Title: Реморенко И . На путях к сетевому управлению
Subtitle: Сетевой подход в образовании
Author: Egor
Date: 2007/5/23
URL: http://setilab2.ru/modules/conference/view.article.php/c2/39

Аннотация : Потеря живой активности , заинтересованности в изменениях ; угасание деятельности и усиление ее имитации - вот основные симптомы кризиса системы управления . Сеть тем самым строится не на похожести образовательных инициатив , а на их возможности сделать вклад в разрешение определенной социокультурной проблематики . Может быть , как раз отличные от других , особенные качества человека делают его успешным .

Доклад 7.
Несколько общих замечаний
1. Один из главных кризисных моментов , с которым сталкивается сегодня большинство масштабных проектов (предполагающих участие большого числа инициативных людей) - это кризис взаимопонимания , отсутствие единого представления о целях и задачах , отсутствие ясного понимания стратегии действий . Для проектов сетевого характера эта проблема стоит ничуть не менее остро .
Однако , на мой взгляд , сетевое устройство принципиально тем , что как раз для него достижение единых представлений , взглядов , мерок и т .д . не существенно . Важно иметь не единые (у всех одинаковые) представления , но общие , те , к которым все могут отнестись . К которым всем отнестись интересно и значимо .
Сеть , по существу , следует рассматривать как объединение непохожих друг на друга элементов . Это -то и есть самое сложное , когда мы объединяемся не как единомышленники , а как "разномышленники ".
Для сетевого взаимодействия важно наличие общей проблематики и подходов к ее разрешению из разных , порой даже противоречивых представлений . "Страдание " от несовпадения позиций , от разночтений в понимании смыслов и форм дела все равно остается , но оно уже не является непреодолимым препятствием для успешной деятельности .
2. Исходя из таких представлений о "разномышленниках ", современная грамотная соорганизация не только не может быть иерархичной и единоначальной , но не может решаться и путем голосований , принятия меньшинством позиции большинства (и последующего подчинения). По большому счету сетевой тип взаимодействия ставит нас в ситуацию , когда автор идеи сам ее и осуществляет . Либо вынужден строить конкретные предложения о сотрудничестве .
Идеи так с маху "массами не овладевают ". Поскольку перед нами

не массы , а разнородные "узлы отношений " с высокой степенью сопротивляемости . Такова существенная особенность сетевого состояния .

3. Есть ли в сети лидеры , организаторы , центральные элементы ?

Любой элемент сети в принципе может сказать : "Я буду нести ответственность за целостность и налаживание системности , связей между разными членами сети , всем тем , что они делают ". И тогда сеть как бы поглощает , содержит в себе вертикальный принцип взаимодействия , способный разворачиваться едва ли не из любой точки .

Если смотреть на работу сети из соображений слаженности , то в ключевой позиции оказывается не традиционный управляющий и не владелец контрольного пакета акций , а тот , кто может системно видеть все происходящее . Динамичные процессы в сети запускает тот , кто в большой мере понимает общее положение , чего -то хочет и готов брать на себя ответственность .

4. Если посмотреть на сети в образовании , то здесь появляется еще одна проблема . В сетевом маркетинге есть достаточно ясные критерии успеха и повышения статуса : чем большему числу покупателей дистрибьютор смог продать продукцию и чем больше людей привлек в сеть - тем выше у него статус . В образовании , полагаю , ситуация несколько отличная . В первую очередь тем , что отсутствует базовый показатель эффективности . Все показатели очень условны , не отражают всей специфики и многообразия сути того или иного педагогического дела . Но в поисках неких содержательных показателей - пусть даже меняющихся - все равно возникает потребность .

Характер управления - предпосылка сетевого взаимодействия

Согласно российскому закону "Об образовании " наше управление образованием носит государственно -общественный характер . Из каких же общих принципов надо исходить , чтобы такое управление действительно состоялось ?

Известный принцип - начинай с себя . Из него можно заключить , что государственно -общественный характер системы управления образованием должен изначально появиться в отношениях между самими "образователями ", то есть образовательными структурами . Это значит , что в системе образования должны появиться фрагменты , которые управляются не исключительно вертикальным способом .

Известно , что традиционно система управления образованием ничем не отличалась от устройства управления в какой -либо иной отрасли . Самые важные решения принимались сверху . Затем начинала работать технократично настроенная ведомственная машина . Информация от федерального министерства поступала непосредственно в каждую школу . Уходило значительное время на доведение решений сверху вниз , получение проверочной информации - выполнено ли распоряжение . Большую роль при этом играли средства массового убеждения (партия , газеты и телевидение , система нравственного воспитания , контроль

морального поведения сотрудников предприятий и пр .).
С течением времени стало ясно , что действительность настолько
сильно меняется , что мобильно реагировать на каждое ее
изменение просто не удается . Можно даже предположить , что
перестроечный финал эпохи застоя вызван не столько кризисом
идеологии , сколько кризисом застывшей системы управления .
Потеря живой активности , заинтересованности в изменениях ;
угасание деятельности и усиление ее имитации - вот основные
симптомы кризиса системы управления . Такая картина становится
и сейчас столь же характерной для управления образованием ,
как и двадцать лет назад . Пожалуй , не только образовательное ,
но и любое другое ведомство социальной сферы склонно
имитировать собственную бурную образовательную активность .
Вспомним , хотя бы , как министр по налогам и сборам рассуждал о
необходимости введения учебника по системе налогообложения
для общеобразовательных школ . Тогда даже книжку специальную
напечатали .
Таким образом , попытка общественные проблемы решать через
школу ведомственновертикальным способом выглядит сегодня все
более очевидной иллюзией .
Если же признать , что в сегодняшних условиях основной игрок
образовательной действительности - не ведомство , а каждая
конкретная школа , то только заинтересовав каждую школу в
осуществлении значимой для нее образовательной программы ,
можно добиться действительно продуктивных социокультурных
эффектов . Центральный вопрос для образовательных политиков
звучит , на мой взгляд , следующим образом : "Каким образом можно
построить новую систему управления , которая стимулировала бы
проявление позитивной активности всех основных субъектов
образования ?"
Такие разные сети
Никакое , пусть даже очень правильно спланированное решение не
дает системного эффекта без учета всего многообразия
деятельности образовательных учреждений . Однако представления
о том , как учитывать это многообразие , на что конкретно можно
опереться в процессе взаимодействия , разнятся весьма сильно .
Есть различные типы сетей , и соответственно этому в разных
сетях предполагается разное сетевое взаимодействие . "Сеть
учреждений , реструктуризация сети школ ."
Подобные термины часто звучат на проблемных семинарах ,
посвященных изменениям в системе образования . Но в каком
значении ? В данном случае под понятием "сеть " понимается
совокупность институций , выполняющих определенную функцию .
Чем занимается сеть образовательных учреждений ? Детей учит .
Оказывает кем -то утвержденные , одинаковые для всех услуги .
Точно так же , как сеть парикмахерских , бань или аптек . В таких
сетях узлами являются материальные единицы - учреждения . И,
например , реструктуризация сети школ понимается прежде всего
как изменение географии , пространственного расположения школ .

Появление другого представления о сетях напрямую связано с многообразием деятельности образовательных учреждений. Если есть разные образовательные программы и школы, их реализующие, то, как следствие, возникает необходимость установления особого рода связей между школами. Появляются сети как структуры, обеспечивающие эти связи. Самая известная из таких сетей - Интернет. Здесь второстепенны материальная основа и пространственное расположение узлов сети, важен тип человеческих отношений, который при этом поддерживается. Общение по электронной почте становится сейчас совершенно особым жанром человеческой коммуникации. Основной узел сети - материал, вызывающий то или иное к себе отношение. К этому типу сетей в образовании относится также педагогическая печать.

Однако есть тип сетей, который не только поддерживает, но и порождает новые человеческие отношения. Цель этих сетей не только "поставить в известность" о чем-либо, но и выработать новую связь, достичь изменения ее субъектов. Такие сети иногда называют социально-функциональными или контактными. Смысл этих сетей - во встрече разных и непохожих друг на друга участников сетевого взаимодействия.

В частности, в музейном деле крупные музейные выставки-фестивали отличаются от традиционных музеев. Они не только демонстрируют достижения мастеров, но и с участием посетителей конструируют общее отношение к культурным событиям и художественным объектам. Культурные артефакты возникают как новое содержание на основе встречи друг с другом самобытных, непохожих друг на друга представлений. В образовании аналоги такого типа сетевого взаимодействия видны в инновационном движении, развитие которого напрямую зависит от степени представленности образовательных проектов в педагогическом сообществе.

Все три типа сетей в равной степени важны для системы образования. Первый тип удерживает образование как социальный институт, сохраняет требование его всеобщности. Второй тип, "наводя мосты" между разными образовательными институтами, обеспечивает процесс становления общих рамок, общего смыслового поля в образовании. Третий тип, собственно, и представляет реальность взаимодействия. Первые два лишь создают условия для возможного действия, но не обеспечивают взаимный интерес, в то время как именно в третьем типе встреча педагогических идей, их сопоставление и порождение новых смыслов являются необходимыми функциями, сохраняющими жизненную сущность образования.

Управление, учащееся балансировать

Таким образом, признавая значимость всех трех "образов сети", к сетевому управлению мы отнесем ту его сторону, которая предполагает опору на инициативу снизу; когда по сути принятие управленческих решений и происходит в самой сети,

самими образовательными учреждениями и сообществами , а органы управления создают менеджерское обеспечение реализации принятых решений .

Можно обозначить основные характеристики сетевого управления :

- Äåöåíòðàëèçàöèÿ, ïðåîáëàäàíèå âîðèçîíòàëüíûõ ñâÿçåé íàä âåðòèêàëüíûìè.

- ×àñòè÷íîå ëèäåðñòâî, êîãäà êàæäûé ñóáúåêò â êàêîé-ëèáî îáëàñòè ìîæåò ÿâëÿòüñÿ ëèäåðîì, à â äðóãîé ëèøü ðàçðàáîò÷èêîì, çàèíòåðåñîâàííûì ó÷àñòíèêîì.

- Øèðîêàÿ ñïåöèàëèçàöèÿ, ïðåäïîëàãàþùàÿ ðåøåíèå â ðàìêàõ ñåòè íå ñòîëüêî óçêîïðîôåññèîíàëüíûõ ïðîáëåì, ñêîëüêî "ïîãðàíè÷íûõ", ëåæàùèõ íà ïåðåñå÷åíèè ðàçíûõ ñôåð äåÿòåëüíîñòè.

- Íàëè÷èå íåôîðìàëüíûõ îòíîøåíèé, ïðåäïîëàãàþùèõ ïîìèì ïðîôåññèîíàëüíîãî, êëóáíûé õàðàêòåð îòíîøåíèé ÷ëåíîâ ñåòè.

Некоторые аналитики системы управления полагают , что в сетевом взаимодействии есть и архаичные черты - следование принципам первобытно -общинного строя , когда социальная иерархия была не столь выражена . Со временем в эпоху разделения труда стали актуальны иерархические модели управления . Однако инновационный уклад жизни , частая смена картин мира привели к тому , что снова стал востребованным сетевой механизм кооперации социальных групп .

В сегодняшней действительности , чтобы быть успешным важно уметь сочетать , находить баланс между иерархической и сетевой организацией труда . Управление в связи с этим следует понимать как управление балансом , позволяющим сочетать в общей целостности вертикальные и горизонтальные механизмы взаимодействия участников коллективно -распределенной деятельности . Здесь важно то , что сетевое взаимодействие позволяет обеспечить творческий , продуктивный характер деятельности . А вертикальные структуры удерживают системность , последовательность представления получаемых результатов .

При таком понимании сетевых механизмов управления остается неясным вопрос : А что значит найти и удержать баланс между иерархией и сетью ? Какие институциональные структуры за это отвечают ? Рынок , совокупность проявленных интересов всех заинтересованных лиц ? Сфера политической деятельности ? Чтобы ответить на эти вопросы , попробуем посмотреть на складывание сетевого взаимодействия в системе образования .

Каким бывает сетевое взаимодействие ?

Сила сетевого взаимодействия в том , что оно , лишь появляясь , уже начинает само продуцировать становление других сетей . В качестве иллюстрации можно рассмотреть деятельность Нововаршавской школы Омской области . Ее директору Зое Аркадьевне Халюте удалось создать организационный механизм , когда не сельские школьники уезжают учиться в город , а вузовские преподаватели приезжают к сельчанам . Сейчас в Нововоршавке 300 студентов , все они учатся в четырех вузах , проходят учебную практику непосредственно на селе . И село живет , имеет перспективы , и у вузов со студентами проблем поменьше . Более того , у них возникает интерес кооперироваться .

Странно ведь , если один и тот же курс истории в Нововаршавке начнут читать разные преподаватели вузов . У вузовцев появляется потребность обмениваться преподавателями , согласовывать учебные курсы , разрабатывать общие учебные планы . Приблизительно такое же влияние Нововаршавские сельские студенты оказывают и на производственную сферу села . Школа в Нововаршавке , в свою очередь - один из участников сети Федеральных экспериментальных площадок , наиболее масштабной сегодня попытки сетевого проекта в образовании . В сети ФЭП за годы ее существования выявилось несколько ключевых проблематик . К их числу можно отнести проблему отставания темпов изменения содержания образования от темпов развития культуры . Поэтому -то и суть ФЭПовских инициатив культурно -образовательная . Проблемы того , как современный человек может выбирать способы , личный вклад в развитие культуры становятся крайне важными для проектов сети ФЭП .

Сеть тем самым строится не на похожести образовательных инициатив , а на их возможности сделать вклад в разрешение определенной социокультурной проблематики . Возможность осуществить такой вклад одновременно задает и возможность обмена вкладами , распространение идей . Были случаи , когда культурно -образовательная инициатива , выдвигая интересный проект , представляя его в экспертном сообществе , фактически тем самым его и распространяла , делала открытым для кооперативного освоения вместе с остальными . Так случилось , в частности , с проектом "Архитектурно -педагогическая среда " из 124 школы г . Красноярска . Авторы проекта и подумать не могли , что во многих других школах , имеющих статус ФЭП , тоже начнут перестраивать школьные лестницы , входные двери , менять архитектонику классных комнат . Однако значимость инициатив друг для друга , критическое , но заинтересованное отношение , позволили создать эффективный механизм распространения инноваций .

Неключевые компетентности

По -видимому , в соответствии с типами сетей при инициации изменений в образовании мы вынуждены отвечать сразу на три вопроса :

- Êàêîé íîâûé òèï äåÿòåëüíîñòè â ðåçóëüòàòå ýòîãî èçìåíåíèÿ ïîÿâëÿòñÿ (êîíòàêòíûå ñåòè)?

- Êàê èçìåíÿòñÿ îòíîøåíèÿ ìåæäó ñóáúåêòàìè îáðàçîâàíèÿ (èíôîðìàöèîííûå ñåòè)?

- Êàêèå íîâûå îáðàçîâàòåëüíûå èíñòèòóòû èñ÷åçíóò, à êàêèå ïîÿâÿòñÿ, áóäóò ëè îíè äîñòàòî÷íî óñòîé÷èâûì (èíñòèòóöèîíàëüíûå ñåòè)?

Ответы на поставленные вопросы трудно будет найти без особой экспертной позиции . Ее специфика должна состоять в обнаружении связи между возможностями образования и становящимися общественными потребностями . Это значит , что ключевыми моментами удержания баланса между разными сетями должны стать общественные образовательные институты . Например , объединения попечителей .

Но может быть , те же попечители не так уж и важны ? Быть может , нужно просто собрать основных работодателей , спросить их о том , чего им не хватает для организации производства , и выявив эти недостатки , ориентироваться на "ключевые компетентности ", те основные качества человеческой деятельности , которые востребованы на рынке труда . Примерно такая позиция все чаще и чаще провозглашается в некоторых проектах реформирования образования на региональном уровне . Однако , на наш взгляд , данная позиция слишком самонадеянна . Во -первых , никто не может достаточно точно сказать о качествах личности , которые через 10-15 лет станут ключевыми для личностной и социальной успешности . Во -вторых , эти самые ключевые компетентности появляются из более частных , поначалу слабо проявляющихся способностей личности . И очень важно частным способностям дать проявиться . И, наконец , в силу коллективно -распределенного характера деятельности вовсе не обязательно формировать одинаковые компетентности для всех . Может быть , как раз отличные от других , особенные качества человека делают его успешным . Это случается , если личности удается "вписаться ", найти применение своим способностям в сложно устроенном социальном мире .

Общественные институты образования для того и нужны , чтобы чутко прореагировать на особенности личности , неключевые компетентности , которые могут быть поддержаны и выращены . Чем больше позиций , общественных мнений представлено при обсуждении и реализации образовательной программы школы , тем выше ее эффективность .

Получается , что действенное удержание баланса между разными типами сетей в образовании невозможно без равновесного диалога чиновников , авторов образовательных инициатив , экспертов , общественных деятелей .

Одно из описаний постепенности в становлении

Петербургские ученые считают , что становление сетевого взаимодействия в деятельности образовательных учреждений - процесс последовательный , постепенный , предполагающий несколько уровней :

- Уровень информации , когда образовательные учреждения обмениваются сведениями , между ними налажены действенные информационные потоки .
- Уровень распределения обязанностей , предполагающий разнообразие школ , их направленность на удовлетворение разных образовательных потребностей граждан .
- Уровень формирования социальнопедагогических норм . Это когда школам удается договориться об общих критериях оценки друг друга (здоровье учащихся , компьютерная грамотность и пр .).
- Уровень ресурсного обмена между образовательными учреждениями . Реализуется тогда , когда у учреждений сети появляются общие ресурсы разных типов (общая сетевая библиотека , финансы , кадры и пр .).

- Уровень реализации образовательных программ . Это когда ученик может выбрать , в каких нескольких школах он хотел бы учиться . Сети школ подстраиваются под типологии индивидуальных образовательных программ школьников . В последнем случае целесообразно объединять школы в округа и строить систему управления согласно не территориальному их местоположению , а содержательному наполнению сетевых образовательных программ .

Предпосылкой становления образовательных сетей может быть и создание профессиональных , проблемно -ориентированных образовательных объединений . Для этого группы , пытающиеся создать профессиональнопедагогические сетевые объединения , должны определиться :

1. Что общего у всех , кто собирается войти в создаваемую профессионально -педагогическую сеть ? Необходимо обозначить те общие ориентиры развития образования , которые данной сетевой группой провозглашаются как основные , мировоззренческие , оказывающие влияние на развитие сети в целом , являющиеся ее общей рамкой . Это своего рода общие ответы на самые сложные вопросы развития образования .
2. Что является основанием для развития сети ? Здесь выясняются уже не столько "общие ответы ", сколько ставятся "общие вопросы ", над которыми работает сеть . Необходимо определить приоритетные исследовательские задачи , над которыми работает сеть в очередной период планирования собственной работы . Это важно потому , что без выделения таких исследовательских приоритетов многие сети распадаются в силу все накапливающегося объема необобщенных , слабо структурированных идей . Сеть как бы переполняется идеями , которые при отсутствии ответственных за их реализацию становятся выхолощенными . Такая сетевая маниловщина неизбежно приводит к распаду сетевого взаимодействия .
3. Каковы социальные задачи сетевого взаимодействия ? Важно также понимать каким образом сеть соотносит себя с деятельностью других педагогических и непедагогических социальных групп . Без этого сетевое взаимодействие маргинализируется , а члены сети становятся социальными изгоями .

По всей видимости , сетевое взаимодействие - не случайная мода очередного этапа российских образовательных реформ . За ним будущее .