

Раздел 2. Предложения по внедрению ЧГП в образовании с учетом специфики уровней образования

Внедрение системы финансовых и правовых механизмов ЧГП в образовании нацелено на освоение современных управленческих технологий, повышение эффективности и ресурсной обеспеченности российского образования. Развитие ЧГП позволяет осуществить интеграцию и кооперацию ресурсов государства, бизнеса и семей. Результаты внедрения ЧГП проявляются в расширении участия в управлении образованием бизнес-структур в зависимости от их инвестиций.

Внедрение ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании в регионах Российской Федерации должно найти отражение:

- в формировании устойчивой *системы договорных отношений*. В договорной модели ЧГП происходит распределение функций управления между сервисными службами, осуществляемыми управляющей компанией, и функций управления основной образовательной деятельностью, осуществляемой учреждением в лице органов управления учреждением. Договорная модель предполагает принятие правовых актов местной администрации и договорное делегирование управляющей компании отдельных вопросов, отнесенных законом к компетенции ОУ;

- в создании с участием субъектов Российской Федерации и муниципалитетов в организационно правовых формах общества с ограниченной ответственностью, общества с дополнительной ответственностью, закрытого акционерного общества или открытого акционерного общества.

Внедрение ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании должно опираться на следующие принципы:

Принцип перспективности - учет перспектив развития дошкольного, общего и дополнительного образования и перспектив социально-экономического развития региона. В целях и планируемых действиях по внедрению ЧГП должны быть отражены не только сегодняшние, но и будущие требования к образованию и изменения в условиях деятельности. Иначе говоря, направленность мероприятий по внедрению ЧГП должна соответствовать изменяющимся требованиям и условиям, в которых они будут реализовываться.

Принцип согласованности: осуществляемые мероприятия по внедрению ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании должны

согласовываться со всеми заинтересованными сторонами – администрациями регионов, общественностью, бизнесом и организациями, осуществляющими образовательную деятельность на соответствующих территориях. Кроме того, внедрение ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании должно обеспечивать не только полноту состава действий, необходимых для достижения поставленных целей, но и внутреннюю согласованность связей между ними.

Принцип целевой направленности: реализация мероприятий по внедрению ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании должна обеспечивать достижение конкретных целей (в том числе социальных, экономических, педагогических). В основу их содержания должен быть положен опыт реальной пилотной апробации, проведенной в регионах России.

В настоящее время существует тенденция определять цели в региональных программах внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании в виде совокупности практических задач. Часто стратегия развития в регионах характеризуется завышенным уровнем поставленных задач - содержит большое количество целей, принципов, директив, которые представляются нечеткими и противоречивыми, если учитывать ограниченные ресурсы и приоритеты, заявленные в региональных программах. Тогда как программа должна обладать реалистичностью, т.е. способностью обеспечивать соответствие между желаемым и возможным, то есть между планируемыми целями и необходимыми для их достижения средствами.

Комплекс мероприятий по внедрению ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании, с одной стороны, должен быть нацелен на «повышение качества образования», «расширение доступности для различных социальных слоев населения и населения, проживающего на различных территориях», «увеличение эффективности образовательной системы, основанной на принципах ЧГП». С другой, комплекс мероприятий по внедрению ЧГП должен решать региональные проблемы, связанные с прогнозом социально-экономического развития территории. Наконец, цели внедрения ЧГП должны быть ориентированы на сокращение дисбаланса в уровнях и условиях получения образования на его всех ступенях.

Принцип инструментальности: комплекса мероприятий по внедрению ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании означает, что его

центральную и наиболее значимую часть должен занимать раздел, освещающий механизмы развития. В комплексе мероприятий по внедрению ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании должен быть описан принцип устройства и характер действия каждого механизма ЧГП.

Комплекс мероприятий по внедрению ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании, разработанный с учётом принципов целевой направленности и инструментальности, обладает важным свойством операционально определять конечные и промежуточные цели (ожидаемые результаты), т.е. определять их таким образом, чтобы существовал способ проверки реально полученных результатов на их соответствие целям.

Принцип эффективности: реализация мероприятий по внедрению ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании должна обеспечивать достижение реального эффекта, решать проблемы качества образования, его доступности, справедливого распределения ресурсов.

Определение эффектов - важнейшая проблема внедрения механизмов и форм ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании. Эта проблема должна решаться путем определения контрольных показателей развития системы на конкретный период и создания целостной системы мониторинга влияния механизмов ЧГП на развитие дошкольного, общего и дополнительного образования. Осуществление системы взаимосвязанного мониторинга внедрения ЧГП и развития региональных образовательных систем должно быть закреплено за органами управления образованием.

Принцип концентрации ресурсов: должен быть направлена на решение комплексных проблем развития образования, на решение наиболее значимых проблем, то есть таких проблем, решение которых в совокупности может дать максимально возможный полезный эффект при имеющихся ресурсах. Кроме того, в комплекс мероприятий по внедрению ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании должны входить перечень и финансово-экономическое обоснование адресных инвестиционных проектов, реализация которых позволит решать проблемы развития образования с привлечением не только бюджетных ресурсов, но и средств бизнес-партнеров, некоммерческих организаций, фондов и спонсоров.

Принцип адаптивности: механизм взаимосвязанной реализации мероприятий по внедрению ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании должен обеспечивать его адаптацию к конкретным условиям и оперативную корректировку в связи с изменением этих условий. Кроме того, очевидно, что качественно составленный комплекс мероприятий по внедрению ЧГП должен обладать свойством своевременно обнаруживать отклонения реального положения дел, представляющие угрозы для достижения поставленных целей. Адаптивность комплекса мероприятий по внедрению ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании тем выше, чем более он детализирован, то есть, чем меньше временные интервалы между соседними контрольными точками (промежуточными целями). Адаптивность должна быть достаточной для того, чтобы в случае изменения ситуации или сбоя руководитель (координатор), принимающий решение, имел достаточное время на его выработку.

Принцип приоритетности развития: комплекс мероприятий по внедрению ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании должен целенаправленно выстраиваться как баланс двух типов управленческих действий, направленных как на стабилизацию, поддержку совершенствования того в образовании, что нормально функционирует, так и на развитие того, что способно и подлежит развитию.

Правильный выбор приоритетов позволяет в условиях дефицита ресурсов сосредоточиться на основных проблемах модернизации образования, создать организационные, экономические и законодательные стимулы их разрешения в условиях внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании.

Принцип специфичности – учет особенностей экономического и социально-политического, культурного развития регионов и муниципалитетов.

Недоучёт какого-либо из перечисленных принципов на этапе формирования комплекса мероприятий по внедрению ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании будет приводить к тому, что либо желаемые результаты не будут получены вовсе, либо они будут получены в более поздние сроки и (или) с большими, чем предполагалось, затратами.

Охарактеризованные выше принципы являются «внутренними» для каждого региона и являются необходимыми, но недостаточными для решения задач

успешного внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании. Требуется ряд иных, «внешних» принципов.

Взаимовыгодность частно-государственного партнерства: создается как инструмент установления отношений партнерства между федеральным, региональным, муниципальным уровнем управления и управлением в образовательных учреждениях дошкольного, общего и дополнительного образования.

Выделение общих доминант. Для обеспечения согласованности запуска механизмов ЧГП необходимо выделить общие доминанты. Такими доминантами, как показала апробация ЧГП в регионах России являются:

- государственно-общественное управление в системе образования и в образовательных учреждениях;
- аккумулярование финансовых ресурсов на принципах ЧГП для развития образования в современных условиях;
- информатизация управления и информатизация образования;
- подготовка и переподготовка педагогических кадров.

Открытость. Выбор целей, задач и проектов для внедрения ЧГП в региональную практику должен определяться не только особенностями самих процедур, т.е. предстоящих конкретных действий, - он зависит и от внешних факторов, прежде всего, обусловленных широким общественно-социальным контекстом. Ввиду этого при разработке и реализации предложений по внедрению ЧГП требуется отслеживание эффективности и взаимосвязи с внешней средой: развитием экономики и бизнеса в регионах; общесоциальными процессами и условиями; социокультурными и ценностными факторами, доминирующими в обществе; социально-педагогическими факторами, факторами конкретной образовательной системы; образовательными потребностями населения.

Этот фокус при разработке предложений о включении мероприятий по внедрению ЧГП в ФЦПРО 2011-2015 принципиально важен, т. к. программа предполагает, во-первых, консолидацию и кооперацию различных властных структур, бизнеса, общественных сил и социальных субъектов — за счет открытости и проблематичности задач развития образования; во-вторых, свободное подключение бизнеса, различных социальных групп и отдельных лиц к реализации и развитию самой программы. В третьих, открытый характер программы делает

прозрачными для всех участников политико-управленческие действия структур власти и истоки нормотворчества в области образования.

Межрегиональная интеграция. Снижение пространственных диспропорций в развитии образования возможно за счет усиления межрегиональной интеграции в рамках федеральных округов при разработке скоординированной программы действий правительств субъектов Федерации в рамках планирования политики в федеральном округе. В рамках округа может быть получен кумулятивный эффект, который затронет и проблемные территории.

Реализация принципа инструментальности требует тщательного рассмотрения и отбора возможных механизмов взаимодействия федеральной и региональных программ развития образования, включение в них мероприятий по внедрению системы ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании.

Эффективность децентрализации принятия решений находится в прямой зависимости от дифференциации интересов: социально-экономическая дифференциация высокоразвитого промышленного общества предполагает сильное переплетение интересов бизнеса, различных слоев общества в результате социального обмена. Это объясняется тем, что одной из важных функций регионального управления является активизация дифференцированных интересов и потребностей для их возможного удовлетворения в пределах своего политико-административного пространства, а главной функцией федерального управления - трансформация этих интересов и потребностей в общенациональные для формирования адекватных механизмов их разрешения.

Для успешного осуществления федеративного управления необходима многоуровневая структура принятия решений, предполагающая такую систему взаимодействия, которая, с одной стороны, обеспечит регионам возможность самостоятельного принятия важных для них решений и установления политической и правовой ответственности за их исполнение, а с другой, - позволит центру определять единую стратегию федеративного управления, но с учетом специфики региональных интересов.

**Предложения и ожидаемые результаты мероприятий по внедрению ЧГП
в дошкольном, общем и дополнительном образовании.**

№ п/п	Краткое содержание мероприятий	Ожидаемые результаты
1.	Разработка модели правового обеспечения реализации ЧГП в образовании и механизмов ее внедрения, включая разработку предложений по внесению изменений в действующее законодательство с целью развития ЧГП в образовании.	Повышение прозрачности правового регулирования и легитимности частного-государственного партнерства в образовании, развитие равноправных отношений при выполнении договорных обязательств. Развитие правовой культуры в образовании и бизнесе.
2.	Обоснование структуры и содержания проектов нормативных правовых актов по регулированию ЧГП в образовании и соответствующих региональных, муниципальных и локальных документов.	Освоение современных управленческих технологий, основанных на правовом регулировании договорных отношений в образовательных учреждениях. Защита участников частного-государственного партнерства на всех уровнях.
3.	Разработка региональных и муниципальных регламентов, обеспечивающих реализацию ЧГП в образовании на региональном и муниципальном уровнях.	Снижение рисков недобросовестного исполнения договорных обязательств при внедрении частного-государственного партнерства в образовании на региональном и муниципальном уровнях.
4.	Разработка предложений по созданию локальной нормативной базы образовательных организаций, направленной на внедрение правовых механизмов ЧГП в образовании.	Развитие правовой культуры на локальном уровне образовательных учреждений, освоение современных проектных подходов к внедрению ЧГП в образовании. Нивелирование рисков при оформлении документов, регулирующих внедрение ЧГП в образовании.
5.	Разработка предложений об участии работодателей в организации производственной практики обучающихся по программам III-ей ступени (старшей школы), начального профессионального, среднего профессионального и высшего профессионального образования на принципах ЧГП.	Повышение качества образования на ступени старшей школы, начального, среднего и высшего профессионального образования. Сокращение разрывов с требованиями рынка труда к квалификации кадров. Приближение практики обучающихся к современным стандартам.

№ п/п	Краткое содержание мероприятий	Ожидаемые результаты
6.	Разработка предложений о законодательном регулировании участия работодателей в финансировании расходов на питание и проживание в общежитии обучающихся в учреждениях начального профессионального образования, расходов на льготный проезд на транспорте обучающихся в учреждениях начального и среднего профессионального образования, а также постепенное увеличение размеров их стипендиального обеспечения на принципах ЧГП.	Социальная поддержка обучающихся из семей с низкими доходами. Повышение доступности качественного образования и расширение образовательного выбора для детей независимо от места проживания и доходов родителей. Повышение мобильности обучающихся.
7.	Составление прогноза социально-правовых последствий принятия норм, их влияния на процесс развития ЧГП в образовании.	Преодоление правовых пробелов, широкое использование правоприменительной практики.
8.	Разработка предложений в Налоговый кодекс по льготному налогообложению: работодателей, инвестирующих в профессиональное образование; образовательных учреждений профессионального образования, включая поддержку образования лиц с ограниченными возможностями здоровья.	Стимулирование работодателей к участию в развитии образования. Повышение инвестиционной привлекательности образования для частных инвесторов и работодателей. Социальная ответственность бизнеса за развитие образования для детей с ограниченными возможностями здоровья.
9.	Разработка и принятие квалификационных (профессиональных) стандартов по областям деятельности с участием объединений работодателей.	Преодоление разрыва между структурой подготовки кадров и требованиями работодателей. Согласование потребности рынков труда и стратегий развития профессионального образования.

№ п/п	Краткое содержание мероприятий	Ожидаемые результаты
10.	Разработка и апробация моделей финансирования на принципах ЧПП подготовки высококвалифицированных рабочих и рабочих по особо сложным профессиям наукоемких производств в рамках начального и среднего профессионального образования, в том числе учебно-программной документации по интегрированным программам подготовки.	Сокращение сроков внедрения инноваций в наукоемкие производства, повышение конкурентоспособности российского образования и кадрового потенциала отраслей высоких технологий как залога технологической модернизации экономики в регионах России.
11.	Разработка вариативных методик определения потребности в подготовке рабочих и специалистов различных профилей с участием работодателей	Согласование планов развития отраслей и предприятий с возможностями подготовки кадров. Сокращение потерь от неэффективного «доучивания» на рабочем месте.
12.	Разработка и внедрение системы статистического наблюдения трудоустройства выпускников образовательных учреждений общего, начального, среднего и высшего профессионального образования с участием работодателей	Сопровождение карьеры выпускников. Рейтингование образовательных учреждений в зависимости от успешности трудовой карьеры выпускников. Своевременная корректировка структуры подготовки кадров в разрезе профилей.
13.	Создание на базе действующих образовательных учреждений на принципах ЧПП ресурсных центров, обеспечивающих апробацию нового содержания и технологий	Повышение качества образования. Повышение темпов выбраковки некачественных программ.
14.	Дооснащение с помощью работодателей на принципах софинансирования на конкурсной основе учебно-материальной базы образовательных учреждений (с использованием средств ведомственных, инновационных, экспериментальных программ)	Повышение качества подготовки кадров, ускорение внедрения инноваций в производственный процесс, опережающее обучение на современных технологиях.
15.	Разработка требований с участием работодателей к оснащенности образовательного процесса (учебное и материально-техническое обеспечение)	Повышение качества образовательных программ.

№ п/п	Краткое содержание мероприятий	Ожидаемые результаты
16.	Мониторинг внедрения системы ЧПП в образовании - дошкольное, общее и дополнительное образование для детей, начальное и среднее, высшее и дополнительное профессиональное образование	Внедрение современных управленческих технологий. Своевременное реагирование на систему внедрения ЧПП в образовании, выявление положительных эффектов, рисков и барьеров.
17.	Разработка научно-обоснованной системы индикаторов внедрения организационно-экономических и правовых механизмов внедрения системы ЧПП в образовании - дошкольное, общее и дополнительное образование для детей, начальное и среднее, высшее и дополнительное профессиональное образование.	Внедрение современных управленческих технологий, ориентированных на результат. Освоение индикативного планирования. Снижение субъективизма при принятии управленческих решений, повышение прозрачности.
18.	Оценка эффективности внедрения системы ЧПП в образовании на основе системы индикаторов, включая оценку сравнительной эффективности различных форм и механизмов ЧПП.	Повышение обоснованности управленческих решений. Распространение «лучшей практики», выявленной на основе оценки эффективности. Выбраковка неэффективных решений.
19.	Оценка стоимости внедрения организационно-экономических и правовых механизмов внедрения системы ЧПП в образовании - дошкольное, общее и дополнительное образование для детей, начальное и среднее, высшее и дополнительное профессиональное образование.	Переход на принципы ответственного финансового менеджмента на всех уровнях системы образования – от дошкольного до профессионального уровней.

№ п/п	Краткое содержание мероприятий	Ожидаемые результаты
20.	<p>Осуществление консультационной и методической поддержки органов управления образованием и образовательных учреждений по вопросам внедрения системы ЧГП в образовании - дошкольное, общее и дополнительное образование для детей, начальное и среднее, высшее и дополнительное профессиональное образование: дистанционное консультирование и экспертиза с использованием специализированного веб-портала, проведение консультационных семинаров.</p>	<p>Повышение качества управления. Повышение темпа инновационного развития. Эффективное использование современных ИКТ- технологий. Повышение коммуникационной и внедренческой активности.</p>
21.	<p>Организация и проведение международных, общероссийских и межрегиональных конференций с обсуждением результатов внедрения ЧГП в регионах России, включая разработку в ходе внедрения предложений по совершенствованию конкретных законодательных актов и модельных локальных нормативных актов образовательных организаций, направленных на реализацию ЧГП в образовании.</p>	<p>Интеграция в мировое образовательное пространство. Налаживание межрегиональных коммуникаций, сохранение единого образовательного пространства. Повышение темпа распространения инноваций. Диссеминация результатов внедрения. Обмен передовыми технологиями развития образования и подготовки кадров на принципах ЧГП.</p>
22.	<p>Разработка и внедрение механизмов финансирования производственной практики на принципах ЧГП.</p>	<p>Повышение качества образования.</p>
23.	<p>Создание и поддержка Специализированного веб-портала по вопросам внедрения ЧГП в образовании.</p>	<p>Повышение темпа внедрения за счет использования ИКТ-технологий.</p>

№ п/п	Краткое содержание мероприятий	Ожидаемые результаты
24.	Разработка и внедрение системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров для системы ЧГП в образовании, включая разработку образовательных программ для управленческих кадров системы образования различных уровней по вопросам внедрения системы ЧГП в образовании	Повышение уровня управленческих кадров. Внедрение современных управленческих технологий. Преодоление отставание управления от современных процессов в образовании.
25.	Создание учебного методического комплекса по вопросам внедрения системы ЧГП в образовании - дошкольное, общее и дополнительное образование для детей, начальное и среднее, высшее и дополнительное профессиональное образование.	Развитие ресурсной базы подготовки управленческих кадров.
26.	Анализ международной практики по вопросам развития ЧГП в образовании, обобщение основных международных тенденций развития ЧГП в образовании с учетом особенностей правового контекста	Интеграция в международное образовательное пространство, обмен современными технологиями. Адаптация передового опыта.
27.	Разработка предложений в международные договора о сотрудничестве в области образования в части регламентации развития ЧГП.	Развитие международного сотрудничества на взаимовыгодных основаниях. Международная интеграция.
28.	Инициирование проведения международной конференции в России по вопросам эффективности ЧГП в образовании на разных уровнях системы образования учетом организационно-управленческих, правовых и финансовых особенностей в странах-участниках конференции.	Позиционирование России в международном пространстве. Экспорт образовательных технологий. Развитие коммуникаций и международного сотрудничества.

Предложения по формированию рабочей программы и региональной управленческой команды по внедрению ЧГП в образовании.

Масштабное внедрение механизмов частно-государственного партнерства в сфере образования опирается на поэтапную реализацию рабочей программы внедрения ЧГП в сфере дошкольного, общего и дополнительного образования, ключевым элементом которой становится подготовка региональных управленческих команд на основе *интерактивных методов*. Рабочая программа внедрения механизмов частно-государственного партнерства в сфере дошкольного, общего и дополнительного образования должна быть представлена в виде *адаптивной модульной структуры*, обеспечивающей разные формы обучения и подготовки различных категорий участников проектов ЧГП. Структура представляет собой единый документ, включающий в себя *инвариантный и вариативный блоки*.

Инвариантный блок рабочей программы внедрения механизмов частно-государственного партнерства в сфере дошкольного, общего и дополнительного образования дает характеристику и общую постановку проблемы, включая:

- характеристику возможностей и ограничений внедрения ЧГП в сфере дошкольного, общего и дополнительного образования;
- описание конкурентных механизмов ЧГП, охватывающих такие области хозяйственной активности образовательных учреждений, как управление имуществом, формы экономической поддержки образовательных учреждений, управление содержательными компонентами программ по развитию детского творчества, физкультуры и спорта, необходимых для пилотного внедрения механизмов сотрудничества семей, государства и бизнеса;
- концепцию внедрения ЧГП в пилотных регионах в сфере дошкольного, общего и дополнительного образования;
- рекомендации по разработке нормативно-правовой базы в сфере ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании.

Вариативный блок рабочей программы обеспечивает формирование региональной управленческой команды, которая осуществляет внедрение механизмов частно-государственного партнерства в сфере дошкольного, общего и дополнительного образования с учетом различных начальных условий, и

сложившейся региональной практики взаимодействия семей, государства и бизнеса.

Региональная управленческая команда, являясь интеллектуальным ядром представителей организаций, участвующих во внедрении ЧГП в каждом регионе, способствует созданию обстановки социального партнерства во имя решения как общих, так и частных задач внедрения ЧГП, ведущих к удовлетворению потребностей всех участников проектов ЧГП.

Процесс формирования управленческой команды включает четыре основных этапа:

- первый этап – *адаптация* (этап взаимного информирования и анализа задач);

- второй этап – *группирование и кооперация* (создание объединений – подгрупп по симпатиям и интересам). На этом этапе происходит осознание отдельными подгруппами невозможности эффективного решения задачи без коммуникации и взаимодействия с другими подгруппами, что приводит к формированию схем общения и интер-групповых норм, общих для управленческой команды в целом;

- третий этап – *нормирование деятельности*. Разрабатываются принципы группового взаимодействия и нормируется либо область внутригрупповой коммуникации, либо область коллективной деятельности;

- четвертый этап – *функционирование*. С точки зрения деловой активности эту стадию можно рассматривать как стадию принятия решений для успешного выполнения поставленных задач. На данном этапе команда открыта для проявления и разрешения конфликтов, признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи.

При выборе и практической реализации механизмов формирования управленческих команд для внедрения ЧГП необходимо исходить из понятия управленческой команды как группы профессионалов с совпадающими личностными ценностями, объединенной рабочей программой внедрения ЧГП и задачами развития образования в регионе, несущей ответственность за конечные результаты взаимодействия семей, государства и бизнеса.

Для формирования региональной управленческой команды рекомендуется использовать один из трех подходов:

Подход 1 – лидерский. В рамках этого подхода управленческая команда формируется вокруг лидера, который удерживает основные цели деятельности, имеет продуманный план реализации и в соответствии с этим планом формирует вокруг себя команду, разделяющую цели и способную реализовать задуманный план. В регионах предстоит организовать процедуру по выявлению лидера, готового взять на себя апробацию, а затем и внедрение ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании. Такой лидер должен иметь не только опыт управленческой работы, быть признанным профессионалом в сфере образования, но и разделять идеи частно-государственного партнерства, быть знакомым с основными моделями партнерства, а также механизмами их внедрения.

В связи с этим выявление такого лидера превращается в довольно сложную задачу, но если ее удастся решить, то успешность формирования эффективной управленческой команды довольно высока. Тем самым можно констатировать, что использование этого подхода опирается на знание потенциального круга лидеров в регионах, которые способны взять на себя задачи по внедрению ЧГП. Если круг потенциальных лидеров узок, то целесообразно использовать другие подходы к формированию управленческой команды.

Подход 2 – конкурсный. В рамках этого подхода управленческая команда формируется на основе открытого объявленного конкурса для реализации заданной программы деятельности. Программа работы команды, а также структура команды, распределение ролей и функциональных обязанностей разрабатывается и публично предъявляется. Фактически конкурс объявляется на замещение должностей (позиций) в команде, которая будет работать по реализации объявленной рабочей программы по внедрению ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании. Особенность конкурсного подхода для формирования управленческой команды заключается в обязательности этапа проверки совместимости членов команды, которые выбраны по конкурсу, их возможности работать вместе и реализовывать поставленные задачи. Это главный риск конкурсного подхода при формировании команды.

Конкурсный подход эффективен, если необходимо заместить одного или нескольких членов команды, но если надо сформировать всю команду, то целесообразно дополнить процедуру конкурса тренингом по формированию команды. Этот тип тренинга хорошо разработан в управленческой практике и

носит название «Teem building». Возможность использования конкурсного подхода для формирования управленческой команды сопряжена с необходимостью дополнения этого подхода именно этим типом тренинга. В противном случае при запуске работы управленческой команды она может развалиться из-за отсутствия слаженности в работе команды, недостаточности взаимопонимания и четкой коммуникации. Тем не менее, сочетание конкурсного подхода с тренингом компенсирует ограниченность данного подхода и может быть применено для формирования управленческой команды в целях внедрения ЧПП в региональные системы дошкольного, общего и дополнительного образования.

Подход 3 – адаптационный. Адаптационный подход ориентирован на использование уже работающей управленческой команды и переориентации направленности ее деятельности на внедрение ЧПП в дошкольном, общем и дополнительном образовании. Такая переориентация может быть осуществлена тренингами команды по заданным рабочим программам. Фактически речь идет о перепрограммировании деятельности команды, обладающей опытом управленческой работы, имеющей налаженное внутри командное взаимодействие и распределение ролей, что может существенно сократить сроки формирования команды. Залогом успеха в применении этого подхода служит минимизация риска развала управленческой команды. К преимуществам данного подхода следует отнести и относительное сокращение сроков формирования команды.

Универсальными принципами при формировании региональных управленческих команд вне зависимости от подхода, который будет использован для их формирования, служат:

- обеспечение общесистемных характеристик и требований к управляющей команде;
- учет внешних условий деятельности организаций, участвующих во внедрении ЧПП в конкретном регионе;
- учет внутренних условий деятельности организаций, участвующих во внедрении ЧПП в конкретном регионе;
- обеспечение взаимосвязи между организационной культурой и эффективностью функционирования управленческой команды.

При формировании региональной управленческой команды должны учитываться такие общесистемные ее характеристики, как:

- представление о команде не только как о системе взаимодействующих между собой элементов (участников), но и как о системообразующем элементе процесса управления;

- наличие структуры отношений, сохраняющих одновременно иерархическое подчинение и горизонтальный самоорганизующийся характер взаимодействия и сотрудничества участников команды, в результате чего проявляется синергетический эффект ее деятельности;

- способность достигать социального партнерства между всеми группами участников внедрения ЧГП (региональными и муниципальными органами исполнительной власти, органами управления образованием, управленческим и преподавательским составом образовательных учреждений, бизнес-структурами, общественными организациями и др.) в целях активного их взаимодействия в процессе принятия и реализации ключевых решений, связанных с внедрением ЧГП;

- целостность, проявляющаяся в том, что команда должна обладать интегративными качествами, не присущими ее отдельным элементам (участникам команды).

Предложения по организации взаимодействия региональных и муниципальных органов управления образованием при внедрении ЧГП с учетом специфики уровней образования.

<p align="center">Региональный уровень – ответственность за реализацию прав граждан на полное среднее образование и финансирование оплаты труда, учебных расходов и иных хозяйственных нужд для реализации основной программы общего образования</p>	<p align="center">Муниципальный уровень – ответственность за организацию предоставления дошкольного, начального, основного и полного среднего образования, а также дополнительного образования детей</p>
<p align="center"><i>Организация взаимодействия для внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании</i></p>	
<p>1.1. Проведение исследования состояния региональной и муниципальных образовательных учреждений по следующим параметрам:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные характеристики размещения, доступности и взаимодействия образовательных учреждений; - состояние материально-технической базы; - кадровое обеспечение; - результаты функционирования; - объемы и динамика финансирования по годам; - причины несоответствия объемов финансирования задач обеспечения качественного образования независимо от места жительства учащегося. <p>1.2. Разработка программы семинаров для руководителей и специалистов муниципальных образований по внедрению ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании.</p>	<p>1.1. Проведение семинара для руководителей и специалистов, муниципальных образовательных учреждений, участвующих в исследовании состояния муниципальных образовательных учреждений для оценки необходимости внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании.</p> <p>1.2. Разработка методики исследования, формирование системы показателей, определение методики их сбора и анализа.</p> <p>1.3. Проведение в муниципалитетах исследований образовательных учреждений, практики их сотрудничества с предприятиями, организациями и семьями.</p> <p>1.4. Анализ полученных результатов исследования.</p> <p>1.5. Участие в семинаре по обсуждению вопросов внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании.</p>
<p align="center"><i>Разработка сценариев внедрения и проектов ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании</i></p>	
<p>2.1. Разработка сценария внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании в регионе с учетом особенностей организации сети в каждом из муниципалитетов.</p> <p>2.2. Выбор пилотных площадок для отработки моделей внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании.</p> <p>2.3. Разработка проекта стратегии внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании, оценка стоимости проекта.</p>	<p>2.1. Проведение семинаров по обсуждению сценария внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании в регионе с учетом особенностей организации сети в каждом из муниципалитетов.</p> <p>2.2. Самоопределение в качестве пилотной площадки.</p> <p>2.3. Разработка и согласование с регионом проекта стратегии внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании, оценка стоимости проекта в пилотном муниципалитете.</p>

<i>Практика сотрудничества образовательных учреждений с предприятиями, организациями и семьями</i>	
<p>3.1. Изучение методических и нормативно-правовых разработок по сотрудничеству образовательных учреждений с предприятиями, организациями и семьями</p> <p>3.2. Изучение опыта внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании в регионах</p> <p>3.3. Анализ возможности применения передового опыта и образцов лучшей практики, разработка порядка адаптации опыта с учетом особенностей организации сетей образовательных учреждений и возможностей предприятий, организаций и семей.</p> <p>3.4. Принятие решений о запуске программы внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании для конкретных муниципалитетов на основе анализа результатов пробных расчетов.</p> <p>3.5. Разработка нормативно-правовой документации, обеспечивающей возможности ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании с учетом межмуниципального сотрудничества и заключения межмуниципальных агентских соглашений.</p>	<p>3.1. Проведение семинара для руководителей муниципальных органов управления образованием, руководителей и специалистов экономических и финансовых служб, главных бухгалтеров по обобщению передового опыта и образцов лучшей практики ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании в различных регионах и оценки возможностей его применения с учетом особенностей организации сетей муниципальных образовательных учреждений и возможностей предприятий, организаций и семей.</p> <p>3.2. Разработка программы внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании для конкретных муниципалитетов.</p> <p>3.4. Разработка с учетом региональной нормативной правовой базы пакета документов, обеспечивающих запуск программы внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании для конкретных муниципалитетов.</p> <p>3.5. Проведение совещаний по обсуждению возможностей внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании.</p>
<i>Организационное обеспечение внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании</i>	
<p>4.1. Формирование региональной стратегической команды по внедрению ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании.</p> <p>4.2. Проработка возможных вариантов нормативно-правового обеспечения внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании и принятие необходимых документов</p> <p>4.3. Анализ и оценка социально-экономических рисков и последствий внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании.</p> <p>4.4. Разработка программы снижения рисков.</p>	<p>4.1. Формирование муниципальных стратегических команд по внедрению ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании для конкретных муниципалитетов.</p> <p>4.2. Анализ и оценка социально-экономических рисков и последствий по каждому муниципалитету.</p> <p>4.3. Разработка программы адаптации для каждого муниципалитета.</p> <p>4.4. Принятие необходимых документов на законодательном уровне, утверждение методических и инструктивных документов.</p>

Внедрение проектов частно-государственного партнерства в сфере дошкольного, общего и дополнительного образования *формируется в три этапа. На первом этапе*, в регионах выбираются муниципалитеты, как с высоким, так и со средним уровнями социально-экономического развития, различающиеся плотностью населения, демографическими тенденциями, динамикой доходов населения, розничного товарооборота, а также темпом роста бюджетной обеспеченности. Вместе с тем для реализации проектов частно-государственного партнерства в сфере дошкольного, общего и дополнительного образования необходимо, чтобы сформированная группа включала достаточно муниципалитетов, характеризующихся мощной и многопрофильной производственной базой. *На втором этапе*, из этой группы муниципалитетов необходимо отобрать такие, в которых бизнес сообщество демонстрирует заинтересованность в сотрудничестве с системой дошкольного, общего и дополнительного образования и повышении ее качества, как в настоящее время, так и на ближайшую перспективу.

В результате для участия в проектах частно-государственного партнерства в сфере дошкольного, общего и дополнительного образования на 1-ом этапе формируется группа муниципалитетов, характеризующихся *существенной неоднородностью* в отношении *объективных показателей* социально-экономического развития, и *сходством субъективных индикаторов*, характеризующих заинтересованность в развитии частно-государственного партнерства в сфере дошкольного, общего и дополнительного образования в регионе.

На 2-ом этапе используется кластерный подход к формированию группы образовательных учреждений, участвующих в проектах частно-государственного партнерства в сфере дошкольного, общего и дополнительного образования. В результате должны быть выявлены *потенциальные кластеры, интегрирующие ресурсы семей, бизнеса и государства* в целях повышения эффективности управления и развития региональной системы образования. Кластерный подход применяется для выбора в муниципалитетах *образовательных учреждений, коммерческих и некоммерческих организаций*, которые будут участвовать во внедрении различных форм и механизмов партнерства государства, бизнеса, родителей и общественных организаций с учреждениями дошкольного, общего и

дополнительного образования. Кластерный подход эффективно использовать для внедрения перспективных механизмов ЧГП в организации *профильного обучения в старшей школе*. Подход базируется на выявлении устойчивых партнерских отношений, оформленных соглашениями и договорами между бизнес-структурами и образовательными учреждениями. Для участия в проектах ЧГП в группу образовательных учреждений, коммерческих и некоммерческих организаций отбираются такие, в которых партнерские отношения отличаются *систематичностью и легитимным характером*. Образовательные учреждения, коммерческие и некоммерческие организации, в которых не удастся выявить легитимные формы частно-государственного сотрудничества в сфере дошкольного, общего и дополнительного образования, или выявленные партнерские отношения *слабы и неустойчивы*, не включаются в группу участников проектов ЧГП.

Таким образом, на 2-ом этапе формируется группа образовательных учреждений, коммерческих и некоммерческих организаций, которые включаются в региональный кластер для внедрения механизмов ЧГП в сфере дошкольного, общего и дополнительного образования. Отличительной особенностью регионального кластера является наличие *согласованных целей и программы развития ЧГП* общей для бизнес-структур и образовательных учреждений, коммерческих и некоммерческих организаций.

На 3-ом этапе используется *деятельностный подход* к формированию рабочей программы и региональной управленческой команды, которые будут осуществлять проекты ЧГП и апробацию различных форм и механизмов ЧГП в сфере дошкольного, общего и дополнительного образования.

Деятельностный подход опирается на *интерактивные методы*, применяемые для формирования рабочей программы и региональной/муниципальной управленческой команды и включает следующие мероприятия:

- Проведение семинаров. Количество участников каждого семинара должно быть не менее 50 человек: специалисты системы образования (педагоги, администраторы образовательных учреждений и системы образования), семьи, работодатели, специалисты службы занятости). Семинары проводятся с использованием интерактивных методов работы и веб-технологий.

- Проведение деловых игр с участием представителей образовательных учреждений, коммерческих и некоммерческих организаций, включенных в региональные кластеры.

- Проведение конференции с использованием он-лайновых и веб-технологий. Участниками конференции являются (очно или он-лайн) не менее 200 специалистов и экспертов, среди которых:

- эксперты федерального и регионального уровней в области частно-государственного партнерства в сфере дошкольного, общего и дополнительного образования;

- представители субъектов Российской Федерации, участвующих во внедрении механизмов ЧГП в сфере дошкольного, общего и дополнительного образования;

- представители региональных/муниципальных управленческих команд, в том числе из образовательных учреждений, коммерческих и некоммерческих организаций, включенных в региональные кластеры;

- представители бизнес-сообщества, заинтересованные в развитии частно-государственного партнерства в сфере дошкольного, общего и дополнительного образования.

Предложения по внедрению ЧГП в образовании с учетом специфики уровней образования.

Успешность реализации ЧГП базируется на грамотном учете специфики организации управления и распределения ответственности между органами государственной власти и местного самоуправления в дошкольном, общем и дополнительном образовании. Современные механизмы ЧГП могут быть эффективны на этапе *дошкольного образования*, в частности при финансировании предшколы, чтобы обеспечить равенство стартовых возможностей для детей из семей с разными доходами независимо от места проживания. В России подавляющее большинство учреждений дошкольного общего образования – государственные или муниципальные. Однако даже в государственных и муниципальных детских садах и школах семьи, как правило, оплачивают затраты на питание и экскурсии. Кроме этого, значительная доля семей оплачивает расходы на услуги *дополнительного образования*. Среди детей-дошкольников, пользующихся различными видами платных дополнительных услуг, каждый четвертый посещает платные музыкально-ритмические занятия (обучение пению, танцевальным движениям и т.п.), столько же охвачено платными мероприятиями по оздоровлению (ингаляция, массаж, фитотерапия, обучение плаванию и т.п.). Около 12% детей на платной основе обучаются в детских садах иностранному языку. В детских дошкольных учреждениях появилась и новая платная услуга – компьютерные игры, но пока ее приобретает весьма ограниченный контингент – примерно 2% детей.

В последние годы более трехсот тысяч детей, посещающих детские дошкольные учреждения, пользуются платными дополнительными услугами, выходящими за рамки основной образовательной деятельности, предусмотренной государственными образовательными стандартами дошкольного образования (более 7% от общей численности детей, посещающих детские сады). Но если в городах численность таких детей увеличилась по сравнению с предыдущим периодом, то в сельской местности соответствующий показатель не повышается. Такая ситуация накладывает свои ограничения на использовании различных механизмов ЧГП в городах и в сельской местности.

Для *учреждений дополнительного образования* характерно, что объем привлекаемых внебюджетных средств существенно зависит от того, где

расположено учреждение. В регионах с высоким уровнем жизни населения этот объем выше, чем в «бедных» регионах, в больших городах – выше, чем в малых городах или в сельской местности. Например, в одном и том же регионе – Чувашской Республике – в Ленинском районе величина внебюджетных средств, привлекаемых учреждениями дополнительного образования, составляет всего 4,3%, в г. Канаше – 6,5 %, а в столице – Чебоксарах – 31,6 %. Потенциальный платежеспособный спрос на услуги дополнительного образования достаточно стабильно растет в последние годы.

В сегодняшней российской практике, чем выше образовательный статус домохозяйства, тем больше включенность взрослых членов семьи в образовательный процесс. Среди взрослых получают дополнительное образование:

- в семьях с высшим образованием - 61%;
- в семьях со средним специальным образованием - 26%;
- в семьях со средним общим образованием и ниже - 5%.

Следовательно, потенциал для внедрения ЧПП в дошкольном, общем и дополнительном образовании имеет значимые региональные различия. В тех регионах, где низкий уровень платежеспособного спроса населения, а также экономического развития, отличающегося монопрофильностью отраслей, использование различных механизмов ЧПП имеет явные ограничения. В тех регионах, в которых высокий платежеспособный спрос, многопрофильная отраслевая экономика, накопленный опыт технологий современного управления, внедрение ЧПП может быть гораздо более эффективным. Это означает, что одним из главных критериев при организации ЧПП является включенность в политику социально-экономического развития региона, соответствие механизмов ЧПП интересам бизнеса и общественности, включая родителей.

Важным фактором успешности внедрения ЧПП в дошкольном, общем и дополнительном образовании следует признать масштабные меры по повышению прозрачности в планировании и расходовании средств образовательными учреждениями. Речь идет о внедрении на этих уровнях образования нормативного или формульного финансирования в зависимости от числа учащихся, что позволяет преодолеть субъективные факторы в распределении бюджетных ресурсов. Объемы финансирования поставлены в прямую зависимость от количества и качества оказываемых услуг. Кроме того, во многих регионах, в первую очередь, участниках

Комплексного проекта модернизации региональных систем образования, сформирована база для финансовой самостоятельности - практически все учреждения дошкольного, общего и дополнительного образования стали юридическими лицами, осуществляют отдельный бухгалтерский учет, что позволяет самостоятельно распоряжаться ресурсами. Прозрачность деятельности образовательных учреждений и повышение их самостоятельности служат основой для налаживания ЧПП, их инвестиционной привлекательности. Можно говорить, что начался процесс включения образовательных учреждений в сложившиеся обычаи делового оборота, принятые в некоммерческом секторе.

Существенную роль в формировании потенциала для развития и внедрения ЧПП играет масштабное создание управляющих советов в школах и наделение их реальными полномочиями, в частности в распределении стимулирующей части оплаты труда, в формировании и оценке финансовых планов учреждений, в разработке планов, в том числе стратегий долгосрочного развития. Управляющие советы формируются из представителей общественности, родителей, представителей местного бизнеса, предприятий и ассоциаций товаропроизводителей.

Таким образом, для дошкольного, общего и дополнительного образования оказываются применимыми все механизмы ЧПП, используемые в профессиональном образовании – как на контрактной основе, так и с использованием институциональных механизмов и механизмов общественного взаимодействия. В отличие от профессионального образования, акцент в дошкольном, общем и дополнительном образовании, смещен в сторону частных средств семей. Однако позитивными факторами следует признать очень высокий уровень востребованности программ дошкольного и дополнительного образования практически во всех регионах Российской Федерации, а также постепенное преодоление демографического спада. Это означает смену предпочтений на всеобщее дошкольное образование вне зависимости от занятости матерей (даже неработающие матери предпочитают дошкольные образовательные учреждения для воспитания детей). Высокий спрос на услуги дошкольного и дополнительного образования в условиях преодоления демографического спада гарантирует инвестиционную привлекательность этих уровней образования и открывает потенциальные возможности для внедрения механизмов ЧПП. По данным

Всемирного банка окупаемость вложений в дошкольное образование и дополнительное образование детей составляет 1:4. Это означает, что на рубль вложенных средств отдача с учетом общественных и частных эффектов составляет 4 рубля. Отдача от инвестиций в профессиональное образование существенно ниже. Поэтому сфера дошкольного, общего и дополнительного образования имеет конкурентные преимущества для внедрения ЧТП и повышения отдачи от инвестиций.

По своей экономической характеристике предоставление дошкольного и школьного общего образования в рамках федеральных государственных стандартов и федеральных государственных требований является общественным благом, т.е. должно быть общедоступным и предоставляться гражданам бесплатно за счет средств бюджетной системы, что вытекает из положений статьи 43 Конституции РФ и статьи 5 Закона РФ от 10.07.1992 г. № 3266-1 «Об образовании». Общедоступное и бесплатное общее образование предоставляется в пределах федеральных государственных стандартов (*в школах*) и федеральных государственных требований (*в дошкольных учреждениях*).

Платное образование в государственных и муниципальных учреждениях основного общего образования (*дошкольные учреждения и школы*) может осуществляться при обучении по отдельным образовательным программам, выходящим за рамки основных программ, принятых учреждением в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами или федеральными государственными требованиями. По уровню и содержанию такие программы должны быть дополнительными к основной программе независимо от их предметной направленности.

Платное образование в муниципальных и государственных учреждениях дополнительного образования детей может осуществляться по образовательным программам объединений (*кружков, групп, секций, студий, клубов и др.*), которые открываются дополнительно к объединениям, оплачиваемым по муниципальному или государственному заданию. Различия в правилах финансирования (оплаты) дополнительного и основного общего образования обусловлены тем, что для дополнительного образования детей государственные стандарты и требования не устанавливаются.

Содержание детей в образовательном учреждении и образование (обучение и/или воспитание) в законодательстве отчетливо различаются в первую очередь с точки зрения распределения обязанностей по их оплате – финансированию. Данное обстоятельство особенно значимо для дошкольного образования, где родители обязаны оплачивать часть стоимости содержания детей в муниципальных образовательных учреждениях, а их образование по основной общеобразовательной программе предполагается бесплатным за счет субвенций местным бюджетам из бюджета субъекта федерации. При этом определенным категориям граждан, нуждающимся в социальной поддержке для получения образования во всех образовательных учреждениях, государство полностью или частично оплачивает расходы на их содержание в период получения ими образования. Категории таких граждан, порядок и размеры оплаты расходов на содержание в муниципальных образовательных учреждениях и учреждениях, подведомственных субъекту федерации (государственных), определяются законами субъекта федерации.

Таким образом, частно-государственное партнерство в области дошкольного, школьного и дополнительного образования детей может опираться практически только на два основных источника финансирования – это средства бюджета разных уровней бюджетной системы и оплата обучения (воспитания, содержания) обучающимися (их законными представителями). При этом в бюджетном финансировании могут быть выделены три основных блока:

- инвестиции в капитальное строительство, ремонт объектов образования и оборудование объектов образования в рамках бюджетных целевых и ведомственных программ (подпрограмм, проектов);
- текущее финансирование (в т.ч. в виде бюджетных субсидий) эксплуатационных расходов на содержание объектов образования;
- текущее финансирование (в т.ч. в виде бюджетных субсидий) заработной платы работников образовательных учреждений и расходов, отнесенных к категории учебных расходов.

Поскольку основным источником финансирования общего образования является бюджет, постольку наиболее существенным ограничением для частно-государственного партнерства в этой сфере являются принципы построения бюджетной системы и детализирующие их нормы Бюджетного кодекса РФ.

В первую очередь - это самостоятельность (в смысле разделенности) бюджетов публично-правовых образований трех уровней и двух подуровней: федерального, субъектов федерации и муниципального. Муниципальный уровень делится в свою очередь на два уровня:

- муниципальные районы и городские округа;
- сельские и городские поселения.

Несмотря на то, что бюджетное законодательство предусматривает возможность участия в финансировании образования в тех или иных формах (непосредственно или опосредовано) практически для всех уровней и подуровней публично-правовых образований, оно при этом жестко закрепляет обязанности по финансированию определенных «вопросов» за определенным уровнем. Замещение расходных (бюджетных, публичных) обязательств, закрепленных законом за данным бюджетом, средствами другого бюджета не допускается. Например, самая крупная статья текущих расходов на образование – оплата труда работников общеобразовательных учреждений, - является расходным (публичным) обязательством бюджета субъектов федерации, и денежные средства из других бюджетов не могут направляться на непосредственное финансирование оплаты труда в рамках принятой учреждением системы оплаты труда, однако могут быть предоставлены дополнительно к ней. Поэтому формы участия других бюджетов в финансировании образования должны находиться за рамками непосредственных расходных (публичных) обязательств данного бюджета.

В рамках каждого публично-правового образования того или иного уровня бюджетные полномочия разграничены между представительными органами власти или местного самоуправления (*законодательные собрания и представительные органы местного самоуправления*) и исполнительными органами власти или местного самоуправления (*правительство или местная администрация*) по следующему принципу: исполнительный орган осуществляет составление проекта бюджета, представительный орган принимает бюджет и, таким образом, окончательное решение о выделении бюджетных ассигнований, исполнительный орган осуществляет исполнение бюджета на основании решения представительного органа. Данная процедура неизбежна и увеличивает сроки прохождения бюджетных ассигнований, одновременно ограничивая возможности их оперативного перераспределения. Для частно-государственного партнерства в

сфере общего образования это обстоятельство может означать, что бюджетные субсидии по возмещению затрат на выполнение работ, оказание услуг могут поступать на счета управляющих компаний по истечении длительного периода после фактического выполнения работ (услуг), что представляется весьма существенным фактором для коммерческих организаций.

Принцип адресности и целевого характера бюджетных средств детализирован в правилах целевого расходования и означает, что любые бюджетные ассигнования осуществляются с указанием цели их использования и не могут быть использованы по иному (не целевому) назначению. Это обстоятельство накладывает значительные ограничения на использование бюджетных средств и фактически является препятствием для перераспределения ресурсов.

Из Бюджетного кодекса следует, что коммерческие организации – участники частно-государственного партнерства могут пользоваться бюджетными средствами с соблюдением довольно сложной процедуры, получая их только от получателей бюджетных средств и на условиях государственного (муниципального) контракта, предусматривающего проведение процедуры торгов (конкурса, аукциона), а также иных договоров и соглашений.

Возможности и ограничения внедрения частно-государственного партнерства в сфере общего дошкольного и школьного образования и дополнительного образования детей также во многом определяются распределением полномочий (под которыми понимаются права и одновременно обязанности, главным образом, публичные) по предоставлению гарантируемых государством образовательных услуг. Детальный анализ реализации публичных государственных и муниципальных функций (полномочий) позволяет выделить элементы, которые могут быть переданы частным лицам (юридическим или физическим) на основании уполномочения, либо на основании договора с органами, наделенными публично-властными полномочиями – это выполнение работ или оказание услуг. При этом выбор способа реализации обязательств публичной власти и ответственность за их реализацию безусловно должны сохраняться за государственными (муниципальными) органами.

Частно-государственное партнерство в форме управления имущественным комплексом предусматривается договором доверительного управления, который регламентирован главой 53 части второй Гражданского кодекса РФ. Однако анализ

показывает, что Гражданский кодекс устанавливает ряд условий договора доверительного управления, которые представляют собой существенные ограничения для реального осуществления доверительного управления имуществом, находящимся в собственности публично-правовых образований (субъектов федерации и муниципалитетов).

В частности, согласно статье 1013 ГК РФ имущество, находящееся в хозяйственном ведении или оперативном управлении, не может быть передано в доверительное управление, передача в доверительное управление имущества, находившегося в хозяйственном ведении или оперативном управлении, возможна только после ликвидации юридического лица, в хозяйственном ведении или оперативном управлении которого имущество находилось, либо прекращения права хозяйственного ведения или оперативного управления имуществом и поступления его во владение собственника по иным предусмотренным законом основаниям.

Норма статьи 1013, как и законодательство о концессионных соглашениях в отношении таких соглашений, не позволяет использовать правовой институт доверительного управления для широкого часто-государственного партнерства в сфере общего образования по следующим причинам: (1) требование о ликвидации образовательных учреждений невыполнимо, поскольку законодательством об образовании допускается образовательная деятельность государства и муниципалитетов исключительно в форме образовательного учреждения; (2) при этом имущество, которое необходимо передать в доверительное управление в целях реализации задач частно-государственного партнерства, не может быть изъято из оперативного управления существующих образовательных учреждений ввиду отсутствия каких-либо правовых оснований (за исключением изъятия излишнего и неиспользуемого по назначению имущества, что уже по определению не соответствует целям и задачам партнерства).

Требование ст. 1018 об обособленном учете имущества, передаваемого в оперативное управление, на отдельном балансе собственника также препятствует применению данного правового института, поскольку для целей учета на отдельном балансе потребуется создание собственником, являющимся публично-правовым образованием, организации с правами юридического лица, на балансе которой может учитываться это имущество.

Договор доверительного управления имуществом может быть использован при организации частно-государственного партнерства в крайне ограниченной области деятельности, т.к. законодательство требует соблюдения двух условий: (1) передаваемое в доверительное управление имущество должно быть незакрепленным (нераспределенным) за учреждениями на праве оперативного управления; (2) это имущество должно числиться на балансе государственной или муниципальной организации со статусом юридического лица не на праве хозяйственного ведения или оперативного управления, что представляется практически нереализуемым.

Внедрение моделей ЧГП в сфере образования наталкивается на ряд проблем, рисков и административных барьеров, препятствующих созданию и функционированию механизмов ЧГП, в том числе:

- территориально-административные границы и межбюджетные отношения.
- юридическое оформление и правовое обеспечение механизмов ЧГП.
- организация межведомственного и межбюджетного взаимодействия.

Для большинства дотационных муниципальных образований существует риск недофинансирования проектов ЧГП и возникновение проблем и сложностей в привлечении дополнительных финансовых ресурсов на проектной и программной основе.

Эффективность реализации проектов ЧГП, направленных на объединение общеобразовательных и дошкольных учреждений и улучшение их материальной базы, во многом зависит от грамотного нормативно-правового, организационно-управленческого, научно-методического обеспечения проектов. Нормативно-правовое обеспечение внедрения механизмов ЧГП в образовательную систему, опирается на:

- документы, определяющие статус и функции образовательных учреждений, участников ЧГП, соответствующих международным, российским и региональным нормам, прямо или косвенно регулирующим права на получение услуг в сфере образования.

- распоряжения, соглашения, договоры и иные нормативные документы, обеспечивающие процедуры формирования и институционализацию новых механизмов ЧГП в сети образовательных учреждений.

Предложения по организации мониторинга внедрения ЧГП в образовании.

Мониторинг внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании заключается в том, чтобы обеспечить организацию постоянно действующей системы получения данных о ходе и результатах внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании, передачи выполнения функций по обеспечению содержания имущества управляющим компаниям, страхования имущественного комплекса, использования эффективных договорных форм ЧГП на основе комплексного применения всех существующих методов сбора информации.

Мониторинг внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании – это единая система сбора, хранения, обработки, анализа и распространения данных о состоянии, результатах и перспективах процесса внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании. Его задача – получение с минимальными организационно-экономическими затратами целостной картины барьеров и эффектов от внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании.

Важнейшими отличительными чертами мониторинга является *системность, непрерывность и хронологическая преемственность*. В связи со сложностью объекта наблюдения мониторинг ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании представляет собой сложно структурированную систему, предполагающую формирование базы данных о конкретных формах ЧГП в сфере общего, дошкольного и дополнительного образования.

Главной целью мониторинга является отслеживание, измерение, анализ и оценка сравнительной эффективности внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании, направленной на повышение эффективности системы образования. Для достижения указанной цели решаются следующие основные задачи мониторинга:

- систематическое наблюдение за процессом внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании;
- своевременное выявление трудностей и барьеров, сопровождающих процессы внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании, их комплексный анализ с учетом всех факторов, определяющих течение каждого из процессов;

- прогнозирование возможных изменений, оценка их вероятного влияния на развитие системы образования в муниципалитетах, выработка рекомендаций по поддержке положительных тенденций, предупреждению и устранению барьеров и негативных последствий;

- обобщение опыта внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании, разработка рекомендаций по распространению позитивного опыта в сфере образования.

К числу требований, предъявленных к системе мониторинга внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании относятся:

- обеспечение полноты предмета и объектов наблюдения;
- эффективное сочетание возможных методов и способов сбора информации;

- обеспечение актуальности и оперативности анализа поступающих данных;

- соответствие полученных результатов современной методологической и методической базе;

- возможность проведения межмуниципальных сопоставительных и сравнительных исследований;

- практическую применимость полученных результатов.

Принципы формирования системы показателей и индикаторов:

- удовлетворение потребностей пользователей – органов управления образованием различных уровней, руководителей и представителей бизнес структур и бизнес сообщества, руководителей и специалистов образовательных учреждений, заинтересованной общественности;

- обеспечение сопоставимости первичной информации для проведения межмуниципальных сопоставлений и оценки сравнительной эффективности;

- разумное ограничение объема первичной информации и повышение коэффициента ее использования;

- сбалансированность и сопоставимость системы показателей;

- максимальное использование действующей в настоящее время системы показателей с целью минимизировать дополнительные затраты и организовать измерения процесса внедрения в муниципалитетах в сжатые сроки;

- определение по каждому показателю источников получения соответствующей информации – как действующих, так и предполагаемых, с указанием ведомства, занимающегося сбором соответствующей информации, или описания специальной процедуры и технологии для вновь собираемой информации.

При отборе и разработке системы показателей большое значение имеют технические критерии их качества, в соответствии с которыми показатели должны:

- измеряться по единой методике для муниципалитетов;
- допускать возможность дезагрегирования (например, по уровням образования).

Мониторинг внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании включает:

- ✓ *основные показатели*, характеризующие экономическое положение образовательных учреждений, участвующих во внедрении ЧГП;
- ✓ *индикаторы изменения* текущего экономического состояния, включая различные формы договорных отношений, возникающие при внедрении ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании, передачу выполнения функций по обеспечению содержания имущества управляющим компаниям, страхование имущественного комплекса;
- ✓ *сигнальные механизмы*, позволяющие своевременно регистрировать возникающие проблемы и барьеры при внедрении ЧГП;
- ✓ *интегральные оценки*, позволяющие распознавать позитивные и негативные эффекты, которые могут дать основания для экспертных оценок и разработки предложений распространению опыта муниципалитетов.

Организация системы мониторинга хода и результатов внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании основана на трехуровневой структурной схеме:

1-ый уровень - *Первичные показатели*, характеризующие основных партнеров и состояние системы образования в регионах и муниципалитетах – сбор, обработка, представление/отображение информации, формирование баз данных;

2-ой уровень - *Обобщенные показатели*, характеризующие процесс внедрения ЧГП в дошкольном, общем и дополнительном образовании –

систематизация, агрегирование, расчет, оценка полученных результатов, межмуниципальные сопоставления хода внедрения, выявление барьеров при внедрении, представление/отображение результатов;

3-ий уровень - *Интегральная оценка*, включающая расчет интегральных индикаторов, экспертную оценку и оценку сравнительной эффективности различных форм и механизмов ЧГП, а также оценку состояния системы образования в муниципалитетах и произошедших в них изменений вследствие внедрения ЧГП.

Переход от более низкого уровня мониторинга к более высокому обуславливается применением (использованием) соответствующих алгоритмов, позволяющих на основе первичных данных и показателей более низкого уровня получать соответственно индикаторы и оценки более высокого уровня обобщения.

Предложения по организации информационного сопровождения внедрения ЧГП в образовании.

Информационное сопровождение внедрения ЧГП в сфере общего, дошкольного, дополнительного образования направлено на создание позитивного общественного отношения социальному партнерству государства, семей и бизнеса в образовании, а также на освещение хода реализации мероприятий по внедрению различных форм и механизмов частно-государственного партнерства. Основные задачи информационного сопровождения – проинформировать все заинтересованные группы о внедрении ЧГП в сфере общего, дошкольного, дополнительного образования и сформировать благоприятных климат для его реализации. Исходя из этих целей и задач состав работ по организации информационного сопровождения включает:

- разработку концепции информационного сопровождения внедрения ЧГП в образовании;
- формирование базовых идеологем и ключевых сообщений информационного сопровождения;
- определение и выявление различных референтных групп среди всех участников, вовлеченных в процесс внедрения ЧГП в образовании;
- разработку форм и методов информационного взаимодействия с различными группами интересов;

- составление плана-графика информационного сопровождения и медиа-плана, включая центральные и региональные каналы и носители информации;
- разработку общей схемы оценки эффективности работ по информационному сопровождению внедрения ЧГП в образовании.

Для построения концепции информационного сопровождения необходимо четко обозначить объект действия (кто?), предмет действия (что?), субъект действия (кому?), каналы передачи информации (через кого?) и место действия (в каких контурах разворачивается информационное сопровождение?). Предельно кратко ответы на эти вопросы можно сформулировать следующим образом:

- **кто** – непосредственные участники ЧГП в сфере общего, дошкольного, дополнительного образования, федеральные и региональные органы управления образованием, партнеры и представители бизнес структур, экспертные и рабочие группы, обеспечивающие внедрение ЧГП в субъектах РФ;

- **что** – принципы и направления государственной политики в отношении частно-государственного партнерства в образовании, его преимущества и выгоды, ход реализации внедрения ЧГП в регионах России в сфере общего, дошкольного и дополнительного образования;

- **кому** – всем заинтересованные участникам образовательного процесса: бизнес сообществу, органам управления образованием, руководителям образовательных учреждений, педагогической общественности, учащимся и их родителям;

- **через кого** – напрямую, через СМИ, посредством организации специальных мероприятий и других публичных акций;

- **в каких контурах** – в системе внешних контуров: отраслевом, федеральном, региональном и муниципальном.

Сейчас частно-государственное партнерство в образовании позиционируется как направление общенациональное и потому вневедомственное, то есть, не замыкающееся в рамках образовательного сообщества и образовательного ведомства. В связи с этим практически все адресаты информационного воздействия по поводу внедрения ЧГП в образовании оказываются не просто субъектами формирования общественного мнения, но еще и активными субъектами реализации самой государственной политики в этой области. В данном случае ими становятся

семья и родительская общественность, бизнес сообщество, федеральные и региональные институты государственной власти, органы местного самоуправления, профессионально-педагогические коллективы, научные, культурные, коммерческие и общественные институты.

Такое уникальное именно для сферы общего, дошкольного и дополнительного образования совмещение позиций субъекта и объекта социальных действий по внедрению ЧГП во многом определяет болезненные последствия информационных дефицитов по поводу конкретных внедряемых форм и механизмов ЧГП, а также использования только ведомственных или специализированных информационных каналов в информационном сопровождении. Не менее серьезными проблемами в данном контексте оказывается отсутствие рефлексии и конкретных действий в связи с неизбежными неточностями, ошибками и недостаточной содержательной фокусировкой, которые допускаются средствами массовой информации общего профиля.

Необходимо избежать целого ряда просчетов, допущенных в информационном сопровождении реформирования сферы образования. Например, разорванность сознания различных субъектно-объектных групп, связанных с модернизацией системы образования в России, фиксируется социологическими замерами давно. Так, Фонд общественного мнения фиксирует то обстоятельство, что доля родителей, которые считают единый государственный экзамен справедливым способом приема выпускников школ в вузы, заметно меньше доли родителей, которые в целом негативно или неопределенно относятся к ЕГЭ, но по существу выступают за получение тех возможностей, которые обеспечивает его введение - возможности зачисления в вуз по оценкам общеобразовательного учреждения, участия в конкурсе в нескольких вузах и т.п. Авторы исследования справедливо относят потери группы прямых сторонников ЕГЭ на счет слабой информированности учащихся и их родителей, которые оказываются под влиянием ложных стереотипов массового сознания.

Таким образом, при формировании базовых стратегий и идеологии информационных действий, связанных с внедрением ЧГП в сфере общего, дошкольного и дополнительного образования, следует иметь в виду следующие направления работы по организации информационного сопровождения:

1. **Социально-ролевое** – специфика адресата информационного сообщения, являющегося в большинстве случаев не только объектом, но и субъектом образовательной политики;

2. **Ментальное** – разорванность сознания представителей разных групп адресатов, выражающаяся в одновременном неприятии уже на терминологическом уровне усиления частного и государственного сотрудничества и осознании необходимости тех возможностей, которые открываются как следствие внедрения ЧГП в образовательную практику;

3. **Социально-психологическое** – сложившаяся в течение последнего десятилетия атмосфера «общественной настороженности» по отношению к реформам, предлагаемым или осуществляемым группами продвинутых профессионалов в той или иной сфере, особенно в такой консервативной, ригидной и неравномерно развитой среде, каковой является среда образовательная;

4. **Организационно-правовое** – выход важных и продуктивных образовательных процессов (реализация образовательного выбора, переход от одной ступени общего образования к другой, переход из системы общего в систему профессионального образования) за пределы правового поля, диспропорциональная раздутость «теневого» образовательного бюджета.

Организация работ по информационному сопровождению внедрения ЧГП в субъектах РФ должна обеспечить переход от пассивной и реактивной информационной политики к превентивной и активной публичной стратегии:

- **пассивная** – допустима на раннем этапе внедрения ЧГП в субъектах РФ, когда у региональных партнеров еще отсутствует четко выраженная стратегия и программа действий в отношении информационных каналов (прежде всего СМИ). В таких случаях подготовка информационных продуктов, обеспечение публикаций в СМИ носят спорадический характер, не направлены на достижение заранее продуманных целей, результаты и эффективность информационных посланий не отслеживаются.
- **реактивная** – вынужденная информационная стратегия, которая разворачивается как «ответная реакция» на возникающие ситуации или действия других субъектов – СМИ, инициативы «лидеров мнений», предложения партнеров и т.д. Использование такой стратегии часто толкает на

«оборонительную» позицию, которая провоцирует настороженное отношение к ходу и результатам внедрения ЧГП, поэтому надо стараться ее избегать.

- **превентивная** – субъекты информационного сопровождения прогнозируют и предвидят развитие событий, готовят необходимые информационные материалы для освещения конкретных этапов и действий по внедрению ЧГП в сфере общего, дошкольного и дополнительного образования в регионах России.
- **активная** – субъекты публичной политики имеют четко сформулированные цели и собственные интересы в отношении информационного сопровождения своей деятельности, организуют регулярную коммуникацию с информационными партнерами, готовят информационные материалы и «создают» информационные поводы, прогнозируют и предвидят ход событий; формируют каналы «обратной связи», специально отслеживает результаты и эффективность информационного воздействия.

Информационное сопровождение – коммуникативная деятельность, поэтому ее эффективность можно измерять количественными параметрами, фиксирующими создание и распространение информационных продуктов. Для оценки эффективности работ по информационному сопровождению внедрения ЧГП в субъектах РФ можно использовать следующие группы показателей:

- количество подготовленных информационных продуктов;
- количество лиц / организаций / СМИ, получивших подготовленные информационные продукты;
- количество изменений, происшедших в результате получения информационных продуктов;
- количество инструментальных циклов, основанных на производстве и использовании информационных продуктов.

В общей схеме оценки эффективности работ по информационному сопровождению внедрения ЧГП в образовании необходимо выделить два основных фактора:

- социологическая и психологическая эффективность информационного обращения;
- эффективность носителя информации.

Социологическая эффективность информационного обращения – это степень его соответствия социальным нормам и стилю жизни целевой аудитории; мера его «адресности», соответствия социально-групповой идентичности. При внедрении механизмов ЧГП в региональные образовательные системы рекомендуется проводить измерения на фокус-группах, а также методами «субъективного шкалирования» и «стимульного дифференциала».

Психологическая эффективность информационного обращения – это его способность оказывать желаемое психологическое воздействие на потенциальную аудиторию. Для достижения положительного воздействия предлагается измерять психологическую эффективность информационного обращения с помощью следующих показателей:

- запоминаемость (отличительность) информационного обращения;
- привлекательность информационного обращения - потенциал позитивного эмоционального отношения;
- информативность (понятность) обращения;
- побудительность информационного обращения - потенциал побуждения к соответствующему действию.

Эффективность носителя информации рекомендуется измерять следующими основными показателями:

- доля охвата целевой аудитории;
- частота контактов с целевой аудиторией;
- интенсивность и продолжительность воздействия на целевую аудиторию.

Таким образом, объективная и полифокусная оценка эффективности информационного сопровождения внедрения ЧГП в образовании даст основания для оперативной корректировки характера, направленности и интенсивного информационного воздействия, чтобы избежать искажений и деформаций общественного мнения.

Программа информационного сопровождения внедрения ЧГП в сфере общего, дошкольного и дополнительного образования будет успешно реализована только при наличии надежных каналов связи с общественностью, важнейшими из которых являются средства массовой информации. Выбор информационных каналов и форматов распространения информации обусловлен необходимостью увеличения эффективности посланий по каналам СМИ и уменьшения возможности искажения

информации. Пути достижения этого – установить взаимовыгодное партнерство и сотрудничество со СМИ через следующие *форматы регулярной коммуникации*:

1. брифинги,
2. пресс-конференции,
3. «круглые столы»,
4. публичные дискуссии,
5. презентации,
6. приоритетную поставку информации об этапах и ходе реализации внедрения ЧГП в сфере общего, дошкольного и дополнительного образования в субъектах РФ.

Брифинги желателно проводить с определенной частотой – например, один или два раза в месяц. Подобная регулярность, с одной стороны, обеспечивает журналистам постоянный поток информации из первых рук и создает привычку пользоваться именно этим информационным каналом, с другой стороны – мобилизует организаторов внедрения ЧГП, заставляя их быть готовыми к регулярному подведению определенных итогов. Одним из важнейших условий успешного и эффективного проведения брифингов является их максимальная деформализация и непринужденность. Содержанием брифинга может быть либо информация о проделанной работе по внедрению ЧГП за период, прошедший после последней встречи с журналистами, либо освещение одного конкретного вопроса.

Для **пресс-конференции** необходимо создавать «информационный повод», как правило, пресс-конференция приурочивается к этапным событиям и посвящена обсуждению группы важных, значимых вопросов о ходе и результатах внедрения ЧГП в сфере общего, дошкольного и дополнительного образования в различных регионах России.

В отличие от брифинга и пресс-конференции, рассчитанных на общение только с представителями средств массовой информации, **«круглый стол»** представляет собой эффективное средство прямого контакта с активной частью специалистов и заинтересованной общественности, дает возможность обсуждать разные подходы к проблеме, сопоставлять точки зрения и предлагаемые решения.

Исходя из сказанного выше, ключевые содержательные компоненты информационного сопровождения внедрения ЧГП в сфере общего, дошкольного и дополнительного образования могут быть выражены в виде следующих тезисов:

- Информационные сообщения предъявляют этапы внедрения ЧГП в образовании как действия, скачкообразно и принципиально расширяющие спектр (веер) образовательных возможностей гражданина. «Взрывное» (одномоментное и принципиально объемное) расширение круга возможностей будет восприниматься адресатами как адекватный ответ «вызовам времени».

- Информационные сообщения рассматривают внедрение ЧГП в образовании в контексте сравнения с состоянием данного сектора образовательной среды в «допартнерские» времена. Любое высказывание, связанное с ЧГП, может оказаться невостребованным или не воспринятым в связи с тотальной неосведомленностью граждан по поводу форм и возможностей такого партнерства, а также перспектив развития образования, которое оно открывает. Таким образом, содержательность и эффективность сообщения достигается путем использования сравнительных характеристик, формул типа: «как было – как станет».

- Информационные сообщения ориентируются на преимущества реализации образовательных возможностей в правовом поле – перемещение затрат на образование из теневого сектора в легальный.

- Информационные сообщения концентрируют адресата на том, что развитие ЧГП оптимизирует структуру и объемы расходов на образование путем их перераспределения из пространства «дикого рынка» в легально существующую ресурсную базу для развития региональных систем образования.

Перечисленные стратегические тезисы позволят форматировать сообщения, предназначенные для разных информационных каналов, и удерживать единую идеологическую рамку при воздействии на разные группы адресатов.

Одна из главных задач информационного сопровождения внедрения ЧГП в образовании – создание регулярного потока информации, формирование паблисити в отношении хода реализации и результатов внедрения ЧГП. Такой подход не означает, что распространяются только «рапорты о достижениях», напротив формируется информация «проблемного характера», способная вызвать «ответную реакцию», включить в конструктивное обсуждение проблем и подходов к их

решению, добиться реальной общественной оценки результатов, как позитивных, так и негативных.

Эта задача может быть успешно решена через создание в рамках вещательной сетки каналов центрального и местного телевидения и радио, *регулярной программы* с участием обеих сторон партнерства: как представителей *государства*, так и представителей *общественности* и *бизнеса*. При подготовке подобных программ особое внимание уделяется наличию обратной связи. Для телевизионных программ эффективно использование прямой многоканальной телефонной связи, по которой зрители непосредственно задают вопросы руководителям, экспертам, а также непосредственным участникам внедрения ЧПП в образовании. Таким образом, *первым и основным предлагаемым информационным каналом*, несомненно, являются *центральные и региональные каналы радио и телевидения*.

В целом на сегодняшний день на телеканалах и в радиозэфире наблюдается *отсутствие форматов*, специализирующихся на проблематике частного-государственного партнерства в образовании и могущих обеспечить равномерность информационной среды. Ток-шоу, дискуссионные клубы, публичные презентации, интервью с участниками – *все указанные форматы* могут быть размещены в эфире центральных и региональных электронных СМИ.

Вторым информационным каналом, который предлагается широко использовать в ходе внедрения ЧПП в образовании, являются периодические печатные издания – *центральные и местные газеты и журналы*. Хотя по оперативности периодика отодвинута сегодня на второе место после электронных средств, ее неоспоримое преимущество - возможность детализации, комментирования, аналитического рассмотрения новостей, информации. Добавим сюда такие качества, как наглядность, документальность, иллюстративность, возможность вернуться к прочитанному.

Для формирования позитивного отношения общества к внедрению ЧПП в образовании необходимо задействовать средства массовой информации *общего профиля национального масштаба*. При этом при продвижении конкретных форм внедрения ЧПП в субъектах РФ следует обращать большее внимание на *специализированные издания*, востребованные педагогическим сообществом - «Учительская газета», «Первое сентября», «Школьное образование». Особого

внимания заслуживают предметные приложения к газете «Первое сентября» и журналу «Управление школой», которые в последнее время пользуются широкой популярностью. Таким образом, информационные материалы, размещаемые в специализированных СМИ педагогического профиля, имеют *другой фокус* – предъявить педагогической и родительской общественности расширение возможностей повышения качества и доступности школьного и внешкольного образования за счет внедрения ЧГП.

Внедрение ЧГП в образовании связано с использованием новых правовых конструкций и экономических и механизмов. В связи с этим информационное сопровождение внедрения ЧГП непременно должно осуществляться *в СМИ экономического профиля* – от популярных изданий типа «Руководитель бюджетного учреждения», «Эксперт» и «Деловая хроника» до более специализированных «Финансовой газеты», РБК и т.п.

Значительным ресурсом при работе со СМИ может служить инициирование публикаций. К этой форме целесообразно прибегать в тех случаях, когда непосредственные участники внедрения ЧГП в образовании по тем или иным причинам не могут лично выступить в печати, по радио или ТВ в качестве авторов, но остро нуждаются в том, чтобы проблема, факт или ситуация в целом получили должное общественное внимание.

Третьим эффективным каналом нетрадиционной работы в рамках информационного сопровождения являются *целевые утечки информации*. Данная форма, как никакая другая, требует тщательной подготовки и прогнозирования ожидаемого эффекта. К утечкам информации следует прибегать в двух основных случаях:

- когда нужно заранее просчитать последствия принимаемого решения, затрагивающего конфликтные интересы;
- когда нужно, не прибегая к СМИ и формам публичной политики, противостоять оппонентам.

Систематическое публичное обсуждение конструктивных шагов, которые предпринимают участники внедрения ЧГП в целях поддержки своевременного и точного информирования общественности - главный козырь в освещении того, что и как делается в этом направлении. Демонстрируя понимание сложности проблемы или создавшегося положения, тем не менее, публичное предъявление того, что

именно сделано для успешного развития партнерства со стороны государства, семей и бизнеса способно обеспечить доверие как людей, включенных в процесс внедрения ЧГП в сфере общего, дошкольного, дополнительного образования, так и общественности в целом.

Четвертым важнейшим информационным каналом, который должен быть обязательно использован, является сеть переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров – академии и региональные институты повышения квалификации, научно-методические центры и т.п. Именно через сеть повышения квалификации можно обеспечить формирование понимающей и благожелательной среды, поддерживающей внедрение ЧГП в сфере общего, дошкольного и дополнительного образования. Эти организации могут стать центрами распространения оперативных информационных листков и экспресс-бюллетеней, типа «хроника текущих событий», посвященных ходу и результатам внедрения ЧГП.

Таким образом, только совместное использование широкого и разнообразного спектра предложенных выше информационных каналов и форматов позволит организовать конструктивный диалог всех заинтересованных участников ЧГП и обеспечить формирование позитивного отношения к его внедрению в сфере общего, дошкольного и дополнительного образования.