

# Доступность программ дополнительного образования в условиях развития кооперации и интеграции учреждений образования, спорта и культуры

**Т.В. Абанкина**

**Директора Центра государственного сектора  
экономики Института управления  
государственными ресурсами НИУ ВШЭ,  
к.э.н., профессор**

# Стратегии партнерства

*Первая стратегия «Вертикаль»* – это образовательные комплексы, созданные как единое юридическое лицо со структурными подразделениями или сетью филиалов. Фактически это иерархическая модель с опорной (базовой) школой, а также формирование образовательных центров на базе более сильной полной (средней) школы и клиентских отношений с сетью иных школ - ниже ступенью или менее оснащенных. Конкретное правовое оформление и финансирование таких вертикально интегрированных образовательных комплексов может быть различным.

*Вторая стратегия «Горизонталь»* – ассоциация образовательных учреждений и организаций социально культурной сферы с распределением функций при сохранении отдельными образовательными и социокультурными учреждениями статуса юридического лица.

*Третья стратегия «Синтез»* – объединение учреждений образования с учреждениями другого уровня образования и ведомственной принадлежности – дошкольного, начального и среднего профессионального образования, науки, культуры, спорта, здравоохранения, социального обеспечения.

# 273-ФЗ урегулирована сетевая форма реализации образовательных программ (ч. 3 ст. 15).

*Осуществляется на основании договора, в котором указывается:*

вид, уровень и (или) направленность образовательной программы (ее части)

статус обучающихся

правила приема


условия и порядок осуществления образовательной деятельности, в том числе, распределение обязанностей между участниками сетевого взаимодействия

характер и объем ресурсов, используемых каждой организацией

выдаваемый документ или документы об образовании и (или) о квалификации

срок действия договора, порядок его изменения и прекращения

# Необходимые действия при использовании сетевой формы реализации образовательных программ

- 
- **Внесение изменений в Устав образовательной организации с указанием сетевой формы реализации образовательных программ**
  - **Утверждение Устава у учредителя**
  - **Внесение сетевой формы организации образовательных программ в лицензию**
  - **Расчеты отраслевого коэффициента, отражающего форму организации образовательных программ**
  - **Подписание договоров с участниками о сетевой форме реализации образовательных программ с соблюдением всех существенных условий договора**

# Схема организации взаимодействия разных учреждений и организаций со статусом юридических лиц на ассоциативной и/или договорной основе

**Сотрудничество  
юридических лиц на  
основании договора о  
совместной  
деятельности**

## Образовательные учреждения

- дополнительного образования детей;
- общеобразовательные учреждения;
- дошкольного образования;
- профессионального образования.

## Учреждения культуры

## Учреждения спорта

## Документы

Процедура создания включает:

- концепцию или программу совместной деятельности образовательного комплекса, ассоциации, союза, кластера, принятая местными органами самоуправления и участниками;
- положение об образовательном комплексе, ассоциации, союзе, кластере, интегрирующем различные виды, уровни и формы образовательной и социально-культурной деятельности, как составная часть договора или учредительных документов ассоциации (союза);
- положение о координационном совете или учредительные документы ассоциации (союза);
- договор или несколько договоров для установления юридически значимых отношений между участниками образовательного комплекса, ассоциации, союза, кластера, интегрирующего различные виды, уровни и формы образовательной и социально-культурной деятельности.

## Управление

Координационный орган управления любого вида, состава, в соответствии с договором о совместной деятельности, в состав включаются руководители учреждений, объединившихся в образовательный комплекс, и представители заинтересованных общественных организаций (родительских комитетов, организаций ученического самоуправления и др.), представители органов местного самоуправления.

Координационный орган обладает только совещательными (рекомендательными) полномочиями и не может иметь властных управленческих полномочий. Вместе с тем стороны - участники договора могут быть обязаны по условиям договора согласовывать определенные действия с советом.

Вариант – координация действий через ассоциацию (союз).

## Мониторинг эффективности интеграции учреждений

- Количественные и качественные показатели для характеристики достижения поставленных целей;
- Количественно измеримые результаты деятельности для соблюдения процедур бюджетного планирования и финансового управления.
- Мониторинг позволяет определить возникшие деформации и негативные эффекты, далее с помощью корректировки программы минимизировать риски.

# Схема организации межотраслевого взаимодействия на ассоциативной и/или договорной основе для объединения разных учреждений и организаций со статусом юридических лиц в форме комплекса (кластера)



# Схема организации интегрированного учреждения на административной основе

**Образовательное учреждение со статусом юридического лица**

**Структурные подразделения или сеть филиалов образовательных учреждений**

## Документы

Процедура создания включает:

- разработку концепции реструктуризации и реформы социальной сферы органами местного самоуправления;
- реорганизацию местных ведомственных органов управления;
- утверждение и регистрация устава, наделение имуществом (передача имущества) на праве оперативного управления и выделение бюджетного финансирования;
- назначение руководителя и хозяйственной службы до получения лицензии на право ведения образовательной деятельности;
- комплектование необходимым персоналом;
- получение лицензии и зачисление обучающихся.

## Управление

Возглавляет интегрированный комплекс руководитель учреждения, действуют созданные в учреждении органы самоуправления. В штатном расписании рекомендуется предусмотреть дополнительные ставки заместителя директора по видам деятельности, социального педагога, педагогов дополнительного образования и другие.

Если в результате создания новое учреждение планирует реализацию других образовательных программ, то необходимо получение лицензии на образовательную деятельность в соответствии с новыми образовательными программами.

Директор учреждения утверждает новые правила внутреннего трудового распорядка и должностные инструкции работников.

## Мониторинг эффективности интеграции учреждений

- Количественные и качественные показатели для характеристики достижения поставленных целей;
- Количественно измеримые результаты деятельности для соблюдения процедур бюджетного планирования и финансового управления.
- Мониторинг позволяет определить возникшие деформации и негативные эффекты, далее с помощью корректировки программы минимизировать риски.



# Схема организации взаимодействия разных учреждений и организаций со статусом юридических лиц в форме ассоциации (союза) также со статусом юридического лица

**Взаимодействие (объединение) разных учреждений и организаций со статусом юридических лиц в ассоциацию (союз) также со статусом юридического лица**

## Образовательные учреждения

- дополнительного образования детей;
- общеобразовательные учреждения;
- дошкольного образования;
- профессионального образования.

## Учреждения культуры

## Учреждения спорта

## Документы

Процедура создания включает:

- разработку концепции объединения образовательных учреждений и учреждений культуры и спорта участниками объединения, возможно, по инициативе или с участием органов местного самоуправления;
- разработку и заключение учредительного договора;
- утверждение и регистрация устава.

В учредительном договоре и уставе прописываются:

- цели деятельности;
- согласованные права и обязанности участников, в т.ч. право вхождения в состав объединения и выхода (исключения) из него;
- порядок использования имущества участников, источники формирования и использование имущества комплекса.

## Управление

Высшим органом управления ассоциации (союза) является общее собрание ее участников (представителей организаций).

Может быть создан постоянно действующий коллегиальный исполнительный орган и (или) единоличный исполнительный орган (руководитель).


Лицензия на право ведения образовательной деятельности может быть получена либо самой ассоциацией (при наличии собственной материальной базы), либо может использоваться лицензия, имеющаяся у участника ассоциации (союза), по условиям учредительного договора и устава.

## Мониторинг эффективности интеграции учреждений

- Количественные и качественные показатели для характеристики достижения поставленных целей;
- Количественно измеримые результаты деятельности для соблюдения процедур бюджетного планирования и финансового управления.
- Корректировка программы для минимизации рисков и негативных эффектов, выявленных с помощью мониторинга.



# Особенности государственно-частного партнерства в образовании:



Стороны представлены как государственным, так и частным сектором экономики, и имеют права собственности на используемые ими в партнерстве активы;

Взаимоотношения сторон носят партнерский, то есть равноправный характер, и зафиксированы в официальных документах (договорах, контрактах и др.);

Само партнерство характеризуется строго очерченным временным отрезком (продолжительностью);

Стороны ГЧП объединяют свои ресурсы для достижения целей проекта (программы);

Стороны партнерства распределяют между собой обязательства и риски, а также могут участвовать в использовании полученных результатов;

Стороны ГЧП реализуют *общественно значимые* интересы.

## Базовые принципы взаимодействия партнеров:

- Принцип паритетности в отношении вложенных в проект ресурсов;
- Принцип паритетной ответственности за реализацию проектов;
- Принцип наличия одинаковых рычагов влияния и механизмов контроля за реализацией проекта;
- Принцип эффективного использования ресурсов, вложенных государством и бизнесом.



# Сущностные признаки государственно-частного партнерства

**Государство**

- ☀ права собственности на используемые ими в партнерстве активы
- ☀ использование полученных результатов

Партнерский, равноправный характер

характеризуется строго очерченным временным отрезком (продолжительностью)

Единые цели проекта  
+  
Общественно значимые интересы

распределение между собой обязательств и рисков

**Частный сектор**

- ☀ права собственности на используемые ими в партнерстве активы
- ☀ использование полученных результатов

## Базовые принципы взаимодействия партнеров

Принцип паритетности в отношении вложенных в проект ресурсов

Принцип паритетной ответственности за реализацию проектов между государством и бизнесом

Принцип наличия одинаковых рычагов влияния и механизмов контроля со стороны государства и бизнеса за реализацией проекта

Принцип эффективного использования ресурсов, вложенных государством и бизнесом в сферу образования

# Примеры управленческой практики в Азнакаевском муниципальном районе Республики Татарстан

## Проблема

- Рассогласование спроса и предложения в секторе дополнительного образования детей

## Способы решения

- Разработка механизмов взаимодействия между образовательными и необразовательными организациями для предоставления востребованных образовательных программ в сфере дополнительного образования детей

## Ожидаемые эффекты

- Возможности привлечения ресурсов необразовательных организаций для удовлетворения потребностей учащихся и родителей



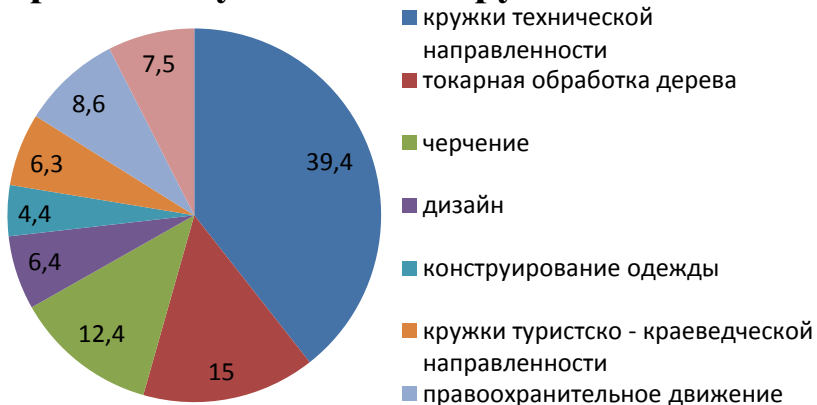
Если хочешь достичь успеха, не иди проторенным путем, а предложи свой.

Джон Рокфеллер



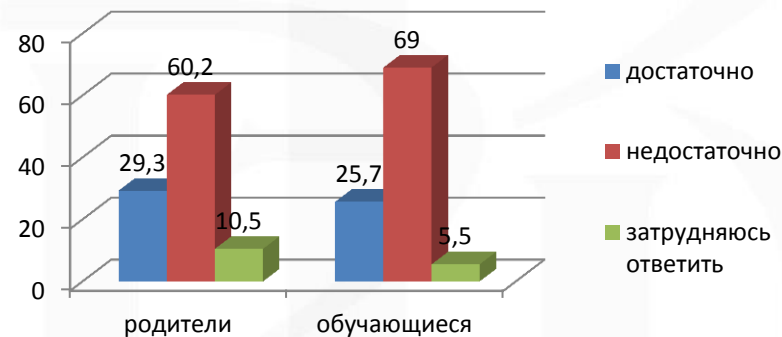
# Спрос и предложения на услуги дополнительного образования в Азнакаевском муниципальном районе Республики Татарстан

## Потребности учащихся в кружках в %

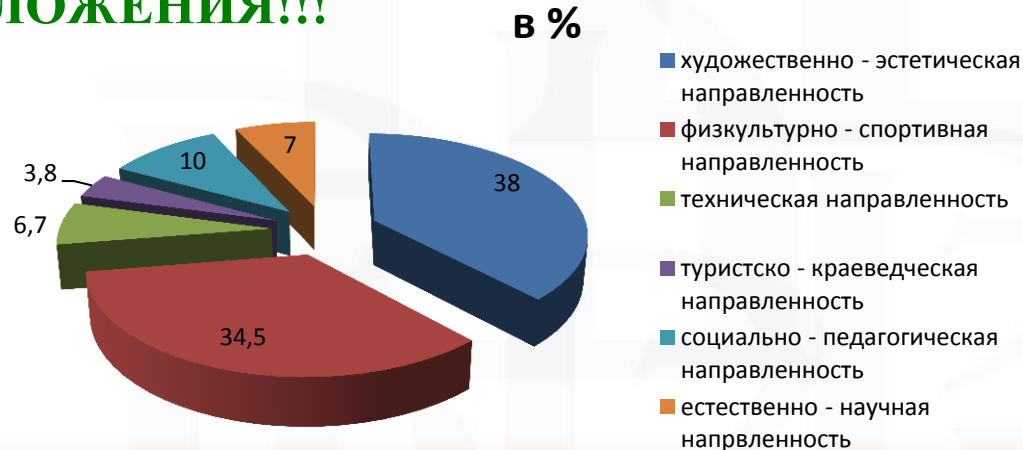


## СПРОС???

## Оценка родителями и детьми спектра образовательных программ в сфере дополнительного образования детей, в %



## ПРЕДЛОЖЕНИЯ!!!



"Каждый ребенок, подросток должен иметь возможность найти себе занятие по душе. В этой связи недопустимо свертывание системы внешкольного дополнительного образования. В.Путин (из обращения Федеральному собранию)

# Умные решения для «Умного образования»

опыт Азнакаевского муниципального района Республики Татарстан



**Сетевое взаимодействие в  
форме социального  
партнерства, спонсорская  
помощь, волонтерское  
движение, кооперацию на  
основе договора простого  
товарищества**



**Договор о  
сотрудничестве**

**Дни  
открытых  
дверей,  
экскурсии**

**Школа  
верхово  
й езды**

**Детское  
конструктор  
ское бюро на  
заводе  
«Нефтемаш»**

**Школа  
юного  
правовед  
а и т.д.**



**Поддержка со  
стороны  
местного  
самоуправления,  
реклама**

Если вы не захотите проводить изменения, я гарантирую, что найдется кто-то,  
кто сделает это за вас.

Джек Уэлч «Дженерал Электрик»



# Управленческие решения в Азнакаевском муниципальном районе Республики Татарстан

Приложение №4

## Проект ПОЛОЖЕНИЯ

### о муниципальном межведомственном совете по развитию дополнительного образования детей в Азнакаевском муниципальном районе

1. Муниципальный межведомственный совет по развитию дополнительного образования детей является координационным органом, созданным для организации работы по формированию и развитию единой системы дополнительного образования детей на территории Азнакаевского муниципального района.
2. Муниципальный межведомственный совет руководствуется в своей деятельности законодательствами Российской Федерации и Республики Татарстан, а также настоящим Положением.
3. Основными задачами Муниципального межведомственного совета являются:
  - 3.1. Создание условий и формирование механизма устойчивого развития дополнительного образования в Азнакаевском муниципальном районе, обеспечение качественной и эффективной

## Разработано положение о муниципальном межведомственном совете по развитию дополнительного образования детей в Азнакаевском муниципальном районе

- 3.2. Содействие в оперативном решении проблемных вопросов, связанных с развитием сети секций и кружков, учреждений, реализующих дополнительные общеразвивающие программы, в том числе:
  - 3.2.1. в решении вопросов материально – технического оснащения, установлении партнерских отношений с базовыми предприятиями и организациями района, предприятиями республики;
  - 3.2.2. в эффективном взаимодействии объединений дополнительного образования детей с базовыми предприятиями реального сектора экономики на основании подписанных соглашений;
  - 3.2.3. в обеспечении расходными материалами учреждений (объединений) дополнительного образования детей, используя ресурс базовых предприятий района;
  - 3.2.4. во внедрении новых видов дополнительных общеразвивающих программ в образовательное пространство Азнакаевского муниципального района;
  - 3.2.5. в организации и проведении муниципальных

# Управленческие решения в Азнакаевском муниципальном районе Республики Татарстан

## Разработка схем организации взаимодействия разных учреждений и организаций в сфере дополнительного образования детей для предоставления востребованных образовательных программ в долгосрочной перспективе

Таблица №4 Схемы организации взаимодействия разных учреждений и организаций в сфере дополнительного образования детей для предоставления востребованных образовательных программ в долгосрочной перспективе [3]

Форма взаимодействия	Документы	Управление	Мониторинг эффективности интеграции учреждений
Сотрудничество юридически х лиц на основании договора о совместной деятельности и	Процедура создания включает: концепцию или программу совместной деятельности образовательного комплекса, ассоциации, союза, кластера, принята местными органами самоуправления и участниками; положение об образовательном комплексе, ассоциации, союзе, кластере, интегрирующем различные виды, уровни и	Координационный орган управления любого вида, состава, в соответствии с договором о совместной деятельности, в состав включаются руководители учреждений, объединившихся в образовательный комплекс, и представители заинтересованных	Количественные и качественные показатели для характеристики достижения поставленных целей; Количество измеримых результатов деятельности для соблюдения процедур бюджетного планирования и

Взаимодействие (объединение) разных учреждений и организаций со статусом юридически х лиц в ассоциацию (союз) также со статусом юридическо	Процедура создания включает: разработку концепции объединения образовательных учреждений и учреждений культуры и спорта участниками объединения, возможно, по инициативе или с участием органов местного самоуправления; разработку и заключение учредительного договора; утверждение и регистрация устава. В учредительном договоре и уставе прописываются:	Высшим органом управления ассоциации (союза) является общее собрание ее участников (представителей организаций). Может быть создан постоянно действующий коллегиальный исполнительный орган и (или) единоличный исполнительный орган (руководитель). Лицензия на право ведения образовательной	Количественные и качественные показатели для характеристики достижения поставленных целей; Количество измеримых результатов деятельности для соблюдения процедур бюджетного планирования и финансового управления. Корректировка программы для минимизации рисков и
--	--	--	---



# Предложения управленческих решений в Азнакаевском муниципальном районе Республики Татарстан

В среднесрочной перспективе

Создание Муниципального  
Межведомственного Совета по развитию  
дополнительного образования детей

Дорожная карта по развитию  
дополнительного образования детей в  
Азнакаевском муниципальном районе

Межведомственная интеграция ресурсов  
(социальное партнерство)

В долгосрочной перспективе:  
Муниципальная программа по развитию  
дополнительного образования детей в  
Азнакаевском муниципальном районе



Есть проблема – есть и решение!

# Спасибо за внимание!

**Т.В. Абанкина**  
[abankinat@hse.ru](mailto:abankinat@hse.ru)