



СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО В ОБРАЗОВАНИИ: КАК НАСТРОИТЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ ШКОЛОЙ И УНИВЕРСИТЕТОМ?

Н. С. Агеева¹

¹Московский городской педагогический университет, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Введение. Партнерства в сфере образования открывают новые возможности для всех участников образовательных отношений. Программные документы международных организаций (ЮНЕСКО, ОЭСР) отмечают ключевую роль сотрудничества между школой и университетом для ответа на глобальные вызовы и достижения целей устойчивого развития. В этой связи настоящее исследование представляет собой попытку ответить на вопрос: как выстроить устойчивое партнерство между школой и университетом?

Материалы и методы. Целью исследования является разработка алгоритма действий по настройке устойчивых партнерств в образовании. Для этого были решены следующие задачи: рассмотрено понятие социального партнерства в образовании; представлены возможные модели партнерств между образовательными организациями; сформулированы ключевые характеристики устойчивых партнерств; проведен сравнительный анализ целеполагания школ и университетов; проведено социологическое исследование (опрос) руководителей школ и университетов. В исследовании были использованы сравнительный метод, метод контент-анализа, метод анкетирования, методы моделирования и проектирования, методы систематизации и концептуализации научных идей.

Результаты исследования. В результате было рассмотрено понятие социального партнерства с точки зрения отечественных и зарубежных ученых; представлены модели партнерств между школой и университетом; сформулированы ключевые характеристики устойчивых партнерств; проведен анализ целеполагания школы и университета по четырем параметрам: миссия, цели, функции, роли; на основе данных опроса руководителей образовательных организаций были определены актуальные направления сотрудничества между школой и университетом, ценности, которые представляют друг для друга школа и университет, а также их компетентностные дефициты. Ключевым результатом является алгоритм создания устойчивых партнерств в образовании, включающий рекомендации к действию на каждом этапе становления партнерства (инициация, реализация, рефлексия) с учетом ключевых компонентов сотрудничества (цели и мотивация; возможности и ограничения; отношения).

Обсуждение и заключения. Алгоритм может быть использован образовательными организациями различных ступеней в соответствии с их потребностями на любых этапах настраивания партнерского взаимодействия.

Ключевые слова: социальное партнерство, образовательное партнерство, устойчивое партнерство, школа, университет, алгоритм сотрудничества

Благодарности: исследование было проведено в рамках проекта центра трансформации образования Сколково «Школа. Руководство пользователя» в 2024 году.

Для цитирования: Агеева Н. С. Социальное партнерство в образовании: как настроить взаимодействие между школой и университетом? // Вестник Мининского университета. 2025. Т. 13, № 4. С. 4. DOI: 10.26795/2307-1281-2025-13-4-4.

SOCIAL PARTNERSHIP IN EDUCATION: HOW TO ESTABLISH SUSTAINABLE CONNECTIONS BETWEEN A SCHOOL AND A UNIVERSITY?

N. S. Ageyeva¹

¹Moscow City University, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

Introduction. Partnerships in education provide greater opportunities for all educational stakeholders. Policy documents of international organisations (UNESCO, OECD) emphasize the key role that cooperation between schools and universities plays in responding to global challenges and achieving Sustainable Development Goals. This study is aimed at answering the question: How to establish a sustainable partnership between a school and a university?

Materials and methods. The objective of this study was to develop an algorithm that will help schools and universities establish sustainable partnerships. To do this, the following research tasks were fulfilled: analyzing the concept of social partnership; describing partnership models between educational institutions; identifying the key characteristics of sustainable partnerships; conducting a comparative study of the logic of purposes of schools and universities; conducting an opinion survey of school and university leaders. The following methods were used: comparative method, case study method, content analysis method, survey method, modeling and project design approach, systematization and conceptualization of scientific ideas.

Results. The results of the study include the following: an analysis of the concept of social partnership in education from the point of view of Russian and international researchers; a description of possible partnership models between educational institutions; a definition of the key characteristics of sustainable partnerships; a comparative analysis of the logic of purposes of schools and universities by 4 parameters: mission, purpose, function and roles. Based on the opinion survey of school and university leaders we identified the popular directions of cooperation, the benefits that schools and universities offer to each other, and their competency deficits. The main result of this study is the algorithm for building sustainable partnerships in education that includes the guidelines for educational institutions at each stage of partnership development (initiation, realization, reflexion) taking into account the key cooperation components, such as objectives and motivations, possibilities and constraints, and relationships.

Discussion and conclusions. The algorithm can be used by educational institutions of different levels depending on their needs and context at any partnership stage.

Keywords: social partnership, educational partnership, sustainable partnership, school, university, cooperation algorithm

Acknowledgements: this study was conducted in 2024 as part of the project “School. A User’s Guide” of the Skolkovo Centre of Transformation of Education.

For citation: Ageyeva N. S. Social partnership in education: how to establish sustainable connections between a school and a university? // Vestnik of Minin University. 2025. Vol. 13, no. 4. P. 4. DOI: 10.26795/2307-1281-2025-13-4-4.

Введение

Партнерство в сфере образования открывает новые возможности для всех участников образовательных отношений, позволяет достичь более амбициозных целей как для обеспечения качества обучения, так и для трансформации системы образования в целом. Одной из целей общего образования является подготовка человека к будущему, в том числе профессиональному. Школа определяет вектор будущей профессиональной деятельности обучающихся, предоставляет возможности для профессионального самоопределения. В этом контексте важно выстраивание партнерских отношений с организациями следующей ступени образования – колледжами и университетами.

Согласно докладу международной комиссии ЮНЕСКО по будущему образования, в котором определяются ключевые принципы трансформации и обновления системы образования до 2050 года, новые подходы к образованию должны быть построены на идеалах сотрудничества между всеми участниками образовательных отношений [31, р. 4].

В России актуальность развития партнерств в сфере образования подтверждается стратегией научно-технологического развития страны 2024 года, которая заключается в обеспечении независимости и конкурентоспособности государства, достижении национальных целей развития и реализации стратегических национальных приоритетов путем *создания эффективной системы наращивания и наиболее полного использования интеллектуального потенциала нации* [13]. Для этого требуется обновление содержания и материально-технической базы системы образования, создание условий для формирования у обучающихся и педагогов современных навыков и компетенций. При этом для более эффективной реализации компетентностной модели образования школам необходимо расширять собственные образовательные возможности за счет привлечения сторонних ресурсов, в том числе за счет партнерств с колледжами и университетами.

Настоящая статья представляет собой попытку ответить на вопрос: *как выстроить устойчивое партнерство между школой и университетом?* Цель исследования – разработка алгоритма действий по настройке устойчивых партнерств в сфере образования. Для этого необходимо было решить следующие исследовательские задачи: рассмотреть понятие социального партнерства в образовании в российской и зарубежной литературе; представить возможные модели партнерств между образовательными организациями разных ступеней; сформулировать ключевые характеристики устойчивых партнерств; провести сравнительный анализ целеполагания школ и университетов; провести социологическое исследование (опрос) руководителей школ и университетов.

Ключевым результатом исследования стал разработанный автором *алгоритм создания устойчивых партнерств в образовании*, который может быть использован образовательными организациями различных ступеней в качестве системы настройки партнерских взаимодействий.

Обзор литературы

В российской практике сотрудничество в сфере образования называют *социальным партнерством* [3; 5; 6; 12], которое в общем смысле можно понимать как институционально «мягкую» ассоциацию учебных и профессиональных организаций [6, с. 193].

В недавно опубликованной международной коллективной монографии, посвященной вопросам сотрудничества между школой и университетом в странах мира, отмечается, что партнерства в образовании представляют собой равноправное сотрудничество образовательных организаций (в т.ч. разных ступеней), которое позволяет участникам образовательных отношений заниматься совместной деятельностью и принимать контекстно ориентированные решения, которые соответствуют их потребностям [26, р. 17].

Все участники образовательных отношений являются благополучателями в рамках таких партнерств: обучающиеся школ развивают профессиональные компетенции и улучшают образовательные результаты [27; 33]; учителя школ внедряют инновационные элементы в свою педагогическую практику [18; 21]; преподаватели и ученые вузов получают доступ к школе для апробации новых методик и реализации исследовательских проектов [32, р. 3].

Говоря о наращивании потенциала организаций-участников партнерств, исследователь образования Г. Н. Прокументова отмечает три возможных вектора: (1) наращивание антропологического потенциала образования, т.е. осмысленного участия человека в организации образования; (2) наращивание гуманитарного потенциала, т.е. влияния сообществ на организацию образования, и (3) наращивание потенциала самоорганизации и синергизма, т.е. выделение взаимодействия, совместности как предмета образования [10, с. 187].

Следует отметить, что исторически сотрудничество между образовательными организациями реализовывалось по характерной для бизнеса модели торгово-рыночных отношений (*transactional model*). Однако сегодня исследователи говорят о переходе к трансформационной модели сотрудничества (*transformational model*), для которой характерна коллективная ответственность за результат деятельности, признание потребностей и сильных сторон партнеров, открытость к изменениям [25, р. 95].

В монографии, посвященной кейсам успешных партнерств между школами и университетами Австралии, отмечается, что смещение фокуса с транзакционного взаимодействия («ты – мне, я – тебе») к трансформационному создает изменения на всех уровнях и расширяет области и форматы сотрудничества [17].

В этом контексте известная типология Б. Барнета описывает 4 возможные модели партнерств по степени возрастания синергетических эффектов сотрудничества:

(1) торговая модель по типу «ты – мне, я – тебе», которая предполагает бартер товаров и услуг или предоставление сервисов за денежное вознаграждение;

(2) кооперативная модель – первый шаг к реальному партнерству, предполагает общие цели участников;

(3) симбиотическая модель. Участники имеют общее видение целей и результатов, разработаны правила сотрудничества, распределены роли внутри партнерства;

(4) модель дополнительных полезных эффектов – автономные партнерства, которые имеют потенциал создания независимых организаций [20, р. 6].

В исследовании центра трансформации образования Сколково предлагается типология моделей сотрудничества по степени автономности партнеров внутри партнерства и за его пределами:

(1) модель предуниверсария – школа как часть образовательной инфраструктуры университета;

(2) модель сетевого взаимодействия: школа – автономная образовательная единица, между школой и вузом заключен договор сетевого сотрудничества;

(3) образовательный кластер – комплекс социальных институтов, который имеет распределенную инфраструктуру и выступает во внешних образовательных взаимодействиях как единое целое;

(4) интегрированные образовательные системы — единица, объединяющая образовательные кластеры (может включать вуз, школу, техникум, исследовательский институт, ассоциации учебных и профессиональных организаций и др.) [9, с. 39-45].

Помимо актуальности перехода к трансформационной модели сотрудничества исследователи отмечают также важность переосмысления роли школ как инициаторов и лидеров партнерств и признание их ключевого значения для успеха совместных проектов [23].

В отечественном исследовании взаимодействия социальных институтов в сфере образования Г. К. Девлет-Гельды выделяет основополагающие принципы социального партнерства школы и вуза, призванные преодолеть возможные противоречия:

- независимость каждого партнера при выборе стратегии развития;
- взаимное уважение и равноправие всех партнеров;
- преемственность образования, устанавливающая связи между компетенциями учащихся на каждой ступени обучения;
- взаимная ответственность сторон за исполнение взятых на себя обязательств;
- социальная справедливость;
- открытость, позволяющая войти в данное социальное партнерство иным заинтересованным лицам;
- ответственность и сотрудничество, поиск компромиссов в подходах к решению возникающих проблем [3, с. 3].

Австралийские исследователи Т. Крюгер и коллеги выделяют три ключевых характеристики устойчивых партнерств: (1) стремление к взаимообучению – партнеры готовы учиться друг у друга и привносить свои профессиональные знания и экспертизу в совместную деятельность; (2) способность к изменению существующих практик в связи с потребностями партнеров; (3) возможность создавать новые структуры, которые поддерживаются на институциональном уровне [28, р. 16].

В качестве устойчивых отмечаются модели партнерств, которые привносят рыночное мышление в образование и важным компонентом которых является разработка и внедрение инноваций [11; 19].

Создание устойчивых партнерств тесно связано с воспитанием у вовлеченных групп культуры сотрудничества. Согласно результатам исследования партнерств между университетом Брока в Канаде, местными школами и районной администрацией, культура сотрудничества в образовании включает следующие компоненты:

- коллегиальное управление по ключевым вопросам партнерства;
- чувство принадлежности группе;
- этика заботы внутри сотрудничающих сообществ и в рамках партнерства в целом;
- вклад каждого участника путем устойчивой вовлеченности в общее дело;
- поддержка инициатив участников [30, р. 39].

В качестве других факторов исследователи называют четкое распределение между партнерами зон ответственности, выстраивание эффективных коммуникативных стратегий; рефлексия, которая предполагает определение каждым из участников недостатков действующей модели сотрудничества в контексте своих задач, и доработку модели на основе обратной связи [30, р. 51].

В статье о партнерстве между Чикагским университетом и школами округа американская исследовательница Д. А. Лесли выделяет обратную связь как важнейший фактор долгосрочного успеха. В рамках рассматриваемого проекта были организованы т. н. «петли обратной связи» (feedback loops), которые использовались для предоставления школам своевременной и разнонаправленной поддержки. Также в рамках данного партнерства были разработаны эффективные инструменты коммуникации: шаблоны для планирования уроков, формы оценки и др. – с целью трансляции экспертизы более опытных преподавателей менее опытным [29, р. 123].

В исследовании образовательных партнерств в рамках программы поддержки педагогического образования Австралии М. Уинслейд отмечает необходимость признания возникающих в процессе совместной деятельности дисбалансов в операционных процессах, а также различий в корпоративных культурах школы и университета [34].

Для обеспечения устойчивости партнеры также должны быть восприимчивы к контексту, т.е. стремиться отвечать на потребности друг друга, а не соответствовать какой-либо абстрактной норме [26, р. 17].

Таким образом, на основе представленного анализа литературы можно определить устойчивое партнерство в образовании как *равноправное долгосрочное сотрудничество образовательных организаций, в рамках которого создаются системные изменения и внедряются инновации, расширяются возможности участников и усиливается их субъектность.*

Устойчивые партнерства в образовании имеют следующие ключевые характеристики:

- 1) общие цели и стратегическое видение;
- 2) открытость (готовность учиться друг у друга, принимать новых участников партнерств);
- 3) гибкость (способность к изменению существующих практик, адаптация подходов с учетом дисбалансов и различий партнеров);
- 4) культура сотрудничества (взаимоуважение, стремление идти навстречу друг другу, понимание, что вместе можно добиться большего, инициативность, вовлеченность, ответственность);
- 5) распределение зон ответственности;
- 6) эффективная коммуникативная стратегия;
- 7) восприимчивость к контексту;
- 8) рефлексия (мониторинг промежуточных результатов, работа с обратной связью).

В свою очередь, *социальное партнерство – это такое партнерство, которое имеет некоммерческий характер и формируется на основе общей социальной миссии, заключающейся в том, чтобы внести полезный вклад в общество.* Драйвером социального партнерства является не материальная выгода, а желание трансформировать и улучшить систему образования, при этом взаимовыгодный характер сотрудничества определяется возможностями консолидировать усилия для решения проблем, обмениваться опытом, экспертизой, ресурсами и др.

Материалы и методы

Настоящее исследование проводилось в 2024 году в рамках проекта центра трансформации образования Сколково «Школа. Руководство пользователя», который представляет собой экспертный взгляд на управление школами в контексте партнерств [9]. Исследование включало опрос руководящего состава образовательных организаций Москвы с целью раскрыть тему сотрудничества не только со стороны самой школы, но и со стороны потенциальных партнеров – руководства университетов, семей учащихся, бизнеса и корпораций. В настоящей статье представлен анализ части опроса, касающейся приоритетов директоров школ и руководителей университетов в выстраивании партнерств. Выборка исследования – невероятностная, детерминированная (экспертная). Опрос был реализован путем рассылки респондентам онлайн-анкеты. Всего было получено и обработано 56 ответов.

В исследовании также был использован метод контент-анализа для анализа содержания сайтов вузов и школ. Сравнительный метод был использован для сопоставления целеполагания школы и университета по четырем параметрам: миссия, цели, функции, роли.

Для разработки алгоритма создания устойчивых партнерств между школой и университетом были использованы методы моделирования и проектирования, а также обобщения и интерпретации полученных результатов.

Результаты исследования

Сравнительный анализ целеполагания школ и университетов

Для выстраивания устойчивого партнерства школа и университет должны иметь точки соприкосновения. Что общего между двумя типами организаций, представляющих разные ступени образования? Английский исследователь образования Д. Фрост отвечает на этот вопрос так: точки соприкосновения необходимо искать на уровне *концептуализации самого понятия «образование»*. Понимание того, что такое образование, определяет целеполагание организаций в рамках совместной деятельности [24, р. 12].

Для анализа сходств и различий в целеполагании школ и университетов был проведен сравнительный анализ по следующим параметрам: миссия, цели, функции и роли. Эмпирической базой исследования послужили государственные документы сферы образования, научная литература, а также контент сайтов российских и зарубежных школ и университетов. Результаты сравнительного анализа представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ целеполагания школы и университета по параметрам «миссия», «цели», «функции», «роли»

	Школа	Университет
Миссия	В широком смысле миссия школы – это выражение ее философии, ценностей, предназначения и целеполагания. Нормативные документы Российской Федерации в сфере общего образования не предъявляют конкретных требований к тому, какой должна быть миссия школы. Однако, как правило, в основе миссии лежат ценности гуманистического	Миссия университета – комплекс его стратегических целей, ключевых характеристик и компетенций. Миссия помогает определить сущность университета, его масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов [8]. В исторической перспективе существуют три миссии университета: 1.0 – трансляция

образования, также заложенные во ФГОСы.

В рамках этого подхода миссия состоит в «удовлетворении образовательных потребностей учащихся; обучении и воспитании на основе ценностей школы и всех субъектов образовательного процесса – творческих, свободно осуществляющих свой жизненный выбор личностей, адаптивных к любым изменениям в окружающей среде (социальной, природной), адекватно оценивающих свои способности и возможности в социальной и профессиональной жизни, стремящихся к вершинам жизненного успеха, в том числе профессионального, с целью их социальной и личностной реализации» [4].

Руководство школы формулирует миссию самостоятельно, исходя из общих гуманистических ценностей, конкретных ценностей школы, ее целей и стратегии развития. Иногда в миссии школы могут быть отражены амбициозные задачи, касающиеся не только образования детей, но, например, трансформации образования в стране.

Примеры миссий школ:

«Создание наиболее благоприятного образовательно-воспитательного пространства для получения школьниками качественного образования, способствующего развитию и социализации всех детей» (*ГБОУ города Москвы Школа № 1293*).

«Создать благоприятные условия для получения детьми базового образования в среде, которая специально подготовлена для их самоопределения» (*Образовательный центр «Самолет», Санкт-Петербург*).

«Предложить образовательную модель, которая могла бы использоваться в школах страны» (*Лицей НИУ ВШЭ*).

«Путем всестороннего образования ребенка, школа Итон вдохновляет творческих и уверенных в себе мыслителей, которые стремятся к постоянному обучению и готовы внести вклад в развитие мира» (*Школа Итон, Великобритания*)

готового знания, 2.0 – производство нового знания путем научных исследований, 3.0 – внедрение инноваций для социального и экономического развития общества.

Для реализации третьей миссии современные университеты трансформируются в социально ориентированные предприятия, которые реализуют коммерческую деятельность (трансфер технологий, патенты) с целью принести благо обществу, внести вклад в решение локальных и глобальных проблем; вовлекаются в построение сообществ и реализуют проекты *социального служения* [2].

Университеты стремятся сформулировать третью миссию, исходя из своих ценностей, целей и профиля, а также актуальной социальной и экономической повестки.

Примеры формулировок третьей миссии университетов:

«Сохранение и приумножение духовных ценностей человечества, получение и распространение передовых знаний и информации, опережающая подготовка интеллектуальной элиты общества на основе интеграции учебного процесса, фундаментальных научных исследований и инновационных подходов» (*Томский государственный университет*).

«Создавать и распространять новые социально-гуманитарные практики для мирового города и мира городов» (*Московский городской педагогический университет*).

«Воспитание будущей научной и технологической элиты России» (*Университет Сирьюс*).

«Внести вклад в развитие общества путем реализации образования и исследований высочайшего международного качества» (*Кембриджский университет, Великобритания*).

«Продвигать знания и обучать студентов естественным и техническим наукам и другим областям знаний так, чтобы это наилучшим образом послужило государству и миру в XXI веке» (*Массачусетский технологический институт, США*)

Цели	Согласно ФГОС основного общего образования, цели школы достаточно широкие, касаются как вопросов воспитания и формирования необходимых компетенций обучающихся, так и обеспечения качества образования и включают: – формирование российской гражданской идентичности обучающихся; – духовно-нравственное развитие, воспитание обучающихся и сохранение их здоровья; – формирование условий создания социальной ситуации развития обучающихся, обеспечивающей их социальную самоидентификацию посредством личностно значимой деятельности; – обеспечение доступности получения качественного основного общего образования; – сохранение и развитие культурного разнообразия и языкового наследия многонационального народа Российской Федерации; – обеспечение преемственности основных образовательных программ дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего, профессионального образования; – формирование содержательно-критериальной основы оценки результатов освоения обучающимися основной образовательной программы основного общего образования [15]	Согласно закону об образовании, целями высшего образования являются обеспечение подготовки высококвалифицированных кадров по всем основным направлениям общественно полезной деятельности в соответствии с потребностями общества и государства; удовлетворение потребностей личности в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии, углублении и расширении образования, научно-педагогической квалификации [16]. Согласно ФГОС высшего образования, его конкретные цели зависят от направления подготовки в рамках бакалавриата, специалитета или магистратуры и включают формирование общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций студентов [14]
Функции	Базовое (общее) образование Предметные знания Подготовка к жизни. Формирование личности, социализация личности, воспитание гражданственности и др. Всестороннее развитие. Социально-эмоциональные навыки, физическая культура Обучение под руководством учителя. Субъект-объектные отношения. Директивный формат. Ответственность за качество обучения лежит на педагоге, педагог полностью	Специальное (профессиональное) образование Специальные знания Подготовка к карьере. Обучение специальным знаниям и навыкам, необходимым для профессиональной деятельности в какой-либо области Интеллектуальное развитие. Критическое мышление, аналитическое мышление, научно-исследовательские навыки Самостоятельное обучение. Субъект-субъектные отношения. Формат сотрудничества. Студенты несут ответственность за свое обучение, имеют возможность формировать

	определяет образовательный процесс, обучающиеся имеют ограниченные возможности выбора образовательной траектории ¹	индивидуальную образовательную траекторию, занимаются собственным обучением под руководством преподавателей
	Стандартизированная оценка результатов. ОГЭ, ЕГЭ	Диверсифицированная оценка результатов. Устные экзамены, выпускные квалификационные работы, научно-исследовательские проекты и др.
Роли	Различные роли в разных контекстах:	
	1. Роль в образовании и воспитании личности: формирование картины мира; передача и освоение культурных норм и ценностей; социализация (построение социальных связей, понимание социальных ролей и норм поведения); передача и освоение средств к осуществлению какой-либо деятельности, подготовка к сдаче выпускных экзаменов и поступлению в вуз. 2. Роль в экономике: стандартизированное обучение будущих кадров для занятости в экономике. 3. Роли участников образовательного процесса: Учитель – транслятор знаний (организует, определяет, форсирует). Ученик – объект образовательного процесса. Школа – пространство для форсированного усвоения знаний и культурных норм, обучения дисциплине	1. Роль в образовании и воспитании личности: передача знаний и навыков для осуществления профессиональной деятельности; формирование научной картины мира; профессиональная навигация (выбор будущей профессии и вхождение в профессиональное сообщество); формирование социальных связей среди сверстников, преподавателей; становление субъектности личности, передача и освоение культурных норм и ценностей. 2. Роль в экономике: обеспечение подготовки высококвалифицированных кадров по всем основным направлениям общественно полезной деятельности; улучшение качества жизни через научно-исследовательскую деятельность. 3. Роли участников образовательного процесса: Преподаватель – тьютор, коуч, фасилитатор (направляет, предлагает, предоставляет формирующую обратную связь). Студент – субъект образовательного процесса. Университет – пространство для навигации, осуществления выбора, развития мягких навыков

Table 1 – Comparative analysis of the logic of purposes of school and university by parameters: mission, objectives, functions, roles

	School	University
Mission	School mission expresses philosophy, values and purpose of a school. According to the Russian state educational policy of general education, there are no specific requirements to school mission	The mission of a university includes its strategic goals, key characteristics and competencies. The mission of a university defines the essence, scale, development perspectives and growth areas of a university, as well as empha-

¹ Отметим, что существуют школы с альтернативным подходом, в которых реализуются субъект-субъектные отношения между учителем и учеником, возможности для обучающихся формировать индивидуальную образовательную траекторию, научно-исследовательский и проектный подходы к обучению и проч.

statements. However, they are often based on the values of humanitarian education also incorporated in the Federal State Educational Standards.

Within the humanitarian approach, school mission includes responding to educational needs of students; based on the values of a school and educational stakeholders it is aimed at cultivating personalities who are creative and able to make free life choices, adaptive to changing environments, able to adequately evaluate their own capabilities, striving for professional success and willing to fulfill their potential [4].

School administration develops a mission statement based on the general humanitarian values, the specific values of a school, its strategic vision and objectives. Sometimes mission statements include such ambitious tasks as transforming the educational system of the country.

Examples of school mission statements:

Creating most favourable learning and nurturant environment for students to obtain quality education that promotes development and socialization of all children (*Moscow School No 1293*).

Create favourable conditions for children to obtain basic education within the environment specifically created to cultivate their freedom of choice (*Educational Center 'Samolet', Saint Petersburg*).

To offer an educational model that can be introduced in other schools of the country (*Lyceum of Higher School of Economics*).

In educating the whole child, Eton School inspires creative, confident thinkers who have an enduring passion for learning and are poised to contribute to the world (*Eton School, the U. K.*)

sizes its unique traits that help stand out among competitors [8].

Historically, there have been 3 university missions: mission 1.0 – transmitting ready-made knowledge; mission 2.0 – creating new knowledge by means of research; mission 3.0 – introducing innovation to promote social and economic development of society.

To fulfill mission 3.0, modern universities transform into social enterprises engaged in business activities (such as technology transfer, patents) with the aim to contribute to society, to respond to local and global challenges, to create communities and serve them [2].

Universities crystallize their mission based on their values, goals and profile, as well as up-to-date social and economic agenda.

Examples of university mission statements:

To preserve and increase spiritual values of humanity, to obtain and disseminate cutting-edge knowledge and information, and to train intellectual elite of society based on integrating the learning process, fundamental research and innovative approaches (*Tomsk State University, Russia*).

To create and disseminate new social and humanitarian practices for the city of the world and the world of cities (*Moscow City University, Russia*).

To cultivate the future scientific and technological elite of Russia (*Sirius University, Russia*).

To contribute to society through the pursuit of education, learning and research at the highest international levels of excellence (*University of Cambridge, the U. K.*).

To advance knowledge and educate students in science, technology, and other areas of scholarship that will best serve the nation and the world in the 21st century (*Massachusetts Institute of Technology, the U. S.*)

Objectives	According to the Russian Federal State Educational Standards of general education, the scope of school objectives school is quite broad and includes issues from child upbringing and developing various competencies to ensuring education quality, such as: – developing citizenship identity of	According to the Russian Law on Education, the key objectives of higher education in Russia include training of highly-qualified personnel for all socially demanded professional spheres according to the needs of society and state; responding to the striving of a personality for intellectual, cultural, and ethical development, as well as deepening and expanding the training
-------------------	--	--

	students; – spiritual and ethical education, maintaining health; – creating an environment for social development of students aimed at building up students' self-identity by doing socially valuable things; – ensuring access to quality basic general education; – maintaining and promoting cultural diversity and linguistic heritage of multi-national state; – ensuring continuity of all education levels: pre-school, primary general, basic general, secondary general, and professional education; – developing a content and criteria-based foundation for assessment of student learning outcomes [15]	content and research and teaching expertise [16]. According to the Federal State Educational Standards of higher education, its objectives depend on the specific training area within the Bachelor's, Master's or Specialist's training programmes and include developing cultural and professional competencies of students [14]
Function	Basic (general) education.	Special (professional) education.
	Subject knowledge	Special knowledge
	Preparing for life.	Preparing for career.
	Nurturing personality, socialization, citizenship education	Obtaining special knowledge and skills for professional activity in a specific area
	All-round development.	Intellectual development.
	Social and emotional skills, physical training	Critical and analytical thinking, research skills
	Teacher-centered learning.	Student-centered learning.
	Subject-object relationships.	Subject-subject relationships.
	Directive style.	Cooperation style.
	Teacher is responsible for the quality of learning and fully defines the learning process.	Students are responsible for the quality of their learning under the supervision of an academic advisor.
	Students have limited possibilities in choosing their learning trajectory	Students define their individual learning trajectories
	Standardized assessment of learning outcomes.	Diversified assessment of learning outcomes.
Roles	Basic state examination, Unified state examination	Verbal tests, final qualifying papers, research projects, etc.
	Different roles in different contexts:	
	1. Role in educating personality Developing worldview; transmitting and acquiring cultural norms and values; socialization (establishing social connections, understanding social roles and norms of behavior; transmitting and acquiring tools for activity in life; preparing for graduation exams and entering university.	1. Role in educating personality transmitting and acquiring skills for professional activity; developing scientific worldview; professional navigation (choosing future career, entering professional community); establishing social connections among peers and teachers; developing personal agency; transmitting and acquiring cultural norms and values.

2. Role in economy Standardized training of future personnel for the country's economy	2. Role in economy Preparing highly-qualified personnel for all socially valuable professional spheres; improving the quality of life by means of research
3. Roles of educational stakeholders: Teacher as transmitter of knowledge (organizes, defines, forces)	3. Roles of educational stakeholders: Teacher as a tutor, coach, facilitator (facilitates, suggests, provides formative feedback)
Student as an object within a learning process	Student as a subject within a learning process
School as an environment designed for forced acquirement of knowledge, cultural norms, and discipline	University as an environment for navigation, making choices, developing soft skills

Согласно данным таблицы 1, целеполагание школы и университета имеет как общие черты, так и различия. Так, миссией школ, как правило, является обеспечение качественного образования детей на основе гуманистических ценностей. Университеты, в свою очередь, действуют в рамках общей рамки миссии 3.0 (внедрение инноваций для социального и экономического блага общества), однако также используют миссию для формулирования своих конкурентных преимуществ среди других вузов.

Что касается целей, для школ характерен широкий диапазон деятельности, включающий как собственно воспитание и образование обучающихся, так и развитие системы образования в целом – обеспечение качества, преемственности ступеней образования. Цель университета более сфокусирована и заключается в подготовке высококвалифицированных кадров для государственной экономики путем формирования общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций студентов.

Различия в функциях школы и университета наиболее тесно связаны с содержанием образования (общее/профессиональное), которое определяет форматы и подходы к обучению и оцениванию. Роли школы и университета определяются их базовым целеполаганием – общая подготовка к жизни в социуме (школа) и специальная подготовка к профессиональной деятельности (университет). В целом университетское пространство характеризуется меньшей регламентированностью и большей автономностью деятельности всех субъектов образовательного процесса.

В то время как асимметрия в отношениях определяет возможные модели взаимодействия между школой и университетом, *точки соприкосновения между ними формируют основу для выстраивания долгосрочных партнерств.*

Социологическое исследование мнений руководителей школ и университетов

Для анализа точек соприкосновения между школой и университетом было проведено социологическое исследование (опрос) мнений руководителей данных образовательных организаций. В результате были определены актуальные направления сотрудничества между школой и университетом, ценности, которые представляют друг для друга школа и университет, а также компетентностные дефициты, являющиеся препятствием для развития партнерств.

В первом блоке исследования мы задали руководителям следующий вопрос:

Какую пользу, на Ваш взгляд, могло бы принести школе/университету партнерство с университетом/школой?

Директора школ ответили, что наибольшую пользу для них университет представляет в контексте:

Education management

- 1) ранней профессиональной ориентации школьников;
- 2) вовлечения школьников в научно-исследовательскую работу;
- 3) предоставления педагогических кадров уровня высшего образования для работы в школе.

Что касается пользы, которую школа представляет для университета, директора называют:

- 1) ранний рекрутинг абитуриентов;
- 2) вовлечение учителей в научно-исследовательскую работу;
- 3) апробацию разработанных в университете инновационных методик и подходов к образованию.

Антитрендом в контексте взаимодействия с университетом для директоров школ является роль школы как платформы для реализации педагогической практики студентов и организации программ довузовской подготовки школьников.

В свою очередь, руководители университетов выделяют топ-3 направлений, по которым вуз представляет ценность для школы:

- 1) вовлечение школьников в научно-исследовательскую работу;
- 2) ранняя профессиональная ориентация школьников;
- 3) профессиональное развитие учителей.

Среди ценных возможностей, которые школа может предоставить университету, руководители вузов называют:

- 1) ранний рекрутинг абитуриентов;
- 2) вовлечение учителей в научно-исследовательскую работу;
- 3) апробация разработанных в университете инновационных методик и подходов к образованию.

Исходя из полученных ответов руководителей, мы определили три ключевых ценностных ракурса, в которых школа и университет воспринимают друг друга: школа/университет как платформа, как ресурс и как партнер (таблица 2).

Таблица 2 – Ценность школы и университета в рамках партнерств

Ценность школы для университета	Ценность университета для школы
Платформа	
• Апробация разработанных в университете инновационных методик и подходов к образованию. • Реализация педагогической практики студентов. • Организация программ довузовской подготовки для школьников	• Организация совместных лабораторий, интеллектуальных центров, центров передового опыта. • Реализация продвинутых программ для школьников
Ресурс	
• Школьное сообщество как ресурс для проведения научных исследований сотрудниками университета (педагоги, родители, обучающиеся в качестве респондентов). • Обмен передовым практико-ориентированным опытом благодаря вовлечению учителей в научно-исследовательскую деятельность уни-	• Внедрение новых педагогических методик и подходов, разработанных в университете. • Профессиональное развитие учителей: проведение экспертами и преподавателями вуза проблемных семинаров для учителей, предоставление услуг коучинга и наставничества (карьерный рост, методические вопросы). • Предоставление педагогических кадров уровня высшего образования для работы в школе

- верситета (участие в конференциях, воркшопах, исследованиях).
- Ранний рекрутинг абитуриентов (через программы ранней профессиональной ориентации, программы развития талантов)

(в классах продвинутого уровня).

- Ранняя профессиональная ориентация школьников

Партнер	
Вовлечение представителей местного сообщества (родителей, представителей бизнеса) в деятельность университета через организацию совместных со школой мероприятий и событий	- Поддержка школы в формировании ее профиля, например, математическая/лингвистическая школа, школа-лаборатория и др. - Стимулирование научно-исследовательской и проектно-ориентированной деятельности школы (вовлечение школьников и учителей в научно-исследовательскую работу). - Вовлечение представителей различных сообществ (за пределами образовательных организаций) в развитие школы через организацию совместных мероприятий и событий

Table 2 – Possible benefits of schools and universities within partnerships

Benefits for a university from a partnership with a school	Benefits for a school from a partnership with a university
Platform	
- Piloting innovative educational methods and approaches developed by a university. - Teaching internship for university students. - Offering pre-university preparatory programmes for school students	- Creating joint laboratories and centers of excellence. - Offering advanced programmes for school students
Resource	
- School community (teachers, students, parents) as a resource for university staff to conduct research. - Best practices exchange by engaging teachers in university research (conferences, workshops, studies). - Early recruitment of prospective students (by means of professional guidance and talent support programmes)	- Introducing new methods and approaches developed at university. - Teacher professional development: university experts conducting problematic workshops for teachers, acting as mentors or coaches (on career growth or methodological questions). - University staff working as teachers at school (in advanced classes). - Early professional guidance of school students
Partner	
Engaging local communities (parents, business representatives) in the university activities by conducting joint school-university events	- Supporting schools in developing their unique profile (such as Math / Linguistic school, Laboratory school, etc.). - Stimulating school research and project-based activities (by involving students and teachers in research). - Engaging local communities (outside of a school environment) in school development by means of organizing joint events

Второй блок исследования был посвящен дефицитам школ и университетов в контексте выстраивания партнерств. Результаты, представленные в таблицах 3 и 4, показывают, что руководители школ и университетов зачастую по-разному оценивают дефициты друг друга. Сначала руководителям был задан вопрос:

Каких компетенций не хватает школьному руководству, чтобы наиболее эффективно выстроить взаимодействие с университетом?

По мнению директоров школ, для эффективного сотрудничества с университетами им не хватает трех ключевых компетенций: стратегического мышления, способности находить ресурсы и навыков организационного лидерства. При этом, с точки зрения руководителей университетов, школам необходимо в первую очередь научиться самоанализу (рефлексивности) и навыкам коммуникации. Также в выстраивании партнерств школам, по мнению руководителей университетов, мешает негибкость школьной системы (таблица 3).

Таблица 3 – Каких компетенций не хватает школьному руководству, чтобы наиболее эффективно выстроить взаимодействие с университетом?

С точки зрения школы	С точки зрения университета
1. Стратегия: способность ставить цели по развитию школы и разрабатывать стратегию их достижения	1. Рефлексивность: самоанализ с практическими целями: как можно что-то сделать иначе, чтобы добиться нужных результатов
2. Ресурсы: способность находить ресурсы, в частности, необходимые контакты, время, финансы	2. Коммуникационные навыки: способность донести свою идею, мысль, тезис точно и эффективно, наладить связи с партнерами, вступить в продуктивное взаимодействие с несогласными
3. Организационное лидерство: способность поэтапно организовать партнерство в соответствии с временным лимитом и подобрать необходимые ресурсы	3. Способность к изменениям: готовность работать с происходящими изменениями, проявляя гибкость в работе с новыми условиями

Table 3 – What are competency deficits of school leaders to develop partnership with a university?

From a school's point of view	From a university's point of view
1. Strategy: ability to set goals on school growth and develop strategies to achieve them	1. Reflection: self-analysis with practical objectives: how can I do something differently to achieve required results?
2. Resources: ability to find resources such as useful contacts, time, finance	2. Communicative skills: ability to explain one's ideas, thoughts precisely and efficiently, establish connections with partners, engage in productive interaction with those who disagree
3. Organisational leadership: ability to arrange a partnership step-by-step taking into account time limits and required resources	3. Ability to change: readiness to work with the changing circumstances, being flexible in new conditions

Затем руководителей спросили:

Каких компетенций не хватает руководству университетов, чтобы наиболее эффективно выстроить взаимодействие со школой?

В ответ на данный вопрос директора школ в первую очередь называют неспособность принимать решения на основе данных, недостаточную рефлексивность и неспособность к изменениям. Интересно отметить, что руководители университетов подтверждают наличие у них дефицитов в области рефлексивности и способности к изменениям, но не согласны с дефицитами в области аналитических навыков. При этом руководители университетов

отмечают и у себя, и у школьного руководства в качестве недостающих навыки коммуникации для продуктивного взаимодействия с партнерами (таблица 4).

Таблица 4 – Каких компетенций не хватает руководству университетов, чтобы наиболее эффективно выстроить взаимодействие со школой?

С точки зрения школы	С точки зрения университета
1. Аналитические навыки: умение собирать данные о ситуации, анализировать тренды и фиксировать причинно-следственные связи как основание для принятия решений	1. Рефлексивность: самоанализ с практическими целями: как можно что-то сделать иначе, чтобы добиться нужных результатов
2. Рефлексивность: самоанализ с практическими целями: как можно что-то сделать иначе, чтобы добиться нужных результатов	2. Коммуникационные навыки: способность донести свою идею, мысль, тезис точно и эффективно, наладить связи с партнерами, вступить в продуктивное взаимодействие с несогласными
3. Способность к изменениям: готовность работать с происходящими изменениями, проявляя гибкость в работе с новыми условиями	3. Способность к изменениям: готовность работать с происходящими изменениями, проявляя гибкость в работе с новыми условиями

Table 4 – What are competency deficits of university leaders to develop partnership with a school?

From a school's point of view	From a university's point of view
1. Analytical skills: ability to research data on a situation, analyze trends and understand cause-effect mechanisms as a basis to make decisions	1. Reflection: self-analysis with practical objectives: how can I do something differently to achieve required results?
2. Reflection: self-analysis with practical objectives: how can I do something differently to achieve required results?	2. Communicative skills: ability to explain one's ideas, thoughts, theses precisely and efficiently, establish connections with partners, engage in productive interaction with those who disagree
3. Ability to change: readiness to work with the changing circumstances, being flexible in new conditions	3. Ability to change: readiness to work with the changing circumstances, being flexible in new conditions

Третий блок исследования был посвящен желанию руководителей выстраивать партнерство с образовательными организациями других ступеней. На вопрос:

Хотели бы Вы выстроить партнерство между вашей образовательной организацией и какой-либо школой / университетом?

абсолютное большинство руководителей ответили утвердительно. При этом часть руководителей отметили, что уже реализуют такое партнерство.

Представленный анализ возможных направлений совместной деятельности школы и университета, их ценности по отношению друг к другу, а также компетентностных

дефицитов позволил разработать алгоритм формирования устойчивых партнерств между данными типами образовательных организаций.

Алгоритм создания устойчивых партнерств школа–университет

На основе результатов исследования, включая формулирование понятия «социальное партнерство», рассмотрение моделей партнерств, определение ключевых характеристик устойчивых партнерств в образовании, сравнительный анализ целеполагания школ и университетов, а также на основе данных, полученных в результате опроса мнений руководителей образовательных организаций, был разработан алгоритм создания устойчивых партнерств в сфере образования (таблица 5).

В основе алгоритма лежит проектная логика, адаптированная к сфере социальных проектов. Алгоритм включает следующие элементы:

3 фазы формирования партнерств: инициация, реализация, рефлексия;

3 ключевые компонента партнерств: (1) цели и мотивация; (2) возможности и ограничения; (3) отношения.

Рассмотрим фазы формирования партнерств более подробно. Фаза инициации определяет условия начала совместной деятельности и запускает ее. Данный этап предполагает предварительное осознание образовательной организацией собственных дефицитов и стремление расширить свои возможности в рамках совместной деятельности. До инициации необходимо определить круг потенциальных партнеров и установить с ними контакт. Далее действия могут следовать алгоритму. В блоке целей и мотивации важно определить цели совместной деятельности и закрепить договоренности документально. В блоке возможностей и ограничений следует идентифицировать сильные и слабые стороны партнеров в контексте компетенций и ресурсов, чтобы учитывать их в распределении зон ответственности и дальнейшей работе. В блоке отношений необходимо проговорить ценности, на которые будут опираться партнеры в совместной деятельности, и четко распределить зоны ответственности.

Фаза реализации предполагает планирование совместной деятельности в соответствии с целями и собственно выполнение рабочих задач согласно плану работ. На этом этапе важно определить критерии достижения целей для того, чтобы проводить эффективную рефлексию по завершении очередного цикла деятельности. Блок возможностей и ограничений указывает на важность гибкого подхода в процессе сотрудничества, учета сильных и слабых сторон партнеров и адаптации используемых практик в случае необходимости. Блок отношений гарантирует, что совместная деятельность партнеров будет выстраиваться на основе культуры сотрудничества.

Фаза рефлексии в блоке целей предполагает оценку степени достижения результатов совместной деятельности на основе подтверждающих данных и при необходимости пересмотр плана работ с учетом полученной информации. В блоке возможностей и ограничений проводится оценка влияния на достижение результатов ограничивающих и содействующих внешних и внутренних факторов. В блоке отношений оценивается качество отношений партнеров путем сбора и анализа обратной связи от участников. На этом этапе важна реальная работа с данными и обратной связью – обязательный учет ее в дальнейшей работе для того, чтобы процедура рефлексии не носила формальный характер.

Таблица 5 – Алгоритм создания устойчивых партнерств

Фаза партнерства	Цели и мотивация	Возможности и ограничения	Отношения
Инициация	– Определить круг проблем, решаемых в рамках партнерства; – обосновать актуальность совместной деятельности; – определить и согласовать цели совместной деятельности*; – заключить договор о сотрудничестве. *В ходе проекта могут возникать изменения и новые обстоятельства, поэтому шаг согласования целей рекомендуется повторять по завершении каждого цикла проекта	– Определить сильные и слабые стороны партнеров в области компетенций; – определить сильные и слабые стороны партнеров в области ресурсов; – определить внешние ограничивающие факторы и возможности (институциональные требования, возможности обучения и др.)	– Определить ценности партнеров, на которых будет строиться совместная деятельность; – распределить роли и зоны ответственности партнеров с учетом их сильных и слабых сторон (в т.ч. назначить координаторов от каждой из сторон); – разработать общие механизмы коммуникации
Реализация	– Разработать поэтапный план совместной деятельности; – Определить критерии достижения целей по каждому этапу; – Пошагово выполнять задачи в рамках совместно разработанного плана	– Учитывать возможности и ограничения партнеров для наиболее эффективного выполнения задач в рамках совместной деятельности; – адаптировать существующие подходы и практики и с учетом дисбалансов и различий партнеров	– Действовать в соответствии с принятыми ценностями; – Учитывать роли и зоны ответственности партнеров в процессе совместной деятельности; – учитывать потребности партнеров, возникающие в процессе совместной деятельности; – развивать культуру сотрудничества (взаимоуважение, инициативность, вовлеченность, ответственность и др.)
Рефлексия	– Оценить степень достижения целей согласно плану работ – на основе реальных данных, получаемых в процессе реализации проекта; – определить точки роста в рамках совместной деятельности; – внести изменения в план работ с учетом полученных данных	– Оценить влияние ограничивающих и содействующих внешних и внутренних факторов на достижение результатов; – внести изменения в план работ с учетом полученных данных	– Оценить качество отношений в рамках партнерства (степень удовлетворенности и вовлеченности партнеров) – на основе обратной связи от участников; – при необходимости принять меры по развитию культуры сотрудничества, мотивации и активизации вовлеченности партнеров

Table 5 – Algorithm for sustainable partnerships

Partnership phase	Objectives and motivation	Possibilities and limitations	Relationships
Initiation	– Define the scope of issues to work on within the project; – substantiate the need for cooperation between partners; – define and align objectives*; – conclude a cooperation agreement. *During the project there will be changes and new circumstances, therefore it is recommended to align objectives after each project cycle	– Define strengths and weaknesses of partners in terms of their competencies; – define strengths and weaknesses of partners in terms of resources; – define external possibilities and limitations (institutional requirements, training possibilities, etc.)	– Outline the values of partners that will serve basis for cooperation; – distribute the roles and responsibilities of team members considering their strengths and weaknesses (incl. appointing coordinators from each side); – develop common communication mechanisms
Realization	– Develop a stage-by-stage plan of joint activities; – define criteria for goal achievement for each stage; – perform tasks according to the developed plan	– Take into account strengths and weaknesses of partners to ensure efficiency in performing tasks; – adapt the existing approaches and practices with regard to the imbalances and differences of partners	– Act according to the adopted values; – take into account the roles and responsibilities of partners during joint activities; – take into account the needs of partners that emerge during joint activities; – develop cooperation culture (mutual respect, proactivity, involvement, responsibility, etc.)
Reflexion	– Evaluate the achievement of goals at each project step based on real data and feedback obtained within the project; – define points of growth of partners; – introduce changes into the project plan based on the obtained data	– Evaluate the impact of external and internal possibilities and limitations on goal achievement; – introduce changes into the project plan based on the obtained data	– Evaluate the quality of partner relationships (such as satisfaction and involvement levels) based on the feedback from partners; – if required take measures to develop cooperation culture, promote motivation and involvement of team members

Для обеспечения устойчивости партнерств и более эффективной работы в рамках совместной деятельности рекомендуется подготовить типовые документы и шаблоны. Так, на этапе инициации следует иметь образцы договоров о сетевом или другом типе сотрудничества, которые можно было бы предложить партнеру для согласования. Для обеспечения эффективной коммуникации между партнерами следует разработать единые инструменты коммуникации (шаблоны, формы). Для сбора данных на этапе рефлексии необходимо подготовить формы обратной связи. При этом важно, чтобы все инструменты совместной деятельности были коллегиально разработаны и согласованы, т.е. присвоены всеми участниками (не навязаны одной из сторон).

Данный алгоритм может быть использован образовательными организациями различных ступеней в соответствии с их контекстом и потребностями на различных этапах настраивания партнерского взаимодействия для более продуктивной работы.

Обсуждение и заключения

В рамках настоящего исследования были решены следующие задачи:

- рассмотрено понятие социального партнерства в образовании с точки зрения прикладной задачи развития устойчивых связей между организациями различных ступеней образования;
- рассмотрены модели образовательных партнерств, включая типологии партнерств по степени автономности партнеров и по степени возрастания синергетических эффектов совместной деятельности;
- сформулированы 8 ключевых характеристик устойчивых партнерств в образовании;
- для определения точек соприкосновения между школой и университетом был проведен сравнительный анализ целеполагания данных организаций по четырем параметрам: миссия, цели, функции и роли;
- проведено социологическое исследование мнений руководителей образовательных организаций, в результате которого были определены актуальные направления сотрудничества, ценности, которые представляют друг для друга школа и университет, а также компетентностные дефициты, препятствующие настройке партнерств;
- разработан алгоритм создания устойчивых партнерств в сфере образования, включающий рекомендации к действию на каждом этапе становления партнерства (инициация, реализация, рефлексия) с учетом ключевых компонентов сотрудничества (цели и мотивация; возможности и ограничения; отношения).

Разработанный алгоритм может быть применен образовательными организациями для настраивания партнерского взаимодействия, формирования устойчивых связей, обладающих синергетическими эффектами и нацеленных на раскрытие потенциала каждого из партнеров.

Следует отметить, что данный алгоритм не может быть универсальным решением для всех образовательных организаций. Важную роль в настройке сотрудничества играет контекст, в связи с чем партнерское взаимодействие необходимо калибровать в зависимости от потребностей партнеров и конкретной ситуации взаимодействия.

Важно также обозначить, что соблюдение рекомендаций алгоритма не всегда является достаточным условием для создания устойчивых партнерств. Организации часто сталкиваются с различными ограничениями, препятствующими развитию сети партнерских отношений, например, недостатком временных, финансовых, человеческих ресурсов, а также бюрократическими трудностями.

В этой связи перспективным является исследование успешных кейсов партнерств между образовательными организациями как в России, так и за рубежом, а также международных партнерств в сфере образования и моделирование на их основе эффективных алгоритмов взаимодействия.

Прикладная значимость исследования заключается в применении их результатов для разработки и внедрения моделей устойчивых партнерств в столичном и региональном образовании; для создания государственных программ поддержки социального

сотрудничества между образовательными организациями и сферами науки, бизнеса, промышленности с целью наращивания интеллектуального потенциала нации.

Список использованных источников

1. Аверьянова М. Н., Кирт Н. Л. Анализ российского опыта создания инновационных образовательных структур в вузах // Непрерывное образование: XXI век. 2017. Вып. 4 (20). С. 106-113. URL: <https://lll21.petrstu.ru/journal/article.php?id=3768> (дата обращения: 15.05.2025).
2. Агеева Н. С., Вачкова С. Н., Никитин И. В., Федюкин И. И., Шиян И. Б. История становления городского университета: принятие новой миссии // Что такое городской университет? Образование. Исследования. Практики. М.: ООО «А-Приор», 2023. С. 8-25.
3. Девлет-Гельды Г. К. Социальное партнерство школы и вуза // Гуманитарный вестник. 2015. Вып. 6 (32). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoe-partnerstvo-shkoly-i-vuza> (дата обращения: 15.05.2025).
4. Дудина Е. А. Миссия, видение и ценности современной школы // Молодой ученый. 2014. № 19 (78). С. 528-530.
5. Игнатъев В. П., Дарамаева А. А. Три функции взаимодействия школы и вуза // Современные проблемы науки и образования. 2021. № 2. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=30578> (дата обращения: 15.05.2025).
6. Карпов А. О. Общество знаний: генезис, исследовательское образование, университет 3.0. М.: Канон+, 2023. 584 с.
7. Лицей НИУ ВШЭ: десятилетний опыт и возможности масштабирования: сборник / ред.: М. В. Русскова, Е. А. Харитоновна. Тверь: Полипресс, 2022. 93 с. URL: <https://school.hse.ru/book/concept?ysclid=lw4wdcdsk7160883957> (дата обращения: 14.05.2025).
8. Миссия образовательного учреждения // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 4. С. 38-66. URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/786> (дата обращения: 14.05.2025).
9. Немирович О., Захарова Е., Агеева Н. С. Школа. Руководство пользователя: исследование / Центр трансформации образования Сколково. М., 2025. С. 39-45. URL: <https://www.skolkovo.ru/researches/shkola-rukovodstvo-polzovatelya/> (дата обращения: 14.05.2025).
10. Прокументова Г. Н. Потенциал взаимодействия вузов и школ: эмпирические модели // Вестник Томского государственного университета. 2012. № 358. С. 182-187. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/potentsial-vzaimodeystviya-vuzov-i-shkol-empiricheskie-modeli> (дата обращения: 15.05.2025).
11. Рябов В. А., Егорова Н. Т., Митрохина О. В. Сотрудничество как средство взаимодействия университета и школы во внеурочной деятельности по географии // Международный научно-исследовательский журнал. 2024. № 3 (141). URL: <https://research-journal.org/archive/3-141-2024-march/10.23670/IRJ.2024.141.11> (дата обращения: 14.05.2025).
12. Слярова И. В. Принципы взаимодействия школы и вуза // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2014. № 4 (18). С. 124-130. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsiipy-vzaimodeystviya-shkoly-i-vuza> (дата обращения: 14.05.2025).

13. Указ Президента РФ № 145 «О стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» от 28.02.2024. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202402280003?ysclid=lyzoynp8ca792763867&index=1> (дата обращения: 15.05.2025).
14. ФГОС высшего образования по направлениям подготовки бакалавриата. URL: <https://fgos.ru/search/bachelor/> (дата обращения: 14.05.2025).
15. ФГОС основного общего образования: приказ Минобрнауки России от 17.12.2010 № 1897 (ред. 11.12.2020). URL: <https://fgos.ru/fgos/fgos-ooo/> (дата обращения: 14.05.2025).
16. Федеральный закон № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012: [принят Гос. думой 21.12.2012: одобрен Советом Федерации 26.12.2012]. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102162745> (дата обращения: 15.05.2025).
17. Acquaro D., Bradbury O. J. School-University Partnerships – Moving Beyond Transactional // Acquaro D., Bradbury O. J. (eds.) International Perspectives on School-University Partnerships: research, policy and practice. Singapore, 2023. Pp. 1-8. Available at: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-99-0807-3_1 (accessed: 15.05.2025).
18. Boeskens L., Nusche L. D., Yurita M. Policies to support teachers' continuing professional learning: a conceptual framework and mapping of OECD data. Paris: OECD Publishing, 2020. 80 p. (OECD Education Working Papers No. 235). Available at: https://www.oecd.org/en/publications/policies-to-support-teachers-continuing-professional-learning_247b7c4d-en.html (accessed: 15.05.2025).
19. Carlsen M. H. Familiar strangers – managing engagements in public-private partnerships in education // Nordic Journal of Studies in Educational Policy. 2022. Vol. 8, no. 2. Pp. 119-132. DOI: 10.1080/20020317.2021.1950329.
20. Coleman L. B., Reames E. The Role of the Educational Leadership Program Coordinator (PC) in University–K-12 // Journal of Research on Leadership Education. 2020. Vol. 15, no. 4. Pp. 241-260. DOI: 10.1177/1942775118803335.
21. Darling-Hammond L., Hyler M., Gardner M. Effective Teacher Professional Development. Palo Alto. CA: Learning Policy Institute, 2017. 64 p. Available at: <https://learningpolicyinstitute.org/product/effective-teacher-professional-development-report> (accessed: 15.05.2025).
22. Eton School. Vision & Mission: [website]. Available at: <https://www.etschool.org/about/visionmission> (accessed: 14.05.2025).
23. Farrell R. The School–University Nexus and degrees of partnership in initial teacher education // Irish Educational Studies. 2021. Vol. 42, no. 1. Pp. 21-38. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/03323315.2021.1899031> (accessed: 15.05.2025).
24. Frost D. Universities, schools and the third space // Bulletin of Kazakh National Women's Teacher Training University. 2023. Vol. 2 (94). Pp. 10-21. Available at: https://www.researchgate.net/publication/371905755_Universities_schools_and_the_third_space (accessed: 15.05.2025).
25. Goriss-Hunter A., Burke J., Sellings P., Bradbury O. J. We're in It for the Long Haul: Connection, generation and transformation through a school-university partnership // Acquaro D., Bradbury O. J. (eds.) School–University Partnerships – Innovation in Initial Teacher Education. Singapore, 2022. Pp. 91-108. Available at: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-19-5057-5_7 (accessed: 15.05.2025).
26. Green C. A. The Nature of School-University Partnerships // Green C. A., Eady M. J. (eds.) Creating, Sustaining and Enhancing Purposeful School-University Partnerships. Singapore,

2024. Pp. 17-36. Available at: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-99-8838-9_2 (accessed: 15.05.2025).
27. Impact of Service-Learning // Center for Community Engagement: [website]. Available at: <https://cce.sonoma.edu/faculty/impact-service-learning> (accessed: 14.05.2025).
28. Kruger T., Davies A. C., Eckersley B., Newell F., Cherednichenko B. Effective and sustainable university-school partnerships: beyond determined efforts by inspired individuals. Canberra; Acton, A.C.T., Australia: Teaching Australia, Australian National University, 2009. 106 p. Available at: <https://vuir.vu.edu.au/4945/> (accessed: 15.05.2025).
29. Leslie D. A. Seeking Symmetry in a School-University Partnership: University of Chicago and Chicago Public Schools – A Collaborative Approach to Developing Models and Tools for Professional Development and Teacher Preparation // Planning and Changing. 2011. Vol. 42, no. 1/2. Pp. 120-154. Available at: https://d30clwvkkpijx.cloudfront.net/news_events/docs/seeking_symmetry_in_planning_and_change.pdf (accessed: 15.05.2025).
30. Parker D. C., Fazio X., Volante L., Cherubini L. Relationship Matters: Negotiating and Maintaining Partnerships in a Unique Teacher Education Program // Action in Teacher Education. 2008. Vol. 30, no. 3. Pp. 39-53. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01626620.2008.10463501> (accessed: 15.05.2025).
31. Reimagining our futures together: a new social contract for education / International Commission on the Futures of Education. Paris, France: UNESCO, 2021. 184 p. Available at: <https://ifap.ru/library/book641.pdf> (accessed: 15.05.2025).
32. Strengthening higher education-school partnerships for green and digital innovation. Paris: OECD Publishing, 2023. (OECD Education Spotlights, No. 8). Available at: <https://education.ec.europa.eu/news/strengthening-higher-education-school-partnerships-for-green-and-digital-innovation> (accessed: 15.05.2025).
33. Taylor J. L., Allen T. O., An B. P., et al. Research Priorities for Advancing Equitable Dual Enrollment Policy and Practice, University of Utah. Salt Lake City, UT: University of Utah, 2022. 111 p. Available at: https://cherp.utah.edu/publications/research_priorities_for_advancing_equitable_dual_enrollment_policy_and_practice.php/ (accessed: 15.05.2025).
34. Winslade M., Loughland T., Eady M. Reimagining the school-university partnership and the role of the school-based professional experience coordinator: A New South Wales case study // Acquaro D., Bradbury O. J. (eds.) School–University Partnerships – Innovation in Initial Teacher Education. Singapore, 2022. Pp. 27-41. Available at: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-19-5057-5_3 (accessed: 15.05.2025).

References

1. Aver'yanova M. N., Kirt N. L. Analysis of the Russian experience of creating innovative educational structures in universities. *Nepreryvnoe obrazovanie: XXI vek*, 2017, vol. 4 (20), pp. 106-113. Available at: <https://lll21.petrsu.ru/journal/article.php?id=3768> (accessed: 15.05.2025). (In Russ.)
2. Ageeva N. S., Vachkova S. N., Nikitin I. V., Fedyukin I. I., SHiyan I. B. History of the formation of the city university: adoption of a new mission. *CHto takoe gorodskoj universitet? Obrazovanie. Issledovaniya. Praktiki*. Moscow, OOO «A-Prior» Publ., 2023. Pp. 8-25. (In Russ.)
3. Devlet-Gel'dy G. K. Social partnership of school and university. *Gumanitarnyj vestnik*, 2015, vol. 6 (32). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoe-partnerstvo-shkoly-i-vuza> (accessed: 15.05.2025). (In Russ.)

4. Dudina E. A. Mission, Vision, and Values of the Modern School. *Molodoj uchenyj*, 2014, no. 19 (78), pp. 528-530. (In Russ.)
5. Ignat'ev V. P., Daramaeva A. A. Three Functions of Interaction between School and University. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*, 2021, no. 2. Available at: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=30578> (accessed: 15.05.2025). (In Russ.)
6. Karpov A. O. Knowledge Society: Genesis, Research Education, University 3.0. Moscow, Kanon+ Publ., 2023. 584 p. (In Russ.)
7. HSE Lyceum: Ten-Year Experience and Scaling Possibilities: Collection / ed.: M. V. Russkova, E. A. Kharitonova. Tver, Polipress Publ., 2022. 93 p. Available at: <https://school.hse.ru/book/concept?ysclid=1w4wdcdsk7160883957> (accessed: 14.05.2025). (In Russ.)
8. Mission of an Educational Institution. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2008, no. 4, pp. 38-66. Available at: <https://www.umj.ru/jour/article/view/786> (accessed: 14.05.2025). (In Russ.)
9. Nemirovich O., Zaharova E., Ageeva N. S. School. User's Manual: Research / Skolkovo Center for Education Transformation. Moscow, 2025. Pp. 39-45. Available at: <https://www.skolkovo.ru/researches/shkola-rukovodstvo-polzovatelya/> (accessed: 14.05.2025). (In Russ.)
10. Prozumentova G. N. Potential for Interaction between Universities and Schools: Empirical Models. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2012, no. 358, pp. 182-187. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/potentsial-vzaimodeystviya-vuzov-i-shkol-empiricheskie-modeli> (accessed: 15.05.2025). (In Russ.)
11. Ryabov V. A., Egorova N. T., Mitrohina O. V. Cooperation as a Means of Interaction between University and School in Extracurricular Activities in Geography. *Mezhdunarodnyj nauchno-issledovatel'skij zhurnal*, 2024, no. 3 (141). Available at: <https://research-journal.org/archive/3-141-2024-march/10.23670/IRJ.2024.141.11> (accessed: 14.05.2025). (In Russ.)
12. Sklyarova I. V. Principles of Interaction between School and University. *Nauka o cheloveke: gumanitarnye issledovaniya*, 2014, no. 4 (18), pp. 124-130. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsiipy-vzaimodeystviya-shkoly-i-vuza> (accessed: 15.05.2025). (In Russ.)
13. Decree of the President of the Russian Federation No. 145 "On the Strategy for Scientific and Technological Development of the Russian Federation" dated 28.02.2024. Available at: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202402280003?ysclid=lyzoynp8ca792763867&index=1> (accessed: 15.05.2025). (In Russ.)
14. Federal State Educational Standard of Higher Education in Bachelor's Degree Programs. Available at: <https://fgos.ru/search/bachelor/> (accessed: 14.05.2025). (In Russ.)
15. Federal State Educational Standard for Basic General Education: Order of the Ministry of Education and Science of Russia dated 17.12.2010 No. 1897 (as amended on 11.12.2020). Available at: <https://fgos.ru/fgos/fgos-ooo/> (accessed: 14.05.2025). (In Russ.)
16. Federal Law No. 273-FZ "On Education in the Russian Federation" dated 29.12.2012: [adopted by the State Duma on 21.12.2012: approved by the Federation Council on 26.12.2012]. Available at: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102162745> (accessed: 15.05.2025). (In Russ.)
17. Acquaro D., Bradbury O. J. School-University Partnerships – Moving Beyond Transactional. *Acquaro D., Bradbury O. J. (eds.) International Perspectives on School-University*

- Partnerships: research, policy and practice*. Singapore, 2023. Pp. 1-8. Available at: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-99-0807-3_1 (accessed: 15.05.2025).
18. Boeskens L., Nusche L. D., Yurita M. Policies to support teachers' continuing professional learning: a conceptual framework and mapping of OECD data. Paris: OECD Publishing, 2020. 80 p. (OECD Education Working Papers No. 235). Available at: https://www.oecd.org/en/publications/policies-to-support-teachers-continuing-professional-learning_247b7c4d-en.html (accessed: 15.05.2025).
 19. Carlsen M. H. Familiar strangers – managing engagements in public-private partnerships in education. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 2022, vol. 8, no. 2, pp. 119-132, doi: 10.1080/20020317.2021.1950329.
 20. Coleman L. B., Reames E. The Role of the Educational Leadership Program Coordinator (PC) in University–K-12. *Journal of Research on Leadership Education*, 2020, vol. 15, no. 4, pp. 241-260, doi: 10.1177/1942775118803335.
 21. Darling-Hammond L., Hyler M., Gardner M. Effective Teacher Professional Development. Palo Alto. CA, Learning Policy Institute, 2017. 64 p. Available at: <https://learningpolicyinstitute.org/product/effective-teacher-professional-development-report> (accessed: 15.05.2025).
 22. Eton School. Vision & Mission: [website]. Available at: <https://www.etschool.org/about/visionmission> (accessed: 14.05.2025).
 23. Farrell R. The School–University Nexus and degrees of partnership in initial teacher education. *Irish Educational Studies*, 2021, vol. 42, no. 1, pp. 21-38. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/03323315.2021.1899031> (accessed: 15.05.2025).
 24. Frost D. Universities, schools and the third space. *Bulletin of Kazakh National Women's Teacher Training University*, 2023, vol. 2 (94), pp. 10-21. Available at: https://www.researchgate.net/publication/371905755_Universities_schools_and_the_third_space (accessed: 15.05.2025).
 25. Goriss-Hunter A., Burke J., Sellings P., Bradbury O. J. We're in It for the Long Haul: Connection, generation and transformation through a school-university partnership. *Acquaro D., Bradbury O. J. (eds.) School–University Partnerships – Innovation in Initial Teacher Education*. Singapore, 2022. Pp. 91-108. Available at: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-19-5057-5_7 (accessed: 15.05.2025).
 26. Green C. A. The Nature of School-University Partnerships. *Green C. A., Eady M. J. (eds.) Creating, Sustaining and Enhancing Purposeful School-University Partnerships*. Singapore, 2024. Pp. 17-36. Available at: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-99-8838-9_2 (accessed: 15.05.2025).
 27. Impact of Service-Learning. *Center for Community Engagement: [website]*. Available at: <https://cce.sonoma.edu/faculty/impact-service-learning> (accessed: 14.05.2025).
 28. Kruger T., Davies A. C., Eckersley B., Newell F., Cherednichenko B. Effective and sustainable university-school partnerships: beyond determined efforts by inspired individuals. Canberra; Acton, A.C.T., Australia, Teaching Australia, Australian National University, 2009. 106 p. Available at: <https://vuir.vu.edu.au/4945/> (accessed: 15.05.2025).
 29. Leslie D. A. Seeking Symmetry in a School-University Partnership: University of Chicago and Chicago Public Schools – A Collaborative Approach to Developing Models and Tools for Professional Development and Teacher Preparation. *Planning and Changing*, 2011, vol. 42, no. ½, pp. 120-154. Available at: https://d30clwvkkpijx.cloudfront.net/news_events/docs/seeking_symmetry_in_planning_and_change.pdf (accessed: 15.05.2025).

30. Parker D. C., Fazio X., Volante L., Cherubini L. Relationship Matters: Negotiating and Maintaining Partnerships in a Unique Teacher Education Program. *Action in Teacher Education*, 2008, vol. 30, no. 3, pp. 39-53. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01626620.2008.10463501> (accessed: 15.05.2025).
31. Reimagining our futures together: a new social contract for education / International Commission on the Futures of Education. Paris, France: UNESCO, 2021. 184 p. Available at: <https://ifap.ru/library/book641.pdf> (accessed: 15.05.2025).
32. Strengthening higher education-school partnerships for green and digital innovation. Paris, OECD Publishing, 2023. (OECD Education Spotlights, No. 8). Available at: <https://education.ec.europa.eu/news/strengthening-higher-education-school-partnerships-for-green-and-digital-innovation> (accessed: 15.05.2025).
33. Taylor J. L., Allen T. O., An B. P., et al. Research Priorities for Advancing Equitable Dual Enrollment Policy and Practice, University of Utah. Salt Lake City, UT, University of Utah, 2022. 111 p. Available at: https://cherp.utah.edu/publications/research_priorities_for_advancing_equitable_dual_enrollment_policy_and_practice.php/ (accessed: 15.05.2025).
34. Winslade M., Loughland T., Eady M. Reimagining the school-university partnership and the role of the school-based professional experience coordinator: A New South Wales case study. *Acquaro D., Bradbury O. J. (eds.) School–University Partnerships – Innovation in Initial Teacher Education*. Singapore, 2022. Pp. 27-41. Available at: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-19-5057-5_3 (accessed: 15.05.2025).

© Агеева Н. С., 2025

Информация об авторах

Агеева Наталия Сергеевна – кандидат филологических наук, научный сотрудник научно-исследовательского центра аналитических исследований и моделирования в образовании, научно-исследовательский институт урбанистики и глобального образования, Московский городской педагогический университет, Москва, Российская Федерация, ORCID 0000-0001-5968-7669, nataliya.ageyeva@gmail.com

Information about the authors

Ageyeva Natalia S. – Candidate of Philological Sciences, Research Fellow at the Research Center for Analytical Studies and Modeling in Education, Research Institute of Urban Studies and Global Education, Moscow City University, Moscow, Russian Federation, ORCID 0000-0001-5968-7669, nataliya.ageyeva@gmail.com

Поступила в редакцию: 25.05.2025

Принята к публикации: 19.12.2025

Опубликована: 30.12.2025