

## Предисловие

Сегодня практически повсеместно есть ожидание быстрых эффектов от реформ по оптимизации, реструктуризации территориальных образовательных систем. Особые надежды возлагаются на формирование образовательных сетей состоящих из совокупности образовательных организаций разного типа. Нельзя не согласиться, что обращение к теории сетей является продуктивным для организации индивидуальных образовательных траекторий, обеспечения открытости и доступности разных культурных практик для потребителей, для обеспечения доступности и качества образования. Социальные эффекты сети для реализации современных целей развития образования очевидны.

Однако как бы ни были привлекательны идеи, сколь настойчиво ни звучали бы призывы и не издавались приказы к их освоению, без «культурно-образовательных инициатив самих педагогических коллективов» (А.И. Адамский), наличия у образовательных организаций креативных активов, позволяющих им эффективно заниматься новаторской деятельностью, генерировать новые идеи и способы деятельности на основе накопленного опыта и знаний, сетевое взаимодействие или сетевое партнерство не станут реальностью.

Кроме того, необходимость в таком взаимодействии для организаций должна быть понятна и осознана, как и все трудности перехода от привычных сценариев периодической кооперации для проведения того или иного мероприятия к действительно сетевому взаимодействию. Для всех должен быть найден ответы на вопросы: «Ради чего надо такое взаимодействие?», «Как, каким образом, в каких формах, как организовать совместную деятельность и коммуникации коллективов организаций?», «Как управлять всеми этими процессами?».

«Новая идея – это почти всегда только зернышко, отправной пункт. Может, она и хорошая, и ценная, но её ещё надо вынырнуть. Надо её развить. Обмозговать, повертеть и так и эдак, оглядеть со всех сторон, помучиться с нею, все сообразить и взвесить – и только тогда вылепишь из неё что-то полезное» (научно-фантастический роман Клиффорда Саймака «Вся плоть-трава»).

Обращение к идеям сетевого взаимодействия, принципам сетевого партнерства, механизмам перехода к сетевым организационным структурам не являются абсолютно новыми. Сегодня широкое распространение в регионах России получают уже не только такие формы как ресурсный центр, образовательный округ, социокультурный комплекс, но и консорциумы, ассоциации, модели аутсорсингового типа, Возрастающей популярностью пользуется кластерный подход.

Несмотря на многочисленные практики, до настоящего времени моделирование сетевого взаимодействия образовательных организаций разного типа сопряжено с нормативно-правовыми и организационными проблемами. Особой остротой отличается финансовая сфера взаимодействия образовательных организаций, имеющих бюджетное финансирование. Как показала практика для большинства проектов по моделированию сетевого взаимодействия организаций

основного образования и дополнительного образования детей, одним из драматических моментов является характер управления, с его глубинной настроенностью на универсальную схему иерархического вертикального устройства. Действительных социальных эффектов можно добиться только на пути преодоления «управленческой замкнутости» каждой организации в пользу организованного строительства новой организации, структура которой представляет собой свободно связанную, гибкую, горизонтально организованную сеть принципиально равноправных, разных по выполняемым ролям и функциям, независимых партнеров.

Именно в этом видении и представляется модель сетевого взаимодействия образовательных организаций основного образования и дополнительного образования детей в территориальном пространстве Восточного административного округа города Москвы.

### **I. Актуальность создания модели сетевого взаимодействия образовательных организаций разного вида, осуществляющих образовательную деятельность в территориальном пространстве Восточного административного округа Москвы**

Современный мир образования переживает процесс глубокой трансформации, ведущий к кардинальной перестройке всех отношений между основными его участниками. Изменяющийся контекст требует от образовательных организаций и новых управленческих решений.

В определении задач развития современного образования сосредоточены разные вопросы, среди которых приоритетное место занимают вопросы *качества*, его обеспечения и гарантий по отношению к запросам личности, семьи, общества, государства, рынка труда; *доступности* в части предоставления населению соответствующей территории реальных возможностей реализации права на получение образовательных услуг требуемого уровня; *эффективности* в рациональном использовании ресурсов и оптимального соотношения результатов с затратами на их достижение

В связи с этим в системе образования Москвы активно используются идеи реструктуризации и/или оптимизации сети образовательных учреждений и организаций разного вида. Сетевые проекты, сетевые программы, организации, события – прочно вошли в терминологию современных представителей образования. Одним из способов приведения системы столичного образования в соответствие с новыми задачами является использование сетевого взаимодействия образовательных организаций разного вида, осуществляющих образовательную деятельность.

**Сетевое взаимодействие** – эта современная высокоэффективная инновационная технология, которая позволяет динамично развиваться как образовательным

организациям, так и всем участникам образовательных отношений и деятельности. Важно то, что сеть строится не на похожести инициатив разных образовательных организаций, а на их возможности сделать вклад в разрешение определенной социокультурной проблематики. Возможность осуществить такой вклад одновременно задает и возможность обмена вкладами, распространение новых идей и проектов по их кооперативной реализации на практике.

Вместе с тем взаимодействие организаций с целью образования сетевой структуры относится к разряду стратегических решений, опирающегося на осознанное принятие организациями-участниками сети позиции проактивного поведения в своей готовности к дополнительным «вложениям» в совместный результат.

В условиях преобразования современной системы образования Москвы наиболее активно иницируются механизмы интеграции образовательных организаций, кадрового, программно-методического, информационного и культурного обмена между ними. Традиционные иерархические формы организации теряют свои преимущества, уступая место смешанным формам среди которых особое место занимают межорганизационные сети.

Активизируются процессы межорганизационной кооперации, ассоциирования, сотрудничества, что с неизбежностью осложняется слабой мотивацией на сотрудничество среди специалистов образовательных организаций в контексте ценностей индивидуализации, конкуренции, рыночных отношений. В этой связи особое внимание уделяется деятельности по моделированию сетевого взаимодействия лучших общеобразовательных организаций и организаций дополнительного образования детей муниципальных районов, которые становятся надежным фундаментом реструктуризации, ее главным системоинтегрирующим элементом. При этом в образовательной политике Москвы выделяются особые возможности успешного использования принципа кластеризации для концентрации образовательных организаций с сильной конкурентной позицией, обеспечивающих значительный рост эффективности не только муниципальной образовательной системы, но и столицы в целом. Кластеризация становится одним из наиболее перспективных направлений продуктивного взаимодействия образовательных организаций разного типа как рыночных субъектов, стремящихся к повышению своей конкурентоспособности и привлечению инвесторов.

Отличительные черты и преимущества кластеризации:

развитие устойчивых долгосрочных связей между организациями, задающих прецедент появления *сетевой организации* как автономной некоммерческой ассоциации с большим потенциалом стабильности и успешности в условиях рынка;

высокий уровень информационной внутренней открытости и создание новой системы внутренних правил и норм культуры урегулирования взаимоотношений;

делегирование контроля над управлением совместной деятельностью при отсутствии юридически оформленного трансфера прав собственности;

адаптация и изменение легитимных правил, регулирующих деятельность участников сетевой организации;

возможность освоения и реализации на практике всех форм сетевого взаимодействия (*сетевые образовательные программы, сетевые проекты, сетевые события, сетевые экспериментальные, аналитические, мониторинговые исследовательские программы*) за счет координации усилий, как членов сетевой организации, так и представителей других организаций.

Сегодня доступным для реализации на практике, наименее затратным по ресурсам и времени является **образовательный кластер** по типу группы сконцентрированных на одной локальной территории образовательных организаций разного типа и поддерживающих их институтов (агломерации).

Потенциал образовательного кластера в пространственных границах Восточного административного округа Москвы позволит:

- укрупнить представительство субъектов образования в решении задач образовательной политики округа и города;
- расширить сотрудничество заинтересованных субъектов и организаций;
- аккумулировать ресурсы и возможности образовательных учреждений и организаций различных видов и уровней;
- достигнуть качественно нового результата на основе объединения вкладов различных профессиональных сообществ в сфере образования;
- стимулировать инновационную составляющую деятельности образовательных организаций.

В конечном итоге практика формирования кластера по обозначенному типу позволит осваивать современные технологии стратегического управления и бюджетирования, способствовать развитию культуры менеджмента качества, атмосферы доверия и доброжелательности, открытости и продуктивного диалога, прозрачности отношений.

Однако формирование кластера как особой ассоциации образовательных организаций разного типа, осуществляющих образовательную деятельность в границах конкретного административного округа, может эффективно развиваться только как часть столичной образовательной платформы.

Оптимальной основой объединения образовательных организаций разного типа со статусом юридических лиц в форме кластера является **ассоциация** – добровольное объединение (союз) в целях координации своей деятельности, представления и защиты общих интересов, наилучшего достижения целей своей деятельности, при сохранении самостоятельности и прав юридического лица создающими ее образовательными организациями (ст. 50 Гражданского кодекса РФ; ст. 11 Федерального закона «О некоммерческих организациях»).

Каждый участник ассоциации делегируют в эту организацию не все свои интересы, а только часть их. Ассоциация создается в целях кооперации деятельности рекомендательного характера и для нее возможна централизация определенных функций, в основном информационного характера. Члены ассоциации

сохраняют свою хозяйственную самостоятельность и права юридического лица, но несут субсидиарную ответственность по ее обязательствам в размере и порядке, предусмотренными учредительными документами ассоциации. Ассоциация не отвечает по обязательствам своих членов. Вместе с тем члены ассоциации вправе безвозмездно пользоваться ее услугами. Другими словами, ассоциация самостоятельных юридических лиц ориентирована на горизонтальное партнерство.

Известны три варианта структуры партнерских взаимоотношений:

1) в центре сети находится одна образовательная организации или группа образовательной организации (педагогический коллектив), являющиеся инициаторами создания сети;

2) все групповые субъектов рассматриваются как равноправные создатели сети. Сеть строится на основе договора через связи дополнения;

3) в центре находится любой групповой субъект, но не образовательная организация.

В контексте современной политики модернизации системы образования Москвы, а также с учетом индивидуальных темпов развития Гимназии № 1505 «Московская городская педагогическая гимназия – лаборатория» (далее – Гимназия), Дворца творчества детей и молодежи «Преображенский» (далее – Дворец), Центра дополнительного образования детей «Черкизовский парк» (далее – Центр) инициаторов сетевого взаимодействия в Восточном административном округе, достигнутого ими уровня управления самоорганизацией, приемлемым и эффективным может стать второй вариант сетевого взаимодействия, позволяющий:

1) **скоцентрироваться на стратегии** достижения качества и доступности общего образования, соответствующего современным вызовам и требованиям за счет повышения эффективности использования всего комплекса имеющихся ресурсов;

2) решать задачи:

- **расширения спектра образовательных услуг** в целях реализации индивидуальных запросов учащихся в границах образовательного пространства ВАО г. Москвы;

- **минимизации затрат** на разработку образовательных программ (отдельных, сетевых, интегрированных) основного и дополнительного образования;

- **сохранения и/или расширения контингента детей и подростков** как участников образовательной деятельности в сфере дополнительного образования;

- **обеспечения деятельности организаций ассоциации квалифицированными кадрами** за счет совершенствования практики непрерывного дополнительного профессионального образования, развития и укрепления человеческого капитала участников;

- **освоения технологии соорганизации** форм получения образования и форм обучения, новых форматов оценивания достижений учащихся;