

И.Н. Фролов

**УПРАВЛЕНИЕ СЕТЕВОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ
МЕТОДИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ
УЧИТЕЛЕЙ РЕГИОНА**

В статье рассмотрены элементы проектирования сетевой организации методической поддержки учителей. Представлена модель методической службы образовательной системы региона. Даны общие рекомендации по реструктуризации методической системы.

Ключевые слова. Сетевые организационные формы, сетевая структура, моделирование, сетевая поддержка, информатизация образования, методическая служба региона.

The article deals with the design elements of a network of methodological support for teachers. The model of educational guidance systems in the region. There are general recommendations for restructuring the guidance system.

Keywords. Networked organizational forms, networks, simulation, network support, information technology education, methodical service region.

Сетевые организационные формы не являются абсолютно новыми. Уже в начале 60-х гг. некоторые исследователи стали употреблять понятие *сетевая структура*. Именно поэтому мы обратились к исследованиям в области менеджмента, где использование сетевых принципов взаимодействия становится ведущим направлением организационного проектирования¹. Это обусловлено следующими факторами, в полной мере относящимися и к системе образования:

- постоянным изменением внешней среды и необходимостью адаптации организаций к этим изменениям;
- постоянным усложнением деятельности организаций;
- повышением значения фактора времени (повышение оперативности действий требует нового подхода к методам производства и управления);

Фролов Илья Николаевич — кандидат педагогических наук, доцент, зав. кафедрой прикладной математики и информационных технологий Липецкого государственного педагогического университета, *e-mail*: <http://pm.lspu.ru>

¹ См.: *Чучкевич М.* Основы управления сетевыми организациями. М., 1999.

— низкой эффективностью общепринятых форм кооперации при решении сложных проблем хозяйственной деятельности;

— наличием межорганизационных систем информации и коммуникации.

Сетевая организация определяется как идеальный организационный тип, который характеризуется структурой свободно связанной сети принципиально равноправных и независимых партнеров. Главные усилия сетевой структуры направлены на сохранение различий между отдельными партнерами (и тем самым разнообразия их ресурсов) при одновременном признании ими коллективных ценностей и стремлении к достижению общих целей путем активного включения в процессы принятия решений и объединения ресурсов.

В рамках подобной идеальной системы порядок и ориентация событий задаются моделью координации, называемой *гетерархией* или *демократической иерархией*. Полного отречения от иерархического контроля здесь нет, но осуществляется он не на содержательном уровне, т.е. не на уровне реализации задач, а на уровне *специфических принципов деятельности и ожиданий от действий участников сети*.

Сегодня система образования претерпевает коренные изменения, которые заставляют взглянуть на процесс методической поддержки учителей с точки зрения сетевой организации, что является стратегическим выбором развития образования. В связи с этим необходимо рассмотреть вопрос о механизме этого перехода, представленного совокупностью проектно-поискового, финансово-экономического, законодательно-нормативного и аттестационно-диагностического механизмов.

Операцию формирования сетевой структуры нельзя представить в виде последовательно осуществляемых этапов. Это итеративный и непрерывный во времени процесс. Переход к сетевой организации происходит только после проведения соответствующих процедур: ***переосмысления концепции, проектирования и реструктурирования***.

Эволюция любой организационной структуры начинается со стратегического решения. Необходимо переосмыслить организационную структуру с точки зрения эффективности ее стратегических приоритетов, компонентов и процессов. Затем в увязке с проведенным анализом принимаются решения, касающиеся проектирования. В последнюю очередь учреждение занимается реструктурированием, затрагивающим рабочие процедуры в различных областях деятельности.

1. Переосмысление концепции методической поддержки учителей

Формирование сетевого сообщества на принципах доступности к знаниям позволяет говорить о качественно новом уровне преподавания. Однако для этого необходимо решить ряд соответствующих задач:

- организовать дистанционное взаимодействие всех участников образовательного процесса;
- создать базы данных по программным продуктам учебного назначения и опыту их применения на уроках и во внеклассной деятельности;
- обеспечить методическую поддержку педагогов в области ИКТ;
- организовать презентацию современного программного обеспечения, учебных и методических материалов;
- внедрить в образовательный процесс инновационные технологии и методы обучения;
- использовать в учебном процессе новые социальные формы программного обеспечения (social software).

Первым этапом движения традиционной образовательной системы к сетевой структуре должно быть переосмысление концепции методической поддержки. Модель методической службы образовательной системы региона, описывающая взаимосвязи отдельных компонентов системы, должна оказать в этом определенную помощь (рисунок).

Основную конфигурацию сетевой организации методической поддержки можно определить как самоорганизующуюся полицентричную структуру, которая образуется с ориентацией на конкретные цели и задачи развивающего обучения и меняется при возникновении каждой новой проблемной ситуации, не нарушая при этом сложившегося баланса властных отношений равноправных и независимых участников сети.

Отдельные виды деятельности при сетизации могут быть переданы образовательным учреждениям, специализирующимся, например, на инновационных исследованиях, повышении квалификации кадров, психолого-медико-социальной поддержке учащихся, профессиональной подготовке. В целом школа может освободиться от многих видов деятельности и сконцентрировать все ресурсы на приоритетных для себя областях специализации, на собственно учебном процессе. Уникальными для организаций — членов сети являются те области, которые могут заключать в себе конкурентные преимущества. Следовательно, стратегия сетизации сравнима с методами су-



Модель методической службы образовательной системы региона
(ЕИМП — Единое информационно-методическое пространство региона²)

жения собственной деятельности, когда организация перестает сама заниматься какими-то направлениями и передает их внешним исполнителям. Результаты деятельности сетевых организаций в сфере бизнеса позволяют говорить о преимуществах сетевых принципов построения организаций, о трудно-

² См.: Фролов И.Н. Модель информационно-методической службы образовательной системы региона // Инновационные технологии обучения: проблемы и перспективы: Сб. науч. тр. Всеросс. науч.-метод. конф. Липецк, 2008.

стях, с которыми приходится сталкиваться, и о выявленных слабых местах сетевых структур управления.

Преимущества достаточно значительны. Перечислим их:

- адаптивность школы к изменяющимся условиям, быстрая реакция на изменение конъюнктуры;
- концентрация деятельности школы на приоритетных областях специализации, на уникальных процессах;
- существенное сокращение издержек, их рациональная структура;
- исключение дублирования использования квалифицированных педагогических кадров;
- привлечение к совместной деятельности в рамках сети самых лучших партнеров.

Трудности обусловлены двумя причинами:

- сетевая организация нарушает ряд сложившихся принципов управления;
- процесс формирования сетевых организаций характеризуется отставанием фундаментальных научных исследований от практического опыта: управленческие принципы для новых организационных структур еще не уточнены и не апробированы в достаточной степени и потому не могут служить прочным фундаментом для развития данной организационной формы.

Сетевая модель методической поддержки позволяет максимально индивидуализировать образовательную траекторию. В то же время реализация сетевой модели требует серьезных изменений в системе управления образованием. Для этого необходимы:

- процедуры академического взаимозачета между двумя (несколькими) общеобразовательными учреждениями;
- механизмы финансового взаимозачета между несколькими образовательными учреждениями и организациями, в том числе относящимися к разным уровням образования (школа, техникум, вуз, учреждение дополнительного образования) и, возможно, имеющими разные формы собственности;
- механизм финансирования малых учебных групп и индивидуального обучения;
- специальная подготовка и повышение квалификации административных и педагогических кадров, которые не имеют опыта составления индивидуальных учебных планов, сетевого расписания и т.п.

Представленная модель методической службы, на наш взгляд, может решить ряд задач, стоящих перед системой образования согласно «Концепции модернизации российского образования».

Формирование сетевого сообщества на каждой ступени системы образования:

- 1) позволит выявить наиболее выраженные проблемы по формам обучения,
- 2) обеспечит функциональное развитие всей системы образования,
- 3) повысит качество обучения,
- 4) разрешит споры по вопросам непрерывного образования,
- 5) предоставит доступ к информации по выбору методов обучения.

Однако открытый доступ к информации может негативно повлиять на качество преподавания из-за неправильного выбора преподавателем всех предложенных методик. В связи с этим появляется необходимость во введении новой специальности — сетевой методист, функция которого определяется решением следующих вопросов:

- отслеживания появления новых информационных интернет-ресурсов;
- ведения сетевых коммуникаций в педагогическом интернет-сообществе;
- разработки методических рекомендаций по использованию телекоммуникаций в учебном процессе и управлении образованием;
- разработки оригинальных учебных курсов;
- координации действий членов сетевого сообщества.

Согласно модели, сетевое сообщество каждой ступени образования представляет методист, который координирует работу всего сообщества и отстаивает его интересы на более высоком уровне системы управления образованием.

Исходя из задач, выполняемых сетевым методистом, можем предположить, что сетевое сообщество как инновационная технология организации методической работы образовательной системы региона должна базироваться на следующих принципах:

- открытом доступе к информации;
- самостоятельном выборе форм и методов обучения;
- повышении квалификации путем сетевого обмена информацией;

сотрудничестве с коллегами из других образовательных учреждений региона.

Основным вектором направления работы всей методической службы является Координационный центр, в состав которого входят научные работники и районные методисты.

По нашему мнению, Координационный центр должен базироваться на методических службах каждого района области и ведущих педагогических вузов региона. Он представляет законы функционирования сетевой организации и приоритеты развития, имеет собственное авторское содержание относительно общей методической проблематики, собственные ресурсы и инфраструктуру для осуществления своего содержания.

Нельзя не учитывать и работу районных методических центров. На них возлагается роль координаторов сетевого сообщества методистов региона. Именно районный методист является связующим звеном между теорией и практикой преподавания дисциплин, определяет стратегию развития методов преподавания в данном районе.

Сетевая организация методической работы содействует более качественному обмену опытом между преподавателями не только конкретного образовательного учреждения, но и всего района, области.

Сетевая организация методической работы характеризуется:

- обеспечением информационной поддержки образовательного процесса, научной, инновационной и методической работы во всех учреждениях сетевой организации;
- повышением эффективности использования методических ресурсов;
- расширением возможностей для повышения квалификации педагогических кадров в соответствии с потребностями развивающейся системы образования;
- объединением усилий и возможностей методических и других учреждений для внедрения в свою деятельность современных информационно-коммуникационных технологий.

Основными компонентами предложенной модели являются:

1. Цели сетевой организации методической поддержки. При определении целей сетевой организации методической поддержки учителей прежде всего учитывается, что существуют педагогические цели образовательной организации и организационно-управленческие цели, на достижение которых направлена деятельность сетевых методистов.

2. *Организационно-функциональная модель.* Основаниями моделирования структуры сетевой организации методической поддержки учителей стали следующие позиции:

полицентричная структура управления с четкой легитимацией власти, ориентированной на децентрализацию ответственности и групповые формы труда;
вертикально и горизонтально направленные организационные связи и коммуникации;
координация сотрудничества с помощью четких правил, строгая оценка результатов.

Предложенная организационно-функциональная модель включает перечень методических услуг, предоставляемых сетевой организацией; иерархический перечень функций, поддерживающих предоставление консультационных услуг; перечень исполнительных звеньев, обеспечивающих реализацию функций; матрицу распределения функций сетевой организации между подразделениями учреждений — участников сети.

3. *Модель технологии основных процессов сетевой организации.* Данная модель раскрывается через базовые процессы (управления, маркетинга и предоставления консультационных услуг), основанные на коротких и изменяемых технологических цепочках, что предполагает большую свободу и творчество для администрации и педагогов. В связи с тем, что в организационных структурах, характеризующихся высокой горизонтальной дифференциацией, слабой централизацией и формализацией, наиболее эффективна интенсивная технология, ее применение будет актуально и для сетевой организации методической поддержки учителей. Опираясь на методологию управления сетевой организацией, механизм согласования управленческих решений правомерно рассматривать как центральный элемент управления, состоящий в определении цели и средств ее реализации.

4. *Модель взаимодействия субъектов управления.* Сетевая структура предъявляет определенные требования к администрации и педагогическому коллективу в соответствии с целями организации: признание и принятие целей организации, норм власти и подчинения, норм деятельности; заполнение персоналом всех без исключения статусов в организационной структуре; функциональная включенность каждого члена организации в общий процесс достижения целей. Значительными отличиями поведения членов организации, реализующих сетевую программу, является сотрудничество в команде, а также творческий характер деятельности при осуществлении изменений в

образовательном процессе. Коллектив в сетевой структуре подвержен более сильному легитимационному давлению. Оно основано на детальном распределении полномочий и ответственности. Только таким образом может быть обеспечено достижение общих целей сети, сохранение общей направленности деятельности вопреки центробежным силам, порождаемым большими полномочиями участников сети.

2. Проектирование сетевой организации обучения

После создания модели возможно *проектирование сетевой организации методической поддержки учителей*. По одному из определений проектирование — это особым образом организованный комплекс работ, направленный на достижение определенной цели, выполнение которого ограничено временем и наличием финансовых, материальных и трудовых ресурсов.

В данном случае проектирование предполагает изменения как на уровне организационной структуры, так и на уровне базовых процессов. Учреждения должны проявить новаторский подход, изобретательность для принятия новых по содержанию методов обучения и управления образовательным процессом на базе инновационных технологий. Проектирование сетевой организации методической поддержки связано с радикальным пересмотром рабочих процедур (обучения и прежде всего управления). Проектирование сетевой организационной структуры требует соответствующей адаптации структур организаций — участников сети, обеспечивающей эффективный вариант разграничения деятельности и связей, а также пропорций между автономией и контролем. Таким образом, можно предположить, что основными *проектными позициями* сетевой организации обучения являются цели, структура, технологии управления и персонал.

Комплексный подход к вопросам проектирования сетевой организации методической поддержки обеспечивается соблюдением ряда основных принципов, соотносимых с существенными признаками сетевой организации.

Таковыми принципами являются:

— *принцип соответствия*, соблюдение которого обуславливает согласование модели организации с моделью развития образования с точки зрения обеспечения адекватного функционирования и развития учреждения;

— *принцип регионализации*, соблюдение которого обеспечивает учет особенностей образовательного пространства, экономических и культурных факторов развития региона;

— *принцип ресурсного обеспечения*, соблюдение которого требует достаточного финансирования проектируемых орга-

низационных структур, их кадрового и материально-технического обеспечения;

— *принцип целостности*, соблюдение которого детерминирует разработку единой нормативно-правовой и нормативно-организационной базы учреждений — участников сети, обеспечение самоуправляемости организационных структур.

Проектирование сетевой организации базируется на методе сетевого моделирования. Преимущества данного метода обусловлены следующими обстоятельствами:

1. Метод сетевого моделирования позволяет решать задачи, основными параметрами которых являются непосредственные характеристики организации, например задачу группировки управленческих решений по уровням, задачу формирования состава и перечня структурных подразделений, разработки документации, регламентирующей деятельность подразделений и системы в целом.

2. Сетевое моделирование носит прикладной характер и может охватывать различные аспекты при формировании структуры управления — управленческий, информационный, социально-психологический. Это создает возможность для комплексного рассмотрения вопросов, стоящих на пути решения проблем проектирования, начиная с расчета количественных параметров и кончая организационным регламентированием.

3. Данный подход позволяет моделировать различные варианты организационной структуры, не прибегая к натурным экспериментам, проведение которых в реальных условиях связано, как правило, с различными трудностями финансового и временного характера.

3. Реструктурирование методической системы

Стратегический подход к переходу к сетевой организации методической поддержки предполагает *реструктурирование ключевых рабочих процедур* по горизонтальной схеме управления на основе использования финансово-экономического, законодательно-нормативного и аттестационно-диагностического механизмов. Общими подходами к реструктурированию должны стать, во-первых, эволюционный подход, позволяющий использовать накопленный интеллектуальный и педагогический потенциал, и, во-вторых, последовательное осуществление практических шагов по модификации системы функционирования, кадровой политики, сферы управления учреждений — участников сети. Соответственно и структура учреждений претерпит изменения, так как изменения рабочих процедур и контроль

над ними должны осуществлять физические лица или команда людей, а не подразделения.

Таким образом, сформировав единое информационно-методическое пространство образовательной системы региона³, мы уйдем от предвзятости к анализу уроков; учителя-предметники смогут увидеть различные формы и методы проведения уроков по одной и той же теме и выбрать тот метод, который получит наибольшее количество положительных оценок. Также мы сможем сформировать единую образовательную технологию — систему деятельности педагога и учащегося, основанную на определенном содержании и методах обучения. Данная система, на наш взгляд, должна быть организована на инновационных принципах взаимодействия педагогов всего региона — формирования сетевого сообщества. Это позволит выработать единые требования в вузах области к абитуриентам при поступлении на различные специальности.

Основным моментом реализации данного проекта, на наш взгляд, является организация работы методической службы региона на всех уровнях системы образования.

Список литературы

Проектирование сетевой организации (on-line) // <http://www.ouro.ru/files/institut/oficial/pril4.doc>. 03.08.2009.

Фролов И.Н. Информатизация системы образования — основа формирования единого информационно-методического пространства // Мат-лы XVII Междунар. конф.-выставки («ИТО-2007»). Москва, МГУ. М., 2007.

Фролов И.Н. Сетевая организация методической работы образовательной системы региона // Мат-лы VII Всеросс. науч.-техн. конф. «Проблемы информатики в образовании, управлении, экономике и технике». Пенза, 2007.

Фролов И.Н. Модель информационно-методической службы образовательной системы региона // Инновационные технологии обучения: проблемы и перспективы: Сб. науч. тр. Всеросс. науч.-метод. конф. Липецк, 2008.

Фролов И.Н. Понятие единого информационно-методического пространства образовательной системы региона // Дистанционное и виртуальное обучение М., 2008. № 5.

Чучкевич М. Основы управления сетевыми организациями. М., 1999.

³ См.: *Фролов И.Н.* Понятие единого информационно-методического пространства образовательной системы региона // Дистанционное и виртуальное обучение. М., 2008. № 5.