
Е.Ю. Козырева, Б.И. Хасан

КООПЕРИРУЮЩАЯ МОДЕЛЬ КОНКУРСОВ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ КАК МЕХАНИЗМ ПРОДВИЖЕНИЯ РЕФОРМ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Статья поступила
в редакцию
в апреле 2008 г.

Данная статья является первой в цикле из двух публикаций и посвящена изучению результативности конкурентной и кооперирующей форм конкурсов в сфере образования с точки зрения соответствия управленческому замыслу организаторов. Выводы, сделанные на основании проведенного исследования, послужили базой для разработки и апробации соорганизуемой модели конкурсов, которая будет представлена во второй статье.

Аннотация

К проведению исследования, представленного в данной статье, авторов побудили конкурсы педагогических инициатив, проводимые в рамках реализации проекта «Информатизация системы образования» (ИСО) [3]. Основная идея проекта состоит в создании условий для системного внедрения и активного использования информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в работе школ. Если мы правильно понимаем замысел этого проекта, он нацелен на такие изменения в массовой школьной практике, которые «сверху» (приказом) не достигаются.

1. Введение

Ситуация в системе образования на сегодняшний день определяется выходом учебных заведений на рынок образовательных услуг, когда школа в целом и каждый педагог действуют в условиях конкуренции [1]. Одним из рыночных механизмов управленческих воздействий являются конкурсы. Традиционная схема конкурсов основана на идее конкурентной борьбы с целью выявления наиболее сильных игроков-производителей и, как следствие, получения качественных продуктов реализации проектов. Происходит отбор сильнейших людей и идей. Практика конкурсов в сфере образования показывает, что побеждают в них одни и те же участники, причем городские школы и педагоги имеют преимущество перед сельскими, хотя количество сельских школ значительно превышает

ет численность городских. В результате сравнительно небольшое число игроков, обладающих более высоким потенциалом, получает дополнительные ресурсы. Следовательно, ареал изменений оказывается ограниченным, а конкуренция лишь усиливает неравенство между сильными, успешными школами и перспективными учебными заведениями, не обладающими на момент конкурса требуемыми качествами. Таким образом, мы видим противоречие: с одной стороны, конкурсный механизм открывает новые возможности и ресурсы для тех структур, которые имеют притязания, с другой — в нынешнем (чисто рыночном) формате конкурсы способствуют увеличению дезинтеграции системы¹.

В связи с этим возникает вопрос о возможности иного типа конкурсов (как одной из форм управленческого воздействия), дающих возможность реализовать свои идеи педагогам, не обладающим пока достаточным профессионализмом, но стремящимся к развитию и имеющим притязания на успех. Другим фокусом исследования проблемы выступает возможность институциональных изменений, связанных с реализацией этой идеи, прежде всего таких как появление сетевых проектов, являющихся общим ресурсом участников и представляющих собой форму поддержки педагогов не только средствами получаемого гранта, но и любыми имеющимися ресурсами участников (компетентности, техника, информационные ресурсы и т.д.).

Гипотеза нашего исследования состоит в том, что если удастся изменить устройство конкурса от конкурентного типа к соорганизирующему, это:

✓ позволит минимизировать селективную функцию, увеличить продуктивность деятельности по модернизации образования за счет кооперации участников. Управленческое воздействие тем самым окажется направленным, с одной стороны, на поддержку педагогов, не имеющих достаточного потенциала для реализации проектов, но стремящихся к развитию, а с другой — на получение более качественных продуктов за счет аккумуляции ресурсов участников²;

✓ приведет:

- к появлению новых форм лидерства — подлинного лидерства³, а не образца для подражания на рынке образовательных услуг;
- возникновению различных сетевых соорганизованностей (сетевые проекты как способ организации деятельности, создание сетей как результат реализации проекта);

¹ Проект ИСО является тому ярким примером.

² Исследование не предполагает расчета масштаба следующих за сменой формата конкурса изменений, а имеет целью лишь проверку возможности их появления в связи с изменившимся форматом у педагогов, включенных в конкурсную деятельность, реальности возникновения новых институциональных форм взаимодействия (сетевых проектов) и анализ взаимосвязей этих изменений.

³ Лидер — это тот, за кем идут и кто ведет за собой, а не тот, кто лучше всех.

- повышению квалификации участников проектов (новая форма деятельности — сети, новый способ деятельности — проектная культура);
- новому качеству проектов¹.

В попытке проследить историю возникновения конкурсов хотелось бы начать с понимания — а что есть конкурс по своей сути? Конкурсы можно условно разделить на два основных типа. Конкурсы первого типа выявляют лучшего без явного включения экономических механизмов. К такому типу относятся всевозможные творческие (Конкурс им. П.И. Чайковского, премии «Оскар», «Чайка» и пр.) и спортивные состязания (олимпиады, турниры и пр.). Второй тип составляют конкурсы экономические, которые в свою очередь можно разделить на две группы: на определение лучшего и перспективного и определение наиболее выгодного. Последние называются тендерами². В настоящее время выделяется и третий тип конкурсов: они не связаны с получением продукта, а направлены на некоторые социальные эффекты, например конкурс на лучший плакат против курения, в защиту окружающей среды и пр., но мы будем анализировать только рыночные конкурсы. В этом аспекте конкурс — это акт встречи заказчика и исполнителя, продавца и покупателя, однако перед моментом обмена заказчик инициирует предъявление со стороны возможных продавцов лучшего. Конкурс ввиду ограниченности ресурса вознаграждения заставляет заявителей (продавцов) конкурировать между собой за этот самый ресурс, вступая с заказчиком в разного рода отношения и коммуникации, как непосредственные, так и при помощи текстов заявки, писем и пр. Эту деятельность описывают регламенты конкурса. Таким образом, можно говорить о явно выраженной селективной функции конкурса, формирующей конкурентную среду.

Речь идет о соперничестве, в котором, как принято считать, побеждают наиболее эффективные участники. Исследователи идеи конкуренции [17; 18; 19] считают ее самым важным элементом рынка как хозяйственной системы.

Авторы и исследователи теории конкуренции — Фридрих фон Хайек, Йозеф Шумпетер, Джоан Робинсон и другие [16; 20; 21; 22; 23] — утверждают, что конкуренция является основным механизмом достижения целей, потому что свойственна природе человека, раскрывает его возможности, побуждает к деятельности, позволяет достичь больших результатов, инициирует появление нововведений и инноваций.

Однако кроме собственно экономических можно выделить и управленческие цели конкурса, которые направлены на отбор луч-

2. Конкурс как один из механизмов рыночной экономики и особенности его переноса в социальную сферу

2.1. Исторические и общекультурные прототипы конкурсов

¹ В контексте проекта ИСО это означает увеличение числа педагогических инициатив, создание критической массы педагогов и школ, использующих ИКТ в практике образования.

² Тендер — конкурсная форма проведения подрядных торгов; соревнование представленных претендентами ofert с точки зрения их соответствия критериям, содержащимся в тендерной документации (Словарь по естественным наукам. Глоссарий.py <<http://www.glossary.ru/>>).

ших экземпляров, образцов для подражания, обладающих должными качествами либо направленными на достижение результатов, связанных с продвижением и развитием отраслей рынка.

В связи с этим стоит отразить иную точку зрения на преимущества конкуренции. Так, в своей книге «Игры обмена» Фернан Бродель подвергает сомнению тезис, что «обмен сам по себе играет решающую, уравнивающую роль, что с помощью конкуренции он сглаживает неровности, согласует предложение и спрос». Он пишет: «Признавая позитивную роль конкуренции, создаваемой рынком, стоит отметить, что рынок представляет собой лишь несовершенную связь между производством и потреблением» [5]. Это высказывание можно отнести к социальной сфере, которая не является полностью тождественной рынку, а следовательно, перенос рыночных форм в эту сферу не может быть осуществлен механически и требует трансформаций. В исследовании Л. Лесли и Г. Джонсона делается вывод о том, что, ратуя за большую степень конкуренции на рынке, практически никто не в состоянии оценить, чего стоит увеличение конкуренции в отдельно взятом секторе экономики, не учитывая при этом различных политических аргументов [7].

Так, например, описываемый Л.Н. Модзалевским вступительный экзамен в Гильдию гимназических учителей в германских государствах XIX в. являлся первым экзаменом (конкурсом по своей сути), устанавливающим «правила испытания кандидатов на высшую учительскую должность». Кандидат должен был «доказать на экзамене такое основательное знание в главной области гимназического курса, которое ручалось бы, что он способен с успехом давать уроки из этой области во всех классах гимназии, обнаружить ту степень общего образования, которая дает ему возможность верно понимать и ценить соразмерные отношения всех отдельных учебных предметов гимназии, выказывать свою педагогическую способность и всестороннее педагогическое образование» [8]. Отбирая таким образом лучших учителей, государство в роли основного заказчика формировало образовательную элиту того времени. Однако в процессе отбора были выявлены недостатки образования у претендентов, поэтому с целью повышения уровня кандидатов были открыты педагогические семинарии для подготовки гимназических учителей, после окончания которых они, собственно, и участвовали в отборе. Здесь мы видим усложнение процедуры конкурса за счет дополнительного включения образовательных мероприятий, что увеличивает его продуктивность.

При создании конкурентной среды в чистом виде в социальных сферах существует опасность недооценивания личностных особенностей конкурентов. Так как любой конкурс предполагает наличие победителей и проигравших, не нуждается в комментариях положительная динамика первых: повышение самооценки, мотивации, статуса, эмоционального настроения. Однако стоит разобраться: что же происходит с проигравшими? Сюжет может развиваться

в двух направлениях: интенсификация усилий, направленных на достижение победы в следующих конкурсах, или утрата веры в свои силы, снижение мотивации, самооценки и пр. Как правило, конкурсы в социальной сфере ставят своей целью не только выявление лучших, но и развитие за счет конкурсного движения всей системы в целом. Вот эта, вторая, цель попадает в зону риска, так как в таком случае существует угроза «потери» потенциально способных, но недостаточно компетентных на момент конкурса участников. В сфере образования этот риск особенно высок для молодых педагогов. На IV международной научно-практической конференции «Тенденции развития образования: грантовые конкурсы как механизм развития образования» (16–17 февраля 2007 г., Москва) ректор Московской высшей школы социальных и экономических наук Теодор Шанин в своем выступлении сделал акцент на том, что конкурсное бюджетирование направлено на стимулирование сильных, но ведь, с другой стороны, необходимо продвигать молодых, развивающихся педагогов, защищать их от рыночных отношений, подготовить, помочь войти в рынок тем из них, кто имеет притязания на развитие. А значит, необходимо предусмотреть для такой группы педагогов иные формы поддержки и развития, в том числе и за счет изменения привычных конкурсов.

Альтернативной конкурентным конкурсам формой состязаний являются конкурсы, направленные на создание кооперирующей среды, с установкой на поддержку педагогов, не имеющих достаточного потенциала для реализации проектов, но стремящихся к развитию, а также на получение более качественных продуктов за счет аккумуляции ресурсов участников.

В современном конкурсном движении практически отсутствуют примеры подобных конкурсов. Однако существуют некоторые элементы создания кооперирующей среды. Например, конкурсы, проведенные институтом «Открытое общество», содержали механизм создания ассоциации учителей с целью их дальнейшего общения, обмена опытом, формирования сети. Стоит отметить, что сети, созданные на основе соорганизации однотипного ресурса (например, сеть победителей конкурса), не имея общих задач и деятельности, не в полной мере отвечают целям поддержки педагогов. Основные характеристики поддерживающей сети: децентрализация управления, координация действий участников сети в рамках общей стратегии деятельности. При этом между участниками сети может иметь место конкуренция, но в рамках общего дела. Принципиальная установка на формирование сетевых сообществ имеет серьезные основания.

Мануэль Кастельс, например, пишет, что «сеть позволяет осуществить большую дифференциацию трудовых ресурсов и компонентов капитала производственной единицы, а также, вероятно, встраивает в систему большую инициативу и повышенную ответственность, не обязательно меняя структуру концентрации индустриальной мощи и технологических инноваций. Эта игнорирующая

границы структура дает возможность мелким и средним фирмам связываться с крупными корпорациями, формируя сети, способные неустанно вводить инновации и осуществлять адаптацию. Таким образом, *фактической оперативной единицей становится скорее деловой проект, осуществляемый сетью, чем индивидуальная компания или формальная группа компаний*» [15].

Формирование сетей позволяет субъекту выйти за рамки своего привычного круга — как расширив зону коммуникации, так и усилив собственные ресурсы приращением ресурсов других узлов сети, а использование ИКТ позволяет существенно повысить мобильность коммуникации. При этом сети не являются полной противоположностью иерархии, сочетая принципы централизации и децентрализации, самоуправления и личной ответственности. «От иерархии их будет отличать то, что они обладают существенно большими возможностями сочетать гибкость, гуманность, творческий подход, партнерское отношение к потребителям с планированием, производительностью, координированием, социальными ценностями» [6].

Существенным является выделение еще одной возможной особенности сетевого построения, такой как частичное лидерство, когда каждый субъект в какой-либо одной области может являться лидером, а в другой — лишь разработчиком, заинтересованным участником. Уже упомянутая функция координации деятельности может лежать как на лидере сети, так и на любом участнике¹. В отличие от иерархической структуры управление в сети не сосредоточено на одном человеке, а распределено по узлам сети, что означает разграничение понятий управляющего и лидера. «Демократическое лидерство стремится в максимальной степени реализовать творческий потенциал, привлечь к работе весь коллектив, обеспечить плюрализм мнений, стараясь также минимизировать контроль, исключительность и единообразие, поддерживая динамическое равновесие между противоположными точками зрения и интересами. Полагать, будто от контроля можно отказаться совершенно, — это настолько же утопичная точка зрения, насколько реакционны попытки полностью подавить проявления творческого начала. Поэтому организации необходим определенный синтез, слияние оппозиционных воззрений, выраженное в переходе от менеджмента к лидерству» [6]. Таким образом, можно говорить о том, что в основе успешной реализации проекта лежат два фактора: «эффективная управленческая команда, нацеленная на достижение не только текущего результата, но и результата реализации всего проекта» [4], с функциями контроля и организации деятельности и наличие лидера, несущего ценностные установки и ведущего за собой [13; 14].

¹ Под лидером будем понимать человека, имеющего свои цели, обладающего авторитетом у членов группы, повышающего мотивацию их деятельности, увлекающего за собой.

Далее рассмотрим, каким образом конкурсные механизмы трансформируются в сфере образования с учетом управленческого замысла организаторов.

На первый взгляд субъектами конкурса, т.е. теми, кто принимает решения, выступают заказчики (как правило, ими являются органы управления образованием различного уровня — регионального, школьного, муниципального, — действующие через утвержденную приказом конкурсную комиссию), заявители (проектные группы, состоящие из представителей педагогической общественности) и эксперты (специалисты в образовательной области, объявленной в конкурсе). Однако мы понимаем, что органы управления образованием являются не субъектами, а агентами проведения некоей политики государства, что очень точно зафиксировано переименованием их в агентства, которое определило зону их ответственности. В этом смысле ситуация больше напоминает биржу как одну из форм рынка, где игроки — это покупатели, посредники и продавцы. Стоит отметить, что внутришкольные конкурсы здесь являются исключением, так как администрация школы может выступать и, как правило, выступает заказчиком продукта/результата конкурса педагогических инициатив. Дополнительно возникает вопрос: являются ли субъектами рынка конечные потребители продуктов конкурса?

Предметом конкурсных отношений являются проекты, оформленные в виде заявок — предложений разнообразных педагогических инициатив. По поводу продвижения собственных инициатив в рамках конкурса формируется конкурентная среда, являющаяся неотъемлемой частью рынка. В такого рода среде особую важность приобретают те отношения и коммуникации между субъектами рынка, в которые они вступают между собой для достижения собственных целей. Коммуникация в рамках конкурса может быть формальной и неформальной.

Формально деятельность участников конкурса регламентируется документацией (положениями о конкурсе, конкурсной комиссии, экспертном совете, текстами договоров и технических заданий исполнителю, форматом заявки), в которой отражаются:

- основные цели и задачи конкурса;
- содержание конкурсных направлений;
- условия участия, порядок проведения;
- процедуры оценки заявок экспертами и принятия решения конкурсной комиссией;
- информирование участников о ходе и результатах.

Все эти документы являются «посредниками» в коммуникации между участниками конкурса, результат конкурса, т.е. «сделки», зависит от их качества — от того, насколько понятно и точно сформулированы условия, которые надо соблюсти для того, чтобы проект или продукт стал товаром, который можно продать-купить.

В процессе коммуникации участники конкурса вступают в переговоры. Существуют два основных типа переговоров: «позици-

2.2. Особенности конкурсного движения в современном образовании

онные, когда каждый из участников переговоров пытается извлечь выгоду только для себя, и интегральные, в ходе которых стороны объединяются и достигают взаимовыгодных результатов» [12]. В традиционной форме конкурса преобладают позиционные переговоры, когда каждая из сторон, преследуя свои интересы, пытается наиболее выгодно продать или купить определенные товары или услуги. Формат интегральных переговоров, нацеленных на партнерство, на совместную деятельность в рамках общей цели, не представлен в современном конкурсном движении в сфере образования.

Конкурсное движение и грантовая поддержка различного рода проектов, инициатив, педагогов-новаторов, «продвинутых» в той или иной сфере деятельности образовательных учреждений и т.п. не являются сегодня инновацией. Конкурсы служат, с одной стороны, механизмом управленческого воздействия на образовательные процессы, так как, поддерживая конкретные направления развития и модернизации образования, управленцы (дирекция образовательных учреждений, руководители управлений образования муниципального и регионального уровня, министерств образования регионального и федерального уровня) имеют возможность продвигать стратегически важные в настоящий момент направления, процессы, виды деятельности и пр. С другой стороны, конкурс может «срабатывать» как механизм профессионального развития педагога, облегчая выход его за рамки собственного ограниченного «мира» — образовательного учреждения, района, города и пр. Такого рода шаг — заявление на участие в конкурсе — требует от педагога определенной смелости и профессиональных умений. Здесь важен накопленный опыт участия в подобных мероприятиях, наличие методической поддержки для подготовки к конкурсу, оформления заявки. В зависимости от имеющихся ресурсов педагог принимает решение об участии или неучастии в конкурсе.

3. Анализ конкурсов в рамках краевой целевой программы информатизации образования Красноярского края

Предмет анализа: изменения, произошедшие в результате конкурса с участниками конкурса и институтами; состояние победителей и проигравших; их отношения и перспективы.

В 2003 и 2004 гг. в рамках краевой целевой программы «Информатизация образования: информационные технологии в общем образовании» на 2001–2004 гг. [2] осуществлялись мероприятия по поддержке педагогических инициатив, связанных с использованием средств ИКТ в учебном процессе. В качестве механизма реализации такой поддержки проводились конкурсы проектов учебно-методических материалов по основным направлениям информатизации образования, целью которых явилось выявление образовательных проектов, практически решающих задачи информатизации и содействующих развитию краевого образования, ориентированному:

- на успешность детей в обучении по программам общего обязательного образования;

- индивидуализацию учебных траекторий школьников;
- сетевое профессиональное взаимодействие работников образования;

- непрерывное профессиональное образование педагогов края.

Участниками конкурса стали школьные творческие группы, создаваемые для реализации коллективных проектных идей и замыслов. В состав группы могли войти любые представители педагогической общественности (учителя, управленцы, дети, родители, сотрудники вузов и институтов повышения квалификации), проживающие на разных территориях и работающие в разных образовательных учреждениях. Такие школьные группы формировались для проектирования учебно-методических комплексов, реализации проектов, апробации учебно-методических комплексов в образовательных учреждениях, подготовки действий по обеспечению жизнеспособности этих материалов в других образовательных учреждениях края, т.е. диссеминации.

Деятельность участников конкурса регламентировалась нормативными документами: положениями о конкурсе, о конкурсной комиссии, об экспертном совете. В этих документах отразились основные цели и задачи конкурса, содержание конкурсных направлений, условия участия, порядок проведения, описание процедуры экспертизы заявок экспертами и принятия решения конкурсной комиссией. Каждый год конкурс поддерживал определенные направления модернизации образования.

Направления 2003 г.:

- ✓ развитие открытого информационного пространства образовательных учреждений;
- ✓ учебно-методическое обеспечение образовательного процесса;
- ✓ создание краевого фонда цифровых образовательных ресурсов;
- ✓ становление системы дистанционного образования в крае.

Направления 2004 г.:

- ✓ решение проблем малокомплектной сельской школы с использованием средств ИКТ;
- ✓ поддержка, усовершенствование, модернизация учебных программ в рамках инновационных педагогических практик за счет ИКТ;
- ✓ профильное обучение и предпрофильная подготовка в старшей школе с использованием средств ИКТ;
- ✓ становление системы государственно-общественного управления средствами ИКТ;
- ✓ использование ИКТ при подготовке к единому государственному экзамену;
- ✓ реализация концепции специального (коррекционного) образования с использованием средств ИКТ;
- ✓ обеспечение доступности дошкольного образования с использованием средств ИКТ.

Главной задачей конкурсов являлось определение на основе профессиональной экспертизы списка проектов для заключения с их исполнителями договоров или трудовых соглашений на выполнение работ по проекту. Иными словами, организаторы конкурсов преследовали цель, с одной стороны, повысить интерес педагогической общественности к процессам информатизации, за счет выплаты грантов победителям поднять престиж педагога, активно использующего ИКТ на уроках и во внеурочной деятельности, с другой — получить некоторый набор продуктов, готовых к тиражированию в образовательных учреждениях края для обеспечения методического сопровождения процессов информатизации: существовавший в то время рынок цифровых образовательных ресурсов, снабженных качественными методическими рекомендациями, был крайне скуден.

В конкурсной деятельности в 2003–2004 гг. приняли участие 125 творческих команд из 28 муниципальных территориальных образований, что составило 46% районов края (табл. 1). При этом некоторые районы и города участвовали в конкурсах неоднократно, что демонстрирует высокий уровень заинтересованности педагогической общественности в освоении и применении информационных технологий на практике.

Таблица 1

Распределение конкурсных заявок по районам края

Районы/города	2003 г.		2004 г.	
	Количество	% от общего количества	Количество	% от общего количества
Сельские районы	17	29	24	36
Малые города	23	40	20	30
г. Красноярск	18	31	23	34
Всего	58	100	67	100

Тем самым можно говорить о предпосылках становления конкурсного движения инициативных педагогов в области информатизации краевого образования.

Продуктами реализации проектов, поданных на конкурс, явились учебно-методические материалы по различным предметным областям, представленные в виде электронных учебных материалов, журналов, тренажеров, дистанционных курсов, образовательных сайтов и т.п., снабженных методическими рекомендациями по использованию. Однако проведение конкурсов выявило дефицит знаний его участников в целом ряде областей: социального проектирования, качества создаваемых продуктов, осмысленности применения ИКТ в проекте. Также определенные трудности вызвал процесс диссеминации продуктов и результатов реализации проектов в практику образования, так как большинство учебно-методических материалов требует специально организованной проце-

дуры повышения квалификации работников образования в области применения этих средств в собственной профессиональной деятельности, их сопровождения, консультирования, методической поддержки, а для этого необходимы организационные, финансовые, кадровые ресурсы. Таким образом, в результате конкурсов были получены недостаточно качественные продукты, а отсутствие специально организованных процедур (образовательных семинаров, методического и консультационного сопровождения) не позволило участникам восполнить имеющиеся пробелы в подготовке. Эти данные были получены из опросов участников конкурсов (как победителей, так и проигравших) на момент подведения и публикации итогов. Респонденты (65 представителей проектных заявок) отмечали, что закрытая процедура экспертизы также не позволила проигравшим уяснить для себя, в чем именно состояли их ошибки, не способствовала их дальнейшему профессиональному росту и развитию. Были высказаны предложения об организации рефлексивных мероприятий с разбором недочетов и проблемных мест либо о передаче листов экспертных заключений заявителям с той же целью. Конкурс проводился по традиционной схеме, в тексте Положения о конкурсе было зафиксировано, что поданные заявки не возвращаются и не рецензируются. Таким образом, формально процедура конкурса была соблюдена, но именно это и не позволило в полной мере получить в результате его проведения прирост в профессиональном развитии педагогов. Респонденты из числа проигравших отмечали свое нежелание участвовать в будущих подобных конкурсах: по их словам, они не знают, в чем недостатки их проектов, над чем им следует работать, и, как следствие, не уверены в том, что смогут победить в новых конкурсах.

В рамках приоритетного национального проекта «Образование» (2006–2007 гг.) осуществлялось денежное поощрение лучших учителей, а также проводились конкурсы общеобразовательных учреждений, внедряющих инновационные образовательные программы. Под руководством О.Е. Лебедева были опрошены 11 директоров образовательных учреждений, 72 педагога, 16 экспертов. Для анализа данную выборку можно считать достаточной, так как нас интересуют не статистические закономерности, а мнения профессионалов и их личные оценки.

Для участия в конкурсе необходимо было подать заявку, которая представляла собой пакет документов, включающий аналитическую записку, программу развития школы и др. Эксперты работали только с документами, исключая личные контакты с заявителями.

Исследование показало, что на старте у респондентов было сформировано отрицательное отношение к участию в конкурсе. Помимо объективных причин — неудачного времени объявления (грядущие экзамены, выпускные балы, аттестация школы) — были названы и такие:

4. Конкурсы в рамках приоритетного национального проекта «Образование» на территории Красноярского края

- опыт предыдущего участия в конкурсах сформировал мнение о неконкурентоспособности сельских учителей в состязаниях с городскими, и как следствие — изначальная установка на поражение, бессмысленность участия;
- уровень федерального конкурса заранее отпугивал сельских учителей высокой планкой представляемых материалов, экспертизы и пр.;
- неопределенность в форме и содержании заявки (учителя не знали о существовании каких-либо методических материалов по подготовке заявки).

Конкурс как таковой вызывает у опрошенных специалистов позитивное отношение в качестве механизма поощрения и признания заслуженных педагогов со стажем профессиональной деятельности свыше 30 лет, причем это мнение высказывают прежде всего педагоги, имеющие стаж работы в школе до 10 лет. В то же время для себя молодые педагоги рассматривают конкурс, скорее, как механизм развития, и поэтому все они — и победители, и проигравшие — активно критикуют закрытость конкурса: педагоги хотят понять, в чем именно их недостатки, что в их проектах не понравилось экспертам, над чем им еще следует потрудиться. В таком качестве общепринятая процедура конкурса, когда «присланные заявки не рецензируются, отзывы не высылаются, претензии не принимаются», является неэффективной с точки зрения дальнейшего профессионального роста.

Судя по ответам на вопрос о перспективах дальнейшего участия в подобных состязаниях, педагоги, не имевшие успеха на конкурсе, не намерены впредь принимать участие в аналогичных проектах именно потому, что причины поражения, а следовательно, недостатки в работе (или в оформлении заявки) не ясны, не виден ориентир ближайшего развития.

В ряде иных конкурсов [10], имеющих открытую процедуру экспертизы и публикации итогов, проигравшие могли сделать выводы о причинах своего поражения и учесть их для участия в дальнейших конкурсах.

Общей характеристикой всех конкурсов в сфере образования, организованных компанией «Русал» на территории Красноярского края, является возникновение групп участников, которые берут инициативу по выполнению проекта в свои руки и действуют в значительной степени самостоятельно в соответствии с разработанным планом реализации проекта. Программа позволила проявить себя тем, кто в других условиях, возможно, и не обнаружил бы своих качеств лидера, организатора, активиста. В отчетах о результатах конкурсов есть свидетельства того, что проекты помогли участникам проявить лидерские качества, самостоятельность, ответственность. Также отмечается позитивный опыт вовлечения учеников совместно с педагогом в проектную деятельность.

Процедура конкурсов была максимально прозрачной и открытой — от объявления до экспертизы, в которой наряду со взрос-

лым жюри участвовали и детские комитеты. Важно отметить направленность конкурса на сотрудничество и выход участников за пределы своей школы в окружающий социум с привлечением других школ, организаций, родителей и др. Кроме того, в первую очередь компанией поддерживаются проекты, которые предлагают нетрадиционное решение какой-либо проблемы. Так как конкурсы проводятся ежегодно, начиная с 2004 г., проигравшие участники имеют возможность принять участие в последующих конкурсах, открытая экспертиза позволяет скорректировать свои ошибки, а опыт участия формирует связи и отношения, усиливающие личный и коллективный ресурс. Судя по опросам, педагоги, принимавшие участие в этих конкурсах и не победившие, собираются пробовать свои силы и в дальнейших проектах.

Аналогов кооперирующей формы конкурсов в исследованной литературе и практике нам найти не удалось. Однако присутствуют элементы соорганизующей среды, которые могут быть перенесены в разрабатываемую модель конкурсов с кооперирующей функцией. К таким элементам относятся конкурсы, проводимые не среди отдельных участников, а среди команд различных организаций и учреждений с целью их подготовки к дальнейшей совместной деятельности. Примером может служить опыт работы Таллинской школы подготовки менеджеров, в которой, несмотря на включение в процедуру конкурсов достаточно жесткой конфронтации между управленческими командами, использовались командообразующие техники [11]. Сетевое взаимодействие участников команды предусматривает коллективно-распределенные формы деятельности, в том числе образовательной [9], которые должны быть заданы (инициированы) условиями нового конкурса. Таким образом, для формирования сетей процедура конкурса должна отличаться от типовой и предусматривать включение дополнительных процедур и мероприятий, направленных на активизацию предварительных интенсивных личностных отношений участников будущего сетевого проекта, сообщества и пр. Подобная процедура конкурса оправдана еще и тем, что новый конкурс предполагает пролонгированность деятельности его участников в противоположность привычному конкурсу, который заканчивается на этапе определения его победителей.

Итак, все проанализированные нами конкурсы можно разделить на две группы: конкурсы на выявление лучших и на нахождение наиболее выгодных, т.е. соответствующих определенным условиям, требуемым качествам. В соответствии с управленческим замыслом нас не устраивает ни один из этих вариантов, потому что лучший, являясь образцом для подражания, не всегда является лидером в своей области, т.е. не обязательно обладает качествами, позволяющими не просто быть эталоном, но и вести за собой, способствуя развитию и движению элементов системы. Традици-

5. Кооперирующая форма конкурсов как механизм формирования социальных сетей

Заключение

онные формы конкурсов не способствуют возникновению таких форм лидерства. Вторая группа конкурсов способствует решению локальных задач, связанных с получением ограниченного числа разработок, не всегда пригодных для широкого круга пользователей. В связи с необходимостью широкомасштабных преобразований в школьной практике возникает потребность в управленческих решениях иного типа, одним из механизмов реализации которых могут являться конкурсы, построенные на принципе организации и кооперации участников. Модель такого типа конкурсов и результаты ее апробации будут представлены в следующей статье.

Литература

1. Аспекты модернизации российской школы. М.: ГУ–ВШЭ: Институт развития образования: Центр содержания образования, 2001.
2. Закон Красноярского края от 26 марта 2001 г. № 14-1221 «О целевой программе Красноярского края “Информатизация образования: информационные технологии в общем образовании на 2001–2004 гг.”».
3. Соглашение о займе от 7 декабря 2004 г. № 4726-RU между Международным банком реконструкции и развития и Российской Федерацией в целях реализации проекта «Информатизация системы образования».
4. Брауде А., Ефименко О., Леонова И. Инвестиционный проект: управление мотивацией // Управление компанией. 2004. № 1.
5. Бродель Ф. Игры обмена. М.: Прогресс, 1991.
6. Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента. <http://ippd.univers.krasu.ru/bibl/inn_manage/>.
7. Лесли Л., Джонсон Г. Модель совершенной конкуренции и рынок высшего образования // Вопросы образования. 2004. № 2.
8. Модзалевский Л.Н. Очерк истории воспитания и обучения с древнейших до наших времен. Ч. 2. СПб.: Алетейя, 2000.
9. Рубцов В.В. (ред.) Коммуникативно-ориентированные образовательные среды: сб. статей. М., 1996.
10. Самсонова Е.С. К вопросу о повышении эффективности грантовых конкурсов. Доклад на IV междунар. науч.-практ. конф. «Тенденции развития образования: грантовые конкурсы как механизм развития образования». Москва, 16–17 февраля 2007 г.
11. Тарасов В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. Л., 1989.
12. Федин М. Два типа переговоров — два типа поведения. <<http://www.spbc.ru/library/article/doc10387>>.
13. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002.
14. Шишкова С. (сост.) Лидеры инноваций. <http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/innovation/article_5001/>.
15. Castells M. (1996–1998) Information age: Economy, society and culture. Vol. I–III. Oxford: Blackwell Publishers.
16. Hayek F.A. (1968) Competition as a discovery procedure.
17. Hunt S.D., Morgan R.M. (1996) The resource-advantage theory of competition: Dynamics, path dependencies and evolutionary dimensions // Journal of Marketing. 1996. № 4. P.107–115.
18. Mason J. B., Mayer M. L. (1990) Modern retailing: Theory and practice. Boston.

19. Porter M.E. (1980) *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. N.Y.: The Free Press.

20. Robinson J. (1933) *The Economics of imperfect competition*. L., Macmillan.

21. Robinson J. (1954) *The impossibility of competition* // E.H. Chamberlin (ed.). *Monopoly and competition and their regulation*. L.: Macmillan.

22. Schumpeter J. (1939) *Business cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*. N.Y.; L.

23. Schumpeter J.A. (1954) *History of economic analysis*. N.Y.