

## **Модель повышения квалификации руководителей образовательных учреждений в условиях сетевого взаимодействия (из опыта Псковского региона)**

*Давыдов Гарри Артемович, кандидат педагогических наук, заведующий кафедрой управления развитием образовательных систем, ГБОУ ДПО «Псковский областной институт повышения квалификации работников образования»,*

*г. Псков, e-mail [davidov58@mail.ru](mailto:davidov58@mail.ru)*

### **Сетевая коммуникация как доминантная модель социальности нашего общества**

Великая Сеть Бытия

(по аналогии с работой А. Лавджоя «Великая Цепь Бытия»)

Широко используемые сегодня понятия «сеть», «сетевое общество», «сетевое взаимодействие» в научной литературе и в обиходе является отражением новых социальных процессов и явлений в человеческом мире. Сетевое общество идет на смену обществу индустриальному и обещает в корне изменить наши представления о пространстве и времени. Общество, складывающееся на рубеже веков и тысячелетий, называется сетевым далеко не потому, что его существование обеспечено новыми информационными технологиями. Трансформируются экономика, труд и занятость, культура, политика, государственные институты - и, в конечном счете, пространство и время. Если раньше сети представляли собой некоторый сегмент в целом несетевом мире, то сегодня все, что не является сетями или еще не является сетями, образует маргинализирующуюся часть мира, обреченного быть сетевым. Очевидно, что осмысление понятия сетевого общества едва ли совместимо с подходами, воспринимающими общество как системное целое или организм, жизнедеятельность составных частей в котором координируется между собой и организована по функциональным программам. Например, с позиции системно-функционального подхода, ориентирующегося на логику временных динамических "процессов" и циклов, трудно объяснить и понять матричную идею сетевой структуры.

Феномен сети и проблемы сетевого взаимодействия среди социологов и философов имеет достаточно широкую рефлексию. Особую ценность для осмысления некоторых важных аспектов сети представляют исследования аме-

риканского социолога М. Кастельса. Растущие оперативность, мобильность и гибкость, затронувшие все сферы жизнедеятельности человека, делают естественным переход к сетевым формам организации различных сфер человеческой активности. Если прежде основу всякого человеческого сообщества составляла привязанность человека к месту жительства и работы, то трендом последнего столетия является ослабление этой привязанности и переход к более слабым экстерриториальным социальным связям. Люди утрачивают связи с локальными сообществами не только в силу новых коммуникационных возможностей, но и в силу того, что они реализуют личные потребности, опираясь на эти новые возможности. Этот принцип построения сообществ М. Кастельс называет сетевым индивидуализмом, "персонализируемым сообществом". В теории ученого другим ключевым словом является понятие "сетевое предприятие"- социального субъекта, способного, отталкиваясь от целей "проекта", связывать деятельность самых разных акторов в самых разных направлениях: в горизонтальных сетях, в корпоративных слияниях, в глобальных альянсах [2, 64].

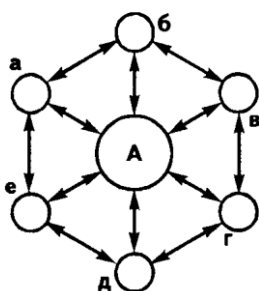
Интересным для понимания сути грядущего сетевого общества и ощущения метафизической глубины происходящих трансформации в мире является исследование философов Ж. Делёза и Ф. Гваттари. Свою совместную работу ученые назвали «Ризома». В самом широком смысле "ризомы" может служить образом мира, в котором отсутствуют централизация, упорядоченность и симметрия. Основным принцип, лежащий в основе устройства ризомы, это "связь и гетерогенность". Согласно ему, каждая точка корневища может быть соединена с любой другой - ризома не имеет исходного пункта развития, она децентрирована и антииерархична. Ризома представляет понятие множества, которое не исходит из понятия единства. Главенствующая роль отводится не точкам контакта между элементами корневища (сети), а линиям, соединяющим точки - именно они имеют значение [2, 66].

Сетевая коммуникация, как новая форма социального взаимодействия, имеет ряд особенностей и эмерджентных свойств, выделяющих ее из других типов коммуникации:

1. Многоканальность, высокая плотность логистических путей перемещения информации.
2. Ячеистая или фрактальная структура.
3. Обработка, накопление и создание новой информации на базе сетевого центра.
4. Примат горизонтали (координации) над вертикалью - субординации, иерархии.

Преимущества сетевой модели в сравнении с иерархическими моделями управления заключаются в возможностях для первых развивать самоорганизацию и самоуправление, корпоративность и синергию между всеми элементами сети. А.С. Панарин в своих исследованиях отмечает следующий «эпистемологический парадокс»: «при принятии высокосложных решений менее всего ошибаются не высоколобые эксперты, а те, кому приходится расплачиваться за опрометчивые решения». Сетевая модель (Рисунок 1) означает не только колоссальный выигрыш во времени, в оперативности принятия решений, но и в их качестве. Она включает наряду с вертикальными коммуникациями, соединяющими субъектов а, б, в, г, д, е с центральной властью А, прямые горизонтальные связи между ними. Потоки информации и количество решений, принимаемых в рамках горизонтальных связей, заведомо превышают соответствующие показатели вертикальных коммуникаций. На долю центра приходится сравнительно узкий круг проблем стратегического масштаба [3, с. 394].

Рисунок 1.



Отметим, что эти позитивные процессы возможны только при условии делегирования от центра управленческих полномочий и ответственности субъектам сетевого взаимодействия.

### **Модель повышения квалификации руководителей образовательных учреждений в формате сетевого взаимодействия (из опыта Псковского региона)**

В сфере образования понятие сетевого взаимодействия уже прочно утвердилось в педагогической теории и практике в силу того, что такое вид взаимодействия между образовательными учреждениями становится высокоэффективным механизмом, позволяющий образовательным учреждениям не только выживать, но и динамично развиваться.

Сетевое взаимодействие – это горизонтальное взаимодействие между образовательными учреждениями по распространению функционала и оптимизации ресурсов. Важно заметить, что при сетевом взаимодействии происходит не только распространение инновационных разработок, а также идет процесс диалога между образовательными учреждениями и процесс отражения в них опыта друг друга, отображение тех процессов, которые происходят в системе образования в целом. Сетевое взаимодействие – это система связей, позволяющих разрабатывать, апробировать и предлагать профессиональному педагогическому сообществу инновационные модели содержания образования и управления системой образования; это способ деятельности по совместному использованию ресурсов. Сетевое взаимодействие образовательных учреждений, по мнению А. И. Адамского, несет в себе коренное отличие от иерархического взаимодействия, функционирующего в современной системе образования. Нормы деятельности не задаются сверху, а естественным образом вырабатываются внутри сети образовательных учреждений, основываясь на реалиях деятельности каждого участника сети. Образовательная сеть - совокупность субъектов образовательной деятельности, предоставляющих друг другу собственные образовательные ресурсы с целью повышения результативности и качества образования друг друга [5].

Анализ состояния разработанности научного знания по проблемам моделирования сетей позволил выявить существенные характеристики сети, которые должны быть присущи сетевому взаимодействию в системе повышения квалификации: наличие объединяющей цели, основополагающей идеи, единые задачи для всей сети; наличие множества ячеек сети (фрактальная структура); многоцентровой характер и многоначалие; открытость элементов сети друг для друга, отсутствие перегородок между её частями, а также открытость границ по отношению к внешней среде; преимущественная роль «горизонтальных» взаимодействий [1].

В настоящее время на территории Псковской области в 6 сетевых округах функционируют 43 сетевых центра повышения квалификации работников образования. Все сетевые центры условно сгруппированы по направлению и содержанию инновационного опыта. Например, направлением инновационной деятельности в рамках сети может быть «Модели государственно-общественного управления образованием», а содержанием опыта – положительный опыт работы управляющего совета (попечительского совета), опыт участия общественных институтов (школьного самоуправления или родительской общественности) в управлении школой и т.д.

Такой опыт должен отвечать следующим требованиям (критериям):

- наличие опыта в контексте стратегических ориентиров НОИ «Наша новая школа»;
- институционализация опыта;
- достижение определенного результата для развития школы;
- перспективность и возможность тиражирования опыта.

Опыт участников сети оказывается востребованным не только в качестве примера для подражания, а также в качестве индикатора, который позволяет увидеть уровень собственного опыта и дополнить его чем-то новым, способствующим эффективности дальнейшей работы. Существующая таксономия позволяет образовательным учреждениям оперативно выходить на определенные сетевые центры и получать от них необходимую квалифицированную по-

мощь по вопросам функционирования и развития образования. К примеру, поделиться инновационным опытом по государственно-общественному управлению образованием в нашем регионе могут МБОУ «Гимназия» г. Острова, МБОУ «Многопрофильный правовой лицей №8» и МБОУ «Центр образования «Псковский педагогический комплекс»» г. Пскова, МБОУ «Бежаницкая средняя общеобразовательная школа» п. Бежаницы, МАОУ «Лицей №11» г. Великие Луки; опыт эффективной деятельности по управлению воспитательным процессом готовы транслировать другим участникам сети МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №18» г. Пскова, МБОУ «Тямшанская гимназия Псковского района», МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №7» г. Острова, МОУ «Переслегинская гимназия» Великолукского района и т.д.

В 2012 году кафедра управления развитием образовательных систем ПОИПКРО в рамках ФЦПРО на 2011-2015 гг. проводила курсы «Формирование общероссийского кадрового ресурса ведущих консультантов по вопросам развития системы образования (региональный компонент к Федеральной программе)» на базе сетевых центров (стажировочных площадок) нашей области.

Представим в самом общем виде основные этапы и элементы курсовой подготовки (повышение квалификации) консультантов по вопросам развития образования.

В основе модели курсовой подготовки – две взаимосвязанные ведущие идеи:

1. Развитие личности через самообразование. Феномен знания неотделим от феномена сознания. Объективное знание обладает всеобщим значением, смысл оно приобретает в результате взаимодействия с конкретным субъектом, переживаемое им как личное знание. Формируется личное знание только в актах саморефлексии в процессе познания (образования).

2. Обучение через деятельность. Такой вид обучения предполагает наличие стажировочной (практической) части в повышении квалификации, что позволяет слушателям выстраивать индивидуальные образовательные траектории для овладения умениями и навыками консультирования в сфере образования.

В процессе занятий стажеры включаются в учебную и профессиональную деятельность. **Учебная деятельность** предполагает освоение теоретических основ консультирования в сфере образования, формирование умений и навыков организации консультирования и обучения, готовность консультанта к решению проблем модернизации образования; **профессиональная деятельность** – приобретение стажерами в базовых образовательных учреждениях (сетевых центрах) нового позитивного опыта консультирования.

Данный опыт стажеры осваивают в течение всей стажерской практики, представляя к концу практики результаты своей работы в виде программы консультирования по вопросам развития образования (проблема – на выбор слушателя) и описания позитивных эффектов в ходе ее реализации.

О результативности курсов свидетельствует рост профессиональной компетентности руководителей и педагогов (выполнение заданий и защита собственной программы консультирования), позитивные изменения в образовательном процессе учреждений и др.

Целью программы является подготовка консультантов по вопросам развития системы образования, способных профессионально адекватно, критично реагировать на все изменения в научно-педагогической теории и практике, оказывать позитивное влияние и быть проводниками инноваций в регионе, эффективно сопровождать профессиональную деятельность педагогического и управленческого персонала; развитие консультационных (консалтинговых) служб на базе сетевых центров.

Технология реализации программы предполагает сочетание теоретической и практической работы, организацию стажировок, многообразие используемых методов: наблюдение, опросы, анкетирование, изучение результатов творческой деятельности, изучение школьной документации, статистические методы и т.д.; применение интерактивных методов, ИКТ.

В содержательном аспекте программа включает себя инвариантные (М.1 и М.2) и вариативные модули (М.3, М.4 и М.5).

#### **Инвариантные модули.**

Слушатели приезжают на курсы, на стажировку с материалами по теме **самообразования**, утвержденной администрацией школы. На основе материалов темы самообразования базируется выпускной отчетный проект. Слушателю за предкурсовую работу засчитывается 22 часа.

Содержание инвариантных модулей позволяет дополнить необходимые теоретические знания по проблемам консультирования в сфере образования; получить необходимые умения и навыки в постановке и решении профессиональных задач, которые соответствуют требованиям консультанта.

**М.1** Методологические, дидактические и методические основания деятельности ведущих консультантов по вопросам развития системы образования – 8 часов.

Модуль включает в себя следующие виды и формы занятий:

- лекция по определенной теме, предназначенная для обобщения, актуализации и систематизации теоретических знаний по проблемам консультирования в сфере образования;

- практическое занятие, формирующее систему практических умений и навыков консультирования по вопросам развития образования.

**М.2** Изучение опыта консультирования по вопросам развития системы образования. Практика реализации инновационного опыта – 2 часа.

Освоение модуля предполагает:

1. Установочное занятие по проблеме.
2. Знакомство с опытом организации стажировки слушателей в период подготовки к курсовому повышению квалификации (на материале темы самообразования стажера). Экспресс – опрос, работа малых групп, защита проекта, регламентированная дискуссия и т.д.
3. Обсуждение программы стажировки на базе СЦПК – стажировочной площадки.
4. Определение заданий на стажировку, исходя из темы самообразования стажера и предложений школы – стажировочной площадки.

**Вариативные модули.**



Вариативные модули связаны с организацией стажировки слушателей на базе школ - стажировочных площадок. Программа предполагает возможность выбора обучающимся наиболее актуальной для себя темы стажировки и способов представления итогов работы. В ходе стажировки слушатель проектирует и реализует программу консультирования по вопросам (на выбор):

- реализации программы развития образования (региона, района, города, образовательного учреждения);
- лицензирования и аккредитации образовательных учреждений;
- психолого-педагогического сопровождения учащихся, родителей и педагогов.

**М.3** Стажировка консультантов: изучение и овладение практиками инновационного опыта консультирования по вопросам развития системы образования – 38 часов.

Основные элементы модуля:

1. Стажировка слушателей по месту работы, в партнерских образовательных учреждениях, в СЦПК, на стажировочных площадках по теме самообразования **в предкурсовой период** – 22 часа.

2. Стажировка **в курсовой период** на базе СЦПК – стажировочной площадки по программе, согласованной с администрацией школы – 14 часов.

3. Консультация – 2 часа.

**М.4** Практика реализации опыта консультирования по вопросам развития системы образования – 2 часа.

Основные элементы модуля:

1. Анализ результатов стажировки, беседа с администрацией школы.

2. Опросы, анкетирование слушателей. Собеседование по итогам работы на стажировочной площадке.

3. Организация и технологии дистанционного обучения, определение перечня заданий, формы и сроков отчета.

4. Тьюторское консультирование по разработке выпускных проектов в соответствии с темой самообразования слушателей.

**М.5** Совершенствование профессиональных компетенций консультантов в процессе дистанционного повышения квалификации – 22 часа.

Итоговым результатом освоения Программы является реализация проекта программы консультирования слушателя. Свой опыт консультирования обучающиеся размещают в интернете, что способствует более широкому распространению опыта и взаимообогащению, открытости в экспертизе итогов работ, росту числа участников сетевого сообщества консультантов в сфере образования.

Данный модуль включает следующие виды взаимодействия:

1. Организация дистанционной работы слушателей по выполнению отчетного проекта.
2. Участие в работе сетевых Интернет-сообществ педагогов как форма повышения квалификации.
3. Участие в вебинарах, Интернет-конференциях, в проведении заседаний сетевых (виртуальных) методических объединений, лабораторий под руководством тьюторов ПОИПКРО.
4. Экспертная оценка отчетного задания с участием администрации школы, утверждающей до стажировки тему самообразования слушателя.
5. Сертификация слушателей, успешно выполнивших все модули учебно-тематического плана.

В настоящее время работа сетевых центров ПК в области способствует привлечению к работе практиков, которые делятся с коллегами своим позитивным опытом управленческой деятельности на местах, развитию дистанционных форм реализации образовательных программ ПК, становлению индивидуально-сетевой (персонифицированной) модели ПК, ориентированной на развитие профессиональной компетентности руководителя в соответствии с его профессиональными требованиями.

К сожалению, наш российский менеджмент, и педагогический в том числе, в большей своей части ориентирован на представлениях о непредсказуемости и об агрессивности внешней среды, а во взаимодействии с партнерами - на

реализацию принципа «побеждает сильнейший». В свое время Э. Фромм в работе «Иметь или быть» (1976 г.), анализируя состояние современного ему общества, подверг критике постулат Д. Риккардо о том, что индивидуальные эгоистические устремления ведут к миру и гармонии, а также росту благосостояния каждого. Еще одной ошибкой индустриального общества, считает ученый, является мнение, что разорение все большего числа мелких предприятий в интересах роста все более крупных корпораций представляется экономической необходимостью, следствием какого-то закона природы. Все это приводит формированию ценностной установки: развитие экономической системы определяется не вопросом: «Что есть благо для человека?», а вопросом: «Что есть благо для развития системы?». Происходит аберрация ценностных установок: что является благом для развития системы, есть благо также и для людей. Но это не так. Э. Фромм ссылается на исследования и вывод Римского клуба: такие фундаментальные изменения в ценностных установках человека (появление новой этики и нового отношения к природе) приводят, в конечном счете, к глобальной катастрофе [4, с. 195-199]. В условиях глобализации и сверхплотного рынка начинают действовать не столько рыночные, сколько внерыночные факторы конкуренции (имидж, бренд, репутация), а в работе с персоналом на первый план выходит формирование корпоративной культуры.

Следует отметить, что ориентация ПОИПКРО на сетевую модель ПК создает благоприятные условия для успешной работы по формированию профессиональной компетенции руководителей школ с акцентом на управление по ценностям и развитие корпоративных отношений. С другой стороны, практика взаимодействия самих школ в формате сети показывает и доказывает преимущества корпоративных форм управления, где вместо конкуренции - взаимная поддержка и совместные действия по развитию системы образования региона.

Развитию сетевого взаимодействия в системе повышения квалификации педагогических и руководящих кадров будут также способствовать, на наш взгляд, такие управленческие решения, как четкое определение и разграничение полномочий и ответственности за курсовую подготовку между всеми субъ-

ектами образовательного процесса в рамках сети; привлечение общественности к совместному управлению ОУ и сетевых центров.

### **Список литературы:**

1. Бугрова Н.С. Сетевое взаимодействие в системе повышения квалификации педагогических кадров. Дисс. на соискание уч.степени канд.пед.наук, Омск, 2009.

2. Назарчук А.В. Сетевое общество и его философское осмысление// Вопросы философии № 7, 2008, с. 61-75

3. Панарин А.С. Философия политики. – М.: Новая школа, 1996. – 424 с.

4. Фромм Э. Иметь или быть?/ Величие и ограниченность теории Фрейда. – М.: ООО «Фирма «Издательство АСТ», 2000. – 448 с.

5. [http://kafedra-forum.narod2.ru/publikatsii/rol\\_kafedri/glubokova\\_en\\_kondrakova\\_ie/](http://kafedra-forum.narod2.ru/publikatsii/rol_kafedri/glubokova_en_kondrakova_ie/) - статья «Сетевое взаимодействие в сфере образования как развивающийся процесс в теории и практике» (авторы - Глубокова Е.Н., Кондракова И.Э.).