

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ В РАМКАХ СЕТЕВОЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

Лариса Николаевна Горбунова,

профессор кафедры педагогики и психологии Академии подготовки кадров и профессиональной переподготовки работников образования, научный руководитель проекта «Сетевая школа управленческих кадров общего образования»

Александр Матвеевич Моисеев,

профессор кафедры педагогики и психологии АПКиППРО

Татьяна Геннадьевна Новикова,

заведующая кафедрой развития образования АПКиППРО

Татьяна Владимировна Болотина,

заведующая кафедрой теории и методики преподавания истории, социально-политического образования и права АПКиППРО

РАЗЛИЧНЫЕ КОНКУРСЫ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ВЫЯВЛЕНИЕ И ПОДДЕРЖКУ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА И ЛИДЕРОВ РОССИЙСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ (СРЕДИ КОТОРЫХ В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ САМЫМИ ЗНАЧИТЕЛЬНЫМИ ЯВЛЯЮТСЯ КОНКУРСЫ, РЕАЛИЗУЕМЫЕ В РАМКАХ ПРИОРИТЕТНОГО НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА «ОБРАЗОВАНИЕ»), ОБНАРУЖИВАЮТ «ТОЧКИ И ТЕРРИТОРИИ РОСТА» В ПРОСТРАНСТВЕ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ОБРАЗОВАНИЯ И ОДНОВРЕМЕННО ВЫЯВЛЯЮТ ЕГО ДЕФИЦИТЫ.

Анализ результатов и продуктов таких конкурсов показал, что среди образовательных учреждений-грантополучателей можно выделить те, инновационный опыт которых в области управления образованием и его развитием концептуально оформлен для диссеминации. Это касается образовательных учреждений, принимавших участие в целевых проектах, направленных на развитие систем внутришкольного управления как условия модернизации российского образования в номинациях «Государственно-общественное управление». Один из таких масштабных проектов был развёрнут Национальным фондом подготовки кадров и реализован при участии Академии повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования. В рамках этого проекта, в частности, сформирована лидерская группа образователь-

ных учреждений, получивших опыт дотраивания моделей управления образованием на школьном уровне и его трансляции в профессиональном сообществе.

Если **обнаружению** инновационного опыта в области управления образованием на школьном уровне способствуют проводимые в образовании конкурсы и сопровождающая их грантовая поддержка, то **перевод выявленного опыта в реальный ресурс развития образования** всё ещё остаётся одной из наиболее актуальных проблем.

В качестве средства, потенциально способного решить эту проблему, рассматривается повышение квалификации педагогических кадров. Однако подходы к организации, содержанию и технологиям дополнительного профессионального образования, существующие организационно-управленческие

и процессуально-содержательные решения, распространённые в массовой практике, не позволяют в полной мере включить инновационный управленческий опыт в состав образовательных ресурсов, используемых в целях повышения квалификации руководителей образовательными учреждениями общего образования. Случаи трансформации практики в образовательный ресурс, известные к настоящему времени, носят локально-региональный характер и существенно не меняют ситуацию в системе повышения квалификации управленческих кадров.

Это снижает востребованность повышения квалификации у работников образования и не позволяет в достаточной мере реализоваться принципиально присущей ему функции развития.

В то же время новые подходы и технологии (сетевой и комплементарный подходы, принципы индивидуализации и стандартизации как взаимодополняющие друг друга, сетевые и дистанционные образовательные технологии, технологии взаимодействия субъектов), утверждающиеся в образовании, указывают на возможность эффективного включения развивающихся образовательных практик, прецедентов модернизации внутришкольного управления в образовательный контекст повышения квалификации. Возникает ситуация самосопровождения, которая в существенной мере меняет взгляд на устройство повышения квалификации, на используемые в нём технологии, организационные формы, нормативы, регулирующие деятельность структур и субъектов.

Самосопровождение повышения квалификации специалистов в области инновационного содержания, оперативность в распространении идей и находок, высокий уровень кооперации и интеракции успешно реализуются в **сетевых структурах**.

Отсюда значимость создания сети повышения квалификации руководителей образовательных учреждений общего образования в области модернизации внутришкольного управления на основе выявляемой и достраиваемой инновационной практики учреждений, ставших победителями ПНПО и других «грантовых» конкурсов. В организационных рамках этой сети будет реализован механизм оперативного реагирования на «точки роста» в сфере внутри-

школьного управления, представленный сетевым процессом повышения квалификации. Формой организации сетевого повышения квалификации управленческих кадров общего образования выступит сетевая школа управленческих кадров общего образования.

Модельные характеристики такой сетевой школы не разработаны. Существуют достаточно общие представления о такой организационной структуре, предположения об её эффективности и достаточно мозаичный опыт организации повышения квалификации руководителей ОУ в области модернизации внутришкольного управления на основаниях сетевого подхода, не интерпретированные для решения задач «надрегионального» уровня.

Не определены условия модели сетевой организации повышения квалификации управленческих кадров общего образования, реализуемого в условиях школы в нормативно-правовое поле дополнительного профессионального педагогического образования. Не установлены характеристики информационно-технологического пространства, консолидирующего деятельность субъектов, которые организуют сетевое повышение квалификации на основе распределённых образовательных ресурсов в условиях координационно-кооперативного типа управления деятельностью самой сетевой структуры.

Не разработаны подходы к конструированию сетевых программ, в рамках которых ценностно-целевые, процессуально-содержательные и технико-технологические инварианты сочетаются с вариативами, учитывающими специфику внутришкольного управления и опыта его модернизации. Не определены механизмы сертификации повышения квалификации в условиях сетевых образований, в том числе, учитывающие потенциал продуктивного взаимодействия ОУ и учреждений повышения квалификации.

Этим обуславливается актуальность моделирования и создания сети повышения квалификации управленческих кадров общего образования в форме сетевой школы управленческих кадров, выполняющей функции механизма оперативного реагирования на появляющиеся «точки роста» в области управления ОУ, включения их в состав инновационных ресурсов повышения квалификации.

Создание сетевой школы управленческих кадров общего образования на основе концептуальной сетевой модели повышения квалификации руководителей образовательных учреждений общего образования выступило в качестве цели исследовательского проекта «Формирование сетевой школы управленческих кадров общего образования», выполняемого в рамках мероприятий Федеральной целевой программы развития образования на 2006–2010 годы («Внедрение новых образовательных технологий и принципов организации учебного процесса, обеспечивающих эффективную реализацию новых моделей и содержания образования, в том числе с использованием информационных и коммуникационных технологий»).

Итак, что же такое сетевая школа управленческих кадров общего образования, каково её место в решении задач качественного изменения системы повышения квалификации управленческих кадров?

Это форма инициативной соорганизации образовательных учреждений общего и дополнительного профессионального педагогического образования, обеспечивающая включённость этих субъектов в процесс изменения практики дополнительного профессионального педагогического образования, ориентированного на поддержку инновационной деятельности управленческих кадров.

Она призвана обнаружить и презентовать потенциал соорганизации образовательных учреждений общего образования и учреждений дополнительного профессионального образования для решения задач диссеминации инновационного опыта в области внутришкольного управления, и способствовать проявлению у практиков-управленцев инициатив в области расширения сети и её развития.

Сетевая школа управленческих кадров общего образования проектируется как механизм актуализации возможностей системы дополнительного профессионального педагогического образования выступать в качестве инициатора инноваций в образовании, выполнять функцию сопровождения инновационных процессов в области внутришкольного управления и их носителей.

СШУ создаётся для удовлетворения потребности в персонифицированном прак-

тико-ориентированном повышении квалификации (ПК), обеспечивающем доступ к лучшим инновационным практикам в области внутришкольного управления (ВУ) как к образовательному ресурсу вне региональных ограничений, что способствует росту продуктивности практики ПК.

Сетевая школа управленческих кадров общего образования моделируется как средство опосредованного воздействия на инновационные процессы в сфере управления образованием. Её влияние осуществляется посредством роста профессиональной компетентности педагогов в области управления системы внутришкольного управления, на основе осмысленного и технологичного включения инноваций в области модернизации ВУ в управленческую практику. Именно эти характеристики определяют особенности базового процесса, представляющего СШУ, — процесса повышения квалификации управленческих кадров.

Сетевая школа управленческих кадров создаётся как сеть, в рамках которой реализуется распределённый образовательный процесс, строящийся с учётом неравномерности размещения ресурсов в сети, и в то же время с ориентацией на возможность кооперации в использовании ресурсов.

СШУ создаётся как сеть, технологические характеристики которой обеспечивают доступность ресурсов в сети и их использование в режиме удалённого доступа как для реализаторов программ ПК, так и для клиентов. В режиме удалённого доступа, на основе использования ИКТ осуществляется управление сбором этих ресурсов, обработкой, хранением, передачей, переформатированием для конкретных задач. В сети обеспечиваются высокие скорости обмена информацией, стимулируются активности субъектов сети.

Сетевая школа разрабатывается как инновационный проект, поскольку она: конструируется в логике разворачивания инновационной деятельности (модельные, стажёрские, потенциальные стажёрские площадки); оформляется, с одной стороны, как отбор (перенос) известной в социологии горизонтальной формы организации социальной жизни в сферу образования, с другой — как специфический ответ системы ПК на потребности в структурных и функциональных изменениях; при коммерциализации тех новинок, которые будут

(могут) предъявляться ОУ. В буквальном смысле инновационность будет воспроизводиться в СШУ, что потребует создания перечня заинтересованных сторон и фигур, готовых финансировать разработки, поиск, в противном случае исчезает сущность инноватики, как она понимается в социально-экономической сфере.

СШУ как всякий социальный институт обладает руководящей идеей, которая представлена претензией на формирование мест создания, генерации, презентации нового знания, особого пространства встреч и обмена ресурсами, на роль места активного конструирования новых эффективных управленческих практик (если же ставить цель образования руководителей для последующих перемен, то, как показывает уже имеющийся опыт в сфере создания практик сетевого обучения, эта цель не обладает необходимой для поддержания сети энергетикой, ибо она может решаться и вне этой организационной формы).

Сетевая школа управленческих кадров общего образования — это и полигон инноватики в системе повышения квалификации, и площадка изменений в области внутришкольного управления, где не только осваиваются прецеденты преобразований СВУ, но и создаются новые инновационные практики, и механизм расширения сферы ответственности за распространение управленческой инноватики в системе образования.

В СШУ будет создаваться социальный капитал, основой которого, согласно Ф. Фукуяме, являются взаимоотношения доверия, и лишь тогда создаваемая сеть представит собой группу агентов, разделяющих неформальные нормы и ценности — от простого принципа взаимности между агентами до сложных ценностных систем, создаваемых самой сетью.

О конфигурации сети школы управленческих кадров общего образования

Под сетевой организацией понимается новый организационный тип, для которого характерна структура сети свободно связанных между собой равноправных и независимых участников. Основную конфигурацию сетевой организации можно определить как самоорганизующуюся поли-

центричную структуру, которая образуется с ориентацией на конкретные цели и задачи и меняется при возникновении каждой новой проблемной ситуации, не нарушая при этом сложившийся баланс властных отношений.

База такой структуры — постоянные, охватывающие всю систему коммуникационные, рефлексивные и переговорные, а также консенсуально-легитимационные процессы. Из-за ограниченности собственных ресурсов и для достижения общих целей принципиально независимые члены сети постоянно прибегают к коллективному самоограничению. При этом могут вводиться иерархические и гетерархические структурные формы, но только на время и на базе консенсуса.

Сетевая школа управленческих кадров общего образования строится как динамическая сеть с разнотипными ресурсными узлами, возникающая усилиями «системного интегратора» (в роли которого выступает Академия повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования), держащаяся на договорных началах и решающая конкретные, выше обозначенные задачи. Такая конфигурация, по мнению разработчиков, адекватна для решения задач образовательной политики, для реализации инновационного образовательного потенциала.

Ресурсными узлами динамической сети СШУ являются образовательные учреждения общего образования, на базе которых создаются модельные и стажёрские площадки сетевой школы управленческих кадров общего образования.

Модельные площадки создаются на базе образовательных учреждений, отвечающих следующим критериям:

- наличие у ОУ инновационного опыта модернизации внутришкольного управления;
- наличие структур, образований, нормативно-правовых решений и документов, отражающих процессы и результаты модернизации внутришкольного управления, государственно-общественного управления ОУ (самоуправляющиеся ассоциации участников образовательной деятельности и органы ГОУ — совет школы, попечительский совет, управляющий совет, некоммерческие организации, общественные объединения, благотворительные организации и пр.);

- опыт соорганизации с образовательными учреждениями в области проектирования инновационных практик внутришкольного управления; опыт сотрудничества с учреждениями системы дополнительного профессионального педагогического образования в области разработки программ развития образовательных учреждений и инновационных проектов в области модернизации внутришкольного управления, государственно-общественного управления;
- включённость в профессиональные ассоциации педагогов и образовательных учреждений на региональном и/или федеральном уровне (ассоциация лучших школ России; инновационных школ и т.п.); включённость ОУ в сетевое взаимодействие, осуществляемое в том числе и на основе информационно-коммуникационных технологий;
- участие в реализации проектов по проблематике модернизации внутришкольного управления и государственно-общественного управления;
- опыт диссеминации инновационных разработок в области модернизации внутришкольного управления, государственно-общественного управления посредством семинаров, консультаций, конференций и др. форм;
- наличие ИКТ-насыщенной среды ОУ, обеспечивающей активности по распространению инновационного опыта в области внутришкольного управления, сетевого взаимодействия и дистанционного обучения, наличие локальных сетей;
- опыт разработки программ повышения квалификации работников образования, как в опоре на собственные ресурсы, так и посредством соорганизации с учреждениями системы дополнительного профессионального педагогического образования;
- включённость в практику повышения квалификации педагогических и управленческих кадров; наличие опыта повышения квалификации управленческих кадров общего образования на базе ОУ.

Модельные площадки обеспечивают как контактные (очные), так и виртуальные стажировки. *Специалисты модельных площадок, во взаимодействии с преподавателями, консультантами из ЭКОЦ обучают управленческие команды стажёрских площа-*

док, обеспечивая их перевод в разряд модельных площадок.

Стажёрские площадки создаются на базе образовательных учреждений, которые отличаются от «ОУ-модельных площадок» недостаточностью опыта в области:

- разработки программ повышения квалификации работников образования, как в опоре на собственные ресурсы, так и посредством соорганизации с учреждениями системы дополнительного профессионального педагогического образования;
- включённости в практику повышения квалификации педагогических и управленческих кадров; осуществления повышения квалификации управленческих кадров общего образования на базе ОУ;
- диссеминации инновационных разработок в области модернизации внутришкольного управления, государственно-общественного управления посредством семинаров, консультаций, конференций и др. форм.

Участие в реализации проектов по проблематике модернизации внутришкольного управления и государственно-общественного управления, которое характерно для стажёрских площадок, может ограничиваться региональным и муниципальным уровнями.

Стажёрские площадки представляют материалы, презентующие опыт модернизации ВУ как ресурс для виртуальных стажировок.

Потенциальные стажёрские площадки создаются как ресурс расширения сети учреждений, включающихся в работу СШУ; они отвечают критериям стажёрских площадок. Вместе с тем, они имеют дискретный и не в достаточной мере отретфлексированный опыт модернизации ВШУ, рассматриваемый как источник развития ресурсной базы сетевой школы.

ИПКРО (ИРО, ЦРО) — экспертно-консультационные и обучающие центры (ЭКЦ), обеспечивающие сопровождение деятельности модельных и стажёрских площадок, организующих реализацию программ повышения квалификации в части подготовки управленческих кадров к внедрению инноваций в области модернизации ВУ на основе проектно-исследовательской подготовки.

РЦДО (РУЦ «Академия учителей») — ресурсно-консультационные центры (узлы), оказывающие консультационную поддержку

участникам и реализаторам программ в области освоения и использования информационно-коммуникационных технологий для обеспечения результативности обучения, сетевого профессионального взаимодействия.

Академия повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования как системный интегратор СШУ, выполняющая функции координатора сети и её тьюториально-ресурсного центра, организующего исследовательские процессы в сети и процессы самосовершенствования, а также экспертно-консультационного центра и центра обучения (повышения квалификации).

Реализаторы образовательных программ, их функции и распределённые ответственности за качество обучения

В сети действуют как вертикальные, так и горизонтально-координирующие отношения. Эти отношения детерминируют распределение: функций субъектов-реализаторов программ повышения квалификации управленческих кадров общего образования; ответственности за результаты обучения; участия и ролей в процедурах сертификации.

Модельные площадки реализуют обучение в рамках модулей программ ПК по разделам, соответствующим первому и второму уровню изучения и присвоения инновационного опыта в области модернизации внутришкольного управления. Виды учебных занятий — стажёрские семинары. Форма — очное обучение. Продолжительность учебных занятий — 2 дня по 6 часов (всего 12 часов). По итогам участия в семинаре делается отметка в электронном маршрутном листе курсанта, который входит в состав учебной документации курсанта, выдётся справка с указанием площадки, программы, модуля, уровня (раздела), количества учебных часов, использованных для ознакомления с управленческим инновационным опытом на данной площадке.

Ответственность СШУ, передаваемая модельной площадке: учащийся готов обосновать необходимость изменений СВУ, выбор инновационных перемен для управленческой команды ОУ.

Стажёрские площадки реализуют обучение в рамках модулей программ ПК по разделам, соответствующим первому уровню изучения и присвоения инновационного опыта в области модернизации внутришкольного управления. Виды учебных занятий — виртуальные стажёрские семинары. Форма — дистанционное обучение. Приводимая продолжительность учебных занятий — до двух дней по 6 часов (до 12 часов). Для уточнения представлений об инновационном опыте используются видео- и голосовые чаты, консультационные форумы; для фиксации результатов изучения материалов площадки — блоги. По итогам участия в семинаре делается отметка в электронном маршрутном листе курсанта, который входит в состав учебной документации курсанта, высылается справка с указанием площадки, программы, модуля, уровня (раздела), количества учебных часов, использованных для ознакомления с управленческим инновационным опытом.

Ответственность СШУ, передаваемая стажёрской площадке: участник (курсант) готов обосновать необходимость изменений СВУ, выбор инновационных перемен для управленческой команды ОУ, его педагогического коллектива, для управляющего (попечительского) совета, для управления образованием на муниципальном уровне.

Экспертно-консультационные обучающие центры, действующие на базе ИПКРО, реализуют программы ПК УКОО на теоретико-ориентированном уровне (третий уровень изучения инновационного опыта). Виды учебных занятий — лекции, семинары, в том числе, проектировочные, тренинги, консультации и др. дистанционные лекции, семинары, консультации. Формы обучения — очная и очно-заочная, на основе дистанционных образовательных технологий. Общий объём учебных часов, отведённых на учебные занятия, как очные, так и дистанционные, составляет до 48 часов, продолжительность очных занятий обучающийся выбирает сам, но общий объём не может быть меньше 24 часов (8 часов в день). В общее количество часов включено участие в конференции, проектировочная работа, консультации, в том числе по вопросам изучения и освоения нововведений, представленных на модельных и стажёрских площадках, реализуют программы ПК УКОО на теоретико-ориентированном

уровне (третий уровень изучения инновационного опыта). Виды учебных занятий — контактные лекции, семинары, тренинги, контактные консультации, дистанционные лекции, семинары, консультации.

Ресурсно-консультационные центры, как правило, являющиеся структурными подразделениями ИПКРО (РЦДО, РУЦ Майкрософт «Академии учителей»), оказывают консультационную поддержку в области ИКТ. Специалисты этих центров проводят обучение в рамках элективного модуля «ИКТ как средство обучения в СШУ», включённого в состав сетевых модульных программ ПК УКОО, как очно, так и на основе использования дистанционных образовательных технологий.

По итогам работы делаются отметки в электронном маршрутном листе, выдаётся либо справка (до 72 часов), либо удостоверение о повышении квалификации на основании суммирования учебных часов в случае их необходимого накопления. Удостоверение выдаётся теми ИПКРО, в которых завершается обучение по сетевой программе с представлением проекта внедрения инновации, представленной одной из модельных площадок. Выбор такого учреждения за учащимся. На этапе запуска школы сетевые связи, детерминирующие маршруты, распределённость ресурсов и ответственностей фиксируются договорами. На этапе функционирования предполагается ситуативное переопределение конфигураций связей в СШУ.

Ответственность СШУ, передаваемая ИПКРО, на базе которых создаются ЭКЦ, РКЦ: учащийся готов создать проектировочную команду, руководить ею, найти и привлечь сторонников инновационных преобразований в сфере ВУ, представить проект внедрения управленческой инновации, начать его реализацию. Принятие этой ответственности возможно при заключении договора о сопровождении внедрения управленческой инновации, заключённом между СШУ и образовательным учреждением, руководимым выпускником школы.

Итак, в СШУ осуществляется очное и очно-заочное обучение на основе дистанционных образовательных технологий. Очное обучение локализуется:

- на базе одной из модельных площадок, продолжительность учебных занятий 6 часов в течение двух дней (12 часов);

- на базе одного из выбранных ИПКРО, в созданном ЭКОЦ (продолжительность занятий выбирает обучающийся, но не менее 32, из которых не менее 24 часов составляет очное обучение).

Дистанционные занятия осуществляются на базе виртуальных аудиторий модельных и стажёрских площадок образовательных учреждений (до 12 часов), входящих в СШУ, а также на основе изучения материалов учебных курсов, разработанных специалистами ИПКРО и представляющих собой контент e-learning.

В ходе обучения организуются интернет-конференции, на которых обсуждаются проблемы инноватики в области внутришкольного управления. Участие в таких конференциях — элемент дистанционного обучения и входит в число обязательных учебных занятий.

Используемые технологии дистанционного обучения — форумы, IP-телефония с видеочатом, видеоконференцсвязь, подкастинг, технологии совместной работы по созданию текстов (Wiki и др.). Для поддержки дистанционного обучения в образовательный портал СШУ предполагается встраивание какой-либо системы дистанционного обучения — Moodle, Atutor, Microsoft LearningGateway, ОРОКС и др.

Субъекты СШУ и сферы их выбора

В соответствии с ведущими видами деятельности, осуществляемыми в **сетевой школе управленческих кадров общего образования** — экспертной, обучающей, проектировочной, тьюторской, консультационной — были определены целевые группы сети и кадровый состав.

Основные целевые группы:

- действующие руководители органов управления образованием, структурных подразделений;
- резерв или недавно назначенные руководители органов управления образованием, структурных подразделений;
- действующие руководители образовательных учреждений и их резерв;
- управленческие команды;
- проектно-управленческие группы, стратегические команды, команды по развитию.

Каждый потенциальный ученик СШУ — руководитель ОУ или управления образованием выбирает:

- программу повышения квалификации (в области государственно-общественного управления или в сфере управления развитием образовательного учреждения);
- модуль (модули) для изучения;
- модульные уровни;
- модельные и стажёрские площадки, на базе которых будет проходить изучение и освоение опыта;
- ИПКРО и IT-центры (обучающие экспертно-консультационные и ресурсно-консультационные центры), где осуществляется обучение в целях освоения управленческой инновации на уровне внедрения, которое завершается разработкой и предъявлением на экспертизу внедренческого проекта (проект размещается в сети, обсуждается как экспертами, так и другими обучающимися, в режиме удалённого доступа);
- сроки обучения;
- сочетание форм обучения;
- учреждение, сертифицирующее обучение.

Выбор сопровождается диагностическими процедурами, которые позволяют сетевому менеджер-консультанту установить соответствие образовательного запроса уровню образовательной программы и предложить клиенту именно тот модуль и тот маршрут (ту учебную линию), к которому он готов к настоящему времени. Для этого предлагается выполнить тестовые задания, подготовить педагогическое эссе, которое затем будет транспортировано в портфолио учащегося.

После прохождения диагностических процедур и собеседований на консультационной линии приёма в школу происходит зачисление в СШУ, назначается группа и примерный маршрутный лист с указанием модельных и стажёрских площадок, способов и сроков их посещения. Составляется учебный договор, в котором фиксируются права и обязанности сторон, ответственности осваивающих программы ПК и реализующих эти программы, фиксируются сроки обучения, определяются финансовые условия обучения.

Программы повышения квалификации УКОО, регламентирующие процесс обучения

Работа в системе повышения квалификации, как в традиционной её форме, так и в рамках сетевой школы, строится на основе программ обучения слушателей. В СШУ реализуются сетевые программы повышения квалификации, которые представляют собой содержательное и организационное обеспечение индивидуального или группового образовательного маршрута в соответствии с образовательным заказом (как к настоящему времени чаще всего и определяют сетевые образовательные программы¹). Мы рассматриваем их как открытый проект персонифицированного и персонализированного повышения квалификации, разрабатываемый на основе сетевого взаимодействия субъектов повышения квалификации, реализаторов этих программ: ОУ — модельных и стажёрских площадок (узлов); ИПКРО (ИРО, ЦРО) — экспертно-консультационных центров (узлов) СШУК, РЦДО (РУЦ «Академия учителей») — ресурсно-консультационных центров (узлов) и субъектов, осваивающих образовательные программы ПК.

В то же время, этот проект относится к числу рамочных. Наличие программ с конкретной тематикой (повышение квалификации управленческих кадров общего образования в области государственно-общественного управления ОУ; повышение квалификации управленческих кадров) ориентирует тех, кто предполагает обучиться в СШУК, в том проблемно-содержательном поле, которое предлагается освоить.

Организационная структура программ строится на основе подходов:

- *комплементарного* (ресурсы каждого субъекта-реализатора ПК взаимодополняют друг друга, создавая возможности комплексного представления инновации в области ВУ);
- *персонифицированного* (лично-ориентированный процесс обучения, обеспечивающий внесение собственного авторства относительно того или иного содержания, опыта и т.п., обуславливающий

¹ См., например: Митрофанов К.Г. и др. Сетевые взаимодействия образовательных учреждений и организаций в процессе реализации образовательных программ. Проектирование и управление. М., 2004.

создание индивидуальных образовательных маршрутов повышения квалификации как соотнесённости и единства профессиональных затруднений обучающегося, актуализированной проблемы, образовательного запроса и образовательной программы);

- *персонализированного* (позволяющего совместить фиксируемые содержания, опыт и т.п. с вполне конкретным лицом, которому приписывается авторство или основания их порождения), а также модульного и балльно-накопительного принципов.

Структура задаёт *предельно общий* вектор в образовательном пространстве СШУ, уточнение которого в виде индивидуальной образовательной траектории осуществляется на основе сотрудничества клиента (курсанта) и сетевого консультанта СШУ, который актуализирует проблемы в сфере управленческой практики и на диагностической основе, с учётом потенциала самого клиента, вырабатывает рекомендации для индивидуального маршрута (траектории).

Сетевые программы строятся на основе модульного принципа. Построение модульных программ, учебно-методических и дидактических материалов осуществляется коллективами авторов с учётом современных тенденций и изменений в нормативно-правовых, финансово-экономических вопросах и практики управления образованием и будет обеспечиваться через сетевой портал во все создаваемые учебные площадки (модельные и стажёрские школы), через институт тьюторов, подготовленных в федеральном учебном центре.

К основаниям для проектирования модульных программ можно отнести:

- Самостоятельную цель каждого модуля, достигаемую при его изучении.
- Построение модулей на идеях, не противоречащих друг другу.
- Построение модулей на одном методическом основании.
- Методические приёмы, используемые в модулях, имеющие одинаковую трактовку.
- Цели модулей диагностируемые и сопоставимые с методиками.
- Модуль обеспечен учебно-методическим комплексом.
- Модули обеспечены тезаурусом.

Сетевые программы ПК в СШУ разрабатываются и реализуются на основе кооперирования ОУ, учреждений СДППО, учреждений (центров) информатизации, которые обеспечивают сопровождение УКОО, обучающихся в школе, в области эффективного использования информационно-методических сред и информационно-коммуникационных технологий для сотрудничества в процессе проектирования направлений развития СШУ.

Виды учебных занятий, реализуемые в процессе стажировки, — тренинг-семинары и практикумы. Программа и сценарий таких занятий представляют собой распаковку «кейса», формат и стилистика которого фиксируют результат отрефлексированной инновационной практики модернизации ВШУ. При этом особое внимание уделяется истории инновации, что позволяет выяснить ситуацию затруднения в области управления, ответить на вопрос: «Зачем было осуществлено изменение в области ВУ, и какие образовательные эффекты предполагалось вызвать вследствие внедрения управленческого новшества?»

Подготовка кейс-контента осуществляется на основе экспертизы инновационного опыта, представленного ОУ, его структурирования в процессе консультационного взаимодействия управленческих команд образовательных учреждений (модельных и стажёрских площадок) — экспертно-консультационных центров учреждений дополнительного профессионального педагогического образования, участвующих в работе сетевой школы.

Программа повышения квалификации состоит из модулей, отражающих содержание новшеств и раскрывающих инновационные процессы по основным инновационным направлениям, которые охватываются тематикой программ.

Число модулей в программах ПК УКОО определяется разнообразием инновационного опыта, зафиксированного относительно проблематики программы на модельных и стажёрских площадках.

Учебно-консультационный характер определяет формат и стилистику учебно-методических материалов, включённых в программу в качестве приложения. Учебно-консультационная направленность обеспечивает связанность изученной практики

с теоретическими представлениями, что позволяет осуществить не перенос опыта посещённых площадок, а изменения практики ВУ на основе компетентных решений (то есть, на основе изменённых управленческих компетенций, что является следствием расширения и изменения представлений в области теории ВУ, освоения новых приёмов, методов, технологий как результата исследовательской рефлексии инновационной практики, представленной в рамках модельных и стажёрских площадок). Учитывая такую направленность, состав учебно-методических материалов, сопровождающих программы ПК, в значительной мере представлен консультациями, формат которых отражает превентивные виртуальные консультации.

По итогам изучения теоретико-ориентированного модуля готовится внедренческий проект.

Программа снабжена диагностическими материалами, которые позволяют выявить уровень осведомлённости курсанта о каждой конкретной инновации, включённой в программу, чтобы затем установить соответствие его запроса с подготовленностью обучаться на запрашиваемом им уровне и в избранном направлении.

Раздел модуля или весь модуль завершаются списком литературы, рекомендуемой для изучения, включая интернет-источники, социальные закладки, которые пополняются в ходе совместной деятельности экспертов, консультантов, тьюторов площадок, менеджеров, обучающихся. В число источников для изучения, кроме литературы и Интернет-ресурсов, включается перечень образовательных учреждений, рекомендуемых для контактного или виртуального посещения, что существенно отличает сетевые программы сетевой школы управленческих кадров общего образования от традиционных программ повышения квалификации.

Учитывая перспективы роста числа программ повышения квалификации управленческих кадров общего образования, следует выделить базовую программу, содержание которой ориентировано на формирование компетенций, составляющих инструментальную основу инновационной управленческой деятельности. К такой программе относится «Повышение квалифи-

кации управленческих кадров общего образования в области управления развитием образовательного учреждения».

В качестве специальной образовательной программы и формы организации повышения квалификации управленческих кадров в области исследовательской деятельности в СШУ предполагается создать «Сетевую школу менеджеров-исследователей». Программа подготовки менеджеров-исследователей нацелена на формирование профессионального сообщества менеджеров-исследователей, деятельность которых будет способствовать получению нового практико-ориентированного знания в области стратегического управления образовательными учреждениями. Сетевая школа менеджеров-исследователей будет создавать научно-теоретические ресурсы развития сетевой школы управленческих кадров общего образования, обеспечивая, тем самым, исследовательское сопровождение СШУ.

Сетевая модель, на основе которой предполагается осуществлять повышение квалификации, **может выступать в качестве вариативной модели в создаваемой федерально-региональной мобильной системе повышения управленческих кадров системы образования.**

Концепция, модель сетевой школы и две сетевые программы повышения квалификации, разработанных для СШУ, прошли апробацию и получили одобрение в ходе обсуждений на семинарах в четырёх регионах РФ (Алтайский край, Рязанская область, Тамбовская область, Республика Калмыкия), а также в процессе проведения интернет-конференции, организованной на форуме АПК ИПРО (<http://forum.apkpro.ru>). □