

# СЕТЕВАЯ ШКОЛА управленческих кадров

**Лариса Горбунова,**

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

**Александр Моисеев,**

*профессор кафедры педагогики и психологии АПКиППРО*

**Татьяна Новикова,**

*заведующая кафедрой развития образования АПКиППРО*

**Татьяна Болотина,**

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

Различные грантовые конкурсы, направленные на выявление и поддержку инновационного потенциала и лидеров российского образования, обнаруживают «точки и территории роста» в пространстве отечественного образования и выявляют его дефициты. Среди образовательных учреждений-грантополучателей можно выделить те, инновационный опыт которых концептуально оформлен для распространения. Один из таких масштабных проектов был развернут Национальным фондом подготовки кадров и реализован при участии Академии повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования. В его рамках сформирована лидерская группа образовательных учреждений, получивших опыт дотраивания моделей управления образованием на школьном уровне и его трансляции в профессиональное сообщество.

● сетевая организация ● взаимоотношения доверия ● самосопровождение повышения квалификации ● модернизация внутришкольного управления и повышение квалификации ● механизм оперативного реагирования на «точки роста»

**В** качестве средства, способного решить проблему перевода инновационного опыта в реальный ресурс развития образования, рассматривается повышение квалификации педагогических кадров. Однако подходы к организации, содержанию и технологиям дополнительного

профессионального образования не позволяют включить инновационный управленческий опыт в состав образовательных ресурсов. Случаи трансформации практики в образовательный ресурс носят локально-региональный характер и существенно не меняют ситуацию в системе повышения квалификации.

В то же время новые подходы и технологии указывают на возможность эффективного включения образовательных практик, прецедентов модернизации внутришкольного управления в образовательный контекст повышения квалификации. Возникает ситуация самосопровождения, которая меняет взгляд на устройство повышения квалификации, на технологии, организационные формы, нормы, 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*.

Поэтому важно создать сеть повышения квалификации руководителей образовательных учреждений 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 внутришкольного управления, представленный сетевым процессом повышения квалификации. Формой организации сетевого повышения квалификации управленческих кадров выступит сетевая школа управленческих кадров.

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

Создание сетевой школы управленческих кадров 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.

### Что такое СШУ?

Сетевая школа управленческих кадров общего образования (СШУ) — форма инициативной соорганизации образовательных учреждений общего и дополнительного профессионального педагогического образования, которая обеспечивает включённость этих субъектов в практику дополнительного профессионального педагогического образования, ориентированного на поддержку инновационной деятельности управленческих кадров.

Она призвана обнаружить и представить потенциал соорганизации образовательных учреждений общего образования и учреждений дополнительного профессионального образования для распространения инновационного опыта в области внутришкольного управления и в то же время способствовать проявлению у практиков-управленцев инициатив в области расширения сети и её развития.

СШУ создаётся для удовлетворения потребности в персонифицированном практико-ориентированном повышении квалификации, обеспечивающем доступ к лучшим инновационным практикам в области внутришкольного управления как к образовательному ресурсу вне региональных ограничений.

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

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 повышения, так и для клиентов СШУ. В режиме удалённого доступа 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<sup>1</sup> социальной жизни в сферу образования, а с другой — как специфический ответ системы повышения квалификации 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

<sup>1</sup> Сети, понимаемые как образования, основанные на неформальных этических отношениях, так же стары, как и человеческие сообщества. Социологи полагают, что они являются преобразованной формой социальных отношений в обществе на ранних этапах его развития. Согласно М. Веберу, такие из современных институтов, как договорные отношения, власть закона, конституционализм, были созданы для исправления недостатков неформальных сетевых отношений.

сущность инноватики, как она понимается в социально-экономической сфере.

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, которые могут простираться от простого принципа взаимности между агентами, до сложных ценностных систем, создаваемых самой сетью<sup>2</sup>.

### **Конфигурация сети школы управленческих кадров**

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 полицентричную 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.

Сетевая школа управленческих кадров общего образования строится как динамическая сеть с разнотипными ресурсными узлами, возникающая благодаря усилиям «системного интегратора», в роли которого

<sup>2</sup> См. *Фукуяма Ф. Великий разрыв* / Ф. Фукуяма / пер с англ. / Под общ. ред В.А. Александровой. М.: ООО «Издательство АСТ: ЗАО «Ермак», 2003. С. 272.

выступает Академия повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования, функционирующая на договорных началах. Такая конфигурация адекватна для решения задач образовательной политики, для реализации инновационного образовательного потенциала.

Ресурсные узлы динамической сети школы управленческих кадров — образовательные учреждения общего образования, на базе которых создаются модельные и стажёрские площадки СШУ.

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

- наличие у школы инновационного опыта модернизации внутришкольного управления;
- наличие структур, образований, нормативно-правовых решений и документов, отражающих процессы и результаты модернизации внутришкольного управления, государственно-общественного управления: 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;
- участие в реализации проектов по проблематике модернизации внутришкольного управления и государственно-общественного управления;

- наличие ИКТ-насыщенной среды школы;

- 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 экспертно-консультационных и обучающих центров обучают управленческие команды стажёрских площадок, обеспечивая их перевод в разряд модельных площадок.

*Потенциальные стажёрские площадки* создаются как ресурс расширения сети учреждений, включающихся в работу СШУ.

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

*РЦДО (РУЦ «Академия учителей»)* — ресурсно-консультационные центры (узлы), оказывают консультационную поддержку обучающимся и реализаторам программ в области освоения и использования информационно-коммуникационных технологий для сетевого профессионального взаимодействия.

*Академия повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования как системный интегратор СШУ*, выполняет функции координатора сети и её тьюторально-ресурсного центра, организующего

исследовательские процессы в сети и процессы самосопровождения, а также экспертно-консультационного центра и центра обучения (повышения квалификации).

### **Реализаторы образовательных программ**

В сети действуют как вертикальные, так и горизонтально-координирующие отношения. Они 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 повышения квалификации по разделам, соответствующим первому и второму уровням изучения и присвоения инновационного опыта в области модернизации внутришкольного управления. Виды учебных занятий — стажёрские семинары. Форма — очное обучение. Продолжительность учебных занятий — два дня по шесть часов. По итогам участия в семинаре делается отметка в электронном маршрутном листе участника, который входит в состав его учебной документации, выдаётся справка с указанием площадки, программы, модуля, уровня (раздела), количества учебных часов, использованных для ознакомления с управленческим инновационным опытом на этой площадке.

*Ответственность СШУ, передаваемая модельной площадке: обучающийся готов обосновать необходимость изменений системы внутришкольного управления, обосновать выбор инновационных перемен для управленческой команды школы.*

*Стажёрские площадки* реализуют обучение в рамках модулей программ повышения квалификации по разделам, соответствующим первому уровню изучения и присвоения инновационного опыта в области модернизации

внутришкольного управления. Виды учебных занятий — виртуальные стажёрские семинары. Форма — дистанционное обучение. Продолжительность учебных занятий — до двух дней по шесть 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 участника, высылаются справка с указанием площадки, программы, модуля, уровня (раздела), количества учебных часов, использованных для ознакомления с управленческим инновационным опытом на данной площадке.

*Ответственность СШУ, передаваемая стажёрской площадке: обучающийся готов обосновать необходимость изменений системы внутришкольного управления, обосновать выбор инновационных перемен для управленческой команды школы, его педагогического коллектива, для управляющего (попечительского) совета для управления образованием на муниципальном уровне.*

*Экспертно-консультационные обучающие центры, действующие на базе ИПКРО* реализуют программы повышения квалификации на теоретико-ориентированном уровне (третий уровень изучения инновационного опыта). Виды учебных занятий — лекции, семинары, в том числе проектировочные, тренинги, консультации; дистанционные лекции, семинары, консультации. Формы обучения — очная и очно-заочная, на основе дистанционных образовательных технологий. Общий объём учебных часов — 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. Виды учебных занятий — контактные лекции, семинары, тренинги,

контактные консультации, дистанционные лекции, семинары, консультации.

*Ресурсно-консультационные центры*, как правило, являются 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».

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 обучающимися. 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: обучающийся готов создать проективную команду, руководить ею, найти и привлечь сторонников инновационных преобразований в сфере внутришкольного управления, 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 шесть часов в течение двух дней (12 часов);

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

Дистанционные занятия ведутся 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, входящий в число обязательных учебных занятий для каждого из учащихся.

Используемые технологии дистанционного обучения — форумы, IP-телефония с видеочатом, видео-конференц-связь, 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 сети — руководитель ОУ или управления образования 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 ИТ-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 ту учебную линию, к которым он готов. Для этого предлагается выполнить тестовые задания, подготовить педагогическое эссе, которое затем будет транспортировано в портфолио обучающегося.

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**

Работа в системе повышения квалификации 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 программы<sup>3</sup>). Они рассматриваются нами как открытый проект персонифицированного и персонализированного повышения квалификации, разрабатываемый на основе сетевого взаимодействия субъектов повышения квалификации, реализаторов данных 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 повышения квалификации.

В то же время этот проект относится к числу рамочных — уже наличие

<sup>3</sup> См., например: Митрофанов К.Г. и др. Сетевые взаимодействия образовательных учреждений и организаций в процессе реализации образовательных программ. Проектирование и управление. М., 2004.

программ с конкретной тематикой (повышение квалификации управленческих кадров в области государственно-общественного управления школой; повышение квалификации управленческих кадров в области управления развитием школой), ориентирует тех, кто предполагает обучиться в СШУ в том проблемно-содержательном поле, которое предлагается освоить.

Особенность сетевых программ в том, что их содержание и структура отражают корреляцию и взаимодополняющий характер практико- и теоретико-ориентированных разделов модулей, отражающих уровни взаимодействия обучающегося с инновационной практикой, её осмысления и освоения, уровни готовности к внедрению новшества в области ВУ в систему внутришкольного управления конкретного образовательного учреждения.

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.

Сетевые программы разрабатываются и реализуются на основе кооперирования ОУ, учреждений СДППО, учреждений (центров) информатизации.

Виды учебных занятий, реализуемые в процессе стажировки, — тренинг-семинары и практикумы. Программа и сценарий таких занятий представляют собой распаковку «кей-

са», формат и стилистика которого фиксируют результат отрефлексированной инновационной практики. При этом особое внимание уделяется истории инновации, что позволяет выяснить ситуацию затруднения в области управления, ответить на вопрос: «Зачем было осуществлено изменение в области *внутришкольного управления*, 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.

Модели сетевой школы, стажёрских семинаров, которые могут проводиться как в традиционном, очном режиме, так и виртуально, на основе специально разработанных технологий, система дистанционного обучения руководителей школ прошли апробацию и получили одобрение в ходе семинаров и конференций, участниками которых стали представители 11 регионов РФ. Создана перспективная веб-среда сетевой школы управленческих кадров общего образования (<http://school.apkpro.ru>). В ходе апробации сделан однозначный вывод: она может стать реальным инструментом перевода инновационного опыта управления школой в условиях модернизации в реальный ресурс развития образования. **НО**