
Е.Ю. Козырева

ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ СЕТЕВЫХ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД НА ОСНОВЕ НОВОЙ МОДЕЛИ КОНКУРСОВ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Статья поступила
в редакцию
в феврале 2009 г.

Аннотация

Работа представляет собой продолжение опубликованной в журнале «Вопросы образования» № 3 за 2008 г. статьи «Кооперирующая модель конкурсов педагогических инициатив как механизм продвижения реформ в сфере образования», посвященной изучению результативности конкурентной и кооперирующей форм конкурсов с точки зрения соответствия управленческому замыслу организаторов. Представлены результаты разработки и апробации соорганизующей модели конкурсов в рамках реализации проекта «Информатизация системы образования» в Красноярском крае в 2005–2008 гг.

Ключевые слова: проект «Информатизация системы образования»; конкурсы педагогических инициатив; соорганизующая модель конкурсов; сетевые проекты.

Необходимость разработки новой модели конкурсов возникла в связи с реализацией в Красноярском крае проекта «Информатизация системы образования». Проект предполагает переход большинства школ на новую ступень использования ИКТ в учебном процессе, что в итоге должно обеспечить достижение учащимися независимо от места их проживания и социального статуса их семей образовательных результатов, адекватных новым требованиям рынка труда и современной социальной жизни [1]. Конкурсы педагогических инициатив должны были выступить в качестве одного из механизмов осуществления целей проекта. Однако результаты нашего исследования [2] продемонстрировали недостаточную эффективность в этом отношении традиционных конкурсов, нацеленных на выявление лучших образцов практик.

1. Концептуальная идея конкурсов

Как было показано в первой статье, в сфере образования применяются в основном конкурсы двух видов: нацеленные на выявление лучших практик, лучших педагогов, лучших школ, лучших инициатив или на поиск наиболее выгодных решений, соответствующих определенным условиям, требуемым качествам. Ни один из них не отвечает нашему управленческому замыслу. Лучший педагог или управленец, будучи 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. Выгодное решение часто оказывается таковым лишь ситуативно и провоцирует скорее оппозицию, чем следование образцу. К тому же такой конкурсный отбор, как правило, многократно поддерживает одних и тех же достаточно сильных участников, что, увы, не способствует мотивированию и обучению участников конкурса, а просто фиксирует их место в рейтинге или статус. А это значит, что конкурс не поддерживает инициативные школы, которые на момент конкурса не обладают требуемыми показателями результативности, и, следовательно, не способствует развитию системы образования в целом.

Основная идея предлагаемой нами модели конкурса состоит в том, что его результатом должно быть формирование сетевой группы проектов-победителей, активно использующих ИКТ, открытой для новых участников, а не простое поощрение отдельных проектных инициатив. Целью такого конкурса являются поддержка новых практик образования на основе организации сетевых сообществ педагогов; повышение качества проектов, подаваемых на конкурс; повышение эффективности расходования грантовых средств.

Согласно новой модели в конкурсном отборе предлагается выделять грантополучателей, ответственных не только и не столько за реализацию собственного проекта, сколько за организацию сети проектных групп и деятельность по включению в сетевой проект новых участников. Создание такой сети будет эффективным средством решения задач регионального уровня: там, где потенциал отдельных проектов школьного либо муниципального уровня недостаточен, организация подобных проектов в сеть увеличивает количество ресурсов и при определенной схеме реализации проекта способна вовлекать в деятельность большое число участников. Мы исходим из того, что данные сети обладают большим потенциалом и ресурсом для распространения инициатив, направленных на изменение образовательных практик с использованием ИКТ, способствуют формированию критической массы педагогов, использующих новые технологии и формы обучения, что позволит перейти от «искусственного» внедрения ИКТ в практику образования к естественным процессам включения педагогов в новую практику.

Для разработки и апробации новой модели конкурсов нами были предприняты следующие шаги:

- предпроектное исследование, основанное на результатах предварительной экспертизы и опросе конкурсных заявителей;
- семинары проектной команды по разработке концептуальной модели конкурса, прописывающей основные условия участия: заявители не претендуют на получение отдельного гранта, но обязуются в специально организованной конкурсной среде кооперироваться с другими заявителями, претендующими на аналогичный грант, с целью создания регионального ресурса, решающего поставленную организаторами конкурса задачу;
- разработка нормативных документов конкурса: объявление, положение о конкурсе, конкурсной комиссии, экспертном совете, формат экспертного заключения, критерии экспертной оценки с учетом требований конкурса на организацию, техническое задание победителю на реализацию проекта;
- организация экспертизы поданных заявок с учетом разработанных требований, анализ результатов экспертизы, формирование кластеров проектов для соорганизации;
- подготовка и проведение семинара по соорганизации проектных групп по выделенным кластерам;
- организация мониторинга и контроля качества реализации проектов-победителей в соответствии с техническим заданием, являющимся приложением к договору.

Предлагаемая модель апробировалась в Красноярском крае в рамках проведения конкурсов проекта «Информатизация системы образования» (ИСО):

- «Лучшие педагогические инициативы с использованием ИКТ в регионе» по направлению инновационной деятельности «Поддержка процессов информатизации общего и начального профессионального образования в регионе, районе, школе»;
- «Лучшие проекты с использованием ИКТ для коллекции в Интернете “Родной край”» по направлению инновационной деятельности «Расширение доступа учащихся к образовательным мероприятиям, конкурсам и олимпиадам с использованием ИКТ».

Изначально замысел конкурсов в дизайне проекта ИСО был направлен именно на получение лучших образцов деятельности педагогов с использованием информационных технологий. Изменив привычную конкурентную форму на соорганизующую, мы не стали менять названия конкурсов. Красноярскому Региональному координационному центру (РКЦ) проекта ИСО были делегированы пол-

2. Апробация соорганизующей модели конкурса педагогических инициатив

номочия по организации конкурсов, в результате чего было подано 65 проектных заявок.

Рассмотрение представленных на конкурс заявок показало, что они в основном вписываются в отвергнутые нами типы конкурсных притязаний, т.е. не соответствуют новым критериям отбора. Кроме того, было выявлено, что в крае есть серьезный потенциал педагогических инициатив, однако для доведения их до уровня значимых проектов у авторов не хватает ресурсов (опыта проектирования, кооперации друг с другом, информированности), поэтому конкурсные заявки носят локальный характер, а значит, не соответствуют масштабу региональных задач информатизации системы образования.

Следующий этап конкурса был призван разрешить возникшие противоречия посредством включения кооперирующих механизмов (в противоположность отбору лучших). Наша гипотеза состояла в том, что объединение ресурсов участников — информационных, профессиональных, технологических — позволит преодолеть указанные ограничения и повысить продуктивность конкурса как для заказчика, так и для участников.

Основным механизмом соорганизации выступил семинар по созданию сетевых проектных команд, участниками которого стали авторы всех проектов, поданных на конкурсы педагогических инициатив, и методисты муниципальных методических служб. Целью семинара было формирование сетевых проектов, выделение лидера сети (руководителя сетевого проекта), анализ имеющихся ресурсов, разработка механизмов и регламентов работы в сети, организация обеспечения проектов методической и консультационной помощью. В рамках семинара также разрабатывались основные принципы сетевой соорганизации разных, территориально удаленных авторских коллективов, а также механизмы поддержки педагогических инициатив со стороны муниципальных методических служб. С этой целью до начала семинара эксперты выделили кластеры проектов на основе анализа предварительных конкурсных заявок. Семь кластеров было выделено на основании фенотипов содержания проектирования, т.е. определения предметных областей для проектируемых изменений. Дополнительно был введен кластер «прочие» для проектов, которые не смогут соотнести себя ни с одним из семи основных. Так, например, был выделен кластер «медиашкола (TV)», в который самоопределились участники проектов создания школьных пресс-центров, газет, видеомастерских, медиаагентств и т.п. Основанием для выделения кластера «виртуальный музей» явилось то, что на конкурс было подано более двадцати приблизительно равных по качеству проектных заявок, предполагающих создание интернет-музеев населенных пунктов, преимущественно в сельской местности. Поддержка отдельных инициатив в этом случае не соответствовала бы масштабу управленческого замысла, данное направление имело смысл развивать

за счет аккумуляции ресурсов отдельных участников в единый региональный проект. В рамках каждого кластера были представлены все проектные заявки, после чего их авторы — в противоположность позиционным переговорам, когда каждый участник стремится достичь наиболее выгодных условий только для себя, — были вовлечены в процесс интегральных переговоров [3], в ходе которых участники объединяются с целью дальнейшего сотрудничества для достижения взаимовыгодных результатов. По итогам переговоров предполагалось получить новые заявки от групп, сформированных из участников схожих по содержанию проектов.

В результате организующего конкурса появилось два сетевых проекта, в осуществление которых были включены участники 23 первичных проектных заявок из 15 муниципальных образований края. Реализация сетевых проектов отчетливо продемонстрировала возможность достижения результатов существенно большего масштаба и более высокого качества, чем предполагалось в индивидуальных заявках. Например, в ходе выполнения проекта «Сетевая школа игровой журналистики “Открытый мир”» его авторы — представители трех образовательных учреждений Ачинска и Красноярска — отмечали:

«Важным результатом подобного взаимодействия стали следующие изменения, происшедшие в школах: в СОШ № 16 появилась вторая (детская) газета, в СОШ № 17 кардинально изменилась концепция газеты (был “Вестник НОУ”), возобновил работу пресс-центр СОШ № 15, появились газеты в школах № 14, № 4. Выпущен номер газеты, подготовленный редакциями газет “Перспектива” (детский дом творчества г. Ачинска) и “ПУХ” (студенческая газета Ачинского педагогического колледжа), в котором опубликованы работы учащихся из разных школ города и студентов. Важным событием является бал школьной прессы, в котором помимо городских школ приняли участие наши коллеги из Лесосибирска, с которыми мы постоянно поддерживаем переписку.

О своем участии в проекте кроме тех, кто первоначально поддержал нашу инициативу, заявили школа № 137 г. Красноярска, Казачинский центр детского творчества, учителя города Ачинска и района, руководители школьных пресс-центров (дополнительно 18 школ) и др. Совместно нами сделаны методические разработки по игровой радиожурналистике, разработаны два модуля обучения — “жанры журналистики”, “корректирующая правка”, сделан электронный словарь юного журналиста. Мы планируем проведение школы Нортландии и газеты “Нортландия online”, летней экологической школы под Минусинском с выпуском газеты, выездной школы совместно с дворцом пионеров.

Актуальной на сегодняшний день является разработка нормативно-правовой базы сетевой школы. В настоящее время я разрабатываю проект Положения о сетевой школе на основе существующих типовых положений об образовательных учреждениях и учреждениях дополнительного образования детей».

Стоит отметить, что участники сетевых проектов выступили в новой позиции: не только авторов и исполнителей инициатив, но и координаторов реализации проекта на своей территории за счет

привлечения к проекту новых участников из числа педагогов, учащихся, родителей и пр.

Одним из эффектов апробации можно считать то, что помимо собственно сетевых проектов появились проекты, содержанием которых стала организация сетевых сообществ участников образовательного процесса, например:

- организация on-line сетевого многопредметного методического кабинета для учителей школ края по предметам, расширяющим учебную программу (краевая летняя школа);
- конференция «Создание форума образовательных инициатив по использованию ИКТ в сфере дополнительного образования» (государственное краевое учреждение дополнительного образования «Дом работников просвещения»);
- дистанционная школьная психологическая служба (МОУ «Гимназия № 13» г. Красноярск).

Таким образом, в ходе апробации модели из общего массива инициатив были выделены два сетевых проекта по способу организации деятельности и шесть проектов, формирующих сетевые сообщества в рамках определенного содержания деятельности. При этом с помощью проведения специального семинара был организован обмен ресурсами между членами проектных групп, тем самым удалось продемонстрировать выгоду сетевых форм организации деятельности, а также отчасти повысить проектировочную компетентность участников.

3. Влияние соорганизу- ющих конкур- сов на дея- тельность участников образова- тельного процесса

В ходе апробации модели нам удалось решить и исследовательские задачи¹:

- 1) определить, насколько успешно соорганизуемая модель конкурсов педагогических инициатив обеспечивает сетевое взаимодействие проектных групп;
- 2) оценить влияние новой модели конкурсов на характер деятельности участников образовательного процесса и появление новых образовательных результатов;
- 3) выявить отношение участников конкурсов к идее организации сетевого взаимодействия проектных групп.

В качестве методов исследования были использованы:

- фокус-группы для организаторов и экспертов конкурсов педагогических инициатив и для участников сетевых проектных групп;
- интервью с управленцами — экспертами в области образования;
- анкетирование участников сетевых проектных групп.

Для проведения интервью мы обратились к экспертам² — А.В. Лученкову, заместителю руководителя агентства образования

¹ Социологическое исследование было проведено группой исполнителей в составе Е.Ю. Козыревой, Т.Г. Шмиса (Красноярский РКЦ), Г.Р. Калимуллиной (МВШСЭН).

² Содержание интервью и фамилии интервьюируемых открыты с их согласия.

администрации Красноярского края, и А.В. Гаврилину, проректору по информатизации Красноярского краевого института повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования. Респондентами в анкетном опросе выступили 62 педагога — из образовательных учреждений, принимавших участие в конкурсах, апробирующих новую модель, и не участвовавших в них.

Вопросы анкеты были направлены на оценку готовности к совместной работе с коллегами, к включению в свой проект новых участников, на выявление мнения педагогов об эффективности новой модели конкурса для них самих и для региональной системы образования. С помощью этого анкетирования мы стремились узнать, оправдались ли ожидания педагогов в результате участия в конкурсе, появились ли те или иные изменения в педагогической практике, а также получить от участников конкурса рекомендации по доработке модели и оценить необходимость дальнейшей поддержки проектов уже за рамками конкурса.

Из 45 анкет 16 были заполнены победителями конкурса, 28 — участниками конкурса, не добившимися победы, в одной анкете заполняющие не определились со своим статусом. Из 28 не победивших участников конкурса только один выступил против организуемой модели, что, на наш взгляд, косвенным образом свидетельствует о высокой степени одобрения сетевой схемы конкурса. Среди победителей поддержка единодушна.

Не подвергая критике саму идею подобной модели конкурса, респонденты тем не менее по-разному оценили свои ожидания от конкурса и степень их реализации. Так, победители однозначно заявили, что их ожидания оправдались, — но высокую степень удовлетворенности дают тем, кто их выиграл, и традиционные конкурсы. Однако в нашем случае ожидания были связаны не только с самим фактом победы, но и с обогащением опыта за счет расширения границ проекта и кооперации с другими педагогами, с повышением статуса образовательного учреждения и проектной команды, с возможностью реализовать свои идеи, сделать школу открытой. Среди ответов встречались следующие формулировки:

«В условиях скудного финансирования, я думаю, школьного музея я просто не дождалась бы. Сейчас у меня появилась возможность включить в свою работу коллег из других школ нашего района, имеющих сходные проблемы, т.е. обилие краеведческого материала и отсутствие школьного музея или финансирования на него».

«Надеялся победить со своим личным проектом, но победил с тем, в который включился в ходе конкурса в качестве сетевого партнера».

«Приобрели опыт участия в конкурсах такого уровня, смогли открыть достижения своей школы для других, поделиться собственными идеями, найти возможности для их воплощения, развития, появился научный руководитель».

3.1. Результаты анкетирования участников сетевых проектных групп

«Произошло объединение учителей разных предметов в единую команду, появились возможности для творческого подхода к осуществлению проекта и взаимодействия учителей и детей как союза единомышленников».

Были отмечены и сложности взаимодействия, связанные с недостаточным уровнем коммуникативной компетентности в IT-среде, например:

«Ожидания оправдались на 50%. Лично мне очень сложно организовать виртуальное общение с коллегами».

Часть респондентов, указавших, что они ожидали от конкурса прежде всего личной победы и получения гранта, т.е. ориентированных на традиционную конкурсную схему, тем не менее высоко оценили опыт взаимодействия со своими коллегами, что подтверждает принятие педагогами самой идеи сетевой организации.

Ответы респондентов на вопрос о дальнейшей поддержке сетевых проектов свидетельствуют о насущной необходимости методического и консультационного сопровождения проектов. Особенно это касается организации коммуникации между их участниками, поскольку наибольшие проблемы, с точки зрения педагогов, создает отсутствие доступа к работающим компьютерным сетям с выходом в Интернет и отлаженного инструмента организации. Было высказано предложение о том, чтобы в качестве «пространства организации» использовать специально разработанный сайт, представляющий все заявленные педагогические инициативы и инструменты коммуникации. На таком сайте каждый заинтересованный педагог или управленец мог бы найти созвучную ему инициативу и присоединиться к ней в процессе работы над заявкой или даже зарождения идеи, а не после конкурса.

Относительно эффективности организующей модели конкурса были высказаны, в частности, такие мнения:

«На мой взгляд, сотрудничество в группе позволяет аккумулировать знания и опыт каждого и получить более качественный электронный продукт».

«Думаю, инициатива — дело индивидуальное, однако возможность кооперирования повышает результативность проекта».

«Данный вариант приближает участников конкурса к информатизации именно системы образования, а не отдельных ее элементов и предполагает распространение удачного опыта в регионе».

«Она эффективнее тем, что участие в конкурсе такого типа подвигает к поиску и вовлечению в совместные образовательные проекты новых партнеров, предусматривает творческое сотрудничество как со средними общеобразовательными учреждениями, так и со средними специальными и высшими учебными заведениями, с учреждениями инфраструктуры».

Отмеченные респондентами эффекты реализации апробируемой модели можно разделить на несколько групп:

- образовательные эффекты — рост проектировочной и коммуникационной компетентностей участников, освоение в результате общения с другими педагогами новых форм педагогической деятельности с использованием ИКТ и проектного метода;
- ресурсные эффекты — увеличение собственного ресурса школы за счет привлечения возможностей других участников проекта, и как следствие — появление новых возможностей для развития, а также расширение географии распространения продуктов проекта, возможность включения в уже действующие сетевые проекты либо включения в свой проект новых участников;
- психологические ресурсы — повышение статуса участников проектов, увеличение возможностей сельских школ за счет кооперации либо привлечения в свой проект крупных городских учебных заведений, что способствует росту уверенности, а также появление ответственности не только за свой, но и за общий результат.

Наряду с позитивными изменениями в собственной педагогической практике и результатами конкурса, проявившимися на уровне школы, респонденты отметили региональные эффекты организации педагогических инициатив:

«Будет выработана четкая система взаимодействия на уровне не только учреждения, но и муниципалитета и края. Расширится сеть передачи данных, наработанного материала, столь необходимого каждому учителю».

«Учителя — участники проектов перестанут “вариться в собственном соку” и получают оценку компетентного жюри, а остальные педагоги получают доступ к разработкам коллег-новаторов и, я надеюсь, сами захотят участвовать в подобной работе».

«Расширение информационного пространства. Обновление форм инновационной деятельности. Формирование позитивного имиджа школы среди образовательных учреждений города. Дополнительный приток детей, желающих обучаться именно в нашей школе».

В целом все участники анкетирования, за исключением одного, поддерживают сохранение сложившейся модели конкурса педагогических инициатив в крае. Общий итог опроса состоит в том, что новая модель обеспечивает сетевое взаимодействие проектных групп, позволяет достичь некоторых изменений в деятельности их участников.

При анализе материалов фокус-групп и интервью для нас представляло интерес сопоставление ожиданий организаторов конкурса с отношением к новой модели управленческих структур и участников конкурса.

Ожидания организаторов конкурса были связаны с поддержкой не только отдельных школьных проектов, а прежде всего инициа-

3.2. Анализ материалов фокус-групп и интервью

тивных групп, которые в территориях будут организовывать сеть, «чтобы проектные инициативы доводились до реализации, поскольку желание у людей есть на производство чего-то нового, но локально у людей не очень высокая проектная культура, конкурсная культура»¹. При этом формирование сетевых проектов рассматривалось не как самоцель, а как средство добиться изменений в деятельности участников образовательного процесса и новых образовательных результатов. Мы рассчитывали на появление культуры сотрудничества и коммуникации как внутри профессионального сообщества, так и вне его, на повышение информационной культуры и развитие навыков работы с ИКТ.

Представители регионального органа управления образованием расценили принятие идеи нового конкурса как важное нововведение в практике образовательной деятельности. Из интервью с А.В. Гаврилиным:

«Мы понимаем, есть и рамки проекта ИСО, и рамки региональной политики в области образования. При организации конкурсов мы поняли, что та схема конкурсов, которая раньше работала в крае, оказалась не очень эффективной для обеспечения развития деятельности педагогов. И вышли на модель сетевого взаимодействия, тем самым расширяя рамки региональной политики».

Из интервью с А.В. Лученковым:

«По факту участие в сетевых проектах предполагает изменение деятельности. Обыденная деятельность (та, которая была вчера, позавчера и несколько периодов до этого конкурса) не содержит тех элементов, которые появляются при сетевых соорганизациях. В любом случае все проекты направлены на появление дополнительных ресурсов, которых нет в обыденной практике. Через многие из этих проектов у школьников инициируется творческая деятельность (внеклассная, оформительская, в некотором смысле проектная). Как предположение можно сказать, что появится новое содержание образования».

Из интервью с А.В. Гаврилиным:

«Сейчас, когда проекты в действии, видно, что они в связке могут давать большие результаты и выводить на более высокий уровень школы. Видимо, такие широкомасштабные проекты дают эффекты, которые специально не планировались, но в идеале ожидалось».

В ходе исследования были получены данные об отношении к конкурсу участников сетевых проектов. Из интервью с участником проекта:

«Как будет организовано взаимодействие между участниками сетевого проекта, было обсуждено на семинаре по соорганизации. Мы распределили персональные задачи между основными организаторами проекта, обменялись координатами, обсудили сроки сдачи материалов, определили человека, который делает сборку всех материалов. Договорились,

¹ Цитата из интервью.

что на местах в своих территориях каждый участник проекта работает не в одиночку, а создает команду, в которую входят ученики, педагоги, причем не обязательно только из того учреждения, в котором работает сотрудник проектной группы».

Однако, по мнению организаторов конкурсов, сеть должна быть представлена не только ее структурными элементами и взаимосвязями, но и содержанием деятельности. Этому был посвящен следующий блок вопросов, в числе ответов на которые были следующие:

«Проект “Точка на карте”. Я — координатор этого проекта. О проекте знают в крае, педагоги ждут, когда уже можно будет пользоваться материалами, которые готовятся в нашем проекте. Сейчас ввели региональный компонент “краеведение”, а материалов, обеспечивающих этот компонент и доступных любому педагогу, еще не так много. Самому педагогу очень сложно подготовить такой материал для своих уроков. А у нас в проекте большая команда делает как раз материал, который можно будет использовать на уроках. Поэтому педагоги с интересом ждут результатов».

То есть содержание деятельности соответствует краевой стратегии развития образования и, очевидно, востребовано педагогами образовательных учреждений.

«Педагогов привлекло то, что они вместе с детьми могут делать работу, которая полезна и им (для проведения уроков краеведения, для организации творческой работы детей, для обучения их работе с ИКТ и т.п.). И привлекло еще и то, что они смогут пользоваться материалами, которые делают другие команды о своих городах и районах. Чем больше каждый отдаст в общий банк проекта, тем больше каждому можно будет и взять».

Высказывание свидетельствует о необходимости расширения имеющихся ресурсов для обеспечения учебного курса по краеведению, а также о вовлечении учащихся в совместную проектную деятельность, имеющую ценность как с точки зрения обучения новому типу организации работы, так и с точки зрения создания конечного продукта, востребованного школьниками и педагогами края.

«Тоже из проекта “Точка на карте”. Мы распределили уровни задач между участниками команды, так как уровень подготовки и опыта разный у исполнителей проекта. Такое распределение оказалось наиболее эффективным».

«Проект “Сетевая психологическая служба”. Первоначально проект собирались делать психологи двух школ г. Красноярск. Этот проект уже имеет историю. Сначала он поддерживался Федерацией психологов образования, а на краевом уровне был мало представлен. Теперь проект именно краевого уровня. В настоящее время к нам подключаются образовательные учреждения из других территорий края, и сейчас обсуждается идея расширить круг вопросов, заниматься не только школьным уровнем психологических служб, но еще и колледжами и училищами — дистанционным психологическим сопровождением студентов.

Основная идея состоит в том, чтобы между всеми этими командами был организован обмен опытом, методиками, консультирование в про-

фессиональном сообществе, обсуждение концепций работы служб. Мы собираемся открыть портал в Интернете, на котором будут аккумулироваться методики для работы психологических служб, будет создана база контактов, где можно получить психологическую консультацию родителям, детям и другим. Мы активно презентуем свою работу, чтобы распространить идею и заинтересовать ею тех, кто может включиться в проект».

Речь идет о двух важных аспектах развития сети: о создании именно краевого ресурса с учетом его особенностей, а также об оформлении его в виде современного интернет-ресурса, доступного любым заинтересованным пользователям. Подчеркивается назревшая необходимость обмена педагогическими идеями, которую возможно реализовать только за счет создания такого проекта.

В то же время участники выделили ряд сложностей, связанных с сетевым взаимодействием. Это касается координации конкурса, а также роли лидера сети, способного поддерживать мотивацию участников к сотрудничеству. Как показывает практика, педагоги испытывают трудности в предъявлении своего опыта коллегам из-за боязни кражи идей, страха показаться глупым и некомпетентным, сложностей с оформлением своего опыта в презентабельном и понятном виде.

Отвечая на вопрос, каково влияние новой модели конкурсов на изменения в деятельности участников образовательного процесса и появление новых образовательных результатов, все респонденты отмечают, что сетевые проекты способствуют налаживанию сотрудничества и коммуникации как внутри профессионального сообщества, так и вне его, ведут к повышению информационной культуры и совершенствованию навыков работы с ИКТ, развивают проектную культуру, открывают для участников новые ресурсы, которые можно использовать в деятельности. Из ответов респондентов:

«В проектах создается база методического материала (материал для уроков и рекомендации — как можно использовать этот материал, в какую часть школьной программы его включить, сколько времени отвести на работу с этим материалом и т.п.). Раньше такого материала просто не было в доступе в школах, особенно в сельских».

«В образовании уже давно идет новая волна. Активная деятельность нужна не только детям, но и учителям. Нужно показывать связь того, что говорится на уроках, с тем, как это все в реальной жизни используется».

«Если говорить о проекте по психологическим службам, есть районы края, где психологов вообще нет. А потребности в получении консультаций и у педагогов, и у родителей, и у школьников возникают. Проект открывает такие возможности — доступ к психологическим ресурсам».

«Для участников проекта — профессиональный рост в плане проектной и управленческой культуры. Мы, когда начинали проекты, и не предполагали, что нам придется думать, как качественно обеспечить координацию работ всех участников проекта из разных регионов, как мотивировать на работу, как грамотно распределить задачи в команде».

Высказывания респондентов позволяют сделать вывод о важной роли аккумуляции ресурсов участников сетевого проекта, ко-

торая повышает его эффективность и продуктивность, а также о необходимости направленного формирования навыков коммуникации в сети — умения оформлять свои тексты так, чтобы они были поняты и приняты остальными участниками.

По результатам исследования можно сделать вывод, что организаторы, эксперты и участники конкурса педагогических инициатив заинтересованы в том, чтобы сетевые проекты, которые были инициированы конкурсом, действительно работали в регионе. Для них конкурсы — это не разовое мероприятие, а ресурс для достижения изменений в регионе.

О том, что взаимодействие проектных групп на самом деле сетевое, свидетельствуют не только число педагогов, участвующих в проекте, или широта распространения проекта в пределах одной территории. Важно, что участники конкурса воспринимают работу в рамках общих проектов как освоение нового типа деятельности, новой для них культуры взаимодействия. Сетевые проекты стимулировали переход от соперничества между школами к сотрудничеству, к командной работе для выполнения общего дела, от работы, выполняемой по указанию сверху, к работе, побуждаемой собственными интересами и притязаниями. Все это говорит о том, что возникает ситуация партнерства между школами, а это и есть один из основных принципов сетевого взаимодействия.

В ходе апробации выявлены те аспекты организации конкурса, на которые требуется обратить особое внимание на следующих этапах его проведения: консультационно-методическая помощь проектным группам в реализации проектов, обеспечение участия в конкурсе большего числа педагогов, повышение качества проектных предложений.

После проведенного соорганизующего конкурса в последующих конкурсах проекта «Информатизация системы образования» на территории Красноярского края, объявленных уже по традиционной схеме, проявились механизмы сетевой соорганизации — в этом мы видим один из важных результатов проделанной нами работы. Таким образом, можно говорить о том, что реализация модели запустила механизм кооперации педагогических инициатив различного уровня. Примерами такой кооперации могут служить проекты, реализующие принцип сетевого взаимодействия на уровне отдельного муниципалитета с целью дальнейшего описания и распространения полученного опыта в других муниципалитетах (проекты п. Кожаны Балахтинского района «Олимп» и «Всезнайка»). Идея соорганизации получила свое продолжение в конкурсе электронных уроков по реализации национально-регионального компонента, где 15 проектов-победителей были вовлечены в создание единого краевого интернет-ресурса при поддержке Института повышения квалификации работников образования. В проект по профориентации «Все работы хороши — выбирай на вкус», из-

3.3. Итоги апробации модели и социологического исследования

начально заявленный от одной из школ Зеленогорска, после конференции по итогам конкурсов педагогических инициатив были включены представители школ Дивногорска, Лесосибирска, Бородино, Ленинского и Кировского районов Красноярска.

4. Возможные пути оптимизации модели

Существенной трудностью при осуществлении сетевых проектов является отсутствие регламентов сетевой проектной организации. С одной стороны, сетевой принцип работы — достаточно новая практика для российских педагогов. У большинства из них нет навыков и опыта работы в сетевой организации. В сетевых проектах необходимо не только координировать работу отдельных людей, но и организовать взаимодействие разных авторских коллективов. С другой стороны, сама процедура конкурса предусматривает поддержку индивидуальных участников или одного коллектива авторов. Грант обычно выдается за собственную разработку, и участнику сетевого проекта достаточно сложно перестроиться с идеологии «грант — это моя зарплата» на установку «я — распорядитель денег».

В таких условиях организаторам необходимо разрабатывать четкие инструкции, положения и другие регламентирующие документы, которые, с одной стороны, описывали бы, как должна быть организована работа в сети, чтобы эта сеть работала эффективно, а с другой — разъясняли бы участникам сетевого проекта их права и обязанности по поддержанию и расширению сетевого проекта.

В связи с внедрением соорганизующих конкурсов необходима разработка новых нормативов и регламентов деятельности: положения о конкурсе, критериев экспертной оценки, основ договорных отношений между участниками сетевых проектов-победителей. Положение о конкурсе должно прописывать условия участия и распределения грантов именно среди сетевых проектов, для чего конкурс должен быть разбит на два этапа: 1) подача индивидуальных заявок; 2) мероприятия по организации по разработанной типологии содержания проектов и подача окончательных заявок от сетевых проектов, которые подвергаются экспертизе. В состав критериев экспертной оценки (оценочная экспертная карта) должны быть внесены состав и потенциал сетевой группы. По итогам экспертизы конкурсная комиссия должна выносить решение о победителях и сумме гранта исходя из условий конкурса, прописанных в положении. Дальнейшая деятельность участников сетевых проектов-победителей регламентируется договорами на оказание услуг и техническим заданием. Предлагается реализовать следующую схему:

- 1) конкурсная комиссия определяет сумму гранта победившему проекту исходя из карты лотов, распределяющей объем финансирования, запрашиваемой в проектной заявке суммы, оценки и рекомендаций экспертного совета;

- 2) решение о сумме гранта и техническое задание по проекту передаются на рассмотрение проектной команде, которая имеет право отказаться от победы в конкурсе в случае несогласия с выделенной суммой или техническим заданием, что должно быть прописано в положении о конкурсе. В случае согласия на сборе участников проектной команды распределяются суммы вознаграждений каждому члену проекта исходя из определенного ему функционала и обязанностей по его реализации. Решение команды фиксируется протоколом заседания и передается организатору конкурса для дальнейшего заключения договоров;
- 3) с каждым участником команды заключается индивидуальный договор на оказание услуг в соответствии с протоколом, в качестве приложения к которому выступает техническое задание, в котором в обязательном порядке прописываются зона деятельности каждого участника и порядок отчетности.

Таким образом, деятельность победителей регламентируется пакетом документов: договоры на оказание услуг по числу участников проекта и единое для всех техническое задание по проекту, прописывающее обязанности каждого участника (руководителя проекта и персонала) и проектной команды в целом.

Так как сетевой проект ставит своей целью включение в деятельность новых участников, предполагаемые механизмы включения, количественные показатели и сроки описываются в техническом задании.

Договор с участниками в обязательном порядке должен включать описание авторских прав заявителей и прав заказчика на тиражирование и распространение продуктов и результатов проекта.

В целом результаты апробации и социологическое исследование подтвердили гипотезу настоящего исследования о минимизации селективной функции конкурса и увеличении его продуктивности за счет кооперации участников в случае изменения формы конкурса с конкурентной на кооперирующую.

Критериями эффективности новой модели конкурса являются:

- 1) получение за счет аккумуляции ресурсов участников продукта, который невозможно было получить отдельным участникам или получение которого было бы слишком затратным для отдельного участника;
- 2) увеличение количества поддерживаемых проектов за счет включения их в сеть;
- 3) освоение участниками конкурсов норм проектной деятельности, коммуникативных навыков как за счет механизмов и инструментов конкурса, так и за счет ресурсов друг друга;
- 4) включение в сетевой проект новых инициатив разного уровня, дающее возможность менее компетентным участникам

5. Заключение

не бояться проб и повысить свою квалификацию за счет ресурса более опытных участников проекта;

- 5) повышение мотивации учащих к участию в проектной деятельности, связанное с включением в большой проект регионального, а не только местного (школьного) уровня;
- 6) изменение функций муниципальных методических служб: переход от контроля к обеспечению ресурсами, т.е. к предоставлению консультационных, информационных, технических услуг участникам проектов.

Основными факторами, определяющими эффективность данной модели, являются:

- 1) наличие нормативно-правовой базы конкурса (положения, договоры как между участниками проекта, так и с грантодателем, технические задания на реализацию проекта);
- 2) наличие пространства соорганизации участников (сайт с доступом к нему всех желающих принять участие в проекте либо соорганизующий семинар);
- 3) наличие координатора сети, ответственного за информационное обеспечение участников проекта, за отслеживание выполнения технического задания полностью и в указанные сроки;
- 4) наличие лидера сети, определяющего стратегию развития проекта по окончании выполнения обязательств по договору (в случае его востребованности), привлекающего к участию в проекте новых участников, формируя его позитивный образ и, возможно, изыскивая дополнительные средства на его реализацию;
- 5) наличие консультационного и методического сопровождения проектов со стороны методических служб (межшкольных методических центров, муниципальных методических служб, ИПК и проч.).

Использование данной модели конкурса в сфере образования оправданно и эффективно в том случае, когда управленческий замысел состоит не столько в выявлении лучших продуктов или образцов практики, сколько в запуске долгосрочных процессов в рамках реализации стратегических целей образования любого уровня (муниципального, регионального, федерального), в формировании устойчивых и жизнеспособных сетей.

Литература

1. Соглашение о займе от 07.12.04 № 4726-RU между Международным банком реконструкции и развития и Российской Федерацией в целях реализации проекта «Информатизация системы образования».
2. Козырева Е.Ю., Хасан Б.И. Кооперирующая модель конкурсов педагогических инициатив как механизм продвижения реформ в сфере образования // Вопросы образования. 2008. № 3.
3. Федин М. Два типа переговоров — два типа поведения. <http://www.spbc.ru/library/article/doc10387>.