

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ИНСТИТУТ ПЕДАГОГИКИ, ПСИХОЛОГИИ И СОЦИОЛОГИИ  
Кафедра информационных технологий обучения и непрерывного образования

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ О. Г. Смолянинова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

## МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

44.04.01 Педагогическое образование

44.04.01.06 Менеджмент образовательных инноваций

### УПРАВЛЕНИЕ СЕТЕВЫМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ КРАСНОЯРСКОГО КРАЕВОГО ДВОРЦА ПИОНЕРОВ С ОРГАНИЗАЦИЯМИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЕТЕЙ

Руководитель \_\_\_\_\_ доктор пед. наук, профессор Е.Н. Белова

Выпускник \_\_\_\_\_ А.А. Алексеичева

Рецензент \_\_\_\_\_ доктор пед. наук, профессор Л.В. Шкерина

Красноярск 2020

## АННОТАЦИЯ

Дополнительное образование детей (далее – ДОД) в настоящее время позиционируется как открытое вариативное образование, которое обеспечивает наиболее полную реализацию прав детей и подростков на развитие и свободный выбор различных видов деятельности. Сетевое взаимодействие в сфере ДОД Красноярского края становится ведущим условием модернизации системы ДОД и одним из актуальных направлений стратегии научно-технологического развития РФ в области обеспечения единого механизма по совместному использованию ресурсов.

Научная проблема исследования заключается в необходимости разработки, обоснования модели управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД в соответствии с современными требованиями и вызовами социально-экономического, научно-технологического характера и региональными особенностями ДОД.

Цель исследования: разработать и обосновать модель управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД и методические рекомендации для ее внедрения.

На основании проведенного исследования были обозначены основные компоненты модели управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД, различные направления деятельности на каждом этапе управления. Разработаны рекомендации по внедрению в образовательную практику модели управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД.

**Ключевые слова:** дополнительное образование детей, организации дополнительного образования детей, сетевое взаимодействие, управление, модель управления.

## СОДЕРЖАНИЕ

Аннотация.....	2
Введение.....	4
<b>Глава 1. Теоретические основания управления сетевым взаимодействием в сфере дополнительного образования детей.....</b>	<b>10</b>
1.1. Теоретический анализ потенциала развития сетевых взаимодействий в сфере дополнительного образования детей.....	10
1.2. Теоретическое обоснование сущности управления сетевым взаимодействием в сфере дополнительного образования детей.....	19
1.3. Особенности управления сетевым взаимодействием в сфере дополнительного образования детей на региональном уровне.....	25
Выводы по первой главе.....	31
<b>Глава 2. Модель управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями дополнительного образования детей .....</b>	<b>33</b>
2.1. Проблемный анализ и выявление перспектив управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями дополнительного образования детей.....	33
2.2. Разработка и обоснование модели управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями дополнительного образования детей.....	39
2.3. Разработка методических рекомендаций по внедрению модели управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями дополнительного образования детей.....	46
Выводы по второй главе.....	50
Заключение.....	52
Список использованных источников.....	55
Приложения.....	63

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Дополнительное образование детей в настоящее время позиционируется как открытое вариативное образование, которое обеспечивает наиболее полную реализацию прав детей и подростков на развитие и свободный выбор различных видов деятельности, направленных на их личностное и профессиональное самоопределение.

ДОД является сферой высокого уровня инновационной активности, что позволяет рассматривать ее как одну из приоритетных сфер инновационного развития России в контексте Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года [46].

В число важнейших задач, обозначенных в Концепции развития дополнительного образования детей от 04.09.2014 г., входит формирование эффективной межведомственной системы управления развитием ДОД, что актуализирует значимость разработки и обоснования модели успешного управления сетевым взаимодействием в сфере этого образования.

Согласно постановлению Правительства Красноярского края от 30.09.2013 N 508-п «Об утверждении государственной программы Красноярского края «Развитие образования» с целью развития системы дополнительного образования необходимо «создать условия для распространения сетевых форм организации ДОД, предполагающих объединение разных по типу и масштабам связей между образовательными организациями, а также расширить диапазон возможностей системы дополнительного образования в современных формах, выделяя в приоритете сетевую организацию использования и предоставления образовательного ресурса (в т.ч. электронного) различным категориям детей школьного возраста, а также жителям города» [44].

Сетевое взаимодействие в сфере ДОД Красноярского края становится ведущим условием модернизации системы ДОД и одним из актуальных направлений стратегии научно-технологического развития РФ в области

обеспечения единого механизма по совместному использованию ресурсов, позволяющих разрабатывать, апробировать и предлагать профессиональному педагогическому сообществу инновационные модели содержания образования и управления системой образования, посредством применения дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

Анализируя публикации российских и зарубежных исследователей, посвященных сетевым организациям, сетевым взаимодействиям в сфере образования, сделан вывод о том, что сетевая структура становится одним из перспективных способов повышения результативности деятельности и качества ДОД.

Теоретические аспекты развития системы ДОД раскрыты в работах В.В. Абрауховой, А.Г. Асмолова, В.А. Березиной, Т.К. Говорушиной, Л.Г. Логиновой, И.Н. Поповой и др. Управление сетевым взаимодействием для решения задач развития образовательного учреждения посвящены исследования Е.Н. Беловой, Н.Ю. Гончаровой, О.А. Трофимовой и др. Философские и методологические основания процесса развития и инновационных процессов в образовании разработаны в исследованиях В.И. Слободчикова, М.И. Фишера, П.Г. Щедровицкого и др.

В настоящее время ДОД является сферой высокого уровня инновационной активности. Распространение инноваций более успешно может осуществляться по сетевому принципу. Но вопросы использования сетевого взаимодействия организациями ДОД для решения задач их развития не нашли достаточного отражения в педагогической практике. Проблематика управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД изучена недостаточно, что актуализирует тематику данного исследования.

Сформулирована **проблема исследования:** какова модель управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД?

Актуальность и недостаточная разработанность сформулированной

проблемы определяют выбор темы исследования: «Управление сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями дополнительного образования детей».

**Цель исследования:** разработать и обосновать модель управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД и методические рекомендации для ее внедрения.

**Объект исследования:** сетевое взаимодействие в сфере ДОД.

**Предмет исследования:** модель управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД Красноярского края.

**Гипотеза исследования** основана на том, что управление сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД будет успешным, если будут выявлены и обоснованы теоретические основания управления сетевым взаимодействием в сфере ДОД; разработана и обоснована модель управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД, отражающая содержание данного взаимодействия; созданы необходимые условия для внедрения модели управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД.

Для достижения цели и проверки гипотезы исследования определены следующие задачи:

1) выявить и обосновать теоретические основания управления сетевым взаимодействием в сфере ДОД, включая теоретический анализ потенциала сетевых взаимодействий на региональном уровне;

2) выявить и охарактеризовать сущность управления сетевым взаимодействием в сфере ДОД, определить технологии управления сетевым взаимодействием;

3) выявить и обосновать проблемы управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров;

4) разработать и обосновать модель управления сетевым

взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД;

5) разработать, обосновать и создать условия для внедрения модели управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД.

В качестве **методологического основания** исследования выступают системный подход (В.Г. Афанасьев, И.В. Блауберг, В.С. Лазарев и др.), позволяющий рассматривать модель управления сетевым взаимодействием как сложную, взаимосвязанную в своих основных элементах образовательную систему, и синергетически-сетевой подход (Е.Н. Белова), положения которого обеспечивают исследование интеграционных процессов в сфере ДОД Красноярского края и сетевого взаимодействия участников предлагаемой модели, вопросов непрерывного образования педагогов ДОД.

**Теоретическую основу исследования составляют** концепции и теории процессов развития сетевого взаимодействия (В.В. Давыдов, Н. Луман, Т. Парсонс, П.Г. Щедровицкий, Д.Б. Эльконин и др.); модель становления и развития сетевой самообучающейся организации дополнительного профессионального образования (Е.Н. Белова); идеи исследования и проектирования инновационного процесса в сфере ДОД (Н.Г. Алексеев, С.И. Котельников, П.Г. Щедровицкий); идеи моделирования и проектирования модели управления сетевым взаимодействием (Н.Г. Алексеев, Б.С. Грязнов, И.П. Постоленко, Г.П. Щедровицкий и др.).

**Новизна исследования** заключается в разработке новой модели управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД Красноярского края и методических рекомендаций для ее внедрения.

В ходе проведения исследования были применены следующий **комплекс методов:** *теоретические* (анализ; проектирование и моделирование; теоретическое обобщение и систематизация научно-теоретических и опытно-экспериментальных данных); *эмпирико-*

*диагностические* (опрос, анкетирование педагогических работников, включенное наблюдение и рефлексия деятельности); *статистические* (методы математической статистики, интерпретации полученных данных).

**Эмпирическая база исследования.** Красноярский краевой Дворец пионеров, а также принимавшие участие в исследовании муниципальные организации ДОД Красноярского края.

**Практическая значимость работы** заключается в разработке рекомендаций по внедрению в образовательную практику модели управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД, включающие обоснование последовательности создания организационно-педагогических условий успешного управления этим взаимодействием. Определены основные организационно-педагогические условия: выявление факторов развития сетевых взаимодействий; формирование мотивации, готовности педагогов к обмену ресурсами с другими образовательными организациями; повышение квалификации работников в области информационно-коммуникационных технологий, обмена инновационными методическими разработками, развития собственной профессиональной компетентности; проведение совместных мероприятий.

Структура диссертации состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка используемых источников, двух приложений.



## **Глава 1. Теоретические основания управления сетевым взаимодействием в сфере дополнительного образования детей**

### **1.1. Теоретический анализ потенциала развития сетевых взаимодействий в сфере дополнительного образования детей**

В современных условиях особое значение для непрерывного развития человеческого ресурса и реализации парадигмы образования в течение жизни (Life-long Learning) приобретает развитие системы ДОД [10]. Согласно постановлению Правительства Красноярского края от 30.09.2013 N 508-п «Об утверждении государственной программы Красноярского края «Развитие образования» «с целью развития системы дополнительного образования необходимо создать условия для распространения сетевых форм организации ДОД, предполагающих объединение разных связей по типу и масштабам между образовательными организациями, а также расширение диапазона возможностей системы дополнительного образования в современных формах, обозначая в приоритете сетевую организацию использования и предоставления образовательного ресурса (в том числе электронного) различным категориям обучающихся, а также жителям города...» [44, с. 10].

Теоретическое осмысление сетевого взаимодействия можно найти в работах некоторых авторов, начиная с 70-80-х годов 20 века. В педагогической практике понятие «сеть» используется с конца 20 века и принадлежит А.И. Адамскому, когда была создана инновационная образовательная сеть «Эврика». Повышенный интерес к сетевому взаимодействию связан с появлением в 2002 г. «Концепции профильного обучения» [29]. Именно тогда озвучено о необходимости образовательных программ для обеспечения доступного качественного образования. Последнее десятилетие сетевое взаимодействие практически распространяется на все ступени образования. Особенно актуальным оно стало с введением государственных стандартов нового поколения и с публикацией нового

федерального закона «Об образовании в РФ», в котором закрепляется сетевая форма реализации образовательных программ [59].

Современное ДОД находится в процессе динамических изменений, обусловленных интеграционными процессами в обществе. Одной из тенденций его развития, по мнению О.Н. Орловой, является становление системы непрерывного многоуровневого образования в контексте «непрерывное образование», «обучение для всех», «обучение без границ», «электронное обучение» [38]. Для понимания сущности и места ДОД в современной образовательной парадигме и системе важно признать степень значимости данного звена при решении проблемы компетентностного развития личности.

В Концепции развития дополнительного образования детей от 04.09.2014 г., подчеркнута, что ДОД влияет на развитие образования в целом, в том числе расширяет доступ к глобальным знаниям и информации, опережает обновление содержания образования в соответствии с современными тенденциями и задачами перспективного развития страны [45]. Действительно, ДОД выступает одной из составляющих системы непрерывного образования, направленных на удовлетворение образовательных и творческих потребностей ребенка и создающих соответствующие условия для его интеллектуального, духовного и физического развития.

Как отмечает Л.П. Скрипка, эта сфера является инновационной площадкой для формирования и апробации новых образовательных моделей, технологий [50]. К.Р. Туманова акцентирует внимание на том, что в контексте интеграционных процессов сетевое взаимодействие становится ведущим условием модернизации системы ДОД [54]. При этом следует признать, что интеграция понимается не как формальное количественное объединение структур, а как поиск новой формы, модели сосредоточения образовательных потенциалов в целях эффективной подготовки будущих специалистов.

А.В. Золотарева рассматривает многоуровневую модель интеграции как

совокупность образовательных организаций, включающую в себя совокупность методологических, организационно-управленческих, научно-методических, технологических ресурсов для построения «замкнутого цикла» подготовки профессионально ориентированной личности [22]. Наряду с выше сказанным Концепция профильного обучения рассматривает сетевое взаимодействие образовательных учреждений как одно из наиболее перспективных направлений организации непрерывного образования, совместная деятельность которых создает условия и возможности для освоения новых практик, образовательных программ определенного уровня и направленности как для педагогических кадров, так и для обучающихся [29]. В продолжение И.В. Каверн сообщает, что данное направление соответствует международной тенденции повышения интегративности систем образования как ведущей концептуальной идеи сетевого взаимодействия образовательных учреждений, которые могут максимально полно удовлетворить потребности в обучении с учетом специфики регионального рынка труда [27]. Разумеется, что сетевую структуру можно рассматривать как один из перспективных современных подходов к построению образовательной системы, особый тип инновационных процессов, иной управленческой парадигмой, образовательной культурой [27]. Только на основе ресурсной централизации и структурной интеграции возможно развитие многоуровневой открытой системы ДОД в формате «живого» системного сетевого взаимодействия.

Е.В. Василевская, производя анализ термина «сеть», заключает о том, что «сеть», «сети» следует понимать как систему, совокупность, множество, единое пространство. Сетевая организация – это форма, комплекс взаимосвязанных узлов открытого типа, способных множественно расширяться путём включения новых звеньев (структур, объединений, учреждений), что придаёт данной форме гибкость и динамичность. Быть узлом сети – значит иметь собственное авторское содержание относительно общей проблематики сети, иметь собственные ресурсы и инфраструктуру для

осуществления своего содержания [14]. На основании выше описанного можно сделать вывод о том, что ключевой принцип сетевой организации – принцип сетевого взаимодействия, партнерских отношений, прочных и эффективных вертикальных и горизонтальных связей как между образовательными организациями различных видов и типов, так и профессиональными командами.

Р.М. Асадуллин отмечает, что сетевое взаимодействие – это система связей, позволяющих разрабатывать, апробировать и предлагать профессиональному педагогическому сообществу инновационные модели управления системой образования и содержания образования; способ деятельности по совместному использованию ресурсов [3]. Ключевая мысль в данном определении – организация новой модели для взаимодействия и обмена ресурсами с последующим управлением и координацией на всех уровнях.

Анализируя публикации российских и зарубежных исследователей, посвященных сетевым организациям, сетевому взаимодействию в образовании Е.Н. Белова сообщает, что сетевая структура является одним из перспективных способов повышения результативности деятельности организации [12].

В процессе создания сетевой организации ДОД могут сложиться две модели отношений:

– сетевая структура на основе некоторой головной организации, которая собирает вокруг себя другие организации, учреждения. Такая модель является иерархией, когда одна организация по данному виду деятельности является доминирующей по отношению ко всем остальным;

– сетевая структура без явного лидера, то есть совокупность близких по размеру и степени ответственности организаций и учреждений, нуждающихся в тесных деловых связях и устойчивой поддержке друг друга в сети, что составляет их совместную потребность [12].

Изучение научной литературы показало, что понимание сущности

сетевого взаимодействия в педагогике еще не закрепились. В контексте данного исследования Е.Н. Белова рассматривает сетевое взаимодействие как процесс коммуникации, педагогического сотрудничества работников организации в процессе обмена знаниями, информацией, опытом между ними, взаимодействия внутренних и внешних партнеров на основе обмена ресурсами, оказывающий прямое или косвенное влияние его участников друг на друга, направленное на их изменения в целях повышения результативности деятельности [11].

Среди основных свойств сетевой организации, по мнению И.М. Реморенко, можно выделить следующие:

1. форма – горизонтальное взаимодействие, включение любого числа объектов;
2. структура – руководители и иные организации, одновременное выполнение участниками сетевой организации нескольких проектов;
3. состав сетевой организации – количество субъектов, которое определяется в соответствии с решением конкретной проблемы;
4. процессы – ориентированность на результат: мобильность, консенсусные процедуры;
5. управление – использование «слабых» связей: частичное лидерство, аутсорсинг (использование внешних ресурсов) [47].

Таким образом, к основным признакам сетевой организации можно отнести такие, как структурная организация, упорядоченные связи, внешнее управление, системность и ориентация на результат. Рассмотрим содержание технологий сетевого взаимодействия в процессе этого взаимодействия, представленное в таблице 1.

*Таблица 1 – Содержание технологий сетевого взаимодействия*

Этап	Технология формирования сетевого взаимодействия	Создание систем управления сетевым взаимодействием	Технология коммуникации в условиях реализации сетевого взаимодействия	Технология формирования новых профессиональных стереотипов педагогов и
------	---	--	---	--

				управленцев-участников сетевого взаимодействия
Организационно-управленческая диагностика	Переход в инновационный режим развития в рамках формирования современных педагогических моделей учреждения и выявление (стихийное или осознанное) необходимости сетевого взаимодействия со стороны всех субъектов образовательного процесса	Выявление модели сетевого взаимодействия и диагностика уровня готовности сети к соответствующей модели управления	Информационно-аналитическое обеспечение процесса коммуникации участников сетевого взаимодействия	Диагностика уровня сформированности педагогических и управленческих стереотипов педагогических кадров – потенциальных участников сетевого взаимодействия
Прогнозирование системы организационного развития	Постановка задачи создания педагогических ассоциаций различного типа	Выявление проблем, стоящих перед сетями и постановка задачи разработки модели управления	Целеполагание коммуникации ее субъектами на разных этапах формирования сетей	Определение организационных структур для формирования новых профессиональных педагогических стереотипов
Проектирование и планирование совместной деятельности	Разработка модели	Моделирование системы управления сетью	Проектирование и планирование коммуникационных технологий и сети в целом (эмпатической коммуникации в том числе)	Проектирование и планирование программы работы с педагогами сети по формированию новых профессиональных стереотипов
Организация и регулирование	Организационное, экономическое и правовое оформление образовательных сетей	Создание управленческо-педагогических команд (УПК) ОУ (сети, узлы и др.) Правовое оформление органов	Реализация способов коммуникации в процессе решения задач сетевого взаимодействия (тактика глобальной атаки,	Реализация программы деятельности по формированию новых профессиональных стереотипов:

		управления; определение функционала	тактика мелких шагов и др.)	- формирование когнитивного компонента проф. компетентности через курсы ПК;  - формирование операционного компонента проф. компетентности путем использования механизмов подражания, управления, организации квази и реальной деятельности;  - формирование мотивационного компонента проф. компетентности путем изменения проф. установок педагогов
Мотивация и координировани е	Формирование и поддержка системы мотивации участников сетевого взаимодействия	Создание системы мотивации для участников и субъектов сетевого взаимодействия	Формирование эмпатии как формы мотивации участников сетевого взаимодействия	Формирование мотивов деятельности, решение проблем когнитивного диссонанса
Контроль оценка результатов	и Диагностика результативности и деятельности образовательных сетей	Выявление результатов командообразован ия результативности деятельности сетевого взаимодействия	Выявление уровня коммуникативног о взаимодействия и ОУ результативности деятельности сетевого взаимодействия	Диагностика уровня мотивационного компонента и профессионально й компетентности участников сетевого взаимодействия

Можно сказать, что составной частью формирования сетей образовательных организаций является технология создания систем

управления сетевым взаимодействием, которая включает следующие этапы:

1) выявление проблем, стоящих перед сетями, и постановка задач по разработке модели управления;

2) обоснование модели сетевого взаимодействия и диагностика уровня готовности субъектов, входящих в сети, к соответствующей модели управления;

3) моделирование органов управления сети;

4) система мотивации для участников и субъектов сетевого взаимодействия;

5) выявление результатов командообразования и результативности деятельности сетевого взаимодействия [64].

Применительно к области образования А.И. Адамский выделяет характеристики «сетевого взаимодействия» в противовес «несетевому». В центре сетевого взаимодействия, по его мнению, находится не информация сама по себе, а персона (актор – авторские коллективы, носители новаторских педагогических технологий) и событие (артефакт). Событие предполагает ориентацию на решение некоторой задачи [6].

Таким образом, сетевая структура представляет собой конкретную форму отношений, структуру с определёнными нормами регулирования отношений, основные характеристики которой являются ооперация, координация, адаптация, обязательства, сетевая позиция, использование общих ресурсов всеми участниками сети, инфраструктура, обеспечивающая процесс самоорганизации взаимодействия, доверие, достижение определённых, измеренных результатов в долгосрочной перспективе.

Среди направлений сетевого взаимодействия между учреждениями ДОД можно выделить такие, как дифференциация образования, его фундаментализация, индивидуализация, информатизация, Н.В. Алексахина отмечает интеграцию, основа которой – сеть: узлы сети, оригинальные модели, авторские школы, вариативные курсы, ориентированных на синтез вкладов в разрешение определенной социокультурной проблемы («ключевые



компетентности») [2].

Итак, на основании произведенного теоретического анализа потенциала развития интеграционных процессов и сетевых взаимодействий в сфере ДОД можно сказать, что система ДОД обладает мощным потенциалом для выстраивания горизонтальных связей и взаимодействия со смежными институциональными формами. Потенциал развития сетевого взаимодействия в сфере ДОД – это некоторая установка на преодоление автономности и закрытости учреждений; развитие взаимодействия на принципах социального партнерства; выстраивание прочных и эффективных вертикальных и горизонтальных связей, коммуникации, позволяющих разрабатывать, апробировать и предлагать профессиональному педагогическому сообществу инновационные модели содержания образования и управления системой образования.

## **1.2. Теоретическое обоснование сущности управления сетевым взаимодействием в сфере дополнительного образования детей**

ДОД в настоящее время позиционируется как открытое вариативное образование, которое обеспечивает реализацию прав детей и подростков на развитие и свободный выбор различных видов деятельности, направленных на их личностное и профессиональное самоопределение. В деятельности организации ДОД важным компонентом выступает управление, которое обеспечивает целенаправленную работу всех субъектов педагогического процесса по функционированию и развитию образовательной системы. В настоящее время механизмы эффективного управления сетевым взаимодействием в процессе образовательной деятельности активно изучаются теоретиками и практиками образовательного менеджмента и обсуждаются на разных уровнях (А.И. Адамский, Л.А. Беляева, Н.С. Бугрова, Н.Н. Жуковицкая, Т.А. Зубарева, В.В. Обухов, Л.В. Путинцева, В.В. Маковеева, Е.Е. Сартакова, А.Г. Шепило и др.).

В силу этого назрела необходимость реагирования на современные вызовы, поиска направления модернизации организаций ДОД, обеспечивающего повышение результативности данных организаций на основе создания новой модели управления сетевыми взаимодействиями, взяв за основу методологические положения системного (В.Г. Афанасьев, И.В. Блауберг, В.С. Лазарев и др.) и синергетически-сетевых подходов (И.Б. Ардашкин, В.Г. Буданов, Е.Н. Князева и др.).

Согласно системному подходу, компоненты системы представляют собой сложную, взаимосвязанную в своих основных элементах саморазвивающуюся социальную и педагогическую систему. В свою очередь синергетически-сетевой подход обеспечивает исследование интеграционных процессов и сетевого взаимодействия участников, обеспечивающих формирование устойчивого положительного синергетического эффекта в результате создания педагогических, организационных условий, включая обмен знаниями, информацией и опытом между работниками в процессах профессионально-образовательной деятельности и сетевых взаимодействий [10].

В современных источниках по вопросам управления образованием существует слишком большой разброс мнений и суждений относительно того, что понимать под управлением сетевым взаимодействием в сфере ДОД. Л.П. Скрипка выделяет основные подходы к определению процесса управления сетевым взаимодействием в сфере ДОД: социальный, методологический, отраслевой, методический, технологический подходы и подход к сетевому взаимодействию как техническому средству обучения [51]. И.М. Реморенко считает, что системный и ситуационный подходы, теории стратегии, инновации и лидерства лежат в основе новой парадигмы управления образовательными организациями. Человек становится ключевым ресурсом организации. Основное внимание руководства сосредотачивается на создании условий для реализации его способностей и потенциальных возможностей, повышение эффективности командной работы и развитие корпоративной культуры [48]. С. Багина рассматривает становление сетевого

взаимодействия как последовательный, постепенный процесс, включающий такие уровни, как возникновение интереса в сети друг к другу с учетом деятельности команды и результативности каждого участника, затем управление сетью на основании соглашений и конвенций [8]. По мнению исследователей сетевого образования, управление сетевым взаимодействием в сфере ДОД связано с разрешением как внутренних проблем образовательной системы (иное содержание образования, его организация, обеспечение), так и вопросов взаимосвязи и взаимодействия сети с инновационным менеджментом, с одной стороны, и массовой педагогической практикой – с другой. Поэтому в целом управление сетевым взаимодействием в сфере ДОД представляет собой комплекс организационных мероприятий, направленные на регулирование процессов, связанные с содержанием образования, его организацией, обеспечением, а также инновационными составляющими.

Н.В. Панова отмечает, что основная идея сетевого взаимодействия – изменение самого образования, проявляющегося в смене его институционального ядра. Условием формирования такой сетевой структуры является ряд содержательно-организационных ходов. Второе основание – формирование новых структур, отвечающих за воспроизводство человеческого капитала [39]. Таким образом, полагаем, что спроектированный алгоритм формирования сетевого образовательного пространства, инновационность сетевого партнерства в образовательном пространстве обеспечат расширение количества образовательных программ, использование различных форм обучения, применение различных современных учебных методик, а также удовлетворение все большего количества потребностей и запросов со стороны организаций ДОД, входящие в сеть. Созданное вариативное пространство будет наиболее подходящим образом создавать условия для усиления учебной мобильности на основе использования возможностей партнеров образовательного процесса на открытых началах.

Открытость является важной характеристикой, определяющей ее динамику и комплексность взаимодействия со средой, по мнению Н.В. Пановой, которая позволяют определить сущность понятия «открытая система обучения» как самоорганизующейся системы, способной динамично реагировать на актуальные изменения социального заказа и результатов обучения, где в основе объединения педагогов в сеть – инициатива отдельных педагогов, творческих коллективов образовательных учреждений [39]. Поэтому содержание сетевого взаимодействия в сфере ДОД представляет собой совокупность действий субъектов сети для достижения общих целей инновационного развития, которое осуществляется в различных формах совместной коллективной деятельности, во взаимосвязи формирования ценностно-смыслового содержания и деятельности субъектов инновационного развития. Конкретно действия сетевых образовательных организаций могут быть выражены через такие мероприятия, как совместное методическое проектирование, повышение квалификации участников сетевого взаимодействия, обмен опытом и результатами инновационного развития, взаимного предоставления услуг и взаимообучения, экспертизы и групповой рефлексии.

Н.М. Кононова отмечает, что сетевое образование нельзя создать извне, сверху, аппаратным способом. Это естественный эволюционный процесс человеческой самодеятельности, определяемый посредством добровольной кооперации, самоорганизации и саморазвития в образовательной сфере [32]. Естественно, что формирование образовательной сети и выстраивание сетевого взаимодействия должно происходить на основании интереса и целевых установок партнеров на добровольной основе, преследуя единые цели и позиции по достижению поставленных целей. Автор акцентирует внимание на том, что полноценная сетевая организация и управление образованием в сфере ДОД дают ряд дополнительных положительных эффектов: повышение содержательности (культурной событийности) образовательных систем, обеспечение открытости и доступности разных

культурных практик для потребителей и субъектов образования. В результате становления сетевого образовательного пространства каждый конкретный человек «...является сам предпринимателем своего образования, меняя свою профессиональную и культурную идентичность» [32].

Н.Н. Суртаева полагает, что общими положениями управления в сетевой организации, основанной на горизонтальных связях, являются:

– децентрализация, где присутствуют несколько равноправных центров, отличающихся разным наличием ресурсов и механизмов реализации решений;

– «организация без границ», так как не имеет структурных подразделений внутри себя, представляет единую команду;

– менеджмент «без контроля»: менеджер «координирует, не командуя», выстраивает эффективные контакты с теми людьми и организациями, которые не может контролировать (они ему не подчинены), но на которые он способен влиять [49].

Можно сказать, что управление сетевым взаимодействием в сфере ДОД должно осуществляться на основе интеграции горизонтальных связей с учетом вышеперечисленных принципов и ряда аспектов (организационного, педагогического, социального) и направлено на преодоление статичности в организации образовательного процесса, развитие его вариативности, динамичности и гибкости.

Таким образом, в целом актуальность и социально-педагогическая целесообразность управления сетевым взаимодействием в сфере ДОД связаны со стратегией развития конкурентных преимуществ системы дополнительного образования на основе ее открытости, вариативности, повышения ее доступности и качества образовательных услуг. Сущность управления сетевым взаимодействием в сфере ДОД заключается в осуществлении целенаправленного, поэтапного процесса координации человеческих ресурсов для решения конкретных задач с распределением функциональных обязанностей между участниками сети при наличии

эффективных внутрисетевых каналов коммуникаций, которые позволяют синхронизировать процессы, происходящие в различных частях сетей, с целью достижения поставленной цели и высоких образовательных результатов.

### **1.3. Особенности управления сетевым взаимодействием в сфере дополнительного образования детей на региональном уровне**

Наличие ведомственной разобщенности в системе дополнительного образования по отраслям образования, культуры, физической культуры и спорта, которым подведомственны учреждения дополнительного образования разных направлений деятельности, и, с другой стороны, общественная потребность эффективного использования имеющихся ресурсов требуют обеспечения межведомственной кооперации и сетевой формы реализации образовательных программ в системе ДОД [22]. С целью создания единого подхода к решению вопросов по развитию и повышению эффективности сетевого взаимодействия в регионах Министерство образования и науки в РФ разработало и направило для практического применения субъектам Российской Федерации «Методические рекомендации по организации сетевого взаимодействия общеобразовательных организаций, организаций дополнительного образования, профессиональных образовательных организаций, промышленных предприятий и бизнес структур в сфере научно-технического творчества, в том числе робототехники» [35].

Основу сети, как конструкции, составляют следующие компоненты:

- система отношений включая управление, предметов ведения, регламентов принятия решений, схемы финансирования;
- распределённость работ по участникам сети - перечень задач, за которые ответственны звенья сети;
- узлы сети – структуры, от которых осуществляется дальнейшее разветвление сети, либо участники - непосредственные исполнители

деятельности;

– нормативное правовое и организационно-техническое обеспечение [35].

Наличие вышеперечисленных компонентов позволяют системным образом выстраивать управленческую деятельность сетевым взаимодействием в сфере ДОД в рамках конкретного региона или муниципалитета, поскольку предполагает учет и организацию, генерирование как внешних, так и внутренних ресурсов по достижению конкретно поставленной цели и выполнение ряда задач.

Успех любой сети и сетевого взаимодействия во многом определяют четыре параметра, по мнению Л.Н. Буйловой:

1) размер сети, который характеризуется охватом вида деятельности на определенной территории;

2) композиция сети как некоторое объединение различных возможностей участников;

3) внутренняя конкуренция, которая создает барьеры внешним конкурентам и одновременно усиливает конкуренцию между своими членами, от которых требуется инновационная активность, гибкость;

4) совместное управление, отсутствие управляющего органа с правами принятия решения каждым участником [13].

Можно заключить, что среди особенностей управления сетевым взаимодействием в сфере ДОД на региональном уровне наибольшую значимость приобретает системность, отличающаяся динамичностью и конкурентоспособностью по отношению к другим участникам и партнерам образовательной деятельности.

Условно все многообразие организационных форм сетевого взаимодействия общеобразовательных организаций, организаций ДОД, профессиональных образовательных организаций, промышленных предприятий и бизнес структур можно объединить в следующие группы:

1) формы «социального партнерства», предусматривающего

«вертикальные» связи между участниками сетевого взаимодействия;

2) формы «горизонтальной сети», когда партнерами сетевого взаимодействия выступают несколько образовательных учреждений. Наиболее распространенный тип «горизонтальной сети» – муниципальная сеть (система сетевого взаимодействия образовательных учреждений одного муниципального образования) [16].

С.М. Ильченко сообщает, что «горизонтальные сети» могут различаться по типу организации:

- первый тип – сеть равноправных субъектов;
- второй тип – «кустовая сеть», предполагающая группировку сети организаций ДОД вокруг одного более мощного образовательного учреждения;
- третий тип – смешанный вариант сетевого взаимодействия, когда участники являются разными по целям и содержанию деятельности, организационно-правовой форме, форме собственности, и при этом часть участников не является образовательными организациями [25].

На основании представленных теоретических положений можно заключить, что в силу специфических особенностей системы ДОД оно должно быть организовано не как иерархия учреждений, а как пространство выбора. Эти возможности должны создаваться как в этом пространстве, так и привлекаться извне. Считаем, что с целью реагирования на современные вызовы, поиска направлений по модернизации организаций ДОД и обеспечение их результативности, необходимо разработать и обосновать новую модель управления сетевыми взаимодействиями, взяв за основу методологические положения системного (В.Г. Афанасьев, И.В. Блауберг, В.С. Лазарев и др.) и синергетически-сетевого подходов (Е.Н. Белова).

Все это обуславливает необходимость уточнения понятия «модель управления сетевым взаимодействием» в сфере ДОД. Обратимся к общепедагогической трактовке данного понятия. Е.Н. Белова констатирует



тот факт, что понятие «модель» используется во многих научных направлениях как некий искусственно созданный объект в виде схемы, физических конструкций, знаковых форм или формул. Если рассмотреть термин «модель сетевого взаимодействия», то его можно охарактеризовать как упрощенное представление о реальном процессе формирования совокупности учреждений, имеющих общие цели, ресурсы для их достижения и единый центр управления ими; совместная деятельность образовательных учреждений, в результате которой формируются совместные группы обучающихся для освоения образовательных программ определенного уровня и направленности с использованием ресурсов нескольких образовательных учреждений [9]. То есть в целом в качестве «модели сетевого взаимодействия» можно рассматривать как совокупность учреждений с общими целевыми, ресурсными параметрами для организованного и консолидированного взаимодействия, так и их совместная деятельность, имеющая общее формальное представление о реальном процессе формирования и достижения единых целей и результатов.

В настоящее время можно выделить несколько оснований для классификации моделей сетевого взаимодействия: организационная структура, способ управления, направленность совместной деятельности. Е.Н. Белова обобщает, что все известные модели можно систематизировать по организационным, управленческим, педагогическим основаниям. К основным управленческим моделям сетевого взаимодействия относятся: ситуационная модель; адаптивная модель; модель использования внешних ресурсов; модель партнерских взаимоотношений; модель сетевого взаимодействия. Если в качестве основания рассматривать организационное оформление сетевого взаимодействия, то можно выделить следующие:

- спонтанные, не структурированные связи в едином ценностно-смысловом поле;
- внутренние сети, имеющие как иерархические, так и горизонтальные связи;

– динамические сети, возникающие усилиями некоторого «системного интегратора», держащиеся на договорных началах и решающие конкретные задачи;

– динамические сети с разнотипными ресурсными узлами [10].

Можно выделить следующие направления сетевого взаимодействия между образовательными учреждениями, как пишет Е.Н. Белова, которые можно соотнести с ведущими моделями:

– поддержка авторских проектов, осуществляемых в образовательных учреждениях по изменению качества образования;

– разработка и реализация сетевых проектов, программ для разных групп учащихся по разным предметам и уровням обучения;

– проведение образовательных событий регионального, федерального масштаба для определения направлений, задач и участников развития образования;

– создание структур поддержки сетевых форм организации образования;

– создание открытого доступа для аккумулирования и использования инновационных разработок [10].

Естественно, перечень перечисленных направлений не является исчерпывающим. Главное – это заинтересованность организации ДОД выстраивать данную сеть и ее развивать. Не всегда данные структуры поддержки сетевых форм организации образовательного процесса удается выстраивать и достаточно длительно сопровождать в силу отсутствия кадрового, финансового, интеллектуального потенциала. В данном случае необходимы соответствующее нормативное регулирование и регламентация, позволяющие в обязательном порядке внедрять данный механизм сетевого взаимодействия и его дальнейшее регулирование как на муниципальном, так и на региональном уровнях.

И.В. Иванова выделяет несколько уровней сетевого взаимодействия:

1) уровень информации, когда образовательные учреждения обмениваются сведениями, настроены действенные информационные потоки;

2) уровень распределения обязанностей, который предусматривает сохранение полного разнообразия субъектов социокультурного пространства, их направленность на удовлетворение разных образовательных потребностей граждан;

3) уровень формирования социокультурной нормы: определяются общие социально-ценностные критерии оценки эффективности собственной деятельности в социокультурном пространстве;

4) уровень ресурсного обмена между образовательными учреждениями реализуется тогда, когда в заведениях сети появляются общие ресурсы разных типов (общая сетевая библиотека, кадры, финансы и т. п.);

5) уровень реализации образовательной программы. При таком уровне взаимодействия сеть обеспечивает реализацию индивидуальной образовательной программы: обучающийся сочетает обучение в разных типах учебных заведений основного и дополнительного образования [26].

Каждой модели соответствует определенная организационная структура направления деятельности и уровень сетевого взаимодействия. Однако важно, чтобы данные уровни были в совокупности учтены в модели сетевого взаимодействия для выстраивания расширенных горизонтальных связей и системной структурированной работы.

Таким образом, особенности управления сетевым взаимодействием в сфере ДОД на региональном уровне требуют создания определенных организационно-педагогических условий, позволяющих осуществлять обмен соответствующими ресурсами, начиная с выявления факторов развития сетевых взаимодействий и формирование мотивации, готовности педагогов к обмену ресурсами с другими образовательными организациями, повышение квалификации работников в области информационно-коммуникационных технологий, обмена инновационными методическими разработками, повышения собственной профессиональной компетентности, проведения совместных мероприятий и др.

## Выводы по первой главе

На основании проведенного теоретического анализа потенциала развития сетевых взаимодействий в сфере ДОД и сущности, особенностей управления сетевым взаимодействием в сфере ДОД можно сказать, что сетевое взаимодействие – это система связей, процесс коммуникации, способ деятельности по совместному использованию ресурсов, позволяющих разрабатывать, апробировать и предлагать профессиональному педагогическому сообществу инновационные модели содержания образования и управления системой образования. Быть узлом сети – значит иметь собственное авторское содержание относительно общей проблематики сети, ресурсы, инфраструктуру для осуществления своего содержания.

Потенциал развития сетевого взаимодействия в сфере ДОД – это некоторая установка на преодоление автономности и закрытости всех учреждений; взаимодействие на принципах социального партнерства; выстраивание прочных и эффективных вертикальных и горизонтальных связей не столько между профессиональными командами, работающими над общими проблемами, когда порядок задается не процедурами, а общими действиями, их логикой.

В свою очередь управление сетевым взаимодействием в сфере ДОД на региональном уровне как комплексный, целенаправленный процесс анализа, планирования, координации, мотивации для достижения количественных и качественных результатов в ходе обмена соответствующими ресурсами требует учета потенциала образовательных учреждений (внешний фактор) и готовности педагогических работников (внутренний фактор) к осуществлению сетевого взаимодействия с целью обеспечения доступности дополнительного образования для обучающихся муниципальных образований Красноярского края.

## **Глава 2. Модель управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями дополнительного образования детей**

### **2.1. Проблемный анализ и выявление перспектив управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями дополнительного образования детей**

В настоящее время Красноярский краевой Дворец пионеров является одной из ведущих организаций ДОД в Красноярском крае. Во Дворце разрабатываются и реализуются образовательные программы по широкому спектру предметов и практик. Другие краевые образовательные организации являются специализированными. Краевой Дворец пионеров выполняет ряд управленческих функций в региональной системе образования: обеспечивает повышение квалификации, профессиональную стажировку специалистов муниципальных организаций ДОД, является курирующей организацией по отношению к ряду сетевых образовательных программ, реализуемых муниципальными организациями ДОД в Красноярском крае.

Красноярский краевой Дворец пионеров – многопрофильное учреждение ДОД, являющееся:

- ресурсным центром для образовательных организаций Красноярского края по трем направленностям: художественной, социально-педагогической, технической;

- региональным координационным центром «ЮниорПрофи» (JuniorSkills) по ранней профессиональной подготовке и профориентации школьников 10-17 лет, специализированным центром по ряду компетенций;

- специализированным Центром по профилактике детского дорожно-транспортного травматизма, имеющим мобильную лабораторию безопасности;

– площадкой по реализации краевых массовых мероприятий с обучающимися Красноярского края. Ежегодно Дворец проводит более 10 таких мероприятий с участием более 10 000 человек, а также мероприятия для педагогических работников сферы ДОД: конкурсы профессионального мастерства, конкурсы образовательных программ, семинары, кадровые школы, стажерские площадки и т.д.

В Красноярском краевом Дворце пионеров реализуются следующие предметно-практические направления образовательной деятельности:

– научное творчество обучающихся (подготовка учебных исследовательских работ по широкому спектру научных дисциплин, представление данных работ на конкурсах);

– техническое творчество обучающихся (освоение основ инженерно-конструкторской деятельности по конкретным направлениям, реализация пробных инженерно-конструкторских проектов, участие в соответствующих конкурсах, смотрах, конференциях), в том числе направление робототехники и прикладных программ (освоение основ соответствующих видов деятельности, выполнение пробных работ и учебных проектов, участие в соответствующих конкурсах и состязаниях);

– социальное творчество (знакомство с основами социального управления и тематически смежных предметов и практик; разработка и реализация обучающимися пробных социальных проектов, проведение соответствующих конкурсов, форумов, иных коммуникационных мероприятий);

– художественное творчество обучающихся (освоение основ искусств, создание художественных произведений (продуктов), проведение региональных творческих конкурсов).

На основании проанализированных отчетов о результатах самообследования Красноярского краевого Дворца пионеров за периоды 2018-2019 гг., можно сказать, что в настоящее время Красноярский краевой Дворец пионеров реализует ежегодно около 100 дополнительных

общеобразовательных программ (из них 25% реализуется на внебюджетной основе), охватывающих примерно 4000 обучающихся (10% – на внебюджетной основе). 7 программ реализуются в форме интенсивных выездных школ (участвует 490 обучающихся ежегодно), 16 программ включают в себя использование дистанционных образовательных технологий (в данных программах участвует 1600 детей ежегодно).

Если говорить об оценке содержания и качестве подготовки обучающихся, то по результатам итоговой аттестации 100% обучающихся по программам были аттестованы и получили свидетельства об окончании обучения по дополнительной общеразвивающей программе. По результатам участия в конкурсах на 10% по сравнению с 2019 годом увеличилось количество участников и победителей конкурсных мероприятий международного, всероссийского уровней. Для повышения результативности участия в мероприятиях различного уровня необходимо обеспечить формирование конкурентной среды на уровне муниципалитетов, расширение соревновательной практики участников, развитие наставничества высокомотивированных детей, проведение систематической тренировочной подготовки участников с привлечением команд квалифицированных специалистов, что будет возможным благодаря успешному управлению сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД.

Анализ контингента обучающихся показывает, что за последние три года увеличилось количество обучающихся из различных муниципальных образований Красноярского края. В 2019 году доля обучающихся по программам учреждения, которые не проживают в г. Красноярске, составила 35% (г. Ачинск, Минусинск, Канск, Железногорск, Лесосибирск, Назарово, Дзержинский, Козульский, Абанский, Уярский, Емельяновский районы).

Методическая деятельность учреждения направлена на повышение качества реализации дополнительных общеобразовательных программ и массовых мероприятий для детей и молодежи Красноярского края

посредством проведения стратегических сессий педагогических команд, обучающих семинаров для педагогов, инструктивно-педагогических, проектировочных семинаров, практикумов для педагогов. Осуществляется аналитико-проектировочная деятельность по апробации новых методов, приемов обучения, инструментов оценки новых образовательных результатов, а также информационно-методическая деятельность по вопросам управления, педагогики, дополнительного образования. Реализуются мероприятия по формированию регионального профессионального сетевого сообщества педагогов в целях распространения практики применения цифровых образовательных ресурсов в ДОД.

В качестве стратегических партнеров Красноярский краевой Дворец пионеров взаимодействует с Всероссийским центром художественного творчества, краевыми организациями ДОД (Красноярский краевой центр туризма и краеведения, Красноярский краевой центр «Юннаты» и др.), имеет образовательных партнеров в рамках развития движения ЮниорПрофи (Аэрокосмический колледж, Канский технологический колледж, Красноярский техникум сварочных технологий и энергетики и др.), информационных партнеров (Краевой телеканал «Енисей», Телекомпания «Афонтово» и др.).

Следует сказать, что реализация новых подходов к управлению сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД возможна только при определенных условиях:

- создание единой информационно-коммуникативной образовательной среды;
- развитие информационно-технологической инфраструктуры образовательной организации, способствующей эффективным сетевым взаимодействиям;
- совершенствование методической и методологической базы, готовой к тиражированию и распространению в организации ДОД;
- формирование готовности педагогов и руководителей организаций



ДОД в процессе повышения квалификации на базе Красноярского краевого Дворца пионеров к использованию современных технологий в образовательной, управленческой деятельности и сетевых взаимодействиях.

На основании вышеперечисленного можно сказать, что Красноярский краевой Дворец пионеров выступает как некий образовательный институт ДОД, спектр деятельности которого достаточно разнообразен: начиная от разработки дополнительных общеразвивающих программ и заканчивая организацией краевых образовательных конкурсов, мероприятий, событий. Однако в свою очередь имеются проблемные моменты, которые выявлены в результате SWOT-анализа (таблица 2), своевременная актуализация которых позволит минимизировать наступление каких-либо угроз или рисков с целью осуществления эффективного управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД.

Таблица 2 – SWOT-анализ управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД

Сильные стороны	Слабые стороны
ресурсные (идеи, технологии, формы работы, методология, кадры и др.);	инфраструктурные (материально-техническая база);
информационные (Виртуальная школа (Красноярский краевой Дворец пионеров - online))	коммуникативные (слабые внутренние и внешние коммуникативные связи)
Возможности	Угрозы
управленческие (формирование межфункциональной команды, обладающей высокими компетенциями);	психологические (низкая мотивация и психологическая готовность);
образовательное партнерство (эффективное взаимовыгодное сотрудничество с образовательными организациями высшего, среднего профессионального образования, бизнес - структурами и тд.)	нормативно-правовые (внесение соответствующих изменений в регламентирующие образовательную деятельность документы);
	экономические (источники финансирования)

Проведенный анализ позволяет определить направления устранения существующих проблем и минимизации угроз:

1. с целью формирования и управления единым сетевым образовательным пространством необходима разъяснительная

(консультационная, тьюторская) помощь организациям ДОД, планирующим свое развитие в модели сетевого взаимодействия;

2. детальная нормативно-правовая регламентация (Устав, Положение, Договоры), фиксирующая необходимые условия и модель управления сетевым взаимодействием, экономические рычаги и механизмы финансирования;

3. открытая и своевременная сетевая коммуникация посредством образовательного портала или соответствующей платформы, адаптированных и интегрированных образовательных программах;

4. развитие образовательной организации в условиях эффективного сетевого взаимодействия предполагает, что педагогический коллектив готов к обмену ресурсами с другими организациями и педагогами, используя информационно-коммуникационные технологии для разработки и проведения мультимедийных занятий, обмена методическим инструментарием получения высоких образовательных результатов, разработки интернет-проектов и сетевых программ.

В качестве перспектив развития Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД можно прогнозировать формирование модели отношений, в центре которой расположена сильная управленческая организационная структура с развитием интеллектуального потенциала педагогических кадров, которая собирает вокруг себя другие организации, учреждения, заинтересованные в осуществлении сетевого взаимодействия в сфере дополнительного образования детей и выстраивании взаимовыгодного сотрудничества. Такая модель является иерархией, поскольку одна организация по данному виду деятельности является доминирующей по отношению ко всем остальным, являясь по сути заказчиком.

Таким образом, на основании проведенного проблемного анализа и выявления перспектив управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД необходимо обозначить ключевые компоненты модели управления сетевым взаимодействием

Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД и этапы, предусматривающие последовательность создания организационно-педагогических условий успешного управления этим взаимодействием, которые мы рассмотрим в следующем параграфе.

## **2.2 Разработка и обоснование модели управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями дополнительного образования детей и условий ее реализации**

Красноярский краевой Дворец пионеров для достижения цели развития системы ДОД и повышения качества предоставляемых дополнительных образовательных услуг заинтересован в образовательном партнерстве, выстраивании упорядоченного сетевого взаимодействия в единой информационно-коммуникативной среде и в выявлении потенциальных партнеров. Нами было проведено анкетирование среди организаций ДОД, территориально удаленных от г. Красноярска и находящихся на территории г. Красноярска, но не принимавших участие в сетевом взаимодействии ранее, которое позволило выявить новых партнёров и возможные точки роста и ограничения в сетевом взаимодействии с ними.

Для эффективного управления моделью сетевого взаимодействия в сфере ДОД важно знать, насколько заинтересованы и готовы муниципальные образования Красноярского края выстраивать данное взаимодействие и в чем испытывают дефицит (лимит ресурсов) в случае осуществления сетевого взаимодействия.

В исследовании приняли участие 20 образовательных организаций ДОД из следующих муниципальных образований Красноярского края: городов Зеленогорска, Железногорска, Дивногорска, Железногорска, Енисейска, Шарыпово, Лесосибирска, Бородино, а также Рыбинского, Идринского, Канского, Каратузского, Партизанского, Иланского, Ачинского, Абанского,

Балахтинского, Богучанского, Ермаковского, Ирбейского, Тасеевского районов, а также учреждения ДОД г. Красноярска.

Анкета, предлагаемая респондентам посредством электронного обмена на почтовый сервис образовательной организации, включала в себя 15 вопросов, тематика которых отражала выявление или отсутствие сетевых образовательных партнеров, выявление интереса относительно партнерства с Красноярским краевым Дворцом пионеров, позиций в отношении специфики и сути сетевого взаимодействия в сфере ДОД и др. (Приложение А).

На основании проанализированных ответов респондентов были сделаны следующие выводы.

На вопрос «На данный момент имеются ли у Вашего образовательного учреждения сетевые образовательные партнеры?» (рисунок 1) 75% опрошенных, принявших в анкетировании участие, ответили «нет», причем респондентами преимущественно выступали заместители директора, директора образовательных учреждений (в основном женского пола, возрастной диапазон – 30-45 лет, работающие от 10 до 20 лет в образовании), а именно заинтересованные лица в образовательном партнерстве, 15% респондентов ответили «да» (в основном партнерами выступают общеобразовательные учреждения), 10% – не знаю (преимущественного педагоги дополнительного образования, педагоги-психологи). На вопрос «Есть ли у Вашего образовательного учреждения интерес стать партнером Красноярского краевого Дворца пионеров?» (рисунок 2) 67% респондентов ответили «да», 24% – нет, 9% – не знаю.

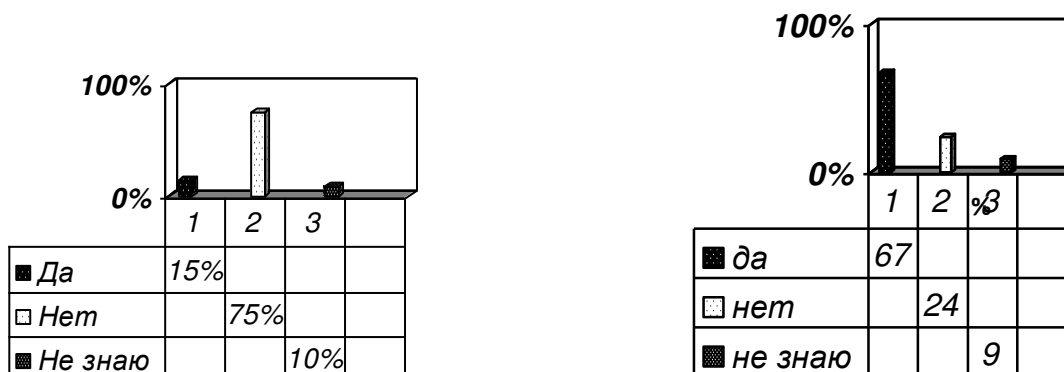


Рисунок 1 – Результаты ответов на вопрос анкеты № 2 Рисунок 2 - Результаты ответов на вопрос анкеты № 3

В качестве партнеров Красноярского краевого Дворца пионеров хотели бы выступить около 70% заявившихся организаций, что свидетельствует о проявленном интересе к сотрудничеству и совместному развитию (рисунок 3). В продолжение предыдущего вопроса на вопрос «В чем Вы видите смысл сетевого взаимодействия в ДОД?» (рисунок 4) в большей степени респонденты указали «обмен опытом, мастерством между педагогами различных учреждений» (53%), в меньшей степени – «предоставление дополнительных возможностей для потребителей образовательных услуг» (35%), нейтрально – возможность осуществления профориентационной деятельности и построения индивидуальных образовательных маршрутов для школьников (12%).

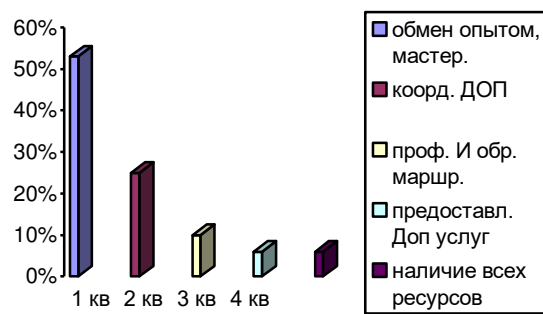
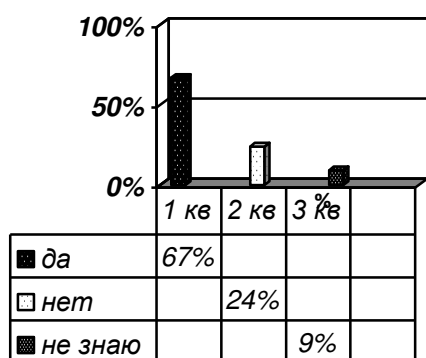


Рисунок 3 - Результаты ответов на вопрос анкеты № 4 Рисунок 4 - Результаты ответов на вопрос анкеты № 5

На вопросы относительно важности методических и организационных задач сетевого взаимодействия (рисунок 5) в максимальное количество баллов (7 баллов) оценили такие возможности, как «обмен информационно-образовательными ресурсами для педагогов и обучающихся» и «освоение механизма создания и эффективного использования дистанционного обучения», в 5 баллов – «освоение педагогами новых форм работы (в т.ч. через обмен опытом)» и «реализация новых подходов к организационному построению учебно-воспитательного процесса в образовательных учреждениях сети», в 4 балла – «разнообразные формы оценивания достижений учащихся (например, конкурсы или конференции для

обучающихся в рамках сети)» и «формирование системы мониторинга работы образовательных учреждений», 3 балла – «организация повышения квалификации педагогических кадров», 2 балла – «Разработка и применение комплекса показателей педагогической эффективности работы образовательных учреждений (в т.ч. внешняя экспертная оценка)», 1 балл – «совместная разработка нормативно-правовых документов, обеспечивающие учебно-воспитательную работу и направленные на более полное удовлетворение потребностей обучающихся». Далее на вопрос относительно осуществления сетевого взаимодействия между образовательными учреждениями без дистанционного сопровождения (рисунок 6) 78% опрошенных ответили «нет», 6% – «да», остальные – не знаю.

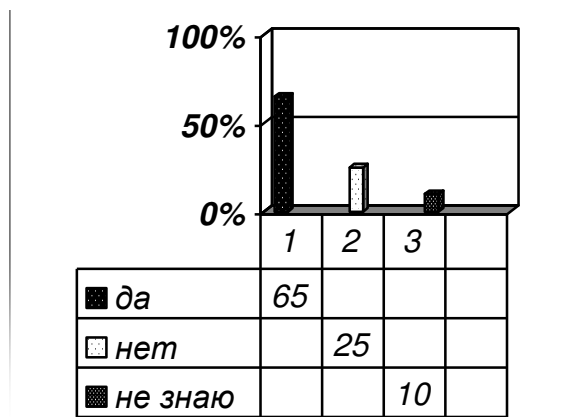
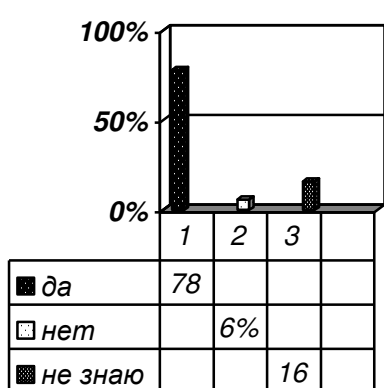


Рисунок 5 – Результаты ответов на вопрос анкеты №6 Рисунок 6 – Результаты ответов на вопрос анкеты № 8

На вопрос «Готов ли коллектив Вашей образовательной организации к сетевому взаимодействию?» (рисунок 7) большинство респондентов ответили утвердительно, третья часть от общего количества опрошенных ответили «нет» и «не знаю».

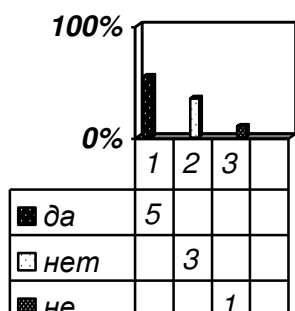


Рисунок 7 – Результаты ответов на вопрос анкеты № 9

На основании проведенного анкетирования можно заключить, что управленческие и педагогические работники организаций ДОД, включенных в эксперимент, готовы к осуществлению сетевого взаимодействия в сфере ДОД с Красноярским краевым Дворцом пионеров преимущественно с целью обмена методическими, информационно-образовательными ресурсами и освоения новых механизмов эффективного использования технологий дистанционного обучения и реализации новых подходов к организационному построению учебно-воспитательного процесса. Предпочтителен формат взаимодействий с помощью применения дистанционных образовательных технологий и электронного обучения на одной из образовательных площадок. Большинство образовательных учреждений в техническом плане готовы осуществлять данное взаимодействие.

Автор обобщил результаты исследования и обозначил основные этапы и компоненты модели управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД: ценностно-мотивационный (подготовительный этап), проектировочно-содержательный (проектировочный этап), организационно-деятельностный (организационный этап), аналитико-рефлексивный компоненты (итоговый этап). Таким образом, модель управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД состоит из взаимосвязанных организационно-функциональных компонентов (рисунок 8). Рассмотрим их специфику.

*Управленческий аспект* предполагает осуществление целенаправленного, поэтапного процесса координации человеческих и других ресурсов для решения конкретных задач на основе четкого распределения функциональных обязанностей между участниками сети. Важны эффективные внутрисетевые каналы коммуникаций, которые позволяют синхронизировать процессы, происходящие в различных частях сетевой организации.

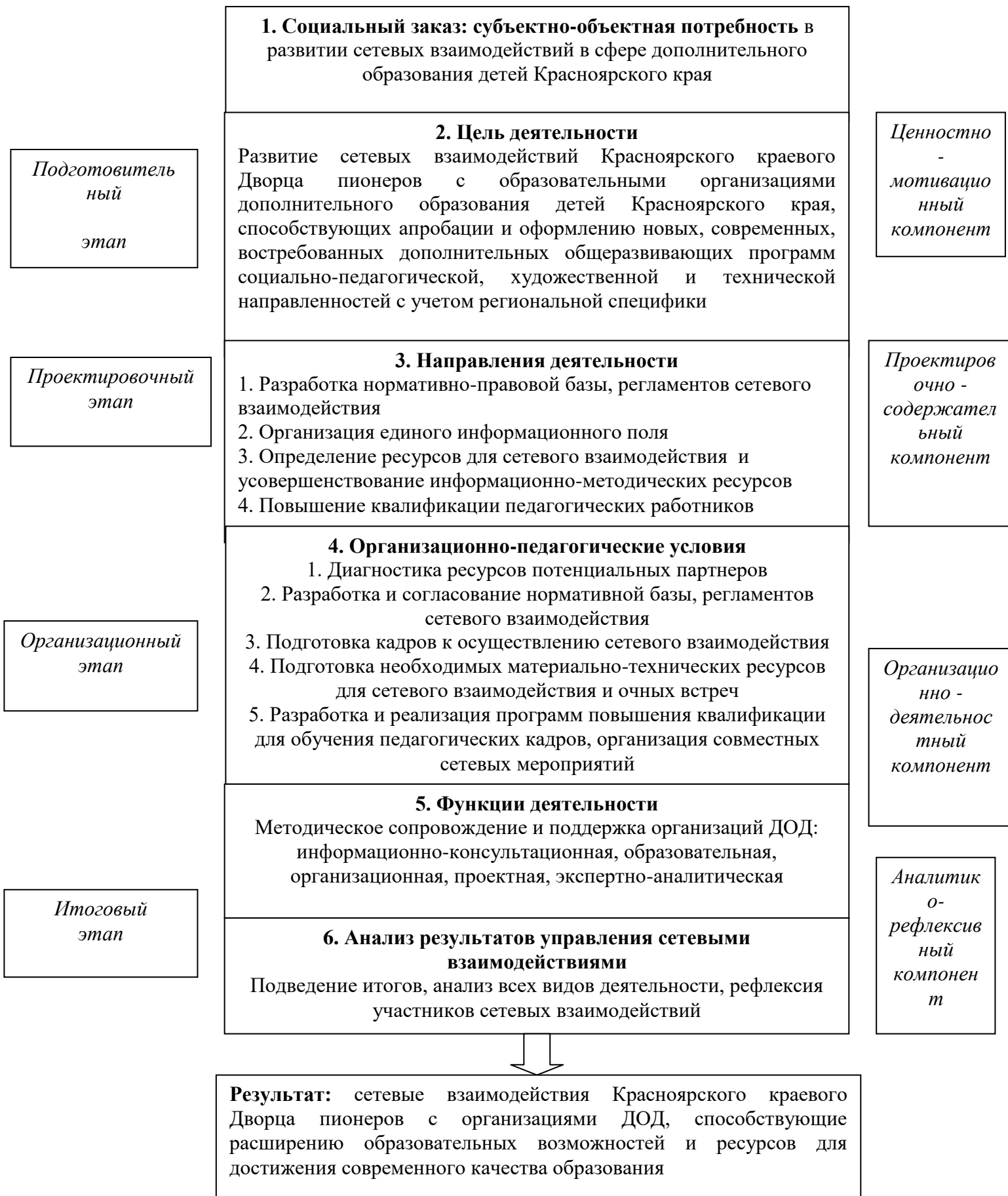


Рисунок 8 – Модель управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД



Ценностно-мотивационный компонент включает учет ценностей, интересов различных целевых групп, а также мотивационную составляющую участников сетевых взаимодействий, направляющие участников сетевых взаимодействий непрерывно развиваться, стратегически выстраивать профессиональную и личностную траектории развития посредством использования инновационных технологий, методов и форм работы.

Проектировочно-содержательный компонент позволяет с позиции ресурсной составляющей регламентировать и разрабатывать актуальное содержание (комплекс методических, информационных материалов), подходящее для трансляции и обмена с организациями ДОД.

Организационно-деятельностный компонент включает организационно-педагогические условия посредством использования определенных человеческих, материально-технических, учебно-методических и других ресурсов.

Аналитико-рефлексивный компонент позволяет определять конечный продукт, характеризующий произошедшие изменения (до/после) или динамику приращенных (дельта) результатов (социальный эффект) от процесса осуществления сетевого взаимодействия в едином образовательном пространстве ДОД Красноярского края.

Таким образом, учитывая данные проведенного исследования для системного понимания и принятия управленческих решений были обозначены основные этапы и компоненты модели управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД, такие как ценностно-мотивационный (подготовительный этап), проектировочно-содержательный (проектировочный этап), организационно-деятельностный (организационный этап), аналитико-рефлексивный компоненты (итоговый этап), последовательность реализации видов деятельности которых на каждом этапе будет способствовать расширению образовательных возможностей и ресурсов для достижения современного качества образования.

### **2.3 Разработка методических рекомендаций по внедрению модели управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями дополнительного образования детей**

В целях организационного и методического обеспечения успешного внедрения модели управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД Красноярского края разработаны методические рекомендации (Приложение Б) посредством научно-теоретического обоснования схемы процессов и этапов, реализация видов деятельности на которых будет способствовать результативности данных процессов в результате созданных организационно-педагогических условий. Данные методические рекомендации прошли экспертную проверку и имеют положительное заключение эксперта Мандрик Рады Андреевны, директора Красноярского краевого Дворца пионеров, и Чепенко Светланы Анатольевны, заместителя директора по учебно-воспитательной работе МБОУ ДО ДДЮ «Школа самоопределения», на внедрение их в практику управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД Красноярского края.

Кратко обозначим основные действия (шаги):

- шаг 1) формирование участников сетевого взаимодействия;
- шаг 2) подготовка необходимых соглашений, договоров, положений о сетевом взаимодействии;
- шаг 3) подготовка методической и методологической базы, готовой к тиражированию и распространению;
- шаг 4) формирование единого информационно-образовательного пространства (информационно-образовательный портал);
- шаг 5) составление плана-графика совместной деятельности (сетевого графика);
- шаг 6) реализация совместной деятельности и сетевых взаимодействий;
- шаг 7) анализ, рефлексия, коррекция сетевых взаимодействий.

Уровень развития сетевого взаимодействия в сфере ДОД может быть достигнут разный, что зависит от учета возможных рисков, связанных с нестабильностью состава педагогических кадров, отсутствием преемственности при смене руководителей и определенной специфике каждой организации.

Таким образом, на основе анализа результатов исследования, с учетом разработанной модели управления сетевым взаимодействием в сфере ДОД выделены мотивационно-эмоциональный, когнитивно-содержательный, профессионально-результативный критерии измерения результативности разработанной модели управления, подобраны методики для их измерения: Т. Элерса «Мотивация к успеху», А.С. Чернышова «Оценки группового взаимодействия», О.М. Дудиной «Оценки руководителей», В.А. Плотникова «Оценки результативности управления».

*Таблица 3 – Критерии, показатели эффективности модели управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД*

Критерии	Показатели
Мотивационно-эмоциональный критерий	мотивационно - ценностные установки педагогических кадров к сетевому взаимодействию, непрерывному образованию, общегрупповой к командной работе, направленной на достижение единых целей; показатели эмоционально-мотивационных ориентаций педагогических кадров на сотрудничество, обмен знаниями, информацией и опытом в межгрупповом взаимодействии
Когнитивно-содержательный критерий	сформированность управленческих, проектных навыков, определение содержательных компонентов и планирование совместной деятельности в условиях сетевого взаимодействия; овладение навыками анализа, актуализации, менеджмента для повышения результативности личной и профессиональной деятельности
Профессионально-результативный критерий	увеличение численности педагогических кадров, включенных в сетевые взаимодействия; увеличение численности разработанных и реализуемых образовательных программ, в том числе с применением дистанционных образовательных технологий; публикационная активность, профессиональная карьера педагогических работников; интеграция ресурсов участников сетевого взаимодействия в процессе их совместного использования

Для обеспечения эффективности модели управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДООД важно создать все организационно-педагогические условия и сформировать механизм, способствующие результативности сетевых взаимодействий и достижению устойчивого положительного синергетического эффекта. Устойчивый положительный синергетический эффект понимаем как постоянное повышение результативности деятельности организаций, проявляющееся в показателях результативности сетевых взаимодействий.

Появление данного синергетического эффекта связано с тем, что объединяемые ресурсы в результате их кооперации, интеграции могут взаимно усиливать или ослаблять друг друга, и в качестве разновидности эффектов иметь следующие:

- социальных, образовательных, профессиональных и иных эффектов, полученных в результате сетевого взаимодействия;
- эффектов изменений, произошедших в рамках организации и регулирования сетевого взаимодействия;
- эффектов повышения качества программ (программная эффективность) на основе востребованности ее модулей, курсов по выбору, курсов внеурочной деятельности;
- экономическую эффективность, понимаемую как относительный показатель, определяемый как отношение комплексного эффекта к затратам, обеспечившим его получение (соотношение затрат к результатам);
- институциональные изменения, характеризующие новые формы реализации образовательного процесса, систему отношений с потребителями (родителями, учащимися, партнерами) и новые формы управления взаимодействием с организациями.

Полагаем, что апробация разработанной модели управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДООД обеспечит:

1. организацию работы как ресурсного центра, обеспечивающего на региональном уровне разработку и внедрение приоритетных содержательных направлений и успешных форм дополнительного образования, в том числе дополнительных общеразвивающих программ;

2. организацию работы в качестве «образовательного маркета», предоставляющего широкий спектр образовательных услуг, востребованных обучающимися и их родителями;

3. обеспечение выполнения Красноярским краевым Дворцом пионеров функции центра организации краевых массовых мероприятий и образовательных событий с привлечением к их планированию, организации и реализации обучающихся Дворца;

4. содержательно-методическое и организационно-управленческое обеспечение деятельности как единого целостного образовательного пространства формирования личностного потенциала обучающихся для совершения ими осознанного профессионального самоопределения;

5. организация, содержательно-методическое и управленческое закрепление нового направления деятельности, связанного с наставническим (тьюторским) сопровождением образовательной активности обучающихся, конструированием индивидуальных образовательных траекторий и индивидуальных образовательных программ, в том числе опирающихся на имеющийся спектр образовательных мероприятий, проектов, программ;

6. организацию деятельности в качестве бенчмаркинг-центра, апробирующего новые образовательные программы и соответствующие им технологии, реализующего их в «образцовом» режиме, организующего стажировочные мероприятия для освоения специалистами муниципальных образовательных организаций данных практик (программ и технологий), с целью реализации их на базе пилотных образовательных организаций;

7. перевод наиболее востребованных образовательных практик (мероприятий, проектов, программ) в дистанционный режим, содержательно-методическое, нормативно-правовое, организационно-управленческое

обеспечение их реализации;

8. оптимизацию имеющейся инфраструктуры в следующих направлениях: обеспечение ее максимальной мобильности, оперативной изменяемости в связи с новыми задачами, приоритетами, формами работы; максимальная адаптация инфраструктуры к решению задач, связанных с организацией самостоятельной пробно-практической деятельности обучающихся; проведением интенсивных образовательных модулей, семинаров, тренингов; реализацией событийно-деятельностных форм дополнительного образования;

9. оптимизацию имеющейся системы управления в направлении нормативного закрепления командных и сетевых форм работы подразделений, закрепления и нормирования форм самостоятельного решения профессиональных задач в рамках общих приоритетов и норм взаимодействия, оформления и закрепления форм координации деятельности подразделений и их горизонтальной кооперации;

10. расширение и обновление сети партнеров; изменение характера внутрисетевого взаимодействия в направлении более широкого и активного вовлечения партнеров в образовательную деятельность, реализацию образовательных программ в связке с основной производственной или социально-управленческой деятельностью ключевых партнеров.

В заключение отметим, что разработанные методические рекомендации по внедрению модели управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД и выделенные критерии, показатели измерения результативности разработанной модели управления позволят достичь не только количественные, но и качественные изменения, проявляющиеся в направленности инновационной деятельности, обновлении содержания форм и средств организации образовательного процесса на основе совместной коллективной распределенной деятельности участников сети, создании сетевой организационной структуры, формирования готовности педагогов к инновационному развитию.

## Выводы по второй главе

Во второй главе «Модель управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями дополнительного образования детей» в целях решения поставленных задач:

– на основании проблемного анализа разработана стратегия сетевого взаимодействия Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД;

– проведено исследование, на основании которого можно заключить, что есть потребность, интерес и готовность педагогического, управленческого состава организаций ДОД осуществлять сетевое взаимодействие с Красноярским краевым Дворцом пионеров;

– разработана и обоснована модель управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД, которая представляет комплекс взаимосвязанных компонентов управленческой деятельности (ценностно-мотивационный, проектировочно-содержательный, организационно-деятельностный, аналитико-рефлексивный компоненты), последовательность реализации видов деятельности которых на каждом этапе (подготовительный, проектировочный, организационный, итоговый) обеспечивает создание организационно-педагогических условий, способствующих устойчивому положительному синергетическому эффекту и достижению результативности; определены критерии, показатели их измерения для результативности разработанной модели управления: мотивационно-эмоциональный, когнитивно-содержательный, профессионально-результативный критерии;

– разработаны методические рекомендации по внедрению модели управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД посредством научно-теоретического обоснования схемы процессов и этапов, реализация видов деятельности на которых будет способствовать результативности данных процессов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам проведенного исследования сделан вывод о том, что сетевое взаимодействие в сфере ДОД Красноярского края становится ведущим условием модернизации системы ДОД и одним из актуальных направлений стратегии научно-технологического развития РФ в области обеспечения единого механизма по совместному использованию ресурсов, позволяющих разрабатывать, апробировать и предлагать профессиональному педагогическому сообществу инновационные модели содержания образования и управления системой образования, развивать эффективные сетевые взаимодействия посредством применения дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

С позиций системного и синергетически- сетевого подходов рассмотрены содержание сетевого взаимодействия как процесса согласования действий субъектов сети для достижения общих целей инновационного развития за счет целенаправленного и организованного привлечения образовательных, информационных, методических, инновационных, кадровых, консультационных и других ресурсов образовательных учреждений.

В деятельности учреждения ДОД важным компонентом выступает управление, обеспечивающее целенаправленную работу всех субъектов педагогического процесса по функционированию и развитию системы. Управление сетевым взаимодействием в сфере ДОД рассматриваем как комплексный, целенаправленный процесс анализа, планирования, координации, мотивации для достижения количественных и качественных результатов в ходе обмена соответствующими технологиями, методиками, в целом дидактическими средствами и приемами, в результате чего происходит изменение их исходных качеств или состояний.

Определено, что особенности управления сетевым взаимодействием в сфере ДОД на региональном уровне требуют создания организационно-



педагогических условий. К этим условиям относим: выявление факторов развития сетевых взаимодействий; формирование мотивации, готовности педагогов к обмену ресурсами с другими образовательными организациями; повышение квалификации работников в области информационно-коммуникационных технологий, обмена инновационными методическими разработками, развития собственной профессиональной компетентности; проведение совместных мероприятий.

На основании описанного проблемного анализа были выявлены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД, выступающие в качестве факторов развития сетевых взаимодействий, что позволило выявить перспективы формирования модели отношений и создать организационно-педагогические условия для обеспечения ее успешности.

Проведенное исследование на основании анкетирования позволило выявить положительное отношение педагогических, административных работников образовательных организаций Красноярского края к осуществлению сетевого взаимодействия в сфере ДОД с Красноярским краевым Дворцом пионеров преимущественно с целью методического сопровождения и поддержки организаций ДОД в области информационно-консультационной, образовательной, организационной, проектной, экспертно-аналитической деятельности.

С учетом социального заказа, а именно субъектно-объектной потребности со стороны организаций ДОД Красноярского края в развитии сетевого взаимодействия разработана и обоснована модель управления сетевым взаимодействием в сфере данного образования.

Модель управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД рассмотрена как сложная, взаимосвязанная в своих основных элементах образовательную система, включающая ценностно-мотивационный, проектировочно-содержательный,

организационно-деятельностный, аналитико-рефлексивный компоненты. Данная модель отражает различные направления деятельности на каждом этапе управления (подготовительный, проектировочный, организационный, итоговый), которые обеспечивают процесс коммуникации, педагогического сотрудничества работников организации в процессе обмена знаниями, информацией, опытом между ними, ресурсами, оказывающий прямое или косвенное влияние его участников друг на друга.

Для успешной реализации данной модели выявлены и обоснованы организационно-педагогические условия, среди которых в рамках данного исследования особо выделяем разработку методических рекомендаций по внедрению модели управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД, включающие в себя последовательность прохождения всех этапов при реализации описанных компонентов модели, а также описание организационно-педагогических условий, способствующих успешному внедрению модели управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД.

Данные методические рекомендации прошли экспертную проверку и имеют положительное заключение эксперта Мандрик Рады Андреевны, директора Красноярского краевого Дворца пионеров, и Чепенко Светланы Анатольевны, заместителя директора по учебно-воспитательной работе МБОУ ДО ДДО «Школа самоопределения», на внедрение их в практику управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД Красноярского края.

Таким образом, цель исследования достигнута, а гипотеза – доказана.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абанкина, И.В. Эффективные модели сетевого межведомственного взаимодействия организаций, реализующих программы дополнительного образования [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://conf.iro.yar.ru/index.php?id=228> (дата обращения: 08.04.2020).
2. Алексахина, Н.В., Бойцова, Е.Г., Чичев, Е.М. Организация образовательного процесса средствами сетевых технологий // Управление качеством образования. – 2014 – № 3 – С. 58-67.
3. Асадуллин, Р.М. Трансформация регионального образовательного пространства / Р.М. Асадуллин и др. // Педагогический журнал Башкортостана. – 2010. – №4. – С. 27-55.
4. Асатрян, А.А. Национальная воскресная школа нового поколения в системе дополнительного образования детей / А.А. Асатрян // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. 2013. – №1. – С. 35 – 38.
5. Акулова, О.В. Современная школа: опыт модернизации. Книга для учителя / О.В.Акулова. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2005. – 290 с.
6. Адамский, А.И. Модель сетевого взаимодействия [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://upr.1sept.ru/article.php?ID=200200402> (дата обращения: 08.05.2020).
7. Бугрова, Н.С. Сетевое взаимодействие в системе повышения квалификации педагогических кадров: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Бугрова Наталия Сергеевна. – Омск, 2009. – 165 с.
8. Багина, С. Сетевое взаимодействие как путь развития // Управление школой (ПС). – 2007 – № 23 – С. 15-17.
9. Белова, Е.Н. Предпосылки создания сетевой самообучающейся организации дополнительного профессионального образования // Педагогический журнал Башкортостана. – 2017. – №1. – С. 146–152.

10. Белова, Е.Н. Сетевая самообучающаяся организация дополнительного профессионального образования: монография / Е.Н. Белова. Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева. – Красноярск, 2017. – 400 с.

11. Белова, Е.Н. Создание сетевого пространства дополнительного профессионального образования университета: коллективная монография / Е.Н. Белова, А.В. Перегудов, А.А. Стюгин, Л.М. Туранова / под общ. ред. Е.Н. Беловой; Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева. – Красноярск, 2013. – 180 с.

12. Белова, Е.Н. Становление и развитие сетевой самообучающейся организации дополнительного профессионального образования: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.08 / Белова Елена Николаевна. – Красноярск, 2019. – 386 с.

13. Буйлова, Л.Н., Павлов, А.В. Сетевой ресурсный центр как инновационная форма взаимодействия образовательных учреждений // Внешкольник. – 2014 – № 1. – С. 14-20.

14. Василевская, Е. В. Сетевая организация как новый тип отношений и деятельности в современных условиях // Сетевая организация методической работы на муниципальном уровне: метод. пособие. М.: АПКиППРО, 2007. – 217 с.

15. Васильева, С.В., Балебанова, Е.В. Современные формы патриотического воспитания в образовательном учреждении дополнительного образования детей // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. – 2011. – №2. – С. 16 – 19.

16. Вельская, Е.В. Развитие интеллектуального и творческого потенциала учащихся через систему дополнительного образования // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. – 2012. – №1. – С. 63 – 66.

17. Глинский, Б.А., Баксанский, О. Е. Методология науки: когнитивный анализ: учеб. пособие. – М.: Альтекс, 2001. – 199 с.

18. Давыдова, Н.Н. Сетевое взаимодействие школ, ориентированных на инновационное развитие // Народное образование. – 2012 – №1. – С. 88-94.

19. Дополнительное образование детей в изменяющемся мире: перспективы развития востребованности, привлекательности, результативности: материалы II Международной научно-практической конференции / Челябинск, 15–16 октября 2015 / под ред. А. В. Кислякова. — Челябинск: ЧИППКРО, 2015. – 532 с.

20. Жуков, А.П. Организационный механизм формирования систем управления муниципальными образованиями : автореф. дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.05 / Александр Петрович Жуков. – Москва, 2012. – 220 с.

21. Жебровская, О.О., Щербова, Т.В. Кластерный подход в образовании // Петербургские школы-лаборатории: творческий поиск. – СПб: СПб АППО, 2012. – 91 с.

22. Золотарева, А.В. Проблемы и смыслы дополнительного образования детей в современной России // Развитие дополнительного образования детей в контексте современной образовательной политики: материалы Всероссийской научно-практической конференции / Челябинск: ЧИППКРО, 2011. – С. 6-14.

23. Зубарева, Т.А. Эффективность модели сетевого открытого взаимодействия образовательных учреждений как ресурс инновационного развития // Мир науки, культуры, образования. – 2009. – № 5. – 29 с.

24. Ислентьева, Е.В. Информационное обеспечение управления учреждением дополнительного образования детей / Е.В. Ислентьева // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. – 2015. – №2. – С.79 – 82.

25. Ильченко, С.М. Организационные аспекты сетевых структур // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2009. – № 3. – С. 79-80.

26. Иванова, И.В., Логинова, Л.Г. Технология мониторинга развития личности учащихся в дополнительном образовании // Нижегородское образование. – 2013. – № 3. – С. 113-118.

27. Каверн, И.В. Концепция дополнительного образования детей // Советник в сфере образования. – 2014. – № 5. – С. 30-36.

28. Казакова Е.И., Тряпицына, А.П. Диалог на лестнице успеха: Книга

для учителей и родителей. СПб: Петербург - XXI век. – 256 с.

29. Концепция профильного обучения на старшей ступени общего образования [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docplayer.ru/41037109-Koncepciya-profilnogo-obucheniya-na-starshey-stupeni-obshchegoobrazovaniy> (дата обращения: 08.04.2020).

30. Кононова, Н.М. Интегративный потенциал учреждений дополнительного образования детей / Н.М. Кононова // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. – 2010. – № 7 (51). – С. 58–61.

31. Красноярский стандарт качества образования: приоритеты управления: дорожная карта реализации приоритетных направлений развития МСО г. Красноярска по итогам городской августовской конференции 2018 [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://krasobr.admkrsk.ru/?attachment\\_id=13936](http://krasobr.admkrsk.ru/?attachment_id=13936) (дата обращения: 08.04.2020).

32. Кононова, Н.М. Моделирование сетевого взаимодействия учреждений дополнительного образования детей с высшими учебными заведениями / Н.М. Кононова // Теория и практика общественного развития. 2011. – №5. – С.65-66.

33. Логинова, Л.Г. Качество дополнительного образования детей. Менеджмент. – М.: Агентство Мегapolis, 2008. – 392 с.

34. Лукомская, М.А. Уровни сетевого взаимодействия в сфере образования: анализ и перспективы // Философия образования. – №3 (32). – 2010. – С. 11-15.

35. Методические рекомендации по организации сетевого взаимодействия общеобразовательных организаций, организаций дополнительного образования, профессиональных образовательных организаций, промышленных предприятий и бизнес-структур в сфере научно-технического творчества, в том числе робототехники образования [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/420379827> (дата обращения: 08.04.2020).

36. Методические рекомендации о создании и функционировании регионального модельного центра дополнительного образования детей [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rulaws.ru/acts/Metodicheskie-rekomendatsii-o-sozdanii-i-funktsionirovanii-regionalnogo-modelnogo-tsentra-dopolniteln/> (дата обращения: 08.04.2020).

37. Меркулова, Н.В. Интеграция основного, профессионального и дополнительного образования // Среднее профессиональное образование. – 2010. – № 4. – С. 37-38.

38. Орлова, О.Н. Шанс на успех: перспективы развития дополнительного образования // Научно-методический электронный журнал Концепт. – 2015. – № 20. – С. 16–20.

39. Панова, Н.В. Сетевое взаимодействие в дополнительном образовании. СПб.: Изд-во Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина, 2017. – 124 с.

40. Портер, М., Кетелс, К. Конкурентоспособность на распутье: направления развития российской экономики. М.: Издательский дом Вильямс, 2001. – 495 с.

41. План мероприятий на 2015 - 2020 годы по реализации Концепции развития дополнительного образования детей (распоряжение Правительства РФ от 24.04.2015 № 729-р) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://gov.garant.ru/SESSION/PILOT/main.htm> (дата обращения: 24.10.2018).

42. Попова, И.Н. Проектирование моделей сетевого межведомственного взаимодействия в ходе реализации дополнительных образовательных программ: технологический аспект [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://dvorecpionerov.ru> (дата обращения: 09.04.2020).

43. Подвозных, Г.П., Беднова, В.И., Игошина, О.Ф. О формах сетевого взаимодействия общего и дополнительного образования в организации внеурочной деятельности обучающихся / Г.П. Подвозных // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. – 2015. – №2. – С. 34–38.

44. Постановление Правительства Красноярского края от 30.09.2013 N

508-п «Об утверждении государственной программы Красноярского края «Развитие образования» (с изменениями на 21 января 2020 года) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/465806850> (дата обращения: 04.04.2020).

45. Распоряжение Правительства РФ от 04.09.2014 N 1726-р «Об утверждении Концепции развития дополнительного образования детей» [Электронный ресурс] // Правительство России [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://government.ru/media/files/ipA1NW42XOA.pdf> (дата обращения: 09.04.2020).

46. Распоряжение Правительства РФ от 8 декабря 2011 года №2227-р «Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cluster.hse.ru/mirror/pubs/share/209522123> (дата обращения: 09.04.2020).

47. Реморенко, И.М. На путях к сетевому управлению // Российское образование. Сетевой подход. М.: СПб., 2003. – 20 с.

48. Реморенко, И.М. Разное управление для разного образования. М.; СПб., 2005. – 360 с.

49. Суртаева, Н.Н., Суртаева, О.Н. Распределённые модели сетевого взаимодействия учреждений педагогического образования для обеспечения согласованного непрерывного образования педагогических и управленческих кадров // Человек и образование. - №1. – 2016. – С. 95-99. – 74 с.

50. Скрипка, Л.П. Развитие системы дополнительного образования детей: проблемы и перспективы // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 10 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2015/10/58484> (дата обращения: 08.04.2020).

51. Скрипка, Л.П. Теоретические аспекты стратегического управления персоналом в учреждении дополнительного образования детей // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 2 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.science-education.ru/122-17362> (дата обращения: 08.08.2020).



52. Суртаева, Н.Н. Сетевое взаимодействие при организации неформального образования педагогических работников дополнительного профессионального образования // Проблемы педагогической инноватики в профессиональном образовании. СПб: Экспресс, 2016. – 417 с.

53. Современные образовательные технологии: учебное пособие / коллектив авторов; под ред. Н.В. Бордовской. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2013. – 20 с.

54. Туманова, К.Р. Тенденции определения понятия «дополнительное образование детей» в современных теориях / Современная высшая школа: инновационный аспект. 2010. – № 3. – С. 71-73.

55. Тузовская, И.И., Палехина, М.С. Возможности сетевого взаимодействия учреждений среднего профессионального образования и дополнительного образования детей // Образование. Карьера. Общество. – 2014. – № 2 (41). – С. 3-5.

56 Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. N 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://base.garant.ru/70170946/> (дата обращения: 08.04.2020).

57. Указ президента РФ от 01.12.2016 № 642 «О Стратегии научно-технологического развития РФ» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://kremlin.ru/acts/bank/41449> (дата обращения: 08.04.2020).

58. Устав краевого государственного бюджетного образовательного учреждения дополнительного образования «Красноярский краевой Дворец пионеров» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://dvpion.ru/docs/doc.asp> (дата обращения: 08.04.2020).

59. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 08.04.2020).

60. Федеральная целевая программа «Развитие дополнительного

образования детей в Российской Федерации до 2020 года» [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://ddt-sbr.ucoz.ru/Docs/feder\\_programma.pdf](http://ddt-sbr.ucoz.ru/Docs/feder_programma.pdf) (дата обращения: 08.04.2020).

61. Цирульников, А.М. Сетевое образование: контуры новой парадигмы // Первое сентября. 2002. – № 2. – С. 54–56.

62. Цирюльников, А.М. Инновации в сельской школе // Инновационное движение в российском школьном образовании / под ред. Э. Днепров. – М.: Парсифаль, 2015. – 30 с.

63. Шилова, О.Н. Вызовы сетевому взаимодействию учреждений педагогического образования // особенности и специфика сетевого взаимодействия в сфере образования. СПб.: ИПООВ РАО. – 2014. – 155 с.

64. Шматов, А.В., Мальцева, С.В. Разработка модели сетевого взаимодействия образовательных организаций разных типов с использованием медиаресурсов для реализации дополнительных общеобразовательных программ // Молодой ученый. – 2017. – №6. – С. 465-469.

65. Sutton S. B., Obst D. Developing Strategic International Partnerships: Models for Initiating and Sustaining Innovative Institutional Linkages. N. Y.: Institute of International Education, 2011. 234 p.

66. McConnell, D. Theory and Design of Distributed Networked Learning Communities // Networked Learning Conference. 2004 / D. McConnell, V. Lally, S. Banks [Electronic resource]. - URL: [http://www.networkedlearningconference.org.uk/past/nlc2004/proceedings/symposia/symposium11/mcconnell\\_et\\_al.htm](http://www.networkedlearningconference.org.uk/past/nlc2004/proceedings/symposia/symposium11/mcconnell_et_al.htm) (дата обращения: 08.05.2020).

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

#### Анкета

по выявлению у работников отношения к сетевому взаимодействию в сфере дополнительного образования детей с Красноярским краевым Дворцом пионеров

#### **Приглашаем Вас к участию в анкетировании!**

*Красноярский краевой Дворец пионеров* как многопрофильное учреждение дополнительного образования детей с целью развития системы дополнительного образования детей Красноярского края и повышения качества предоставляемых дополнительных образовательных услуг заинтересован в образовательном партнерстве и обеспечении сетевого взаимодействия в едином образовательном пространстве. Для осуществления эффективного управления сетевым взаимодействием для нас важно узнать о том, заинтересованы ли Вы в осуществлении сетевого взаимодействия в сфере дополнительного образования детей с Красноярским краевым Дворцом пионеров и в чем испытываете дефицит (лимит ресурсов) в случае необходимости данного взаимодействия.

Для этого просим Вас ответить на данные вопросы.

**1. Укажите, пожалуйста, Вашу территорию** \_\_\_\_\_

**2. На данный момент имеются ли у Вашего образовательного учреждения сетевые образовательные партнеры?**

Пример	Да	Нет	Не знаю
1. Общеобразовательные учреждения	1	2	3
2. Международные сетевые объединения	1	2	3
3. Учреждения дополнительного образования детей и	1	2	3

взрослых			
4 Высшие образовательные учреждения (университеты, институты)	1	2	3
5. Нет мы образовательных партнеров не имеем			

**3. Есть ли у Вашего образовательного учреждения интерес стать партнером Красноярского краевого Дворца пионеров?**

- 1) да
- 2) нет
- 3) не знаю уникальных ресурсов Красноярского краевого Дворца пионеров.

**4. В чем Вы видите смысл сетевого взаимодействия в дополнительном образовании детей?**

	<b>В меньшей степени</b>	<b>Нейтрально</b>	<b>В большей степени</b>
1. Обмен опытом, мастерством между педагогами различных учреждений	1	2	3
2. Возможность координации учебных планов, дополнительных общеразвивающих программ	1	2	3
3. Возможность осуществления профориентационной деятельности и построения индивидуальных образовательных маршрутов для школьников.	1	2	3
4. Предоставление дополнительных возможностей для потребителей образовательных услуг	1	2	3
5. У нашего образовательного учреждения достаточно всех			

ресурсов.	
-----------	--

**5. Оцените в баллах важность методических задач сетевого взаимодействия (обозначьте необходимое количество баллов +):**

<b>Задачи</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1. Позволяет разнообразить формы оценивания достижений учащихся (например, конкурсы или конференции для обучающихся в рамках сети)							
2 Обмен информационно-образовательными ресурсами для педагогов и обучающихся							
3 Освоение педагогами новых форм работы (в т.ч. через обмен опытом)							
4 Другое							

**6. Оцените в баллах важность организационных задач сетевого взаимодействия (обозначьте необходимое количество баллов +):**

<b>Задачи</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1 Освоение механизма создания и эффективного использования дистанционного обучения							
2 Освоение механизма построения образовательных сетей и выбора модели, адекватной образовательным потребностям образовательных учреждений, входящих в сетевое взаимодействие							
3 Реализация новых подходов к организационному построению учебно-воспитательного процесса в образовательных учреждениях сети							
4 Организация повышения квалификации							

педагогических кадров							
5 Формирование системы мониторинга работы образовательных учреждений.							
6 Разработка и применение комплекса показателей педагогической эффективности работы образовательных учреждений (в т.ч. внешняя экспертная оценка)							
7 Совместная разработка нормативно-правовых документов, обеспечивающие учебно-воспитательную работу и направленные на более полное удовлетворение потребностей обучающихся.							

**7. Возможно ли сетевое взаимодействие между образовательными учреждениями без дистанционного сопровождения?**

- 1) да
- 2) нет
- 3) не знаю

**8. Готово ли Ваше образовательное учреждение в техническом отношении для дистанционного сетевого взаимодействия?**

- 1) да
- 2) нет
- 3) не знаю

**9. Готов ли коллектив Вашего учреждения к сетевому взаимодействию?**

- 1) да
- 2) нет
- 3) не знаю

**10. На Ваш взгляд, какие формы сетевого взаимодействия наиболее эффективны?**

Формы	В меньшей степени	Нейтрально	В большей степени
1 Постоянное взаимодействие по типу «ресурсный центр», когда группа учреждений прикрепляется к одному, более подготовленному к сетевому	1	2	3

взаимодействию.			
2. Временное (под конкретное мероприятие, например, семинар) взаимодействие по типу «модельный центр»	1	2	3
3. Никаких форм не нужно, можно лично обратиться в образовательное учреждение и все необходимые ресурсы получить.	1	2	3
4. Иное			

**11. Сколько лет Вы работаете в дополнительном образовательном учреждении?**

До 5 лет	От 5 до 10 лет	10-20 лет	Более 20 лет
----------	----------------	-----------	--------------

**12. Ваша деятельность в дополнительном образовательном учреждении предполагает административные функции?**

- 1) да
- 2) нет

**13. Ваш пол:**

**14. Ваш возраст:**

**15. Ваше место работы:**

*Благодарим за сотрудничество!*

## Приложение Б

### Методические рекомендации по внедрению модели управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями дополнительного образования детей

В целях организационного и методического обеспечения успешного внедрения модели управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями дополнительного образования детей (далее – ДОД) Красноярского края разработаны методические рекомендации посредством научно-теоретического обоснования процесса управления сетевым взаимодействием и этапов реализации управленческой деятельности, обеспечивающей создание выделенных организационно-педагогических условий.

Для образовательных организаций ДОД Красноярского края участие в сетевом взаимодействии позволит удовлетворить следующие интересы и потребности:

- увеличение количества детей и молодежи, охваченных ДОД различной направленности;
- возможность использовать новые формы работы и форматы взаимодействия;
- расширение вариативности содержания ДОД и возможности личностного выбора деятельности;
- повышение эффективности образовательной деятельности и качества образовательного результата;
- расширение ресурсных возможностей образовательной организации;
- привлечение квалифицированных специалистов к организации и развитию сетевого взаимодействия;
- разработка современных инновационных дополнительных общеобразовательных программ.

Основными принципами управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД Красноярского края являются:

- наличие объединяющей цели, которая основана на заинтересованности участников в обмене и использовании совместных ресурсов;
- сотрудничество сторон, основанное на взаимной выгоде без ущемления интересов других участников;
- инновационность, предполагающая постоянное внедрение новых технологий, генерирование новых идей и решений, их масштабирование и тиражирование;
- экономическая целесообразность, определяемая необходимостью



решать не только образовательные задачи конкретной образовательной организации, но и реализовывать стратегию социально-экономического развития региона и страны в целом;

- *добровольность* – основополагающий принцип, который определяет то, что участники сетевого взаимодействия самостоятельно определяют объемы и структуру своего участия по конкретным вопросам;

- синергия – кумулятивный положительный эффект, который значительно повышает совокупные результаты нескольких образовательных организаций, источниками которых могут быть как материальные (например, материально-технические ресурсы), так и нематериальные (идеи, стратегии, научно-образовательные продукты) ресурсы.

Для успешного управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД и внедрения разработанной модели необходимо создать следующие организационно-педагогические условия:

- создание единой информационно-коммуникативной образовательной среды;

- развитие информационно-технологической инфраструктуры образовательной организации, способствующей эффективным сетевым взаимодействиям;

- совершенствование методической и методологической базы, готовой к тиражированию и распространению в организации ДОД;

- формирование готовности педагогов и руководителей организаций ДОД в процессе повышения квалификации на базе Красноярского краевого Дворца пионеров к использованию современных технологий в образовательной, управленческой деятельности и сетевых взаимодействиях.

С учетом особенностей разработанной модели управления сетевым взаимодействием Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями ДОД выделяем четыре этапа, описывающие последовательность характеристик и реализации действий:

*1. Подготовительный этап:* осознание важности, необходимости изменений руководителями организации, выделение системообразующих целей осуществления сетевого взаимодействия с организациями-партнерами; проблемный анализ результативности деятельности организации дополнительного образования детей, оценка ее ресурсов и потенциальных партнеров; подготовка педагогических кадров к осуществлению сетевого взаимодействия; подготовка необходимых материально-технических ресурсов для сетевого взаимодействия.

Основные методы: опрос, анкетирование, интервьюирование, беседа, психодиагностические методы и др.

*2. Проектировочный этап:* проектирование системы непрерывного профессионального образования педагогических кадров: разработка и реализация программ повышения квалификации для обучения педагогических кадров, создание элементов системы непрерывного

профессионального образования с применением дистанционных образовательных технологий; разработка локально-нормативной базы, регламентов сетевого взаимодействия; применение технологий образовательного менеджмента (как специального вида управленческой деятельности, ориентированной на обеспечение совместной и эффективной работы людей посредством предоставления им возможности реализовать в максимальной степени свои сильные стороны и нейтрализуя недостатки) в области выстраивания взаимодействия с партнерами, мотивации педагогических кадров к управлению собственной профессиональной деятельностью и повышению ее результативности; разработка индивидуальных планов личностно-профессионального развития педагогических кадров.

Основные методы, которые могут быть применены на данном этапе: проектные сессии, образовательные тренд-сессии, круглые столы, научно-практические семинары, научно-практические конференции, лектории, пресс-конференции и др.

*3. Организационный этап:* заключение договоров о сетевом взаимодействии; организация и реализация совместных сетевых мероприятий, применений технологий образовательного менеджмента в области командообразования, формирование мотивационно-ценностной корпоративной культуры, активизация инновационной, проектной деятельности; реализация индивидуальных планов личностно-профессионального развития педагогических кадров, развитие их умений обмена знаниями, информацией в процессе сетевых взаимодействий.

Основные методы: региональные конкурсы исследовательских, научно-исследовательских проектов; «аукционы идей», региональные молодежные форумы, летние образовательные лагеря, грантовые региональные конкурсы.

*4. Итоговый этап:* закрепление достигнутых результатов и стабильное функционирование сетевого взаимодействия Красноярского краевого Дворца пионеров с организациями-партнерами, подготовка перехода к процессу развитиям.

Далее обозначим основные действия (шаги), последовательное выполнение которых позволит на каждом из перечисленных этапов обеспечить успешное сетевое взаимодействие в сфере ДОД:

*Шаг 1. Определить участников сетевого взаимодействия* посредством анкетирования, интервьюирования, опроса исходя из потребностей, интересов, запросов сторон, а также цели, задачи совместной работы на средне – и долгосрочный период времени. Для этого желательно провести общую онлайн-конференцию и (или) семинар для принятия совместного решения по дальнейшей работе.

*Шаг 2. Разработать проекты соглашений, договоров, положений, определяющих процесс и условия осуществления сетевого взаимодействия, и согласовать их с участниками сетевого взаимодействия.* Согласование может осуществляться с применением дистанционных образовательных

технологий и (или) в ходе очного семинара, тренд-сессии, по итогам которого принимается окончательное решение о введении в действие согласованной формы нормативно-правовых документов. Разработанные и согласованные нормативно-правовые документы позволяют упорядочить и придать отношениям, возникающим в ходе осуществления сетевого взаимодействия, системный и обязательный характер.

*Шаг 3. Определить перечень методической и методологической базы, готовой к тиражированию и распространению, по нескольким основаниям:*

- 1) образовательные модули к дополнительным общеразвивающим программам;
- 2) образовательные события (конкурсы, ключевые мероприятия);
- 3) сетевые образовательные программы;
- 4) карта образовательных возможностей дополнительного образования детей;
- 5) интерактивные демонстрационные зоны для предъявления достижений и совместной творческой деятельности;
- б) проектная деятельность.

Каждый из участников сетевого взаимодействия определяет по заранее установленной форме методические ресурсы, готовые к тиражированию и распространению.

*Шаг 4. Создать единую информационно-коммуникативную образовательную среду (например, информационно-образовательный портал). Следующим шагом определяется информационный ресурс, позволяющий размещать подготовленные заранее методические ресурсы и осуществлять коммуникацию между участниками сетевого взаимодействия. Это может быть образовательный портал, сайт или иная площадка, удобная и понятная для использования участниками. Красноярский краевой Дворец пионеров располагает таким краевым порталом дистанционного обучения, как Виртуальная школа (Красноярский краевой Дворец пионеров - online), вкладка «педагогическим работникам». В настоящее время здесь можно найти публикации педагогических работников, в дальнейшем его можно использовать как инструмент для обмена методическими, образовательными ресурсами в процессе сетевого взаимодействия.*

*Шаг 5. Составить план-график совместной деятельности (сетевого графика). По согласованию сторон между участниками сетевого взаимодействия определяется порядок по организации совместной деятельности. Желательно ежемесячно поддерживать коммуникацию с участниками сетевого взаимодействия (например, два раза в месяц проводить совместные онлайн-встречи по решению текущих задач и планированию дальнейшей деятельности). Согласованный план-график может быть опубликован на официальном информационном источнике для всеобщего ознакомления.*

*Шаг 6. Организовать совместную деятельность и сетевые взаимодействия. Далее происходит реализация совместной деятельности и*

сетевых взаимодействий посредством разработки совместных образовательных продуктов, обмена необходимыми ресурсами, публикаций контента в социальных сетях, организации и проведения совместных сетевых мероприятий.

*Шаг 7. Осуществить анализ, рефлексию, коррекцию сетевых взаимодействий.* Одним из показателей успешности сетевого взаимодействия является интеграция ресурсов участников сетевого взаимодействия в процессе их совместного использования по результатам учебного года. В качестве одного из значимых итоговых мероприятий может быть конференция, образовательная сессия, педагогический слет и (или) иной формат, позволяющий включить ресурсы каждого участника сетевого взаимодействия. В ходе совместно проведенного мероприятия возможно проанализировать деятельность и полученные результаты посредством обратной связи в виде оценочного листа, самоанализа продуктов деятельности и обозначить перспективные направления развития сетевых взаимодействий.

Успешность и продолжительность прохождения каждого этапа и выполненных действий (шагов) определяется выполнением разработанных в рамках исследования рекомендаций и созданием организационно-педагогических условий. Уровень развития сетевого взаимодействия в сфере ДОД может быть достигнут разный, что зависит от учета возможных рисков, связанных с нестабильностью состава педагогических кадров, отсутствием преемственности при смене руководителей и определенной специфике каждой организации.

Для достижения положительного эффекта сетевого взаимодействия рекомендуем использовать следующую схему разработки анкетирования, опроса, интервьюирования потенциальных участников сетевого взаимодействия.

1. Предварительное рассмотрение:
  - 1.1. какая требуется информация;
  - 1.2. кто является целевым респондентом;
  - 1.3. какой метод сбора информации будет использован при опросе респондентов?
2. Разработка структуры анкетирования, опроса.
3. Технология формулирования вопросов:
  - 3.1. Определить вид вопросов: открытые или закрытые;
  - 3.2. Предлагать понятные и однозначные варианты ответов;
  - 3.3. Определить, какую цель преследует каждый вопрос;
  - 3.4. Добиться предельной точности формулировки вопроса;
  - 3.5. Использовать действующий язык среды исследования;
  - 3.6. Избегать вопросов с двойным смыслом.
4. Запуск опроса, анкетирования:
  - 4.1. Проанализировать анкету, согласовать последовательность вопросов;

4.2. Предварительный запуск опроса, анкетирования в условиях и окружении, идентичных проведению основного опроса, анкетирования.

4.3. Провести предварительный инструктаж для респондентов.

Для осуществления качественного анализа результатов деятельности рекомендуем руководствоваться такими правилами-принципами, как сопоставление цели и полученных результатов в ходе осуществления сетевого взаимодействия; определение удовлетворенности участников сетевого взаимодействия; выявление проблем в ходе реализации совместной деятельности и сетевых взаимодействий; определение перспектив дальнейшего развития.

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ИНСТИТУТ ПЕДАГОГИКИ, ПСИХОЛОГИИ И СОЦИОЛОГИИ  
Кафедра информационных технологий обучения и непрерывного образования

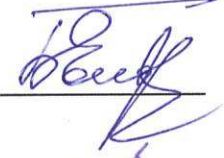
УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
 О. Г. Смолянинова  
«» 2020 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**


44.04.01 Педагогическое образование

44.04.01.06 Менеджмент образовательных инноваций

**УПРАВЛЕНИЕ СЕТЕВЫМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ  
КРАСНОЯРСКОГО КРАЕВОГО ДВОРЦА ПИОНЕРОВ С  
ОРГАНИЗАЦИЯМИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЕТЕЙ**

Руководитель  доктор пед. наук, профессор Е.Н. Белова

Выпускник  А.А. Алексейцева

Рецензент  доктор пед. наук, профессор Л.В. Шкерина

Красноярск 2020