

СЕТЕВОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ – кооперация и конкуренция

Наталья Николаевна Жуковицкая,

*декан факультета дополнительного образования Ленинградского областного института развития образования, кандидат педагогических наук,
Санкт-Петербург*

Новое качество образования — влечение времени и целевая установка современного образования. Его обеспечение в реальной практике общеобразовательных организаций требует принятия и внедрения согласованных решений на разных уровнях власти и управления образованием. Сегодня система мер направлена на решение задач, связанных как с изменением содержания образования, технологий и организационных форм его освоения, так и с необходимостью опережающего ресурсного обеспечения, эффективного управления образовательными системами разного уровня. Одним из них становится сетевой подход.

- *качество образования* • *управление развитием сети*
- *конкурентоспособность* • *партнёрство* • *модели сетевого взаимодействия*

Развитие сети для развития личности ребёнка

В числе рассматриваемых возможностей обеспечения современного качества образования — необходимость учёта специфики социального заказа посредством дифференциации и индивидуализации образовательного процесса.

Индивидуализация предполагает рассматривать ученика как образовательный институт со своим бюджетом, штатом преподавателей, системой аттестации, что отвечает сути персонального образования, построенного по принципу персональных программ, индивидуальных траекторий, которые реализуются

с учётом личных мотивов, способностей и потребностей человека на каждом этапе его развития. Открытость образования и его мобильность обеспечиваются за счёт многообразия образовательных программ и форм их реализации. Подразумевают открытость социальных, городских, культурных пространств и площадок, предполагают сетевую мобильность ученика в целях развития его личности. Решение этой задачи становится возможным в условиях реализации механизмов сетевого взаимодействия и партнёрства образовательных и иных организаций, сохраняя при этом самостоятельность школы в решении задач функционирования и развития.

Заметим, что в постановке задачи используется термин «развитие сети», а не её реструктуризация или же оптимизация. Полагаем, что употребление термина более точно раскрывает суть обозначаемого им понятия, отражающего смысл решения поставленной задачи: качественного преобразования структуры сети в целях развития личности каждого ребёнка, обеспечения его самоопределения и самореализации в процессе обучения, воспитания и социализации.

«Старт» поиску оптимальных сетевых моделей дан в Концепции реструктуризации сети общеобразовательных учреждений, расположенных в сельской местности Российской Федерации. Под реструктуризацией сети в этом документе понималось изменение структуры сети общеобразовательных учреждений, и что особенно важно, расположенных в сельской местности.

Постановка задачи развития сети, опираясь на системный подход в управлении, предполагает выход на качественное её изменение. Это позитивное изменение, свидетельствующее о том, что изменившаяся система с новыми свойствами — появлением и закреплением в ней принципиально новых и относительно устойчивых связей и отношений, эффективнее, чем прежде.

При этом быть абсолютно уверенными в том, что происходящие в результате изменения в объекте обновления, называемые новообразованиями, не станут «злокачественными», достаточно сложно. Как отмечает А.М. Моисеев, это «не каламбур», поскольку «...из утверждения о том, что инновационные процессы, нововведения, являются основным средством развития систем, отнюдь не вытекает вывод о том, что любые нововведения всегда ведут к прогрессивному развитию»¹.

Безусловно, это звучит весьма актуально при решении вопросов выстраивания сетевых взаимодействий образовательных организаций в условиях муниципальных и региональных образовательных систем как основного способа развития их сети, в целом самих образовательных систем.

Для понимания сущности развития сети есть смысл рассмотреть сеть как компонент образовательной системы и как целостную систему. С одной стороны, в объектив рассмотрения попадают образовательные системы и основной их элемент — сеть образовательных учреждений как объекты, отражающие содержательный аспект изменений, с другой стороны, — управление как организационно-технологический аспект преобразований, благодаря которому и происходят изменения в рассматриваемом объекте.

Для рассмотрения сети как системы в составе образовательных систем муниципального и регионального уровней представляют интерес теория и практика стратегического управления (менеджмента), раскрывающие стратегию развития «из будущего в настоящее», опирающаяся на предвидение изменений, гибкость реагирования на будущие тенденции развития в условиях высокой степени изменчивости внешней среды.

¹ Нововведения в управлении образованием / [Ин-т «Открытое о-во» (Фонд Сороса) — Россия]; Под ред. А.М. Моисеева. — М.: РОССПЭН, 2004. — С. 17.

Стратегическое управление развитием сети

Анализ структуры и содержания образовательной системы даёт основание утверждать, что она представляет собой сложную, иерархичную, целеустремлённую, открытую систему, все элементы которой находятся в связи и взаимозависимости.

В качестве основного элемента изменений рассматриваются образовательные процессы, раскрывающие содержание педагогической деятельности каждого образовательного учреждения, входящего в сеть. Инновационные изменения образовательных процессов требуют расширения возможностей каждого образовательного учреждения, которые, как правило, не безграничны. В силу этого возникает необходимость их наращивания в условиях сети за счёт развития связей и отношений между образовательными учреждениями.

Теоретическая модель управления развитием сети общеобразовательных учреждений может быть представлена следующим образом: цели изменений → необходимые ресурсы для планируемых изменений → сеть образовательных учреждений как объект изменений → управление изменениями в сети: организационная структура управления и процесс управления → результаты изменений сети: сетевые модели.

В этой модели сеть, как один из компонентов территориальной образовательной системы, выступает в качестве её ядра и рассматривается, с точки зрения М.М. Поташника и В.С. Лазарева, как «...специально организованная относительно целостная система образовательных учреждений»².

Локальная образовательная система — образовательное учреждение, следуя определению О.Е. Лебедева³, по отношению к территориальным образовательным системам (региональ-

ной, муниципальной) определяется как её основной компонент, поскольку здесь непосредственно организован педагогический процесс. В то же время она является и целым — самостоятельной образовательной системой со своей сложной структурой, определёнными взаимосвязями и отношениями между различными её структурными компонентами. Несмотря на общий состав структурных компонентов, каждая локальная образовательная система индивидуальна. Её индивидуальность определяет сложившаяся культура и особая жизнедеятельность учреждения. То, что А.М. Моисеев⁴ определяет как внутреннюю «начинку» — педагогическую составляющую школы, позволяет говорить об образовательном учреждении как о живом организме, с присущими ему характеристиками, определяющими его поведение. То, что система может проявлять себя в «поведении», обнаруживается в условиях изменения внешней среды, которая диктует внешние цели организации и требует им соответствовать. Однако образовательное учреждение — в значительной степени консервативная система, что позволяет ей быть в определённой степени устойчивой к внешним влияниям. Ей сложно навязать извне путь развития, который не соответствовал бы её внутренней структуре. По мнению Э.Н. Гусинского, «... воздействия на систему парадоксальны по эффекту — сильные (большей энергии) воздействия могут не оказать никакого эффекта или оказаться деструктивными, а слабые, но резонансные (соответствующие структуре, тенденциям развития системы) могут быть чрезвычайно эффективны»⁵. Поэтому только своевременное

² Управление развитием школы: Пособие для руководителей образоват. учреждений / Рос. акад. образования, Ин-т управления образованием; под ред. М.М. Поташника, В.С. Лазарева. — М.: Новая школа, 1995. — С. 390.

³ Лебедев О.Е. Демократическая школа в Петербурге / О.Е. Лебедев. — СПб.: Центр педагогической информации, 1996. — С. 123.

⁴ Управление развитием школы: Пособие для руководителей образоват. учреждений / Рос. акад. образования, Ин-т управления образованием; под ред. М.М. Поташника, В.С. Лазарева. — М.: Новая школа, 1995. — С. 53.

⁵ Гусинский Э.Н. Образование личности: Пособие для преподавателей. / Э.Н. Гусинский. — М.: Фирма «Интерпракс», 1994. — С. 94.

и умелое резонансное воздействие на систему в тот период, когда она находится в неустойчивом состоянии — в точке бифуркации, исходя из законов синергетики, способно вывести её на новый этап развития, к новому устойчивому состоянию.

В качестве таких вариантов рассматривается становление новых отношений между образовательными учреждениями, благодаря чему возможно формирование системных качеств сети, которые отсутствуют у отдельных образовательных учреждений. Формирование образовательной сети в её новом понимании — это предоставление возможности ребёнку выбрать образовательный маршрут и траекторию, интегрируя возможности различных образовательных институтов. Возможно, следуя идеям И. Иллича⁶, так организовать образовательную среду, чтобы ребёнок сам смог получить доступ к интересующей его информации и возможность коммуникации с теми, кого интересуют те же проблемы.

Среди рассмотренных вариантов координации актуальность для развития локальных образовательных систем в сети представляет кооперация, поскольку этот способ организации в значительной степени учитывает внутренние процессы саморазвития и самоорганизации систем в условиях влияния факторов внешней среды.

С целью увеличения возможностей саморазвития, системы, в том числе и образовательные, кооперируют свою деятельность, в результате чего образуются новые системы с новыми средствами обеспечения целостности.

Однако, конкурентная борьба и стратегическое партнёрство в представлении образовательных услуг и их технологии —

⁶ Иллич Иван. Освобождение от школ. Пропорциональность и современный мир: (фрагменты из работ разных лет): пер. / Иван Иллич; под ред. Т. Шанина; Моск. высш. шк. социальных и экон. наук. — М.: Просвещение, 2006. — С. 94–95.

нетипичны для образовательных систем. В связи с этим при выстраивании концептуальных (общих) моделей возникает необходимость использования теоретических подходов к решению проблем в сфере экономики и бизнеса, где этот механизм хорошо разработан и активно используется, и провести перенос некоторых идей в случае, если это будет уместно (это следует особо подчеркнуть), на почву образовательных систем.

С точки зрения бизнеса, конкуренция — это процесс борьбы организаций друг с другом за потребителей продукции.

Конкурентоспособность — это способность конкурировать, а конкурентные преимущества — это те преимущества, которые позволяют конкурировать. В числе основных конкурентных преимуществ организации — её центральная компетенция, рассматриваемая как ценностный набор навыков и технологий важных для потребителей услуг, как уникальность ресурсов, позволяющих ей (организации) выигрывать конкурентную гонку.

Согласно экономической теории А. Смита конкуренция в основном рассматривается как конкуренция цены и качества. Среди авторов последних лет следует отметить М. Портера — родоначальника современной теории конкуренции и конкурентоспособности.

М. Портер выделил следующие основные группы факторов конкурентоспособности коммерческой организации⁷: барьеры входа на рынок; ценовая власть потребителей; ценовая политика поставщиков; угроза заменителей услуг и товаров; степень конкуренции имеющихся фирм.

⁷ Портер Майкл. Конкуренция: учеб. пособие: Пер. с англ. / Майкл Портер. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. — 495 с.

Применительно к образовательным системам, конкуренция — это соперничество общеобразовательных учреждений ввиду сложившихся условий за потребителей образовательных услуг.

В связи с этим рассмотрение факторов конкурентоспособности, способных обеспечить механизм действий на рынке образовательных услуг, приводит к следующим выводам:

1. Основным барьером входа на рынок в бизнесе называют величину стартового капитала, что применительно к образовательной организации выглядит как количество и качество человеческих ресурсов (уровень квалификации преподавательского состава), состояние материально-технического и финансового обеспечения образовательных услуг; сила бренда уже имеющихся на рынке образовательных услуг образовательных программ, а также признанного качества их реализации.

2. Ценовая власть потребителя и ценовая политика поставщиков на рынке образовательных услуг отражают разную степень возможности предъявления требований со стороны потребителей образовательных услуг к их качеству — уровню подготовки учащихся.

Сила влияния потребителей образовательных услуг на их производителей — общеобразовательные учреждения зависит от того, насколько легко обойдётся смена общеобразовательного учреждения для потребителя образовательной услуги. В частности, если в условиях муниципальной образовательной системы есть несколько общеобразовательных учреждений, реализующих одинаковые образовательные программы, то власть потребителя этой услуги на общеобразовательное учреждение будет максимальной. Качество предоставляемой услуги определит взаимоотношения потребителя-ученика и поставщика услуги — общеобразовательного учреждения. В случае неудовлетворительного качества образовательной услуги её потребитель сможет уйти, сделав выбор нового общеобразовательного учреждения. Когда же на рынке образовательных услуг недостаточное количество программ, востребованных потребителями, то ценовая власть потребителей данных услуг снижается. Они вы-

нуждены довольствоваться тем перечнем и качеством образовательных услуг, которое способно обеспечить учреждение. В этой ситуации ценовая власть поставщика образовательной услуги — общеобразовательного учреждения становится максимальной.

3. Программы — заменители на рынке услуг и товаров применительно к образовательной ситуации имеют существенное значение, ибо способствуют усилению власти потребителей образовательных услуг.

Стратегия увеличения конкурентоспособности общеобразовательных учреждений в составе сети, опираясь на знание действия факторов конкурентоспособности организаций и предприятий сферы бизнеса, предполагает усиление развития центральной (ключевой) компетенции учреждения. Для учреждений образования в качестве такой центральной компетенции можно назвать неповторимую организационную культуру, в основе которой — высокий профессионализм и творчество педагогов, целенаправленность управленческой политики, высокое качество реализации образовательных программ, возможно, определённой направленности и, конечно же, современная учебная база, позволяющая обеспечить высокий уровень качества подготовки выпускников.

Возникает вопрос: насколько это актуально сегодня? Ведь при сложившейся ситуации в образовании каждое образовательное учреждение имеет контингент детей согласно их прописке и, соответственно, нормативное финансирование на каждого ребёнка. Перевод ребёнка из одного учреждения в другое возможен, но при вакантных местах, согласно полученному каждым учреждением муниципальному заданию. Образовательные организации самостоятельны в выборе стратегии развития. Обладают всеми полномочиями в решении текущих вопросов...

И, самое главное, насколько уместно говорить об образовании в контексте рыночных отношений?

И, тем не менее, несмотря на существующую профессиональную дискуссию в постановке проблем и возможных способов их решения, в настоящее время конкуренция между образовательными организациями имеет место. Негласная борьба идёт за одарённых детей, за детей, получающих услуги дополнительного образования. В частности, это происходит в сфере предоставления услуг дополнительного образования между отделениями дополнительного образования на базе школ и организациями дополнительного образования детей. В рамках конкурентной модели выстраивается и сам рынок дополнительных образовательных услуг, поскольку появляется множество различных по целям дополнительных общеобразовательных программ, программ неформального образования, реализуемых частными образовательными и иными организациями.

Партнёрство в сети

В числе принципов партнёрства следует назвать: добровольность вхождения в состав партнёрства; взаимовыгодность сотрудничества для всех участвующих сторон; солидарную ответственность по достигнутым договорённостям; принцип «консенсуса», основанный на единогласном принятии решений по направлениям сотрудничества, а не принцип диктата большинства при голосовании.

Среди форм партнёрства особый интерес для системы образования представляют аутсорсинг и сетевые организации, в основе которых — сетевое взаимодействие партнёров, организованное на разных основаниях. В этом случае речь идёт о перераспределении функций между организациями и учреждениями для более качественного решения стратегических задач.

В сфере экономики интеграция аутсорсингового типа предполагает ориентацию организаций на рациональную передачу части своих функций партнёрам при сохранении за собой только тех из них, выполняя которые, она реализует главные конкурентные преимущества. В условиях образовательных систем аутсорсинг возможен на основе передачи учреждением части своих ресурсов (контингент детей, финансы, кадры, технологии...) вовне, другим учреждениям образования. В частности, М.М. Поташник⁸ рассматривает аутсорсинг с точки зрения передачи образовательным учреждением другим организациям (бухгалтерское обслуживание, организация питания, медицинское обслуживание).

В то же время в последние годы получает развитие практика «передачи» с целью решения конкретных образовательных задач и контингента учащихся и педагогических кадров. В этом случае в качестве частных моделей аутсорсинга могут быть рассмотрены и базовые школы в школьных округах, ресурсные центры, в частности для одарённых детей, интегрирующие на своей базе контингент учащихся и, соответственно, ресурсы для оптимального решения задачи обеспечения высокого уровня их подготовки. Это касается взаимодействия, как между школами, так и между школами и учреждениями других типов и видов, в частности организаций дополнительного образования детей. Яркий пример такой модели — образовательный центр для одарённых детей «Сириус», работающий на основе краткосрочных профильных программ, в реализацию которых вовлечены ведущие специалисты — признанные профессионалы не только в стране, но и далеко за её пределами.

⁸ Поташник М.М. Эксклюзивные аспекты управления школой. Методическое пособие / М.М. Поташник. — М.: Педагогическое общество России, 2012. — С. 152–158.

Структура взаимодействия партнёров в условиях сетевых организаций имеет свою специфику. «Под сетевой организацией», согласно определению А.Л. Гапоненко и А.П. Панкрухина, «понимается тип организации, структура которой представляет собой свободно связанную, гибкую, горизонтально организованную сеть принципиально равноправных, разных по выполняемым ролям и функциям, независимых партнёров»⁹.

В этом случае партнёрские отношения позволяют достичь синергетического эффекта за счёт специфического вклада каждой организации во имя достижения результатов, отвечающих интересам всех партнёров, которые при этом проявляют и сохраняют различия. В сфере образования получают развитие ассоциации образовательных учреждений, различные сетевые инновационные проекты. Смысл создания подобных объединений — интеграция в условиях специализации образовательных учреждений в предоставлении образовательных услуг на основе выстраивания образовательных маршрутов для различных групп учащихся в образовательном пространстве территории. Партнёрские отношения могут быть установлены как на уровне учреждений образования, так и на межведомственном уровне (учреждения образования, культуры, социальной защиты...).

Выбор модели развития сети, оптимальной для территориальной образовательной системы, рассматривается как способ управления её развитием, основанный на совокупной характеристике социокультурных, экономических, демографических, географических условий развития образовательных систем.

Следует признать, что существуют ограничения для использования предложенных моделей. В их числе следует назвать:

- мотивационную и психологическую неготовность большинства руководителей к работе в таких условиях;

⁹ Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. — М.: Омега-Л, 2004. — С. 249.

- консерватизм организационной культуры учреждений образования, проявляющийся в позиции непринятия возможности строительства партнёрских отношений в различных формах;
- финансовые барьеры, обусловленные спецификой поступления денежных средств из разных бюджетов — муниципальных и региональных;
- особенности пространственного расположения образовательных учреждений, исходя из природно-географических условий муниципальных образований, системы расселения людей, развития транспортных и коммуникационных связей, способных значительно затруднить реализацию этих моделей.

В связи с этим предполагаем, что перенос определённых идей стратегического управления в сфере экономики и бизнеса на почву образовательных систем может оказать существенную помощь в моделировании вариантов развития образовательной сети. Полученное знание способно предупредить о возможных ошибках в решении этих задач, в частности уберечь от соблазна создания моделей ради самих моделей, без учёта их предназначения, особой миссии, ради которой они создавались.

Проектированию сети общеобразовательных организаций, способной адекватно отвечать на вызовы времени, были посвящены многие исследования¹⁰. Сегодня эта работа активно проводится в разных регионах Российской Федерации. Не исключение в решении этой задачи и Ленинградская область.

¹⁰ Городское образовательное пространство: сценарии организации. — М.: Сентябрь, 2002. — 176 с.; Реализация вариативных моделей сетевого взаимодействия общего, дополнительного и профессионального образования в рамках организации внеурочной деятельности: методические рекомендации / под ред. А.В. Золотарёвой. — Ярославль: Изд-во ЯГПУ, 2011. — 312 с.

Модели и практика сетевого взаимодействия

Создание и реализация сетевых моделей обусловлена спецификой решаемых задач, стоящих перед системой образования. В частности, исследование проблем развития сети, реализация сетевых моделей развития сети в сельской местности в условиях демографического кризиса позволили отработать специфику действий базовых школ в образовательных округах.

Исследование проблем развития дополнительного образования в условиях ФГОС в рамках региональной Инновационной программы позволило рассмотреть модели взаимодействия образовательных систем общего и дополнительного образования в условиях как общеобразовательных школ (внутренняя интеграция), так и в сети учреждений, входящих в состав муниципальных образовательных систем (внешняя интеграция). Возможности внутренней интеграции проанализированы в контексте создания образовательного комплекса, где отделение дополнительного образования работает в составе школы (СОШ № 8 г. Гатчины). Как показало исследование, связующими элементами двух систем становятся, во-первых, модификация дополнительных общеобразовательных программ в контексте целей и ожидаемых результатов ФГОС, во-вторых, создание совместных проектов (образовательных (учебных), досуговых, социальных), объединяющих разные детские коллективы (класс, разновозрастные детские творческие объединения, общественные объединения участников Российского движения школьников), в которых есть место и индивидуальному творчеству детей, что раскрыто в методических пособиях автора¹¹.

¹¹ Жуковицкая Н.Н. Дополнительное образование как компонент школьной воспитательной системы. Учебно-методическое пособие для тех, кто осваивает образовательные стандарты нового поколения / Н.Н. Жуковицкая. — СПб.: ЛОИРО, 2011. — 112 с.; Жуковицкая Н.Н. Технология проектирования как способ интеграции программ общего и дополнительного образования в условиях внеурочной деятельности: метод. пособие / Н.Н. Жуковицкая. — СПб.: ЛОИРО, 2013. — 118 с.

Внешняя интеграция реализуется в модели сетевой организации (распределённая сеть) (например, в муниципальной образовательной системе города Сосновый Бор). Механизмами реализации этой модели служат, во-первых, разноуровневые дополнительные общеобразовательные программы, скорректированные педагогами дополнительного образования для реализации целей ФГОС, во-вторых, сетевое расписание их реализации, в-третьих, как результат, построение выверенных индивидуальных образовательных траекторий для учащихся школ города.

Аутсорсинговая модель (концентрированная сеть), как модель внешней интеграции, в форме создания ресурсного центра, показала состоятельность в решении задач воспитания законопослушного участника дорожного движения в муниципальной образовательной системе Тихвинского района (учебно-методический центр «Автогородок» Центра детского творчества). За годы экспериментальной работы «Автогородок» стал центром взаимодействия учреждений общего и дополнительного образования, отделения ГИБДД ОМВД России по Тихвинскому району. Сегодня он стал координатором учебного процесса и различных видов внеурочной деятельности, разработчика образовательных и досуговых программ, методических материалов и пособий, центра обучения педагогов общеобразовательных организаций¹².

Сетевые модели стали предметом исследования и в рамках реализации региональной экспериментальной программы на тему «Управление процессом сопро-вождения одарённых детей в региональной образовательной системе в условиях

¹² Жуковицкая Н.Н. Управление процессом воспитания законопослушного участника дорожного движения: сетевая модель: учеб.-метод. пособие. Серия: Инновационные процессы в образовательных системах / Н.Н. Жуковицкая. — СПб.: ЛОИРО, 2013. — 249 с.;

сетевого взаимодействия и социального партнёрства образовательных и иных организаций»¹³.

В условиях проведения исследования апробированы модели: «ресурсный центр» (аутсорсинг — концентрированная сеть), «сетевой инновационный проект» (сетевая организация — распределённая модель), которые позволили выстроить индивидуальные траектории для одарённых детей в условиях региональной образовательной системы (модель цепи).

Эффективность реализации моделей обусловлена взаимными связями четырёх её составляющих:

- диагностическая — создание банка данных достижений одарённых детей (кто?);

¹³ Жуковицкая Н.Н. Управление процессом сопровождения одарённых детей: сетевые модели. Монография / Н.Н. Жуковицкая. — Saarbrücken, Deutschland: LAPLAMBERT Academic Publishing, 2017. — 283 с.

- психолого-педагогическая — образовательные и досуговые программы, проекты для детей, проявляющих способности в разных видах деятельности в контексте выбранной сетевой модели (что? как?);
- управленческая — организационные механизмы в условиях работы координационных советов (каким образом?);
- обеспечивающая — привлечение всех видов ресурсов (за счёт чего?).

Таким образом, сетевые модели — это не дань моде, а реальность. Их можно рассматривать как способ развития не только самой сети, но и в целом образовательных систем муниципального и регионального уровня, ибо такая форма взаимодействия организаций — адекватная реакция на вызовы времени, возникающие задачи в сфере образования. **НО**