

# Организация системы сетевого взаимодействия в региональной системе образования Томской области

*Андрей Зоткин,  
Наталья Егорова*

Сетевой характер взаимодействия в последние годы образовательных учреждений приобретает широкое распространение. Интеграция усилий, некая централизация ресурсов по этой модели приносят свои плоды. Научное осмысление опыта сетевого взаимодействия и его распространения стали в Томской области фактором повышения качества образования.

Сетевое взаимодействие было апробировано педагогической общественностью области в рамках реализации мегапроекта «Развитие образования в России». Основная задача проекта — совершенствовать повышение квалификации, привести его в соответствие с инновационными процессами, происходящими в региональной системе образования. Идея состояла в том, чтобы создать площадки повышения квалификации на базе инновационных образовательных учреждений. Забегая вперёд, скажем, что на этих площадках в своё время выросли педагогические кадры высокого уровня, был накоплен уникальный опыт, получивший признание на федеральном и региональном уровнях. Надо было выявить эти площадки, для чего Региональный центр развития образования провёл конкурс проектов повышения квалификации. Реализаторы проекта справедливо считали, что системных изменений в этой сфере не произойдёт, если оставить управление этим процессом в прежнем виде. Мы отказались от прежней практики — прикреплять педагогов к какой-либо кафедре Института повышения квалификации. Теперь структурные подразделения института «прикреплялись» к площадке. Но и такой организационной формы оказалось недостаточно для эффективного социального развития. И тогда было решено организовать площадки в общую сеть. Сотрудники института получили возможность создать учителям наиболее благоприятные условия для выбора форм повышения квалификации, для удовлетворения их запросов, помощи в преодолении профессиональных затруднений.

Сеть площадок стала своеобразным открытым образовательным пространством. Если повести параллель с современным менеджментом и бизнесом, где понятие сетевого взаимодействия получает сегодня широкое распространение, то можно отметить аналогичные задачи — борьбу за потребителя, представление более широких возможностей своим клиентам, путём интеграции ресурсов, открытость, доступность к более высокому уровню предоставления услуг.

Принцип «выиграл-выиграл» — основа сетевого взаимодействия. В образовании, как и в любой социальной системе, люди, зачастую действуют на основе принципа «выиграл-проиграл». Мышление, которое базируется на нём, толкает людей к соперничеству с коллегами, с другими образовательными учреждениями. Этот принцип диктует: ресур-

сов недостаточно, за них надо бороться и побуждает любой ценой доказывать, что «наша школа — лучше». Однако такая позиция тормозит развитие, не позволяет сконцентрировать внимание на творчестве, на содержании. Такой коллектив, в котором доминирует такой тип мышления, будет всегда стоять на посту в готовности не пропустить другого, стремиться к первенству любой ценой, и в результате проиграет, поскольку к подлинному качеству труда, к лидерству принцип «выиграл–проиграл» не приводит.

Подлинное лидерство появляется тогда, когда коллектив руководствуется принципом «выиграл–выиграл». А это означает: основной задачей становится сотрудничество, интеграция сил, ресурсов, помощь и поддержка друг друга, согласование интересов — организация процесса, в котором каждая из сторон выигрывает.

Дух соревнования и соперничества глубоко укрепился в российском сознании, с переходом к рыночной экономике он стал стилиевой характеристикой мышления постсоветского человека. В образовании эта ситуация выливается в борьбу за статус, дополнительные ресурсы, а в связи со сложной демографической ситуацией и за ученика. Зачастую на каком-либо семинаре, который проводится на базе школы, мы слышим: «у нас лучше», или «в этой школе ничего нет нового», «мы всё делаем так же, даже лучше». У участников нередко возникает желание продемонстрировать, что мы не хуже. Нередки случаи, когда в населённом пункте всего две школы, и они враждуют друг с другом. Посетив однажды семинар в одном из населённых пунктов, мы удивились тому, что приехали учителя из соседних районов, а из соседней школы — отсутствовали.

Сетевое взаимодействие связано с осознанием и принятием различий между школами, в умении использовать эти различия, предложить свои способы действия, понимая других своих коллег.

Сетевое взаимодействие показывает, что переход от мышления, в основе которого принцип «выиграл–проиграл» к мышлению «выиграл–выиграл» занимает длительное время, так как преимущества взаимодействия осознаётся не сразу. Убедили многие коллективы школ только высокие результаты, достигнутые в процессе сетевого взаимодействия.

Создание сети: организационный вопрос или содержательный? Этот вопрос возник на одной из конференций в Томске, где обсуждался доклад о реструктуризации и сетевом взаимодействии. Докладчик утверждал, что это организационный, и по сути своей — оптимизация ресурсов. В общей полемике был проведён такой пример: «Вы приходите в магазин сети, разве вам другой пакет товаров предоставили? Вы по-другому стали делать покупки?» Такая постановка вопроса, на первый взгляд, укрепляла позицию автора доклада. Однако этот пример позволяет нам утверждать и другое: сетевое взаимодействие — это вопрос не только организационный, но и содержательный.

Действительно, попадая в сетевой магазин, мы получаем другой набор товаров и другие услуги. Как правило, сетевая организация торговли в большей степени ориентирована на потребности. Например, если я не нашёл нужную для меня марку холодильника, то его могут привезти из соседнего магазина, при этом каждый из магазинов автономен, имеет своего собственника и свой менеджмент. Мы можем прийти в этот магазин на другой день, чтобы решить: покупать этот холодильник или нет. И не надо бегать в поисках подходящего товара по

всему городу. Члены такого сетевого стратегического альянса заинтересованы в поддержке друг друга. И это сразу же меняет характер услуг содержание деятельности меняется и поведение покупателя. Анализ плюсов и минусов сетевой торговли обогащает её новыми возможностями и помогает преодолевать недостатки, формировать навыки регулирования спроса и предложения. Эти выводы сделаны на основе исследований рыночного поведения, которые сегодня проводят социологи и маркетологи.

Существует объективная закономерность, отмеченная многими специалистами менеджмента: любые организационные изменения связаны с содержательными. Невозможно провести организационные изменения без изменений содержания деятельности, а любое новое содержание деятельности останется пустым звуком, если не обеспечить его организационными изменениями.

Содержание деятельности в образовании многомерно. Как показывают исследования известных учёных и директоров школ, содержание включает не только и не столько учебный материал, сколько способы взаимодействия участников образовательного процесса, уклад школьной жизни, ценностно-смысловое содержание различных видов деятельности, в том числе и управленческой. При этом управление — на все остальные виды деятельности.

В современном менеджменте большое внимание уделяется такому явлению, как организационная культура — формальная, а в большей степени — неформальная система норм и ценностей, регулирующих поведение. Тип организационной культуры определяется стилем и содержанием управления, организационным устройством. Установлено, что носители организационной культуры в образовательных учреждениях, в отличие от других организаций, не только учителя и другие сотрудники, но и учащиеся, поскольку они составляют значительную часть школьного коллектива. В этой связи формирование организационной культуры становится одним из содержательных аспектов деятельности и руководителя, и членов коллектива.

Какое же содержание характеризует развитие сетевого взаимодействия?

Во-первых, содержание организационно-управленческой деятельности: ориентация в принятии решений на интересы различных сторон, и в первую очередь — главных потребителей образовательных услуг — школьников и их родителей, расширение горизонтальных связей, различные формы командной работы, поддержка инициатив; развитие общественно-государственных форм управления.

Эти изменения необходимы для того, чтобы в интеграции ресурсов, в совместном их использовании сохранилась автономия образовательного учреждения, администрация сохранялась автономия образовательного учреждения, администрация могла выполнять обязательств коллективом родителей и учащихся в соответствии с поставленными задачами, сообразно условиям школы необходимы для согласования и защиты интересов различных сторон. Сеть — не пакт, который заключает узкая группа людей, она затрагивает интересы многих участников этой совместной деятельности.

Каково же содержание её педагогической составляющей? Расширение образовательного пространства, предоставление возможностей выбора, появление новых профессиональных и социальных связей и контактов обучающихся актуализируют необходимость педагогического сопровождения школьников. Учителя обсуждают с ребятами их ближайшие и перспективные личные цели, мотивы выбора, способы и результаты различных видов образовательной деятельности, эффективность взаимодействия с различными участниками (субъектами) образовательного пространства.

**Меняется и содержание учебной деятельности.** Ученики сталкиваются с новыми организационными условиями, а следовательно, осваивают и новые нормы поведения. Образовательное пространство обогащается новыми ресурсами, контактами, формами и способами учебной деятельности, которыми овладевают ученики. Появляется возможность формировать такие компетенции, как умение действовать в условиях широкого выбора, осознавать его, оценивать свои возможности и результаты, образовательные ресурсы и способы учебной работы.

Таким образом, для сетевого взаимодействия становится важным проектирование такого содержания, которое обогащает и педагогическую, и учебную деятельность школьников.

**Сетевые программы повышения квалификации.** Опыт создания таких программ сложился в Томской области при реализации регионального проекта региона «Механизмы развития открытого образовательного пространства региона». Одним из направлений проекта стала тиражирование инновационных разработок. В этих целях на конкурсной основе были отобраны инициативные группы школ, ведущих инновационную работу. Эти группы разрабатывали отдельные модули, в которых содержались подходы, идеи, модели, технологии, методики и другой инструментарий. Разработка модулей шла одновременно с разработкой сетевых программ в Региональном центре развития образования (координатор — один из авторов статьи А. Зоткин). Модуль стал единицей сетевой программы. Анализ процессов разработки и реализации сетевых программ позволил вычленивать такие необходимые для этого компоненты:

- субъекты сетевого взаимодействия: инициативные группы;
- цели взаимодействия: расширение возможностей выбора, построение индивидуальной программы повышения квалификации;
- актуализация, соорганизация и приращение интеллектуальных и кадровых ресурсов;
- идеология, ценностно-смысловое пространство и способы сетевого взаимодействия;
- анализ, диагностика и мониторинг, позволяющие достоверно оценивать деятельность сети.

В настоящее время способы создания сетевых программ повышения квалификации используются при разработке и реализации различных региональных проектов и программ и при реализации приоритетного национального проекта «Образование».

**Сетевые образовательные события.** Образовательным событием мы называем «погружение» позволяющее ученикам интенсивно осваивать новые виды деятельности. Важно, что образовательное событие происходит по инициативе ребят и предполагает комплекс различных форм деятельности; тренинги, конкурсы, мастер-классы, конференции и т.д. Учащиеся получают не только оценку продуктов своей деятельности, но, что самое важное, консультации по их совершенствованию, развитию, распространению. Образовательные события позволяют привлечь ребят из разных школ — городских и сельских, больших и маленьких, обычных и специализированных. Во многих событиях стали принимать участие команды из дружественных школ соседних областей — Новосибирской и Кемеровской. Концентрация на одной цели, интеграция ресурсов такого масштаба позволяют привлекать внешних экспертов — представителей муниципальных органов управления и общественных организаций, депутатов,

бизнесменов, учёных, журналистов, специалистов различных профессий. Интенсивность и многообразие образовательных событий актуализируют обретение детьми смыслов, ценностей и целей, что и составляют основу процесса развития.

Организация образовательных событий, как правило, — инициатива инновационных образовательных учреждений. Лидером инициации таких событий стала небольшая школа «Эврика-развитие» г. Томска. Именно ей принадлежат идеи провести олимпиаду развивающих систем обучения, олимпиаду «Компетентное решение», сибирскую ассамблею «Возможности поколения и индивидуальные шансы». Теперь эти мероприятия становятся традиционными и поддерживаются Региональным центром развития образования и органами управления образованием.

По сути, любое образовательное событие — это элективный курс, реализуемый в режиме погружения. Развитие такой формы работы особенно важно в связи с экспериментом по предпроектной подготовке.

**Сетевые образовательные программы.** В Томской области получила развитие практика создания сетевых образовательных программ, которые охватывают школы, вне зависимости от их географического расположения. Такова, например, Программа сопровождения образовательных инициатив. Инициатором её разработки стала Северская гимназия. Эта технология предполагает поэтапную организацию мероприятий, направленных на поддержку и реализацию инициативы. Школьники обсуждают идею, затем разрабатывают замысел и представляют результаты — исследовательские, социальные, социокультурные и медиапроекты, творческие прикладные работы, художественные произведения по литературе, живописи, музыке. Работают школьники, объединившись в секции по направлениям. В работе секций принимают участие эксперты — педагоги, ученики, представители местного сообщества. Реализация инициатив продолжается в процессе обучения: на факультативах и в кружках. Центральным и завершающим событием становится Открытый молодёжный форум.

Вокруг Северской гимназии стали объединяться школы, педагоги которых проявили интерес к этой технологии. Став «пилотной» площадкой Сетевой программы повышения квалификации, учителя гимназии предложили модуль, обучение по которому шло параллельно образовательному событию. Учитель привозит школьников из своей школы в Северскую гимназию, ребята представляют свои инициативы, педагоги консультируют учащихся, дают экспертную оценку инициативам, активно работают с детьми из разных школ. А в конце дня все собираются на рефлексивный семинар, где обсуждают предполагаемую идею и технологию её реализации, выделяют методические приёмы, анализируют изменение педагогической позиции, рассуждают о возможностях и месте технологии в образовательном процессе, о её перспективах.

В какой-то период сетевого взаимодействия, когда школы обрели некоторый опыт этой работы, промежуточные этапы сопровождения образовательных инициатив стали проводить на местах. Так, в Шегарском районе Баткатская школа организует этап экспертизы идей, а в соседнем Молчановском районе Молчановская школа № 2 проводит экспертизы замыслов. Ребята, успешно завершившие работу над проектом, едут в город Северск (это около 3-х часов на автобусе), где представляют свои результаты, свой продукт в Северской гимназии на Открытом молодёжном форуме. Таким образом, сформировалась образовательная программа и общее поле творческой деятельности школьников, охватившие несколько школ, различных типов и видов с различными режимами и формами работы. Организационную и координационную поддержку реализации программ оказывает взаимодействующим школам Региональный центр развития образования.

Сегодня в нём тоже разработана сетевая программа гражданского образования, в рамках которой на базе 10 образовательных учреждений г. Томска и Томского района созданы центры гражданского образования, каждый из которых имеет программу элективного курса на 10–12 часов. Ребята из различных школ выбирают эти курсы, участвуют в образовательных событиях, которые проводятся на базе центров. Эти программы стали очень существенным содержательным аспектом предпрофильной подготовки и профильного обучения школьников.

**Сетевой учебный план.** Сетевая предпрофильная подготовка в малом городе. Идеология сетевого взаимодействия отразилась и на способах организации деятельности муниципальных сетей предпрофильной подготовки. Особенно активно эта деятельность развернулась в малых городах — Северске, Стрежевом, Колпашево.

В г. Северске образовательные учреждения, которые вошли в муниципальную сеть, использовали часы регионального и школьного компонентов, сложив их в общий сетевой учебный план. Это подкреплено пакетом нормативных документов, принятых муниципальным органом управления образования. В сетевой учебный план включено 157 программ элективных курсов. Лидирующие позиции заняли курсы ориентационного типа, а по предметным областям — технология, математика, иностранные языки, химия, биология, история, физика. Каждый курс рассчитан на 8–17 часов. Традиционно в сентябре проводится городская ярмарка образовательных услуг, на них — стендовые и компьютерные представления курсов. С октября действует сетевое «расписание» и ребята начинают посещать занятия. Большинство школьников выбирают элективные курсы на базе своих школ. Однако у многих появился интерес и к другим школам: слышаны либо об учителе, либо о самой школе, либо им понравилась предлагаемая программа. Появились лидеры среди педагогов, которые многократно ведут свой курс, так как наплыв желающих увеличивается. В конце курса обязательно проводится аттестация. Итоги работы включаются в портфолио.

Успех этого эксперимента обеспечен комплексом мер, которые предприняли организаторы. Введение сетевого учебного плана включало его разработку, сопровождение индивидуальных учебных планов школьников, послекурсовую аттестацию, введение портфолио для оценки достижений ребят, общего муниципального порядка итоговой аттестации и комплектования 10-х классов и наконец создание координационного совета, в который вошли координаторы предпрофильной подготовки от каждого образовательного учреждения — участника сетевого взаимодействия в этой области.

Эксперимент показал, что расширение образовательного пространства коренным образом изменяет уклад жизни ребёнка, его отношение к образованию, как к зоне своей ответственности и личной заинтересованности.

Однако реализация сетевого учебного плана выявила ряд существенных проблем, преодолеть которые пока весьма сложно. Среди них — организационно-управленческие и экономические проблемы. Действующие правовые акты противоречат сетевой организации образовательного процесса. Возникают проблемы с распределением педагогической нагрузки и её оплатой. Система действует временно, на правах эксперимента, пока не будут разработаны нормативные документы федерального уровня.

Сказывается и психологическая неготовность родителей и учащихся к выбору элективных курсов на базе другого образовательного учреждения. Население ещё не привыкло к тому, что школы могут быть разные — предлагать разные программы, иметь учителей, работающих по разным технологиям и различную материальную базу. Непонятно родителям и то, что ребята в предпрофильных и профильных классах пробуют свои способности, пытаются оценить, что они могут, соответствует ли друг другу «могу» и «хочу». У родителей сложился стереотип: главное «учить всех и всему», а по завершении 11-го класса станет ясно, куда идти учиться.

Предпрофильный аспект сетевого взаимодействия требует новых компетенций педагогов. Они ощутили потребность в повышении квалификации по разработке нового типа элективных курсов. Стало понятно, что хороший элективный курс — это не просто информация, углубляющая какой-либо раздел учебной программы по предмету. Элективный курс требует организации продуктивной деятельности, в процессе которой ребята пробуют себя, создают какой-то значимый для них продукт. А для этого нужны новые способы обучения и прежде всего — трудового. Требуется иной тип образовательных ресурсов, пособий, материально-производственной базы. Учителя, ведущие сетевую предпрофильную подготовку, убедились в том, что после восьми лет обучения сделать правильный выбор на девятый год могут единицы школьников. Выбор оказывается очень важной образовательной компетенцией, которую необходимо специально формировать, причём как можно раньше. А для этого требуется специальное сопровождение — индивидуальные и групповые обсуждения выбора, его обоснованность, путь к нему. Возникают проблемы: кто должен проводить такие беседы? Школьный психолог не сможет этого сделать в силу занятости различными делами с разной категорией детей. Классный руководитель не подготовлен к такой работе. Не менее острый вопрос — как оплачивать эту дополнительную нагрузку?

Как всякое образовательное явление, сетевая предпрофильная подготовка требует анализа диагностики, мониторинга. Так ли это важно для образования детей — сетевой учебный план? Что реально меняет он в позиции школьников, в их развитии? Каковы результаты?

Так что эксперимент требует продолжения, серьёзных институциональных и психологических изменений. Окончательные его результаты можно будет оценить только по прошествии определённого времени.

Сетевое взаимодействие сельских школ в пределах образовательного территориального округа. В период, когда началась реструктуризация сети образовательных учреждений, расположенных в сельской местности, в Томской области была разработана концепция территориальных образовательных округов. Округ — это интеграция общеобразовательных учреждений, находящихся в соседних населённых пунктах. Образовательный округ создаётся по инициативе муниципальных органов управления образованием и педагогических коллективов школ. Он не имеет юридического лица, его работа строится на основе договора о совместной деятельности и между школами. Для управления округом избирается совет, в который входят представители общеобразовательных учреждений.

Как правило, округ создаётся вокруг полной средней общеобразовательной школы, имеющей сильные кадры, высокие образовательные результаты учащихся, хорошую материально-техническую базу.

В территориальном образовательном округе деятельность сельских школ ведётся по таким направлениям: научно-методическое сопровождение изменений в содержании и организации образовательного процесса (учителя проводят совместные педагогические советы, научно-методические семинары, создают общие методические объединения и проектные группы),

организуют совместные образовательные события и воспитательные мероприятия со школьниками (конференции, олимпиады, спортивные соревнования, концерты и пр.).

Округ позволяет оптимально использовать кадровые и материально-технические ресурсы (работа педагога узкой специализации с несколькими школами, докомплектование учебной нагрузки учителя, возможность использовать компьютерный класс или другие помещения, а также лабораторное оборудование). Областной эксперимент по профильному обучению дал новый импульс в развитии сетевого взаимодействия в пределах образовательного территориального округа, о чём шла речь выше. Программа «Школьный автобус» стала существенным условием для успешного сетевого взаимодействия.

В числе эффективно работающих округов — Баткатский Шегорского района, созданный на базе Баткатского сельского поселения и включающий шесть деревень. Средние полные школы есть в двух — Баткате и Бабарыкино, в двух населённых пунктах работают неполные средние школы, в остальных двух образовательных учреждений нет. Лидирующую позицию занимает наиболее крупная по составу учащихся и учителей — Баткатская полная средняя школа. Как уже говорилось, процесс интеграции является сложным, приходится преодолевать многовековой стереотип «выиграл-проиграл», формировать общее ценностно-смысловое содержание деятельности, предупреждать противоречия, решать конфликтные ситуации, которые неизбежны в любой совместной деятельности. Сегодня полноценное партнёрство сложилось у Баткатской и Бабарыкинской школ. Совместная работа усилила педагогический потенциал обеих, подтверждением чему стал конкурс в рамках приоритетного национального проекта — обе школы получили грант по миллиону рублей.

Обе школы активно работают с родительской общественностью и местным сообществом, изучают образовательные потребности, привлекают родителей и сельчан к участию в событиях школьной жизни. Педагогические коллективы взаимодействуют с инновационными школами других муниципалитетов, в частности, с Северской гимназией, Самусьским лицеем, что расширяет и обогащает профессиональное общение ликвидируя один из традиционных дефицитов сельских учителей. С помощью коллег из гимназии сельские учителя эффективно пользуются современными методиками оценивания и педагогической диагностики, ведут педагогическую поддержку процесса учения.

Уникальность каждой школы в этой сети сохраняется за счёт того, что каждая из них предлагает свои способы реализации тех или иных образовательных задач в пространстве общих целей совместной деятельности. Разработана программа общих образовательных событий и воспитательных мероприятий, в том числе направленных на сопровождение образовательных инициатив. Создан сетевой учебный план элективных курсов, которые проходят еженедельно, а также курсов-погружений, реализуемых в течение нескольких дней. Как правило, занятия проходят в форме тренинга. В перспективе — проведение сессий для изучения профильных предметов. Коллективы школ организуют совместно повышение квалификации учителей, принимают согласованные решения по развитию материальной базы обоих образовательных учреждений.

Любопытная деталь: в ходе эксперимента результаты ЕГЭ стали повышаться.

Существует мнение, что школы в сельской местности закрываются из-за массовой миграции сельского населения в крупные населённые пункты из-за отсутствия работы. В условиях Томской области у сельского населения есть широкие перспективы заниматься фермерством, рыболовством, сбором ягод, грибов, кедровых орехов. Имеются перспективы и дальнейшей разработки природных недр. Именно закрытие школы или её отставание от требований и ожиданий жителей остаётся существенным фактором сохранения населённого пункта.

Подводя итоги, отметим, что сетевое взаимодействие — процесс многоаспектный. Нельзя сводить всё богатство его содержания и форм к какой-то одной модели. Важно учитывать, что развитие сетевого взаимодействия предполагает и организационно-управленческие, и такие содержательно-управленческие условия: выявление и развитие сильных сторон образовательных учреждений — участников сетевого взаимодействия, сохранение и развитие их уникальности, самобытности; развитие интеллектуальных, кадровых, материально-технических, информационных ресурсов сети. Если её база остаётся прежней, интерес к взаимодействию исчезнет, учителя почувствуют, что все уже «выиграли».

Принцип «выиграл-выиграл» в сетевом взаимодействии работает безотказно. Интересен, что более 80% образовательных учреждений, в которые прошли конкурсный отбор на получение государственного гранта в рамках приоритетного национального проекта, — участники каких-либо образовательных сетей. Можно оценить это как начало, первый шаг в системных изменениях регионального образования. Так что опыт этот, рождённый в нашей области, мы будем продолжать, совершенствуя основные аспекты взаимодействия школ.

---

**Андрей Зоткин,**

*начальник отдела стратегических разработок Регионального центра развития образования,  
доцент Томского государственного университета, кандидат философских наук*

**Егорова Наталья,**

*старший научный сотрудник отдела стратегических разработок Регионального центра развития образования Томской области*