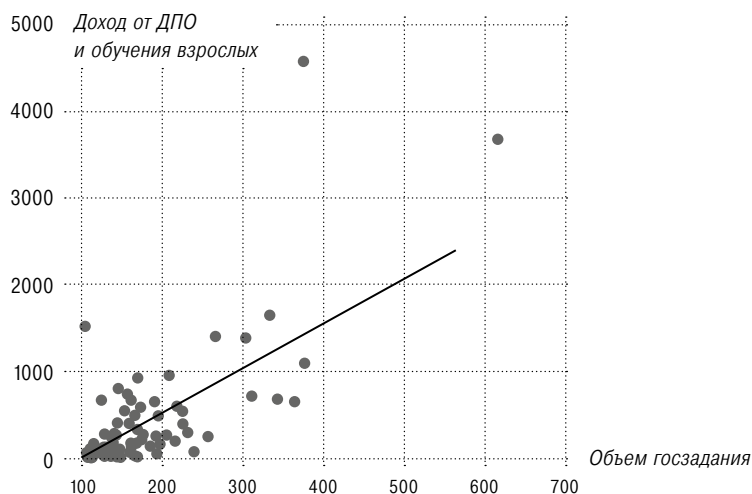
**Рис. 7. Доля доходов от программ дополнительного образования и обучения взрослых в общем бюджете организации СПО в зависимости от ее отраслевой направленности, %**



мость программ ДПО, за счет которых достигается основной доход в успешных образовательных организациях, не является высокой и в среднем составляет от 5 до 10 тыс. руб. — это тот уровень затрат, на который готов пойти взрослый работник для прохождения образовательной программы.

Объем оказываемых учреждениями услуг по образованию и обучению взрослых взаимосвязан с размерами государственного задания на реализацию основных профессиональных образовательных программ (рис. 8). Эта взаимосвязь, на наш взгляд, обусловлена ростом, по мере увеличения размеров государственного задания, общего финансового и материально-технического потенциала учреждения: такое учреждение создает более современную материально-техническую базу, набирает проактивных руководителей и преподавателей, готовых развивать обучение взрослых как дополнительный предпринимательский проект. Эта взаимосвязь также является следствием корреляции численности приема по основным образовательным программам и программам ДПО (см. рис. 6). При этом отраслевая специфика уже не проявляется так заметно, как при сопоставлении абсолютной численности обучающихся и слушателей: наблюда-

Рис. 8. **Взаимосвязь доходов по дополнительным образовательным программам и государственного задания на реализацию основных профессиональных программ, млн руб.**



ется выраженная линейная зависимость для всех отраслей с коэффициентом корреляции Пирсона более 0,73 (рис. 8).

Резюмируя результаты проведенного исследования, выделим составляющие успешной стратегии профессиональных образовательных организаций по обучению взрослых.

- Успешность стратегии зависит от целевой группы потребителей услуг образовательной организации. Высокоэффективными отраслями для реализации программ ДПО являются: медицина, нефтегазодобыча и химическая переработка, транспорт, горнодобыча и металлургия, электротехника и связь, педагогика, сфера услуг, архитектура и строительство.
- Для обеспечения успешности стратегии ДПО необходима гибкая настройка предлагаемых программ в соответствии с потребностями профильной отрасли. Она предусматривает тесное взаимодействие со стратегическими отраслевыми работодателями, их участие в реализации программ, а также профессиональную специализацию, которая позволяет не только добиться внимания и признания на рынке, но и неоднократно осуществлять подготовку и переподготовку сотрудников для отрасли, совершенствуя программы и кастомизируя материальное оснащение под нужды соответствующей группы предприятий.

- Успешности способствует высокий уровень технологического обеспечения образовательного процесса; наличие ресурсного центра, созданного в рамках федеральных и региональных программ развития СПО совместно с работодателями.
- Условием успеха стратегии образовательной организации в обучении взрослых являются серьезные требования к составу педагогических кадров, в том числе к наличию ученой степени и, особенно, практического опыта, приобретенного в реальном секторе экономики.
- Чтобы рассчитывать на успех, образовательной организации нужен признаваемый в отраслевой среде сертификат.
- Гибкая ценовая политика, в зависимости от специальности/профессии и средней заработной платы в регионе и отрасли, способствует повышению доходов образовательной организации.
- Невысокий уровень участия в подготовке неработающего населения (безработных, мигрантов и др.), стоимость обучения которых невелика, положительно сказывается на доходах образовательной организации.
- Продвижению образовательной организации способствует наличие собственного сайта ресурсного центра или подразделения ДПО, прямой и очевидный доступ к разделам, представляющим описание содержания («в один клик» с главной страницы сайта), удобный веб-дизайн и навигация по сайту, понятно представленная структура программ.

Реализация программ профессионального обучения для взрослых в рамках настоящего исследования отдельно не рассматривалась, но в отношении и этого вида образовательных программ можно предполагать наличие сходных тенденций.

**Обучение взрослых в системе организаций высшего образования**

Университеты имеют давнюю историю реализации на своей базе программ для взрослых [Мухина, Копосов, Бородачев, 2013].

Судя по данным мониторинга 2016 г., по количеству реализуемых программ ДПО лидируют многопрофильные, политехнические и экономико-правовые вузы (рис. 9)<sup>8</sup>.

По численности слушателей, прошедших обучение по программам ДПО, первые три позиции занимают многопрофильные, медицинские и транспортные образовательные организации высшего образования (рис. 10).

<sup>8</sup> Мониторинг эффективности образовательных организаций высшего образования по форме №1. <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/?m=vpo>

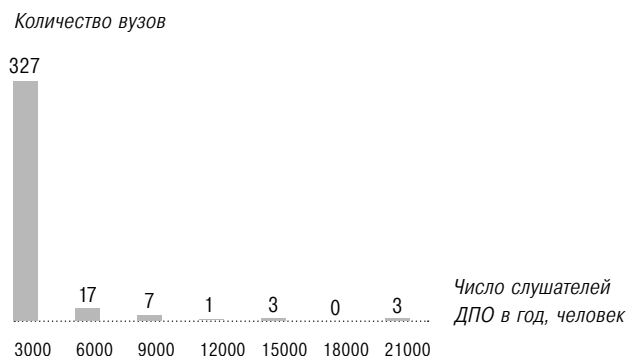
Рис. 9. **Распределение вузов по ключевым отраслям реализуемых программ ДПО**



Рис. 10. **Отраслевое распределение вузов по численности слушателей программ ДПО, тыс. человек**



**Рис. 11. Распределение многопрофильных образовательных организаций высшего образования по числу слушателей программ ДПО**



Программы дополнительного профессионального образования реализуются в вузах для значительно большего числа слушателей, чем в профессиональных образовательных организациях: стратегии реализации дополнительных профессиональных программ с охватом более 500 человек в год имеют в среднем 38% учреждений высшего образования в каждой отрасли, тогда как в системе СПО таких только 16%. Однако университеты значительно крупнее колледжей. Студенческий контингент вуза составляет в среднем 3 тыс. человек. Университеты, обучающие по программам ДПО не менее 3 тыс. человек, составляют около 10% российских вузов. Таким образом, достичь сравнимой по масштабам успешной стратегии обучения взрослых слушателей университету сложнее, чем колледжу.

Успешную стратегию — с численностью слушателей программ ДПО свыше 3 тыс. человек — в отдельных отраслях реализует не более 8–15% вузов. Распределение классических многопрофильных университетов по числу слушателей представлено на рис. 11.

Далеко не все университеты рассматривают программы ДПО как источник своего развития и владеют приемами привлечения взрослых слушателей. В опубликованных стратегиях развития вузов относительно редко присутствуют планы модернизации подразделений ДПО взрослых. Показатели динамики численности слушателей отсутствуют либо внесены формально. Источники развития деятельности в сфере ДПО не указаны, приоритетные направления реализуемых программ не сформулированы и не связываются с основной научной специализацией университета, в которую были сделаны наибольшие государственные инвестиции.



В стратегических документах вузов декларируется необходимость увеличения количества программ ДПО, но направления развития не конкретизируются, а индикаторы не устанавливаются. Перспективы развития ДПО описываются весьма формально: как «повышение квалификации и переподготовка профессорско-преподавательского состава» или «создание новых конкурентоспособных образовательных программ дополнительного профессионального образования по заказу предприятий реального сектора экономики, востребованных на российском и международном образовательном рынке». При этом запрос на ДПО является отражением потребностей региональных предприятий и организаций, для удовлетворения которых вузы часто и были изначально организованы.

На интернет-страницах подразделений ДПО вузов присутствуют элементы стратегий развития образовательных программ ДПО, ценовой политики и структуры подразделений. Однако в основной документ стратегического планирования позиция менеджмента подразделений ДПО чаще всего не попадает, что, скорее всего, связано с отсутствием как показателей реализации программ ДПО среди критериев мониторинга вузов, так и государственной политики в сфере ДПО в целом.

В стратегиях развития вузов не предусматривается характерная для ведущих мировых университетов система «распаковки» основных профессиональных программ (магистратуры и бакалавриата) в отдельные модули получения конкретных квалификаций, или «микростепеней», на основе курсов непрерывного образования, в дальнейшем учитываемых в составе магистратуры или бакалавриата [Berker, Horn, Carroll, 2003]. Активизации интереса потенциальных слушателей к программам ДПО, несомненно, способствовали бы:

- более простые переходы и переводы между курсами и образовательными программами в рамках одного учреждения и между разными учреждениями (наличие соглашений между учреждениями, в которых установлено, какие курсы и модули могут быть перезачтены в случае возврата на программу или при переводе из одного учреждения в другое);
- гибкие ускоренные образовательные программы и графики обучения: обучение только по выходным и праздничным дням, онлайн-обучение, особенно востребованные виды материально-технического обеспечения на нетрадиционных занятиях, возможность неоднократного входа в программу и выхода из нее, комфортное время начала программ обучения (не единственный за год старт программ), возможность изучения разделов программ как в полном, так и в сокращенном виде, модульность учебных программ с получением

- ем промежуточных удостоверений или свидетельств о повышении квалификации, сертификатов [Kazis et al., 2007];
- софинансирование стоимости программ ДПО взрослых со стороны государства [Bosworth, Choitz, 2004].

Дополнительное образование в США позиционируется как «дополнительный вход» в престижнейшие университеты мира. Так, средний балл выпускного экзамена, необходимый для поступления на программу ДПО в Гарвард, может быть ниже, чем на основную программу, в то время как качество образовательных услуг и все остальные возможности для обучения те же. Слушатели таких программ часто находятся в привилегированном положении по сравнению со студентами основных образовательных программ при расселении в общежитии, например им предоставляются одноместные комнаты, когда они приезжают на очный летний выпускной модуль<sup>9</sup>. Кроме того, модульная «распаковка» высшего образования в краткосрочные программы позволяет растянуть расходы взрослых граждан во времени, снижает нагрузку на персональный бюджет, делая образование существенно более доступным.

В Российской Федерации программы ДПО реализуются преимущественно в очной форме. Российские университеты не предлагают значительного числа онлайн-курсов для взрослых, поскольку взрослые потребители предъявляют к ним более высокие требования, чем обычные студенты. По данным Росстата, с 2010 по 2016 г. численность слушателей дополнительных образовательных программ, использовавших дистанционные форматы образования и обучения, практически не менялась и составляла не более 7–8% в год от их общего числа [Коршунов и др., 2018]. В США за три года, с 2002 до 2005 г., численность обучающихся на таких курсах выросла почти на 250%<sup>10</sup>. Стремительный рост масштабов онлайн-образования был обусловлен заинтересованностью в нем ключевых стейкхолдеров: 62% работодателей считают онлайн-программы такими же эффективными, как и очные формы профессиональной подготовки<sup>11</sup>.

Распределение российских вузов с численностью слушателей программ ДПО более 3 тыс. человек в год по отраслям представлено на рис. 12. Стратегии, обеспечивающие значи-

<sup>9</sup> Kaufman J. Hacking Higher Education. Part 2. Hacking Harvard. <https://joshkaufman.net/hacking-higher-education-harvard/>

<sup>10</sup> Eduventures (2005) Online Distance Education Market Update 2005: Growth in the Age of Competition. Boston: Eduventures, LLC. <https://encoura.org/resources/enrollment-resource-library/#>

<sup>11</sup> Eduventures (2005) Developing Effective Channels to Corporate and Government Markets. Part I. Boston: Eduventures, LLC. <https://encoura.org/products-services/eduventures-research-and-advisory-services/>

Рис. 12. **Распределение количества вузов с численностью слушателей программ ДПО более 3 тыс. человек в год по отраслям**



тельный охват обучаемых, легче всего формируют медицинские, многопрофильные, педагогические, экономические, юридические и политехнические вузы. Сложнее всего такие стратегии реализуются в вузах сферы услуг, легкой и лесной промышленности и переработки, электротехники, энергетики, информатики и связи, обслуживающих преимущественно отрасли малого и среднего бизнеса.

Профиль реализуемых программ ДПО коррелирует с основной специализацией учреждения. При этом многопрофильность вузов обеспечивает более высокие объемы подготовки по дополнительным образовательным программам. Иначе обстоит дело с многопрофильными профессиональными образовательными организациями СПО. Скорее всего, сам статус университета является одним из наиболее эффективных стимулов к получению в нем дополнительного профессионального образования по различным программам. Это преимущество активно использует ряд небольших организаций высшего образования, в моделях развития которых ДПО занимает более значимую позицию, чем подготовка по основным образовательным программам. В таких учреждениях численность прошедших профессиональную переподготовку или повышение квалификации в течение года менее 3 тыс., но превышает число студентов, обучающихся по основным образовательным программам бакалавриата, магистратуры и специалитета, иногда в несколько раз. Таких вузов в РФ около ста. Их распределение по отрас-

**Рис. 13. Распределение по отраслям небольших вузов (контингент менее 3 тыс. человек), в которых численность слушателей ДПО превышает число студентов основных образовательных программ**



**Рис. 14. Виды образовательных организаций высшего образования со студенческим контингентом менее 3 тыс. человек, в которых контингент слушателей по программам ДПО превышает объемы подготовки по основным профессиональным программам**



лям показано на рис. 13. Лидирующие позиции здесь сохраняют медицинские, экономические, юридические, транспортные и педагогические вузы.

В основном данные образовательные организации являются либо филиалами государственных и частных вузов, либо не-

государственными образовательными организациями высшего образования (рис. 14).

Сайты таких вузов более информативны в части программ ДПО, содержат дорожные карты развития направления, фокусируются на потребностях и возможностях взрослых потребителей образовательных услуг. Информация о курсах повышения квалификации и профессиональной переподготовки максимально прозрачна и находится «в один клик». С целью облегчения выбора программы потенциальным слушателям предлагается рейтинг имеющихся курсов, основанный на отзывах. Помимо этого на странице сайта, посвященной дополнительному образованию, можно получить необходимую информацию об условиях обучения, пройти небольшой опрос, виртуальную стажировку и т. п.

Дополнительное профессиональное образование и обучение взрослых может быть одной из стратегических целей не крупного вуза. Негосударственным вузам и особенно филиалам получить исследовательский грант из бюджета часто непросто, а научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы не становятся источниками заработка в силу отсутствия заказов со стороны промышленности. Поэтому в местных вузах и особенно в сети филиалов ДПО зачастую становится основным источником средств. Нацеленные на выживание без бюджетного финансирования, такие образовательные организации высшего образования демонстрируют возможный финансовый потенциал этого сектора услуг. В связи с этим можно предполагать, что и в крупных государственных университетах объемы предоставления программ ДПО могут быть существенно увеличены.

В развитых странах сектор небольших образовательных организаций высшего образования также невелик: в США он охватывает всего от 3 до 5% взрослых слушателей. Из-за недостаточного высокого статуса и узкого предложения программ такие образовательные организации не представляют серьезной конкуренции по численности обучаемых взрослых для классических региональных университетов [Bailey, Badway, Gumpert, 2003. P. 1–4].

Судя по информации из открытых источников, доходы от реализации программ ДПО в государственных вузах с контингентом слушателей свыше 3 тыс. человек в абсолютном выражении в несколько раз больше, чем в учреждениях СПО и небольших образовательных организациях. Однако в процентном соотношении они не составляют существенной доли общего консолидированного бюджета.

Самые высокие показатели по доле доходов от ДПО среди государственных вузов, реализующих наиболее успешные стратегии, имеют педагогические (5%) и многопрофильные классические (4,8%) университеты. Немногим меньше показатели

Рис. 15. Доля доходов ДПО в общем бюджете вуза в зависимости от отраслевой направленности учреждения, %



в вузах, представляющих отрасли нефтегазодобычи и химической переработки (4,3%), а также в экономических и юридических вузах (4,1%). В остальных вузах показатели менее 3%. Наименьшую долю общего бюджета составляют доходы от ДПО в сельскохозяйственных вузах — всего 0,4% (рис. 15).

Низкий показатель доходов от ДПО связан не столько с тем, что объем данных услуг не учитывается в ходе ежегодной оценки результативности деятельности университетов, сколько с тем, что государственные поступления в бюджет университета с высоким уровнем материально-технического обеспечения являются определяющими. Именно бюджетное финансирование, включая заказы на научные исследования и разработки, составляет основной доход крупного вуза. Незначительными оказываются поступления по ДПО и в сравнении с платой внебюджетных студентов по основным профессиональным образовательным программам, которая может составлять от 30 до 80% общего бюджета вуза.

Для государственных вузов с объемами ДПО более 3 тыс. человек в год существует взаимосвязь между приемом по основным образовательным программам и численностью прошедших обучение по программам ДПО. Как и в случае с профессиональными образовательными организациями, у вузов с большим контингентом обучающихся больше ресурсов и больше преподавателей, имеющих подготовку для реализации раз-

Рис. 16. **Взаимосвязь численности студентов, обучающихся по основным образовательным программам, и численности слушателей программ дополнительного образования в многопрофильных вузах (классических университетах), тыс. человек**

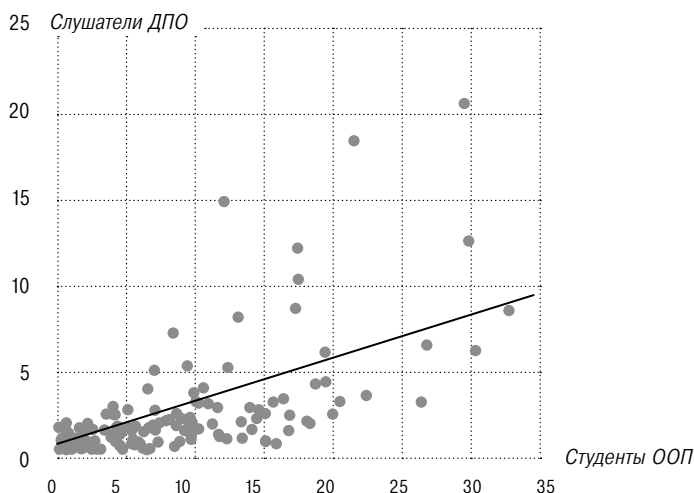
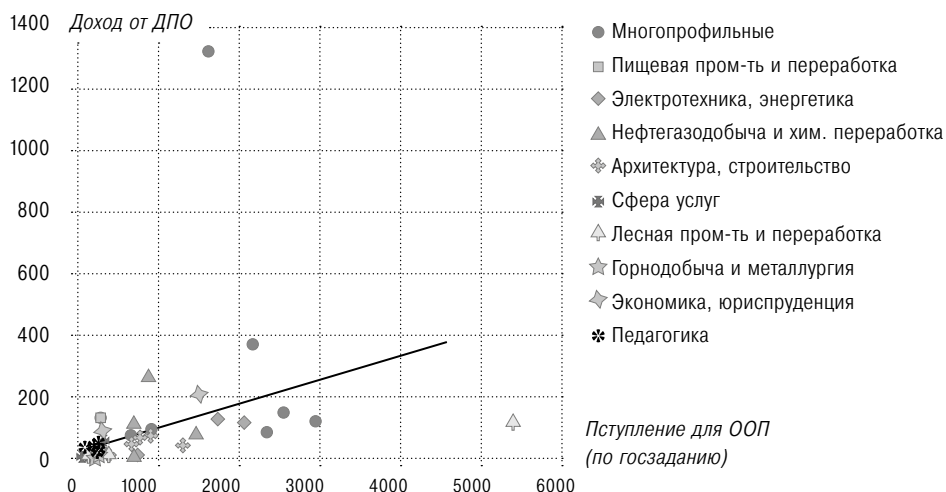


Рис. 17. **Взаимосвязь объема поступлений в бюджет вуза по государственному заданию на реализацию основных программ и доходов от реализации дополнительных образовательных программ, млн руб.**



нообразных программ ДПО, а также больше студентов старших курсов, которые могут быть вовлечены в прохождение дополнительных программ на платной основе (рис. 16).

Скорее всего, по этой же причине с ростом общего объема государственного задания по основным профессиональным образовательным программам увеличиваются поступления и от реализации программ ДПО (рис. 17).

Оцененная в нашем исследовании взаимосвязь между информативностью сайта по ДПО и численностью обученных для большинства классических и отраслевых университетов оказалась слабой. Сайт не является ключевым инструментом привлечения слушателей на такие программы. Более значимыми PR-факторами являются общий имидж и бренд вуза, его известность в среде работодателей и потенциальных слушателей в макрорегионе.

Исследование сайтов вузов показало, что в успешных вузах предложение по ДПО доходит до 200 программ. Стоимость программ ДПО в вузах варьирует в более широких пределах, чем в учреждениях СПО, и составляет от 600 руб. до 600 тыс. руб. При этом основной доход достигается за счет численности привлекаемых слушателей, а не стоимости программ. Чем больше программ подготовлено и заявлено на сайте вуза, тем больше слушателей в этой организации, поскольку сам статус университета является привлекательным для его выбора в качестве образовательной организации.

В составе предлагаемых вузами программ не только конкретные и современные квалификации (например, в сфере IT и языков программирования), но и тренировка управленческих навыков, программы развития лидерства, предпринимательства, MBA, технологии менеджмента качества, проектирования и продвижения инновационных продуктов, а также финансовая, информационная и другие виды грамотности для студентов и лиц старшего возраста. Университеты стараются сочетать привлечение слушателей на свободном рынке с реализацией программ для бюджетных организаций и отраслевых заказчиков. Успешными становятся подразделения дополнительного профессионального образования, владеющие не только исключительными компетенциями, но и информацией об их источниках, о преподавателях, специалистах, экспертах, которых целесообразно привлечь для передачи технологий и навыков в рамках своего направления деятельности. Они выступают центрами продаж образовательных программ, сформированной вокруг себя сети компетенций в определенной профессиональной области.

Вместе с тем университеты пока не стали в полной мере опорными организациями в предоставлении дополнительных образовательных услуг для региональной промышленности



и особенно для населения. Доля программ личностного развития (например, в составе «университетов серебряного возраста») в российских вузах невелика, в то время как зарубежным вузам стратегия предложения образовательных программ, ориентированных «на мир каждого взрослого обучающегося в возрасте от 18 до 89 лет, каждого часового пояса, каждой культуры и карьеры»<sup>12</sup> открывает совершенно новые рыночные ниши для развития данного вида услуг.

Проведенный анализ деятельности профессиональных образовательных организаций и вузов в сфере дополнительного образования позволяет выделить необходимые элементы наиболее успешных конкурентных стратегий при реализации программ ДПО:

## **Заключение**

- настройка предлагаемых программ на потребности основных стейкхолдеров этого типа образования: слушателей и их работодателей. Разработка программ для отраслей, в которых традиционно высок уровень обучения и переподготовки персонала в вузах и СПО;
- тесное взаимодействие менеджмента ДПО с работодателями, привлечение их к участию не только в реализации программ, но и в использовании материально-технической базы, определении новых направлений переподготовки и повышения квалификации, форматов оценки квалификаций и сертификации;
- признаваемый документ об образовании организации высшего образования и диплом или сертификат, выдаваемый корпоративным учебным центром головного предприятия отрасли;
- постоянный апгрейд существующих и разработка новых программ обучения с учетом потребностей «якорных» работодателей, отраслевого рынка труда, а также населения разных возрастов в конкретном регионе;
- высокий уровень технологического обеспечения образовательного процесса. Наличие ресурсного центра, центра компетенций, созданного в рамках федеральных и региональных программ развития образовательных организаций совместно с работодателями, учет в составе подготовки передовых стандартов (ISO, *WorldSkills* и др.);
- привлечение для преподавания кадров с высокой академической и отраслевой репутацией с целью усиления привлекательности программ и повышения узнаваемости бренда

---

<sup>12</sup> Harvard University Extension School. <https://www.extension.harvard.edu/>

образовательной организации. Высокие требования к составу педагогических кадров, в том числе по наличию практического опыта, приобретенного в реальном секторе экономики;

- гибкая ценовая политика в зависимости от специальности/ профессии и средней заработной платы в регионе и отрасли;
- педагогические методы и приемы обучения, ориентированные на взрослых: учитывающие накопленный жизненный и профессиональный опыт слушателей, а также обеспечивающие удобство прохождения самих программ;
- мониторинг качества программ ДПО и результатов обучения с использованием обратной связи о карьерных траекториях, сведений об изменении размеров заработной платы после прохождения курса и других измеримых результатов ДПО.

## Литература

1. Коршунов И. А., Кужелева К. С., Грачев Б. А., Сергеев К. А. (2018) Обучение и образование взрослых: востребованные программы, возрастная и отраслевая структуры. Факты образования № 1 (16). М.: Изд. дом ВШЭ.
2. Мухина Т. Г., Копосов Е. В., Бородачев В. В. (2013) История и перспективы развития отечественной системы дополнительного профессионального образования в условиях высшей школы. Н. Новгород: ННГАСУ.
3. Bailey T. R., Badway N., Gumport P. J. (2003) For-Profit Higher Education and Community Colleges Columbia University Academic Commons // Community College Research Center Brief. No 16. P. 1–4. <https://doi.org/10.7916/D8HD841Z>.
4. Berker A., Horn L., Carroll C. D. (2003) Work First, Study Second: Adult Undergraduates Who Combine Employment and Postsecondary Enrollment. Washington, DC: National Center for Education Statistics. <https://nces.ed.gov/pubs2003/2003167.pdf>
5. Bosworth B., Choitz V. (2004) Title X: A New Federal-State Partnership in Higher Education for Working Adults in the 21st Century. FutureWorks: Strategies for Regional Development. [http://www.futureworksworld.com/uploads/8/1/1/6/81165812/title\\_x\\_2004.pdf](http://www.futureworksworld.com/uploads/8/1/1/6/81165812/title_x_2004.pdf)
6. Cook B., King J. E. (2005) Improving Lives through Higher Education: Campus Programs and Policies for Low-Income Adults. Washington, DC: American Council on Education, Center for Policy Analysis.
7. Hinton K. E. (2012) A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education. <http://www.sunymaritime.edu/sites/default/files/media/Documents/A%20Practical%20Guide%20to%20Strategic%20Planning.pdf>
8. Kazis R., Callahan A., Davidson C., McLeod A., Bosworth B., Choitz V., Hoops J. (2007) Adult Learners in Higher Education: Barriers to Success and Strategies to Improve Results. Employment and Training Administration. Occasional Paper 2007–03. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED497801.pdf>

## Successful Strategies of Vocational Schools and Universities in Implementing Continuing Education Programs

### Ilya Korshunov

Candidate of Sciences in Chemistry, Professor, Head of the Lifelong Learning Group, Main Scientist, Institute of Education, National Research University Higher School of Economics. Address: Bld. 10, 16 pereulok Potapovskiy, 101000, Moscow, Russian Federation. Email: [ikorshunov@hse.ru](mailto:ikorshunov@hse.ru)

Authors

### Vera Peshkova

Candidate of Sciences in History, Senior Researcher, Institute of Sociology of the Federal Center for Theoretical and Applied Sociology of the Russian Academy of Sciences. Address: Bld. 5, 24/35 Krzhizhanovskogo, 117218 Moscow, Russian Federation. Email: [pever@mail.ru](mailto:pever@mail.ru)

### Natalya Malkova

Candidate of Sciences in Pedagogy, Associate Professor, Foreign Languages Department, Moscow Polytechnic University. Address: 38 Bolshaya Semenovskaya St, 107023 Moscow, Russian Federation. Email: [malkova\\_n\\_v@mail.ru](mailto:malkova_n_v@mail.ru)

Open statistics is analyzed to examine the successful strategies of implementing continuing education (CE) programs by vocational schools and universities. The study identifies the industries that benefit from those successful strategies the most. In vocational schools, such industries include medicine, oil and gas production and chemical processing, transport, mining and metallurgy, electrical engineering and telecommunications, pedagogy, tertiary sector, architecture and construction. As for higher education, CE programs are pursued most actively by medical, multidisciplinary, pedagogical, law and economics, and polytechnic universities. A relationship has been established between CE enrollment and general student population.

Abstract

Implementation of CE programs contributes to financial sustainability of vocational institutions. Successful strategies may ensure from 25 to 40 percent of the total budget in educational institutions that specialize in oil and gas production and chemical processing, medicine, electrical and power engineering, ICT, law and economics. Efficient strategies include narrow specialization and collaboration with strategic enterprises, while online marketing tools play a relatively small part.

Continuing education was found to contribute little to financial sustainability of large national universities despite higher CE enrollments, barely accounting for five percent of their total budget. At the same time, a number of small institutions of higher education (regional branch campuses and private universities) can generate over half of their income from CE programs, university status playing a guiding role in student attraction. Analysis of university strategies shows that low interest in implementing CE programs for the good of regional industries is related to the absence of CE-based indicators in annual monitoring reports and the lack of established policies for integrating CE programs into higher education.

adult education and learning, continuing education, university, vocational school, successful strategies in education.

Keywords

Bailey T. R., Badway N., Gumport P. J. (2003) For-Profit Higher Education and Community Colleges Columbia University Academic Commons. *Communi-*

References

- nity College Research Center Brief, no 16, pp. 1–4. Available at: <https://doi.org/10.7916/D8HD841Z> (accessed 10 February 2019).
- Berker A., Horn L., Carroll C. D. (2003) *Work First, Study Second: Adult Undergraduates Who Combine Employment and Postsecondary Enrollment*. Washington, DC: National Center for Education Statistics. Available at: <https://nces.ed.gov/pubs2003/2003167.pdf> (accessed 10 February 2019).
- Bosworth B., Choitz V. (2004) *Title X: A New Federal-State Partnership in Higher Education for Working Adults in the 21st Century. FutureWorks: Strategies for Regional Development*. Available at: [http://www.futureworksworld.com/uploads/8/1/1/6/81165812/title\\_x\\_2004.pdf](http://www.futureworksworld.com/uploads/8/1/1/6/81165812/title_x_2004.pdf) (accessed 10 February 2019).
- Cook B., King J. E. (2005) *Improving Lives through Higher Education: Campus Programs and Policies for Low-Income Adults*. Washington, DC: American Council on Education, Center for Policy Analysis.
- Hinton K. E. (2012) *A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education*. Available at: <http://www.sunymaritime.edu/sites/default/files/media/Documents/A%20Practical%20Guide%20to%20Strategic%20Planning.pdf> (accessed 10 February 2019).
- Kazis R., Callahan A., Davidson C., McLeod A., Bosworth B., Choitz V., Hoops J. (2007) *Adult Learners in Higher Education: Barriers to Success and Strategies to Improve Results. Employment and Training Administration. Occasional Paper 2007–03*. Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED497801.pdf> (accessed 10 February 2019).
- Korshunov I., Kuzheleva K., Grachev B., Sergeev K. (2018) *Obuchenie i obrazovanie vzroslykh: vstrebovannyye programmy, vozrastnaya i otraslevaya struktury* [Adult Learning and Education: Programs in Demand and the Age-Industry Structure]. *Fakty obrazovaniya* № 1 (16) [Education Facts no 1(16)]. Moscow: Higher School of Economics.
- Mukhina T., Kuposov Y., Borodachev V. (2013) *Istoriya i perspektivy razvitiya otechestvennoy sistemy dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya v usloviyakh vysshey shkoly* [The History and Future Prospects of Continuing Vocational Education and Training in Russian Universities]. Nizhny Novgorod: Nizhny Novgorod State University of Architecture and Construction.