

СИСТЕМА ОБРАЗОВАНИЯ

Данильченко Сергей Леонидович

д-р ист. наук, профессор, советник директора
Филиал ФГБОУ ВО «Московский государственный
университет им. М.В. Ломоносова»
г. Севастополь

МОДЕЛЬ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МГУ ИМЕНИ М.В. ЛОМОНОСОВА ПО ФОРМИРОВАНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕЗЕРВА РЕГИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ КРЫМА И СЕВАСТОПОЛЯ

Аннотация: автор отмечает, что важнейшим фактором обеспечения устойчивого и поступательного развития системы образования Крыма и Севастополя является модернизация системы управления образовательными организациями. Изменения социально-экономического характера, нормативно-правовой базы, происходящие в региональной системе образования, определили новые условия управленческой деятельности в образовательной сфере Крыма и Севастополя.

Ключевые слова: кадровый резерв, ресурсное обеспечение, педагогический менеджмент, структура системы образования, система управления образованием, новая управленческая модель, модель современного руководителя, образовательная организация.

Инновационная конкурентная экономика предъявляет высокие требования к качеству профессиональных педагогических кадров, к квалификации руководителей системы образования, к способности и готовности к обучению на протяжении всей жизни и обеспечению такой возможности в рамках национальной образовательной системы. Сегодня конкурентоспособность стран зависит не только от деятельности традиционных образовательных институтов, но и от возможности постоянно повышать качество навыков, используемых в экономике и

социальной жизни. Люди, получившие профессиональное образование и желающие повысить уровень своих навыков или получить новые, являются ключевым ресурсом экономики. Обучение в течение всей жизни (непрерывное образование) становится необходимым и все более значимым элементом современных образовательных систем. Поэтому все большую роль в них играют образовательные модели, позволяющие перейти от централизованных и жестко организованных траекторий профессиональной подготовки к свободной встрече широкого предложения образовательных услуг и многообразных потребностей в повышении квалификации, в освоении новых знаний и технологий. Структура образования фактически определит систему образования в течение жизни. В ней будут сочетаться базовая подготовка с веером возможностей повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Она будет обеспечивать для каждого гражданина России возможность получить базовую профессиональную подготовку на востребованном уровне по коротким программам профессиональной подготовки и профессионального образования. Вместе с тем будет предложен постоянно обновляемый набор модульных программ профессиональных квалификаций для эффективной адаптации к запросам рынка труда. Такие программы будут оптимизированы по сроку обучения и открыты для всех желающих. В соответствии с принципом открытости произойдет интеграция ряда образовательных программ. Задача формирования богатой культурно-образовательной среды, способствующая непрерывному образованию будет решаться через: государственную поддержку услуг дистанционного самообразования, формирование общедоступных сервисов самообразования через Интернет на основе новых технологий работы со знаниями и сознанием; развитие системы образовательного консультирования и поддержки непрерывного образования, которая будет включать центры консультирования по получению дополнительного образования при службах занятости и организациях, представляющих услуги карьерного консультирования (профессиональной и образовательной ориентации) в школах и других образовательных организациях.

В числе основных приоритетов в системе профессионального образования на период до 2020 года планируется повышение качества профессионального образования, развитие современной системы непрерывного профессионального образования, повышение инвестиционной привлекательности сферы образования. Изменения в системе отечественного образования могут быть достигнуты путем повышения его качества, доступности и эффективности. Под качеством образования понимается его динамическое соответствие современным запросам со стороны всех заинтересованных субъектов – непосредственных и опосредованных заказчиков, в первую очередь, учащихся и их родителей (законных представителей), работодателей, государства; адекватность содержания образования современным социальным условиям. Под доступностью понимается организация образовательной сети, при которой каждый гражданин имеет возможность получить широкий спектр образовательных услуг, оказываемых на высоком профессиональном уровне. Эффективность предполагает такую структуру образовательной сети, при которой обеспечивается наиболее полное использование имеющихся и привлечение дополнительных ресурсов – человеческих, информационных, материальных и финансовых и т. п. Качественные изменения в региональной системе общего образования предполагают: изменения в ресурсном обеспечении системы образования; изменения в составе образовательных организаций, связях и отношениях между ними; изменения во взаимодействии системы образования и местного социума; изменения в организации управления системой общего образования.

Указанные изменения могут произойти в результате стимулирования и инициирования следующих процессов в сфере образования: переход на региональную систему оплаты труда работников образования, ориентированную на стимулирование качественных результатов педагогической деятельности; перевод руководителей образовательных организаций на контрактные условия работы; модернизация управления образовательными организациями; реструктуризация сети образовательных организаций и создания культурно-образовательных ком-

плексов; расширение масштабов сетевого взаимодействия образовательных организаций; обновление учебно-материальной базы организаций системы образования до уровня полного соответствия существующим санитарно-гигиеническим и педагогическим требованиям и нормам; повышение квалификации учителей и других педагогов как специалистов по проблемам развития ребенка, способных решать задачи индивидуализации обучения и воспитания детей; информатизация образования до уровня регулярного использования цифровых образовательных ресурсов на занятиях по различным учебным дисциплинам; увеличение числа инновационно-активных образовательных организаций; осуществление мер по устранению административных барьеров.

Второй ключевой аспект в развитии системы образования связан с формированием новой управленческой модели на уровне самой образовательной организации. Изменения в системе управления образованием происходят по нескольким направлениям: уменьшение степени централизации управления образованием; повышение степени обеспечения инноваций в системе образования; переход в системе образования к договорным отношениям; развитие общественных инициатив в сфере образования; создание «горизонтальных» управленческих структур; развитие сетевого взаимодействия в системе образования.

Существующее законодательство создает правовую базу для сохранения и укрепления управленческой вертикали, а также для автономии образовательных организаций, для принятия ими самостоятельных стратегических решений, как в образовательной, так и финансово-хозяйственной деятельности.

В настоящее время определение финансовой потребности образовательных организаций Крыма и Севастополя формируется из фактического наличия средств бюджета, ориентируясь на сметный метод, при этом качество планирования, контроль за исполнением бюджета и обоснование возможных отклонений заметно страдает. Одним из возможных вариантов решения сложившейся ситуации – это введение нового принципа финансирования образовательных организаций, основа которого переход на нормативно-подушевое финансирование. При

принятии данной модели возникает основной объект нормирования (стандартизации) – образовательная услуга, под которой понимается вид деятельности образовательной организации, направленной на удовлетворение потребностей обучающихся в достижении ими образовательных результатов и создании необходимых условий успешной образовательной деятельности, тем самым обеспечения федеральных государственных стандартов (ФГОС). Принцип подушевого финансирования сводится к приведению стоимостной величины образовательной услуги к одному обучающемуся (воспитаннику). Основной вопрос, возникающий при определении нормативных значений – это корректность расчета. В большинстве случаев предлагается расчет, основывающийся на среднем значении фактически сложившейся потребности сети. Норматив при данном подходе несет лишь расчетную функцию. Для устранения подобного рода искажений необходим детальный анализ сети, специфики функционирования и оптимальной типологии и видологии образовательных организаций Крыма и Севастополя. При этом необходимо сказать о целесообразности разработки стандартного (гарантированного) перечня (реестра) качественных образовательных услуг с соответствующими нормативами. При этом принцип регулирования взаимоотношений «регион – образовательная организация» осуществляется именно через механизм «спрос-предложение» образовательной услуги. Превышение перечня предоставляемых образовательной организацией услуг над стандартным набором финансируется регионом через систему регионального заказа.

Основываясь на вышеизложенном материале можно выделить основные ориентиры, на достижение которых должно быть направлено управление образовательной отрасли Крыма и Севастополя в ближайшее время: совершенствование управления образованием на основе принципов стратегического менеджмента, бюджетирования, ориентированного на конечный результат; определение перечня образовательных услуг, предоставляемых оптимальной сетью образовательных организаций и формирование адекватных нормативов финансирования; улучшение качества планирования, повышения уровня обоснованности расходов бюджета региона, усиление контроля целевого использования бюджетных

средств, в том числе на содержание материально-технической базы образовательных организаций и осуществления инвестиций; внедрение конкурсного порядка финансирования программ повышенного уровня, проводимых образовательными организациями; проведения работ по ликвидации аварийного и ветхого состояния зданий и сооружений образовательных организаций.

Важнейшим фактором обеспечения устойчивого и поступательного развития системы образования Крыма и Севастополя является модернизация системы управления образовательными организациями, в частности ее финансовой составляющей.

Таким образом, изменения социально-экономического характера, касающиеся ведущих направлений развития российского государства, изменения в нормативно-правовой и законодательной базе, а также значительные изменения, происходящие в региональной системе образования, определили новые условия управленческой деятельности в образовательной сфере Крыма и Севастополя.

Вопросы отраслевой оплаты труда, нормативно-подушевого финансирования образовательных организаций, государственно-общественного управления образованием, введения контроля за качеством образования, индивидуализации образовательных процессов и т.п. напрямую затрагивают деятельность управленческих кадров. При реализации этого направления модернизации регионального образования необходимо в первую очередь осуществить тотальную профессиональную переподготовку управленческого корпуса системы образования Крыма и Севастополя.

Учитывая, что МГУ имени М.В. Ломоносова обладает определенным опытом, предполагается, что совместная деятельность Университета и регионалов позволит выработать стратегию и определенные тактические направления по формированию управленческого корпуса образовательной системы Крыма и Севастополя, отвечающего условиям инновационного развития страны. Разработка модели сетевого взаимодействия по данной проблеме предполагает изначально два варианта совместной деятельности: объединение усилий по разработке стра-

тегии и тактики профессиональной переподготовки управленческих кадров; выработка направлений деятельности, апробация «общей модели», обмен опытом, анализ позитивных и негативных моментов; доработка «общей модели» и ее включение в общероссийскую образовательную систему. Формой взаимодействия (в качестве ведущей) выступает сетевое общение, но это не исключает и реального взаимодействия коллег.

Как и в первом случае, вырабатывается в совместной работе «общая модель» профессиональной переподготовки управленческих кадров, но она предполагает и совместную реализацию организации образовательного процесса. Организуется региональная «Сетевая школа современного руководителя образования» (название условное.) образовательный процесс организуют и ведут представители всех участников; сетевое взаимодействие преподавателей позволяет учесть возникающие риски и проблемные ситуации. При этом реальное взаимодействие со слушателями делегируется команде преподавателей Севастопольского филиала МГУ имени М.В. Ломоносова. Такое взаимодействие необходимо на этапе формирования индивидуальных образовательных программ и на момент аттестации обучаемых. Возможно, что практическая часть образовательного процесса будет проходить не на базе образовательных организаций региона, где работает слушатель сетевой школы, а Севастопольском филиале МГУ. Образовательные модули в дистантной форме будут вести преподаватели из всех организаций-участников. Тематика модуля и преподаватель, ведущий каждый из конкретных модулей, определяется совместным решением руководителей сетевой школы. Все эти организационные вопросы решаются в совместной работе команд участников.

Учитывая, что второе направление реализации сетевого взаимодействия по формированию современного управленческого корпуса системы образования Крыма и Севастополя значительно сложнее в реализации и интереснее по своей целевой установке, а также поглощает, по сути, первое, в процессе проектирования требуемой модели разработчиками взято за базовую основу именно оно. Та-

ким образом, говоря о модели сетевого взаимодействия по формированию управленческого корпуса для системы образования Крыма и Севастополя, соответствующего современным требованиям, мы фактически проектируем это взаимодействие в русле разработки модели региональной *«Сетевой школы современного руководителя образования»*. Цель проектной разработки – организация сетевого взаимодействия по формированию управленческого корпуса для системы образования Крыма и Севастополя, соответствующего современным требованиям. Объект проектной разработки – сетевое взаимодействие в ходе модернизации региональной системы образования. Предмет проектной разработки – разработка модели региональной *«Сетевой школы современного руководителя образованием»*. Задачи: определение стратегии деятельности региональной сетевой школы руководителей образования; выделение содержания образования в региональной сетевой школе и принципов обучения; проектирование и обоснование логики построения индивидуальных образовательных траекторий слушателей в региональной сетевой школе руководителей образования; проектирование структуры и организационных основ сетевого взаимодействия, обеспечивающего деятельность региональной сетевой школы современного руководителя образованием.

Сегодня уже очевидно, что образовательные потребности современного человека необходимо восполнять на протяжении всей профессиональной карьеры. Что же касается управленческих кадров вообще, а руководителей системы образования, в частности, то перемены, происходящие в социуме, экономике, юриспруденции, во всех направлениях жизни нашего общества требуют их активного включения в непрерывное профессиональное образование. Стратегически планируется, что проектируемая региональная сетевая школа будет управлять процессами становления новой управленческой практики в общем образовании Крыма и Севастополя, являться механизмом появления, развития и тиражирования новых управленческих практик.

Сетевая форма организации образовательного процесса обеспечит управление современными знаниями, необходимыми руководящим кадрам в период модернизации региональной системы образования: создание условий для порождения и распространения знаний, создание сетевой инфраструктуры, в которой бы порождаемые индивидуумом и группой знания циркулировали бы между индивидуумами, уровнями сети, внешней средой.

Анализ реальной ситуации в сфере переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров системы образования Крыма и Севастополя, выявил следующие противоречия: между нарастающими темпами модернизации образования и отсутствием необходимого количества менеджеров способного решить поставленные задачи; между федеральными целевыми установками модернизации российского образования и сложностью быстрого (своевременного) доведения информации до региональных работников образования, позволяющих реализовать поставленные задачи (технологизировать) данную информацию и включить в реальную практику; между быстро осуществляемыми социально-экономическими и юридическими (нормативно-правовыми) преобразованиями в регионе, влияющими на систему образования, и медленным присвоением данной информации управленческими кадрами.

Проведенный анализ базировался на следующих принципах: актуальности. Принцип актуальности предполагает ориентацию на отбор содержания профессиональной переподготовки и повышения квалификации (профессионального мастерства управленца) и технологий его реализации с учетом всех актуальных составляющих его профессиональной деятельности, как менеджера образовательного процесса: менеджмент, экономика, юриспруденция и т. п. и соответствующих современному мировому уровню образования взрослых; согласованности. Принцип согласованности предполагает обязательный учет согласования федеральных действий в рамках модернизации российского образования и региональных структур, занимающихся переподготовкой и повышением квалификации в сфере образования; научности. Принцип научности предполагает, соответ-

ствие анализа деятельности и содержания образования (переподготовки и повышения квалификации) современным и прогнозируемым тенденциям социально-экономического и научного развития, лучшим российским и международным инновационным практикам; детерминизма. Принцип детерминизма, будучи общенаучным, организует построение знания в конкретных науках. Детерминизм выступает, прежде всего, в форме причинности как совокупности обстоятельств, которые предшествуют во времени какому-либо событию и вызывают его. Современное понимание принципа детерминизма и использование его в процессе анализа, предполагает наличие разнообразных объективно существующих форм взаимосвязи явлений, многие из которых выражаются в виде соотношений, не имеющих непосредственно причинного характера, то есть прямо не содержащих момента порождения одного другим. Сюда входят пространственные и временные корреляции, функциональные зависимости и т. д. Принцип соответствия означает, в частности, преемственность научных теорий, предполагающих создание новых подходов, посвященных различным образовательным, информационным технологиям и педагогическим техникам, которые никак не соотносятся с традиционными для педагогики понятиями: ориентации на ценности и ценностные отношения, т. е. с анализом ценностных ориентиров, ведущих к принципиально иному социокультурному состоянию общества. Богатое аксиологическое наследие, содержащее в себе мощные исторические пласты человеческих связей и взаимоотношений, образующих ценностные предпочтения самых разных групп, учитывается в системе образования взрослых; целостности, интегративности. Принцип целостности, интегративности предполагает анализ, построенный на целостной схеме деятельности, учитывающей инвариантные стороны деятельности: познавательную, преобразовательную (практическую и проектирующую), ценностно-ориентировочную, обобщения, эстетическую. Принцип дополнительности предполагает, что при воспроизведении целостности явления, требуется применение «взаимоисключающих» дополнительных классов понятий. Тем самым с помощью дополнительности устанавливается эквивалентность

между классами понятий, описывающих противоречивые ситуации в различных сферах познания.

Повысить компетенцию управленцев системы образования Крыма и Севастополя по реализации основных направлений модернизации российского образования – прямая функциональная обязанность существующей в регионе системы повышения квалификации работников образования. Но в старой, сложившейся парадигме деятельности региональных образовательных организаций, решить оперативно поставленные задачи невозможно. Новый подход к организации региональной системы повышения квалификации направлен на разработку и внедрение моделей непрерывного профессионального образования, обеспечивающих каждому человеку формирование индивидуальной образовательной траектории для дальнейшего профессионального, карьерного и личностного роста. При этом должна обеспечиваться четкая согласованность федеральных и региональных содержательных задач и информационных потоков, обеспечивающих деятельность структур ДПО. Результатом такой работы должно являться формирование знаний, умений, навыков и компетенций управленческих кадров по основным направлениям модернизации российского образования, и, как следствие, значительный рост удельного веса численности менеджеров образования различного звена, прошедших профессиональную переподготовку и повышение квалификации. Поиск новых стратегических направлений в проектируемой модели повышения квалификации основывается на моделях подготовки менеджеров в зарубежных странах (в том числе) и в крупнейших транснациональных корпорациях и возможной трансформацией этих моделей в рамки российского социума. Такой подход обеспечивает соответствие российского менеджмент-образования общемировым тенденциям. Предложенные модели являются адаптивными моделями, составляющими стратегический образ школ менеджмента (инициативные, предпринимательские, рационально управляемые), что выражается в таком объединяющем понятии, как «динамическая школа менеджмента».

Образовательный процесс в региональной сетевой школе планируется строить с использованием следующих подходов: андрагогический подход – системное использование особенностей обучения взрослых людей, которые уже обладают организационным опытом, сами выбирают, что им учить, и могут обеспечить самоконтроль процесса обучения; образовательный подход – помощь в проявлении уникальных способностей обучаемого, формировании его собственной цельной картины взглядов на управление процессом посредством усвоения концепций, применимых в широком диапазоне ситуаций. Применение такого подхода особенно необходимо при обучении среднего и высшего управленческого звена; развивающий подход – обучение умению не только знать, но и понимать, творить, рефлексировать, использовать знания, регулярно повышать свой интеллектуальный уровень; модульность. Программы курсов целесообразно построить по интегративному принципу, обеспечивающему получение обучаемым завершенного комплекса профессиональных компетенций в рамках конкретного модуля. Универсальность изложения курса в сочетании с обучением навыкам адаптации знаний к конкретным видам деятельности. Сближение обучения с практической деятельностью обучаемого, обучение на базе ситуации, вовлечение в учебный процесс практического опыта и др. Непрерывность предполагает, что обязательность образования постепенно будет предъявляться ко всему периоду жизни человека. Индивидуализация предполагает, что образовательные цели и программы будут максимально индивидуализироваться. Коллективность ориентирована на то, что образовательные процессы все больше будут проявлять свою коллективную природу, а первоначально – групповую творческую работу слушателей.

Учебный модуль, основной компонент учебного курса, представляет собой полный цикл деятельности обучающегося по достижению заданного уровня компетентности. Учебный модуль представлен содержательными блоками и case-study. Учебные модули, объединены общим замыслом и макроцелями, и имеют единую структуру. Учебные модули представляют собой автономные образовательные единицы программы.

В каждый учебный модуль включены: текст, несущий основное содержание (содержательный компонент); иллюстративные примеры, тесты и задания, которым свойственны проблемность изложения и творческий характер, что способствует самопознанию и заставляет слушателя обратиться к собственному опыту; ссылки на примеры, вопросы и упражнения, вошедшие в другие элементы программы.

Такой подход отражает идею о том, что содержание обучения образуются не из тем учебных модулей, а из логически завершенных видов учебной деятельности обучающихся по освоению содержания курса.

Анализ корреляции явных пробелов в профессиональной компетенции управленческих кадров и ведущих направлений модернизации образования позволил определить тематику наиболее востребованных образовательных модулей. При этом учет ключевых направлений модернизации российского образования и основных проблем, выявленных в ходе реализации приоритетного национального проекта «Образование», позволили выявить проблематику учебных модулей таким образом, чтобы обеспечить системные изменения по основным направлениям развития образования России, а также эффективно содействовать становлению институтов гражданского общества и современного образовательного менеджмента. Для этого в модели предусмотрено повышение квалификации и переподготовка лидеров – руководителей образовательных организаций и руководителей органов управления образованием, от чьей деятельности зависит наиболее эффективные и системные изменения в образовании.

Планируется, что модели будут охватывать следующие направления. *Стратегический менеджмент в образовании* – раскрывает стратегию развития школы в условиях изменений, происходящих в российской системе образования, подходы к выработке миссии, целей, ценностей организации. Отражены подходы к разработке развития ОО с использованием SWOT-анализа, определением и учетом организационной культуры ОО, новые подходы к управлению с учетом общественной составляющей, пути и способы построения социального партнер-

ства ОО с другими структурами. Образовательная организация в условиях введения подушевого финансирования и отраслевой оплаты труда – *раскрывает стратегию деятельности школы в условиях конкурентной среды, недостатки существующей системы оплаты труда учителей, новые модели системы оплаты труда. СОТ и финансирование по нормативу; региональные системы оплаты труда (ОСОТО); разработку новой системы оплаты труда, нормативное и правовое сопровождение, новые подходы к системе аттестации руководящих и педагогических кадров; переход к системе нормативного бюджетного подушевого финансирования. Модели нормативного бюджетного финансирования. Совершенствование институциональных механизмов управления образованием. Развитие форм государственно-общественного управления. Формы публичной отчетности* – направлен на отработку и распространение эффективных форм участия институтов гражданского общества в управлении образованием, нормативно-правовые, организационно-методические и теоретические основы создания различных моделей государственно-общественного управления, развитие инфраструктуры общественного участия в деятельности школы, муниципальных органов управления образованием и т.д. Формы и способы предъявления общественности результатов деятельности ОО в форме публичного доклада. *Формирование системы оценки качества образования: региональный, муниципальный и уровень образовательной организации* – рассматриваются новые подходы к формированию системы оценки качества с учетом лучшего международного и российского опыта, региональные системы оценки качества образования. *Развитие сети образовательных организаций* – рассматривает сетевые модели интеграции, кооперирования и комплексирования организаций образования. Разработанные региональные модели, успешно адаптированные к различным географическим, демографическим и социально-экономическим условиям; алгоритмы сетевого взаимодействия, позволяющие увеличить число школьников, обучающихся в условиях современного качественного образования. Нормативно-правовые основы деятельности образовательных организаций – данный

модуль направлен на преодоление пробелов в правовых знаниях администраторов сферы образования в части правового статуса образовательных организаций. В рамках данного модуля будут рассмотрены понятия образовательной организации как юридического лица, порядок создания, реорганизации и ликвидации образовательных организаций, система локальных актов образовательной организации, юридические требования к внебюджетной деятельности. *Развитие экономической самостоятельности образовательных организаций* – раскрывает принципы и технологии автономии образовательной организации; систему бюджетного финансирования – планирование, корректировка, формирование и использование бюджетных средств; технологию и модели нормативного бюджетного финансирования, расчеты норматива бюджетного финансирования, а также рассмотрены схемы казначейского исполнения бюджета; экономический организационный механизм привлечения внебюджетных источников финансирования. *Проектное управление в образовании* – рассматриваются подходы к управлению образовательными организациями, основанные на проектном менеджменте, раскрываются основные подходы к разработке и реализации проекта управления образовательной организацией; проект, проектный менеджмент, образовательный проект, результаты образовательного проекта, стратегия, риски, логико-структурный подход, субъекты проектной деятельности, субъекты управления проектом, проектная команда, мониторинг реализации проекта.

Поступление слушателей в сетевую школу организуется через входной модуль I (рис. 1) – очное общение с менеджерами школы. На входном модуле на основе рефлексии собственной профессиональной деятельности, анализа собственной компетентности с помощью менеджера выстраивает свою индивидуальную образовательную программу. Содержание модуля: методика рефлексии, анализ уровня подготовленности будущего слушателя – все это разрабатывается совместно специалистами объединенной команды. Учитывая, что, как показывает опыт, первоначальное построение индивидуальных программ не бывает

окончательным в модели предусмотрена корректировка образовательных маршрутов. Это объясняется в равной мере, как переоценкой, так и недооценкой собственного уровня профессиональной компетентности руководителями.

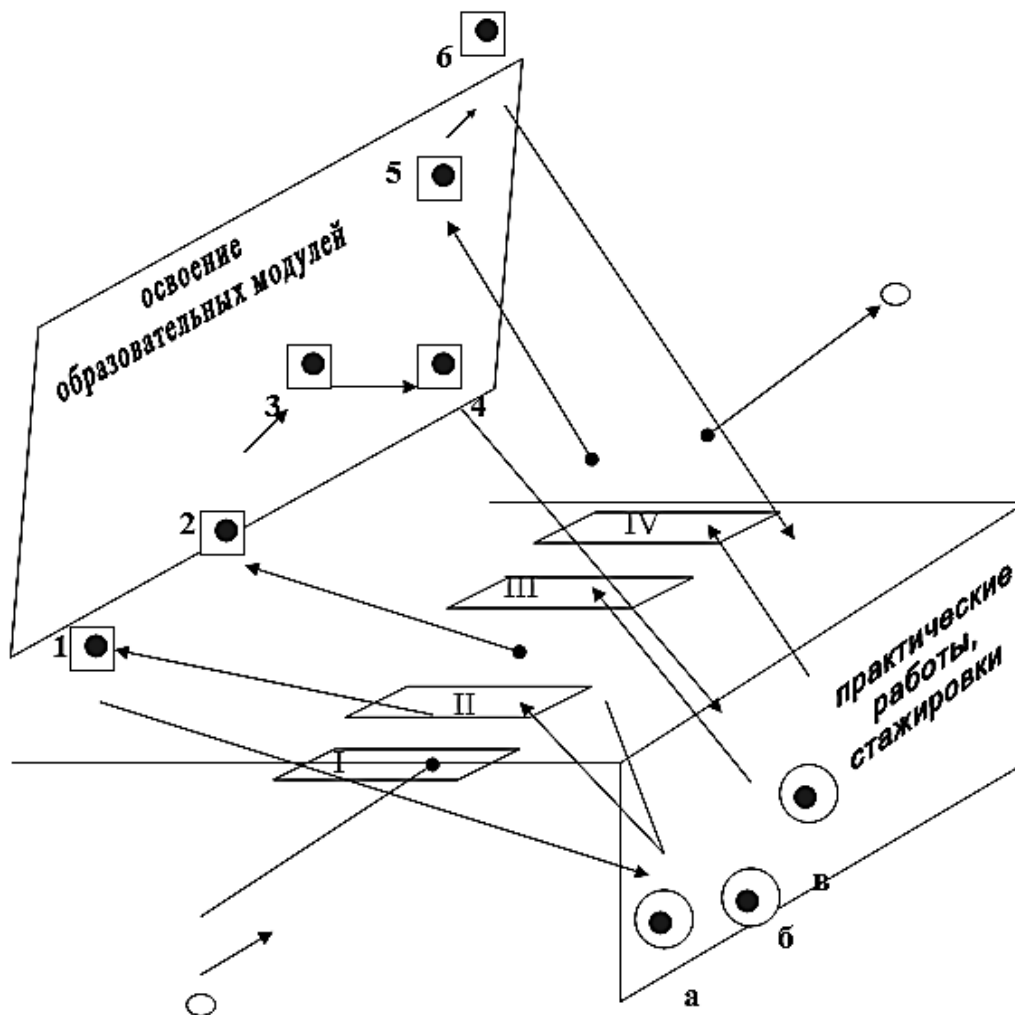





Рис.1. Логика построения образовательного процесса в сетевой региональной школе управленческих кадров

Обозначения:

 – I–IV модули психолого-андрагогического, методического и методологического характера (реальное общение)

 – 1–6...n образовательные модули (дистантная форма)

 – а, б, в...n практические работы по месту трудовой деятельности, стажировки

Особое значение в модуле I определяется обучение поведению личности в ситуации выбора с учетом возможных последствий этого выбора (в том числе и долгосрочных), т.е. самоопределение в образовательном пространстве. Затем слушатель начинает выполнять свою программу и осваивает (и усваивает) образовательный модуль «1» в дистантной форме, выполняет практические работы (а). После этого обучающийся переосмысливает свои возможности и потенциал, учитывает уровень требований преподавателей и приходит в модуль II, где на основе организационно-педагогических подходов и с помощью менеджера окончательно выстраивает свою индивидуальную образовательную траекторию. Затем следует освоение запланированных образовательных модулей программы (2, 3, 4), стажировка (б) и выход в модуль III. Этот модуль имеет методологический характер и ориентирован на коррекцию и окончательную конкретизацию образовательной программы. После этого слушатель приступает к освоению вновь добавленных в программу модулей (5, 6 или более/менее), выполняет практические работы и переходит на модуль IV – модуль выхода из программы. Здесь в форме реального общения происходит с помощью преподавателя осмысление достигнутых образовательных результатов, оставшихся «пробелов» в практической составляющей обучения, переосмысливается роль и место слушателя в решении задач модернизации системы образования Крыма и Севастополя; строятся перспективные образовательные планы. Работа слушателя в модулях I–IV также носит образовательный характер методологической направленности.

В обычной практике повышения квалификации в центре внимания оказываются глубокое и актуальное содержание обучения и высокий рейтинг преподавателя. А вот как это будет в дальнейшем использовано обучаемым – остается неизвестным. Но проблемы остались прежними, а применить новые знания не представляется возможным. Включение модулей I–IV в процесс обучения позволяет так корректировать образовательный маршрут, чтобы приобретаемые знания не терялись на фоне возникающих проблем, трудностей и неопределенностей слушателя. Реальное общение с менеджером и коллегами оказывает в

этом плане существенную поддержку. Это особенно значимо, т. к. часто обучаемые представляют свою конкретную реальность в искаженном виде, приписывают несуществующие проблемы или не видят реальных, т. е. не обладают достаточными умениями анализа и рефлексии своей деятельности.

Планируемые результаты обучения в региональной сетевой школе

<i>Уровень результатов обучения</i>	<i>Комментарии</i>
Управление информацией	Под информацией обычно понимается некоторая упорядоченная совокупность сведений (данных), которая с определенной точки зрения отражает событие, явление. Управление информацией связано как с определенными методами, техниками и технологиями информационной работы, так и с навыками коммуникации. Практика показывает, что даже руководители достаточно высокого уровня нередко в недостаточной мере владеют навыками коммуникации, презентации, структурирования и представления информации.
Управление знаниями	Знания от информации отличаются, по крайней мере, тем, что они имеют определенный порядок структурированности и целостности. Управление знаниями - это умение воспринимать, запоминать и владеть целостными и обоснованными понятиями о вещах и явлениях. Это, в том числе, уметь выявлять, распознавать свойства и отношения концепций, теорий, идей, реальных явлений и систем.
Освоение навыков и умений	Эта цель связана с применением знаний на практике, с осуществлением (воспроизведением) представлений, известных способов деятельности - правил, инструкций, описаний действий. Освоенные навыки - это алгоритмы, стандартные методы принятия решений и т.д.
Понимание ситуаций	Этот результат обучения связан со способностями придавать тот или иной смысл вещам и явлениям. Смысл - это категория ценностная, связанная с содержанием и анализом определенных установок человека в отношении наблюдаемого явления. Понимать ситуацию в организации - это совсем не то, что знать ситуацию в организации. Восхождение от знаний к пониманию означает восхождение к причинам явлений и их отношениям с другими явлениями, в том числе и психической природы.
Освобождение творчества	Уметь творить, создавать, синтезировать, принимать решения, проектировать, планировать изменения объективной реальности в нестандартных, проблемных ситуациях, опираясь на внутренние, в первую очередь, иррациональные ресурсы, - это, в общих чертах, означает «творить». Выход к этому результату возможен через освоение предыдущих. Особенностью овладения данным уровнем применительно к образованию является умение принимать творческие решения в проблемных ситуациях. Если глубокое

	овладение уровнем творчества в других областях высшего образования не всегда является необходимым, то для руководителя это необходимое умение, ввиду его особой роли в формировании будущего.
Реализация замыслов	Умение реализовать решения на практике, управлять созданием будущего в условиях значительной неопределенности и взаимодействия с трудовыми коллективами, в проблемных ситуациях, свойственных реальности, в составе больших систем. Этот уровень более высокий, чем творчество, поскольку реализация решений в условиях неопределенности требует, с одной стороны, умения творить, а с другой - умения взаимодействовать со сложной объективной реальностью.
Развитие	Интегрально, это приобретение приращения в знаниях, умениях, способностях. Однако, в более точном смысле это запуск процессов обновления различных сфер деятельности слушателя и самой его личности. Овладение развитием подразумевает высокую самомотивацию обучаемого, самоцелеполагание и фактически ориентацию его на саморазвитие.
Приобретение широкого и глубокого видения	В широком значении это умение формировать картину будущего. Это владение навыками системного мышления, управления большими системами. На этом уровне слушатель осваивает стратегическое мышление, в терминах высокой степени общности, на уровне изменения целей, культуры и стратегий организации.
Овладение провидением	Это способность устранять саму возможность возникновения серьезных проблем, предвидеть, менять «правила игры», уметь работать в составе «обучающейся организации». Если в рамках предыдущих уровней возможно осуществление соответствующих преобразований знаний отдельным индивидом, то на данном уровне это способна сделать только специально сформированная для такой деятельности команда. Ей должны быть присущи как высочайший индивидуальный уровень развития, так и навыки ведения коллективного диалога, рефлексии, совместного формирования видения и системного мышления.

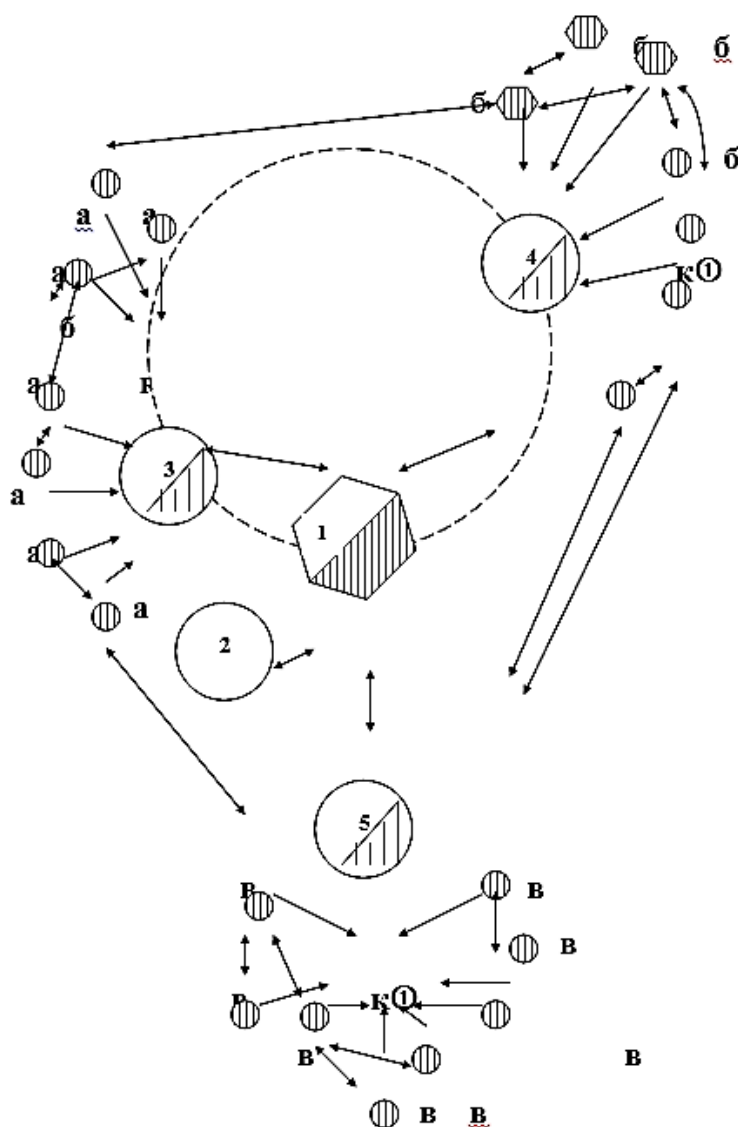


Рис.2. Структура модели сетевого взаимодействия в региональной сетевой школе современного руководителя образования

Обозначения:

▨▨▨▨▨ – поле деятельности сетевой школы

1 – Сетевой Совет

2 – МГУ имени М.В. Ломоносова

3–5 – команды экспертов

а, б, в – слушатели сетевой школы

Сетевое взаимодействие создается на базе консультационной сети. Для организации образовательной деятельности в структурных элементах сети (Сетевой Совет, команды экспертов) создаются подструктуры сетевой школы. Севастопольский филиал МГУ имени М.В. Ломоносова в лице Научно-методического центра развития образования выполняет контрольно-наблюдательные функции, взаимодействия с Сетевым Советом. Остановимся отдельно на функциональных обязанностях и организации деятельности каждой из подструктур.

В поле деятельности сетевой школы в СС создается учебная часть сетевой школы. В учебной части интегрируется информация по организации образовательного процесса. Она возглавляет деятельность сетевой школы. Целесообразно для этой работы выделить руководителя-специалиста от Севастопольского филиала МГУ, в котором размещается центральный сервер сети, там находится штаб-квартира СС, там интегрируется вся информация по сетевому взаимодействию: консалтингу и образовательной деятельности в сетевой школе.

В учебной части работают тьюторы, т. е. специалисты, ведущие образовательные и методологические модули, полностью отвечающие за их реализацию; 2–3 менеджера, которые «ведут» группы слушателей и администратор, занимающийся документацией. Учитывая, что фактически сетевая школа выполняет процесс повышения квалификации, то возможен вариант использования кадрового ресурса подразделений Филиала, занимающихся дополнительным профессиональным образованием управленческих кадров региона.

Разработку образовательных и методологических модулей (презентации, учебные пособия, дидактический материал) в формате их реализации в дистантной форме проводят квалифицированные ученые и педагоги, распределяя «задания» в по решению Сетевого Совета. Содержание обучения обязательно обсуждается всей «командой» совместно с МГУ имени М.В. Ломоносова.

Слушатели записываются на обучение в учебной части. Формирование групп (первоначальное) проводится после прохождения слушателями входного модуля. На входном модуле проводится презентация всех образовательных модулей, групповая (мини-группы) работа слушателей по обсуждению проблем и

трудностей в профессиональной деятельности, способов самоопределения в выборе индивидуального образовательного маршрута, рефлексия собственного опыта; определенное ранжирование модулей по приоритетам и актуальности. Затем индивидуальная выработка слушателями программы обучения. Далее проводится дистантное обучение слушателей по индивидуальным программам, т. е. каждый осваивает не модули, которые на данный временной период отмечены в его маршруте. Промежуточные модули II и III ориентированы на корректировку индивидуальных образовательных программ и организуются в живом общении со слушателями. Каждый из слушателей обязательно проходит модули I, II, III и IV, а образовательные модули включаются в программу по выбору слушателей. Между этими модулями по времени 2–3 месяца и дистантное обучение. После II модуля в программу включаются практика и стажировки на базе образовательных организаций. Возможно выполнение групповых практических и проектных заданий. При этом целесообразно широкое географическое перемещение слушателей (в другой муниципалитет) для ознакомления с работой коллег, передачи опыта, принятия опыта, взаимопомощь.

Таким образом, мы имеем три триместра и две промежуточные встречи со слушателями. Цель этих встреч в коллективном анализе проводимого обучения, обсуждение практической ценности образовательных модулей, заданий (как групповых, так и индивидуальных «case-study»); проблематизация слушателей на корректировку индивидуальных образовательных программ. После II и III модулей возможна перегруппировка слушателей по образовательным модулям.

Выходной модуль завершает обучение. Проводится групповая рефлексия: что предполагали – что получили. Сопоставление профессиональных затруднений и освоенного образовательного содержания. Выделение той конкретики, которая будет использована в профессиональной деятельности.

Предлагаемый подход позволяет реализовать образовательную программу в более чем 144 часа.

В учебной части концентрируется масса информации, которая размещается на сайте Севастопольского филиала МГУ и доступна для каждого слушателя

(расписание работы преподавателей по образовательным модулям, консультации «on line» (чат) и «of line» и т. д.). Необходимо мотивировать управленческие кадры на обучение и дать заранее на сайте такую информацию.

Таблица 1

Программа региональной сетевой школы

Образовательные модули	Как можно освоить	
	что можно изучить по данному вопросу (книга, DVD, отчеты и др.) и как получить эти материалы	где и как можно пройти обучение

Таблица 2

Информация о преподавателях

ФИО	место работы, должность, уч.степень, звание	образовательный модуль
-----	---	------------------------

Часть информации размещается в закрытой базе учебной части. Ниже дан конкретный формат подобной информационной базы.

Таблица 3

Сведения о слушателях

ФИО слушателя	Территория	Место работы, должность	Домашний адрес, телефоны, e-mail

Таблица 4

Индивидуальные образовательные программы

ФИО слушателя	Образовательная потребность (модули)	Что изучено, когда	Место и тема практики, стажировки	Корректировка образовательной программы

Сетевые партнеры

Тема итогового проекта	Краткое содержание	Руководитель проекта	Основные исполнители проекта (слушатель, организация)	Вновь включившиеся партнеры (слушатель, организация)

Анализ развития сетей показывает, что, несмотря на традиции индустриального повышения квалификации, российские управленческие кадры готовы включаться в такие сети. Более того, их работа не требует построения какой-то принципиально новой инфраструктуры. Уже на основе существующих ресурсов можно создавать условия для полупрофессионального, неформального профессионального общения и их органичного переплетения. Подобного рода сети демонстрируют открытость системы циркуляции знаний и нелинейный тип порождения и распространения знаний в практической управленческой деятельности. Описанный выше путь включения связей делает систему передачи знаний более гибкой и эффективной – общение на равных повышает мотивацию «управленцев» и самообучаемость. При этом многоуровневость сетевых взаимодействий способствует усилению плотности сетей и, соответственно, накоплению новых знаний, а также облегчению обмена ими.