

**Российская академия народного хозяйства и государственной  
службы  
при Президенте Российской Федерации**

**Отчет о зарубежной стажировке  
в рамках программы «Подготовка управленческих кадров в сфере  
здравоохранения и образования в 2011 -2014 годах»**

**Образовательная программа: Управление в сфере  
образования**

**Слушатель: Молодцова Елена Александровна**

**Страна стажировки: Австрия**

**Москва, 2011**

## **Раздел 1. Информационная часть**

- 1.1. Наименование образовательной программы: подготовка управленческих кадров в сфере образования (Система профессионального образования в Австрии)**
- 1.2. Фамилия, Имя, Отчество слушателя: Молодцова Елена Александровна**
- 1.3. Регион, место работы, должность: Нижегородская область, город Нижний Новгород, муниципальное образовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 121, директор**
- 1.4. Наименование выполненного в рамках программы Проекта: «Школа + Бизнес – 2020»**
- 1.5. Сроки и место проведения зарубежной стажировки: страна – Австрия; сроки 13 ноября 2011 г. – 26 ноября 2011 г.**
- 1.6. Дополнительная информация:**

## **Раздел 2. Системный анализ изученной в ходе стажировки зарубежной практики управления**

### **I. Австрийская система образования**

Уровень качества австрийского образования известен не только в Европе. Австрия дала миру немало выдающихся ученых. Девизом австрийской системы образования считается: «Non scholae, sed vitae discimus» (Мы учимся не для школы, а для жизни).

Основная цель австрийской школы состоит в развитии так называемого «зрелого гражданина» в обществе, т.е. человека знающего не только свои права, но и обязанности и умеющего действовать в соответствии с ними. В Австрии основная ставка делается на приобретение таких качеств, как «межкультурная компетенция», способность работать в коллективе и самостоятельно под руководством учителя.

Рассмотрев австрийскую систему образования, понятно, что школы в России и в Австрии во многом похожи. И в России и в Австрии обязательным является девятилетнее образование: начальная школа четырехлетняя, изучение иностранных языков начинается в начальной школе, в подавляющем большинстве случаев – это английский язык.



#### **Лекция «Австрийская образовательная система в сопоставлении с другими ЕС»**

Курт Шмид

IBW - Институт австрийской экономики по исследованию вопросов квалификации и обучения

Для австрийского ребенка путь начинается с посещения **детского сада** (Kindergarten). Дети могут посещать детский сад по достижении трехлетнего

возраста. Детский сад не входит в систему школьного образования и поэтому посещение является добровольным.

**Общее обязательное школьное обучение** начинается по достижении шестилетнего возраста и длится девять лет. Имеется возможность выбора между частными и государственными школами, хотя количество частных школ в Австрии невелико. За обучение в государственных школах плата не взимается. Австрийская система школьного обучения предоставляет множество путей получения образования, предусматривая тем самым и различные потребности и интересы детей и их родителей.

### ***Начальная ступень образования***

Образование каждого ребенка в Австрии начинается с четырехгодичной **начальной школы** (Volksschule). Для детей, по возрасту обязанных посещать школу (т.е. достигших шестилетнего возраста), но еще не располагающих соответствующим уровнем физического и умственного развития (например, если им еще сложно следовать плану занятий) имеется **подготовительная ступень школы** (Vorschulstufe).

В начальных школах все дети получают обширное общее образование, цель которого заключается в стимулировании социальных, эмоциональных, интеллектуальных и физических способностей и навыков. Дети с потребностью в особенном педагогическом подходе могут посещать как **школу для детей со специальными потребностями** (Sonderschule), так и так называемый интегративный класс начальной школы.

### ***Вторая ступень образования I***

По окончании обучения на начальной ступени школьницы и школьники имеют возможность выбора двумя типами школ, каждый из которых состоит из четырех классов: это **неполная средняя школа** (Hauptschule) и **нижняя ступень полной общеобразовательной средней школы** (Unterstufe einer allgemeinbildenden höheren Schule). Школьницы и школьники с потребностью в особенном педагогическом подходе могут продолжать посещать школы для детей с особыми потребностями и с пятого по восьмой годы обучения. Неполные средние школы предоставляют школьницам и школьникам основополагающие общее образование, необходимое для перехода в школу второй ступени и дающее необходимую подготовку для трудовой деятельности. Нижняя ступень полных общеобразовательных средних школ предоставляет обширное и углубленное общее образование. Учебная программа пятого и шестого учебных лет идентична с учебным планом неполной средней школы и нижней ступени полной общеобразовательной средней школы. Начиная с седьмого учебного года в полных общеобразовательных средних школах имеются три подразделения с разными предметными направлениями: классическая гимназия с преподаванием латыни, реальная гимназия с упором на математику и геометрию, и реальная гимназия с хозяйственно-экономическим уклоном.

## ***Вторая ступень образования II***

Последний обязательный учебный год соответствует первому году второй ступени образования II. К этому времени усиливается дифференцирование школьной системы.



### **Учебная мастерская Австрийских железных дорог «ОВВ»**

Школьницы и школьники имеют возможность выбора между **профессиональным** (berufsbildende) или **общеобразовательным обучением** (allgemeinbildende Ausbildung). Профессиональное образование можно получить либо в рамках производственного обучения (система двойного обучения), в неполной средней школе с профессиональной направленностью либо в техникуме. Общеобразовательное обучение предлагается в верхней ступени полных общеобразовательных средних школ. Приблизительно 80% школьниц и школьников выбирают после второй ступени образования I обучение по профессии.



### **Учебная мастерская Австрийских железных дорог «ОВВ»**

Гюнтер Хель Член Федерального совета профессионального обучения

### ***Профессиональная подготовка***

Если ученицы и ученики по окончании второй ступени образования I делают выбор в пользу профессиональной подготовки в системе двойного обучения, они должны отучиться девятый год своего обязательного школьного образования. Последний девятый год они учатся, как правило, в готовящей к профессии одногодичной **политехнической школе**. Там ученицы и ученики обретают знания по самым различным предметам, посещают предприятия и проходят дни производственной практики, что обеспечивает им целенаправленную ориентацию и подготовку к предстоящему выбору образования. Последующее профессиональное обучение учениц и учеников осуществляется как на **учебном предприятии** (Lehrbetrieb) (обучение на практике, около 80% времени обучения), так и в **ремесленном училище** (Berufsschule).



**Региональное профессиональное училище в Пёхларне:  
высококачественные программы обучения плотничьему делу и  
деревообработке**  
(Директор Бертольд Обермюллер)

Задача ремесленного училища заключается в углублении общего образования и полученных на учебном предприятии профессиональных знаний. В зависимости от профессии обучение учеников длится от двух до четырех лет, но чаще всего три года. По окончании каждый ученик может сдать **экзамен на квалификационный разряд** (Lehrabschlussprüfung) Для молодежи с потребностью в особенном педагогическом подходе, с физически или психически ограниченными возможностями или иными недостатками имеется возможность так называемого интегративного **профессионального обучения**. Продление времени обучения на один – максимально два года либо обучение с частичными квалификациями по договоренности между

учеником и предприятием предоставляет возможность учета особенных потребностей молодых людей.



**Региональное профессиональное училище в Пёхларне:  
высококачественные программы обучения плотничьему делу и  
деревообработке**  
(Директор Бертхольд Обермюллер)

Другой вид профессионального обучения на уровне второй ступени II представляет собой **неполная средняя школа с профессиональной направленностью**. Ее задача заключается в том, чтобы дать ученицам и ученикам основные профессионально-специфические знания, позволяющие им работать по определенной профессии. Еще одна цель таких школ заключается в углублении общего образования. Обучение в неполных средних школах с профессиональной направленностью длится, как правило, от трех до четырех лет; однако существуют также и одно- и двухгодичные формы обучения.

Особенное положение занимают общие школы для работников здравоохранения и персонала по уходу за больными. В них возможно поступить только после успешного окончания десятого учебного года. Учеба в них осуществляется на основе системы двойного обучения, объединяющей в себе практическое обучение в заведениях здравоохранения с теоретической частью, преподаваемой в школе.

Начиная с 1997-ого года у выпускниц и выпускников системы производственного обучения, трех- и четырехлетних неполных средних школ с профессиональной направленностью, а также школ для работников здравоохранения и персонала по уходу за больными имеется возможность сдачи **экзамена на профессиональную зрелость**. Он состоит из четырех экзаменов (немецкий язык, математика, живой иностранный язык и профессиональная область специализации) и дает право перехода в любое высшее учебное заведение дополняющей вторую и третью ступени (аттестат об окончании среднего учебного заведения). Другой возможностью для

получения аттестата об окончании среднего учебного заведения является **квалификационный экзамен для учебы в высшем учебном заведении/университете**. Такой экзамен, однако, дает право на учебу только в определенной области специализации высшем учебном заведении/университете. Дальнейшая возможность выполнения условий для поступления в учебное заведение дополняющей вторую и третью ступени – это окончание курса дополнительного образования для получения полного среднего образования. Определенные группы людей должны перед вступлением в такую программу обучения пройти подготовительный курс. Курсы дополнительного образования для получения полного среднего образования завершаются экзаменом на аттестат зрелости либо экзаменом на получение диплома.

Помимо системы обучения учеников и образования в неполной средней школе с профессиональной направленностью после второй ступени I учащиеся могут также поступить в техникум, предоставляющий высшее профессиональное образование разных профилей (например, в области туризма, машиностроения, электротехники и т.д.) и основательное всеобщее образование.

Обучение в техникуме длится пять лет и завершается экзаменом на аттестат зрелости и на получение диплома. Учащиеся приобретают профессиональную квалификацию и право на поступление в высшее учебное заведение/университет (двойная квалификация).

### ***Общеобразовательная подготовка***

Общеобразовательное обучение предлагается на **старшей ступени полных общеобразовательных средних школ**. Задача таких школ заключается, прежде всего, в подготовке школьниц и школьников к учебе в университетах. Обучение здесь длится четыре года и завершается экзаменом на аттестат зрелости. Выпускницы и выпускники приобретают общее право на поступление в высшее учебное заведение/университет.

### ***Дополняющая вторую и третью ступень***

Успешное окончание школ или же сдача экзамена на профессиональную зрелость либо квалификационный экзамен для учебы в высшем учебном заведении/университете дает школьницам и школьникам аттестат об окончании среднего учебного заведения, обеспечивая им этим возможность поступления в следующие учебные заведения: **академии**, дающие квалификацию на работу по определенным профессиям в социальной сфере и в области здравоохранения.

Кроме того, на третьем уровне представлены **специализированные высшие учебные заведения и университеты**. Новые законы в сфере высшего образования предусматривают для специализированных вузов и университетов трехгодичные курсы до степени бакалавра и опирающиеся на



них одно- до двухгодичные курсы до степени магистра. В обоих заведениях предлагаются также курсы по окончании которых выдается диплом. Лица, прошедшие курсы обучения до степени магистра или курсы дипломированного обучения, имеют право на подготовку к защите докторской работы в университете. Как в университетах, так и в специализированных высших учебных заведениях предлагаются также учебные курсы университетского уровня и университетские учебные курсы, предназначенные для повышения квалификации в университете. Право на обучение на таких курсах дает аттестат об окончании среднего учебного заведения или многолетний профессиональный опыт.

Лица, успешно сдавшие экзамен на квалификационный разряд и выпускники неполных средних школ с профессиональной направленностью имеют возможность углубления своих теоретических знаний в строительно-ремесленных школах и школах мастеров производства. Обучение здесь длится от одного до двух лет и завершается выпускным экзаменом.

### ***Повышение квалификации – учеба на протяжении всей жизни***

Если человек получил первое профессиональное образование на высшей второй, дополняющей вторую или третьей ступени и хочет продолжить образование, это принято называть **повышением профессиональной квалификации**. Возраст участников таких образовательных программ составляет, как правило, более 20-ти лет. Многообразие учебных заведения (школы, и высшие учебные заведения, учебные центры социальных партнеров, система повышения квалификации, некоммерческие заведения для повышения квалификации, частные центры и т.п.) и связанный с этим обширный диапазон предложения являются характерными для австрийской системы повышения квалификации.

## **II. Профессиональное обучение в Австрии**

Примерно 40% молодежи в Австрии по окончании обязательного школьного образования выбирают учебную профессию и тем самым приобретают полную профессиональную квалификацию. Все молодые люди, окончившие девятилетнее обязательное школьное образование, принципиально имеют возможность обучения учебной профессии.

Ученики могут получить первоначальное профессиональное образование не только в рамках обучения на предприятиях, но и специальных учебных заведения с полной учебной неделей.

Обучение на предприятии существенно отличается о профессиональной подготовки в учебных заведениях с полной учебной неделей:

- Подготовка осуществляется в двух местах обучения – на предприятии и в профессиональном училище.
- Ученик проходит обучение на учебном предприятии и одновременно является учеником профессионального училища.

Такая форма обучения называется профессиональной подготовкой в дуальной системе.

- Обучение ученика на предприятии занимает преобладающую часть времени профессиональной подготовки (80 процентов).
- Экзамен об окончании профессиональной подготовки в дуальной системе принимается специалистами соответствующей профессии. В рамках выпускного экзамена главное внимание уделяется практическим навыкам и знаниям, необходимым для соответствующей профессии.

В настоящее время в Австрии в системе профессиональной подготовки учеников на предприятии имеет 239 признанных законом учебных профессий в области ремесел, промышленности, торговли, туризма, транспорта, сельского хозяйства, в секторе услуг и сфере управления. Продолжительность обучения учебной профессии колеблется от двух до четырех лет, а большинстве случаев срок обучения учебной профессии составляет три года.

Правовые основания для обучения учеников на предприятии закреплены в Законе об организации профессиональной подготовки. Министр экономики Австрии издает Положение о профессиональной подготовке для каждой отдельной учебной профессии, регулирующее обучение на обучающихся предприятиях. Учебная программа для обучения учеников в профессиональных училищах издается Министром образования Австрии.

#### **Особенности обучения учеников на предприятии:**

- Профессиональная подготовка осуществляется в условиях реальной трудовой практики (работы). Ученик приобретает необходимые навыки работы с современными машинами и приборами, определенные в характеристике соответствующей учебной профессии. Закончивший обучение ученик сразу же по окончании подготовки в состоянии выполнять квалификационную профессиональную работу в качестве специализированного работника.
- Обучение осуществляется в основном в виде продуктивной работы, что способствует сокращению расходов на обучение и укреплению мотивации ученика к учебе.
- Малые предприятия, которые не в состоянии самостоятельно предложить полный диапазон и разнообразие обучения учебной профессии, имеют возможность предоставить полноценное профессиональное образование путем дополнительного обучения на практике в сообществе с предприятиями, занятыми в той же отрасли. Помимо, этого, в отдельных отраслях создаются межпроизводственные учебные центры (как например, учебные строительные подразделения).

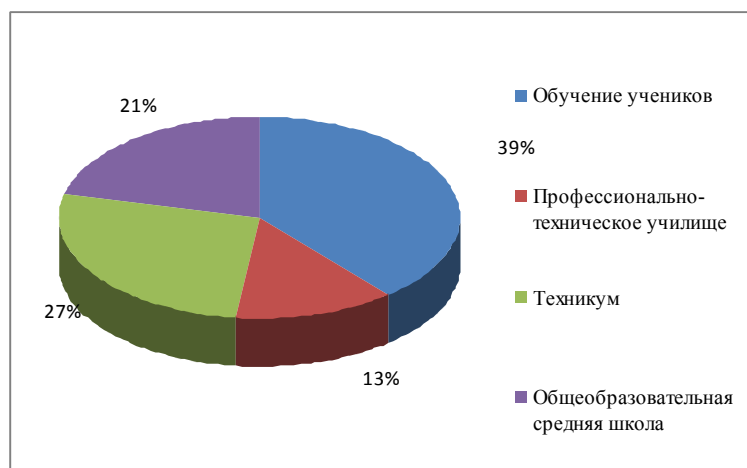
Преимущество профессионального обучения на предприятии для молодежи и австрийского государства в очень низком уровне безработицы среди молодежи. В 2009-м году, году финансово-экономического кризиса, уровень безработицы среди молодежи в Австрии составил всего лишь 10% и тем самым Австрия по этому показателю заняла второе место среди остальных стран Евросоюза. Переход молодых людей от обучения к профессиональной деятельности представляет собой особенно сложный барьер в большинстве стран. В тех странах, в которых имеется система обучения учеников на предприятиях, этот барьер отсутствует для выпускников обучения, так как уже во время обучения ученики одновременно находятся и в трудовых отношениях. Многие молодые люди не чувствуют себя комфортно в абстрактной учебной среде учебных заведений и могут гораздо лучше развивать свой потенциал в рамках обучения на практике на предприятиях. Молодые люди очень высоко оценивают также тот факт, что они получают вознаграждение во время их профессионального обучения.

Предприятия обучают учеников добровольно и за свой счет, будучи убежденными, что такая подготовка позволяет им лучше всего покрывать свою потребность в квалификационных кадрах. Выпускники сразу же по окончании обучения на предприятиях могут приниматься на работу в качестве квалифицированных работников. Если бывшие ученики продолжают работать на своем обучающем предприятии, то они ознакомлены с последовательностью работ на этом предприятии.

В связи с этим обучение учеников на предприятии вносит неотъемлемый вклад в обеспечение австрийской экономики достаточным количеством высоко квалифицированных работников. Не в последнюю очередь преимущества конкуренции австрийских предприятий не в низких издержках по заработной плате или низких издержках по заработной плате на единицу продукции, а с высоким уровне качества и квалификации своих квалифицированных работников.

#### **Распределение школьниц и школьников после 10-го учебного года по разным видам школ.**

Обучение учеников	<b>39%</b>
Профессионально-техническое училище	<b>13%</b>
Техникум	<b>27%</b>
Общеобразовательная средняя школа	<b>21%</b>



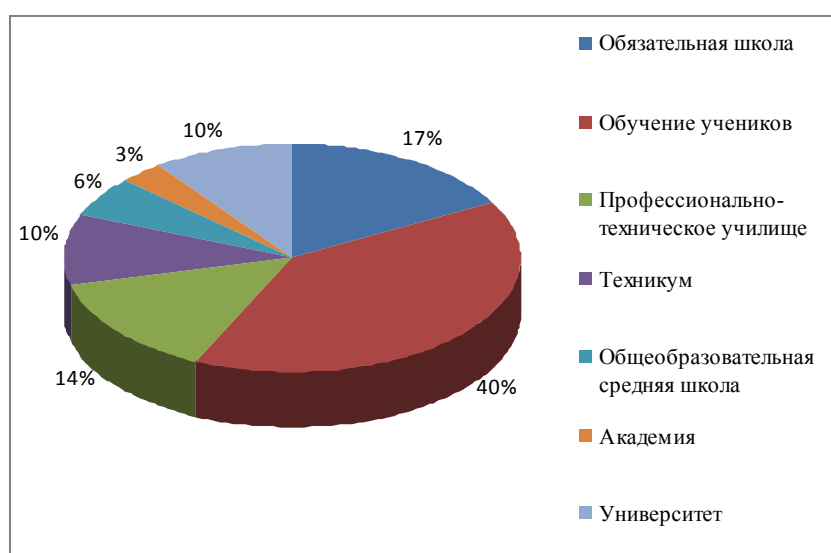
Поэтому австрийское государство оказывает содействие обучающим предприятиям путем предоставления базовой поддержки для каждого обучаемого на предприятии ученика и принятия различных мер с целью повышения качества обучения. В 2010 году предприятиям, на которых обучались около 130000 учеников, были выплачены дотации в размере около 200 млн. евро.

Большой вызов представляет собой демографическое развитие в будущем. Как почти во всех странах Европы, и в Австрии в ближайшие годы ожидается сокращение численности молодых людей. В прошлом проблема заключалась в том, что до 15 процентов кандидатов не могли найти учебное место на предприятии. Для этих молодых людей было необходимо создать взамен специальные учебные заведения для профессиональной подготовки. В ближайшие годы будет иметь место нехватка кандидатов на предлагаемые на предприятиях учебные места. Поэтому необходимо прилагать особые усилия с целью сохранения привлекательности обучения учеников на предприятиях:

- создание для окончивших обучение на предприятии выпускников еще больших возможностей поступления в специальные средние учебные заведения или вузы;
- рекламные кампании с целью повышения имиджа учебных профессий;
- подтверждение и поддержка уровня качества обучения;
- постоянные модернизация и обновление Положений об организации обучения учеников учебным профессиям;
- формирование привлекательных новых учебных профессий;
- совершенствование системы предоставления информации о профессиональном образовании в учебных заведениях.

## Формальные структуры квалификаций трудящегося населения

Обязательная школа	<b>17%</b>
Обучение учеников	<b>40%</b>
Профессионально-техническое училище	<b>14%</b>
Техникум	<b>10%</b>
Общеобразовательная средняя школа	<b>6%</b>
Академия	<b>3%</b>
Университет	<b>10%</b>



Можно сделать вывод, что обучение учеников на предприятиях является опорой австрийской системы подготовки квалифицированных работников. Эта форма профессионального обучения является неотъемлемой составной частью австрийской системы образования и в одинаковой мере высоко оценивается и рассматривается важным фактором как экономикой, так и обществом. Благодаря мерам с целью постоянной модернизации обеспечено, что обучение учеников на предприятиях будет играть столь важную роль и в будущем.

### **Раздел 3. Предложения по возможным вариантам использования изученного опыта в ходе реализации программ модернизации социальной сферы в регионах Российской Федерации**

1. Вот уже второе десятилетие предприятия Российской Федерации живут в серьезнейшем кризисе жесткой нехватки квалифицированных кадров. Постепенно эта проблема коснулась сначала небольших заводов, а потом захватила и большие производства. 44% компаний, работающих в России, испытывают нехватку специалистов необходимой квалификации. Россия занимает 11 место в мире по дефициту квалифицированных кадров. Отдельно стоит сказать о нехватке технических специалистов. Это отголоски 90-х годов, когда престижность инженерных специальностей снизилась на фоне популярности профессий юриста и экономиста. Также сказываются последствия кризиса рождаемости. О каком серьезном развитии страны в таком случае может идти речь? Вывод напрашивается сам собой: если не решить проблему сегодня же, в развитии промышленности Россия отстанет так, что догнать прогресс нам не удастся и в течение десятилетий. Где искать выход из сложившейся ситуации? На ком лежит ответственность за то, чтобы восполнить недостаток кадров?

«Модернизация образования и инновационное развитие - единственный путь, который позволит России стать конкурентным обществом в мире 21-го века, обеспечить достойную жизнь всем нашим гражданам. В условиях решения этих стратегических задач важнейшими качествами личности становятся инициативность, способность творчески мыслить и находить нестандартные решения, умение выбирать профессиональный путь, готовность обучаться в течение всей жизни».

Я как руководитель школы ставлю перед собой задачу воспитать выпускника как личность инициативную, конкурентоспособную, творчески мыслящую, правильно сделавшую выбор в профессии.

Ход реализации моих мыслей заключатся в создании ассоциации (объединения) между собой школ и предприятий (стейкхолдеров) с целью

привлечения финансового потока образовательного процесса по профильному обучению выпускников школ.

Я считаю, что создание таких ассоциаций (объединений), спонсирующих образование России, должно быть интересно в первую очередь бизнесу, так как вложение денежных средств сегодня, обеспечит их высококвалифицированными кадрами завтра, в которых сейчас так нуждаются многие ведущие предприятия. Вложение средств даст возможность подготовить конкурентоспособного выпускника, ориентированного на работу в той или иной сфере деятельности.

**Создание ассоциации** предусматривает комплексное и последовательное внедрение новой модели взаимодействия школы и предприятий, высших учебных заведений для достижения следующей цели: **«Подготовка конкурентоспособного выпускника, ориентированного на работу в промышленной сфере»**. Все субъекты деятельности должны **объединиться в ассоциацию** внутри которой происходит взаимодействие. У каждого есть своя функция:

**Школы (провайдеры)** – проводят предметную подготовку старшеклассников высококвалифицированными педагогами, специально привлеченными для этой цели, повышают квалификацию педагогов по запросу других членов Ассоциации.

**Бизнес-предприятия-стейкхолдеры (заказчики)** – принимают участие в финансировании процесса обучения и деятельности Ассоциации. Обеспечивают наиболее профессионально сориентированных выпускников целевыми направлениями в ВУЗ, гарантируют трудоустройство на своем предприятии. Проводят профориентационную работу со старшеклассниками.

**ВУЗы, ССУЗы (провайдеры, заказчики)** – проводят качественную профессиональную подготовку выпускников, участвуют в создании программ элективных курсов профессионального направления, представляют интересы стейкхолдеров, повышают квалификацию

педагогов по запросу других членов Ассоциации.

**Родители (законные представители), обучающиеся (заказчики)**  
– формируют социальный заказ, пользуются услугами, предоставляемыми участниками Ассоциации

Взаимодействие должно осуществляться при поддержке и координации регионального правительства, институтов управления образования: министерства и департамента образования.

Считаю, что создание ассоциации предполагает качественное повышение подготовки выпускников за счет объединения усилий школы, вузов, ведущих предприятий и привлечения мирового опыта. Учащиеся получают преференции и возможности для дальнейшей учебы и карьерного роста. Учащиеся смогут проходить обучение по отдельным программам и курсам в течение 2 лет в любом ОУ, входящем в ассоциацию. Это можно будет делать и очно, и дистанционно, с помощью цифровых технологий.

Думаю, что это позволит изменить ситуацию не только для организаций стейкхолдеров, но для других предприятий.

Для предприятий промышленности, бизнеса, работодателей:

Решение кадровых вопросов за счет прихода смотивированных молодых специалистов, получивших качественное образование, готовых к работе на предприятии.

Для системы образования:

1. Новый инновационный подход к образовательному процессу подготовки выпускников.
2. Переход на новый качественный уровень образования за счет синергетического эффекта объединения ресурсов в ассоциации школ.
3. Новый качественный уровень профориентационной работы.
4. Появление новой формы повышения квалификации учителей, аккумуляция кадрового ресурса в школах ассоциации, возможность творческого, профессионального роста и самореализации учителя.



5. Появление нового источника финансирования качественных изменений в сфере образования.

Для современного учителя:

1. Повысить свою квалификацию, стать настоящим профессионалом в своем предмете, используемой методике, стиле преподавания. Или – предложить авторскую технологию, основать целое направление (систему) или же разработать отдельный элемент этой системы. При этом оставшись учителем – но уже не простым, а известным, уважаемым и обильно цитируемым.

2. Приступить к трансляции опыта (как своего собственного, так и коллег, достойных и способных таковым поделиться): сделаться наставником молодых учителей, методистом-консультантом, преподавателем курсов ПК, автором полезных разработок и т.п. – причем не по должности, а именно по призванию. Сегодня потребность в альтернативных формах переподготовки учителей достаточно велика; стало очевидным, что практиков все-таки должны обучать практики, не только научные теоретики.

3. Иметь возможность дополнительного материального дохода.

Для обучающихся:

1. Получить доступ к действительно качественному современному образованию.

2. Сделать правильный выбор профессионального направления.

3. Получить возможность обучения в ВУЗе или учреждении СПО по целевому направлению.

4. Гарантированное трудоустройство после получения профессионального образования.

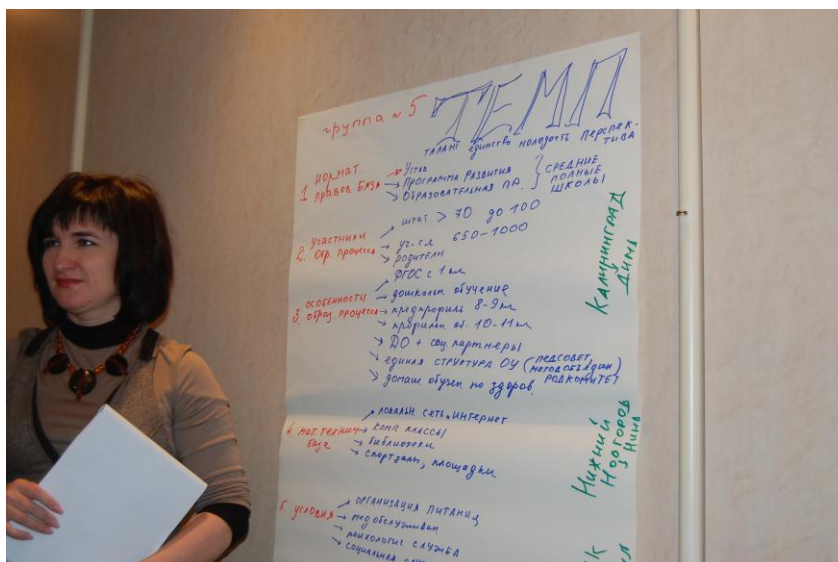
Таким образом, настоящая идея позволяет решать задачи, обозначенные в инициативе «Наша новая школа» и в приоритетных направлениях программы модернизации.

## Раздел 4. Приложения

Особенно уникальными были обучающие семинары и методическая работа в группах по теме «Обеспечение живого устойчивого процесса преподавания и обучения». Изучив данный материал, можно применять в своём коллективе на методических семинарах, педагогических советах, совещаниях.



### Семинар «Преподавание и учёба: средства и методы» преподаватель - Сузанне Чах





**Научный центр Welios**



