

## Рачкова Е.В. Сетевое взаимодействие дошкольных учреждений



Идея сетевого взаимодействия не нова. В последние годы это словосочетание стало таким же модным, как «инновация» или «нанотехнологии». Однако реальных прецедентов организации действующей модели сетевого взаимодействия, особенно в сфере образования, пока не существует. Сразу оговорюсь, что сетевое взаимодействие ДОО – это не взаимодействие в сети Интернет (хотя оно может быть частью общего процесса). Речь идет об особом типе взаимодействия дошкольных образовательных учреждений, который позволяет каждому участнику сети получить доступ к возможностям развития, недоступным вне сети. Итак, что же такое сетевое взаимодействие, зачем оно нужно и чем оно отличается от других видов взаимодействия?

### Детский сад: организация или учреждение?

Идея сетевого взаимодействия тесно связана с развитием управленческих подходов, в том числе в сфере образования. Детские сады являются «учреждениями дошкольного образования». Это означает несколько важных моментов: учреждение находится на попечении государства и относится к дотационной, социальной сфере, оно реализует государственный заказ и финансируется в том объеме и на те цели, которые обеспечивают реализацию государственного заказа. Большинство учреждений дошкольного образования обслуживаются централизованной бухгалтерией, помещения детского сада не являются его собственностью и т.п. Все это отличает детский сад как учреждение от организации, которая должна выживать в условиях рынка, анализировать конкурентную среду, проектировать свое развитие, оперативно реагировать на изменения и быть максимально открытой.

Но в настоящее время наблюдается любопытная картина: фактически оставаясь учреждением, детский сад вынужден действовать как организация. К нему предъявляют все большие требования (как государство, так и непосредственные потребители услуг – родители), призывают к открытым способам взаимодействия, ожидают существенного расширения сферы услуг и качества образования, хотя в общем и целом стиль взаимодействия с учредителем и источниками финансирования остается прежним.

Большинство предъявляемых требований не вписываются в привычное устройство ДОО, не востребованы им. Например, призыв к открытым формам взаимодействия по большей части так и остается призывом, потому что взаимодействие с коллегами из других ДОО предполагает дополнительную нагрузку, но не несет в себе очевидных выгод. Возможности ДОО в расширении спектра и качества предоставляемых услуг также ограничены доступным ему финансированием. Кадровый состав большинства дошкольных образовательных учреждений, малое количество сотрудников, имеющих высшее образование соответствующей направленности, зачастую приводят к тому, что многие проблемы остаются нерешенными, так как для этого требуется интеллектуальный и ресурсный потенциал совершенно иного порядка. Получается, что для выполнения задач, поставленных перед ДОО, необходимо существенно увеличить ресурсное обеспечение (интеллектуальное, финансовое, социальное, информационное), учитывая при этом, что взаимоотношения с государством и его полномочными представителями изменяться не будут. На наш взгляд, решить эту проблему наилучшим образом позволяет организация сетевого взаимодействия ДОО.

### Структура сети

Структура сети предполагает наличие трех уровней: уровень стратегического планирования, координационный и уровень участников сети.

**Уровень стратегического планирования** представлен Департаментом образования и Окружными управлениями образованием как основными институтами, разрабатывающими и сопровождающими реализацию заказа на дошкольное образование. Наличие этого уровня означает, что учреждения – участники сети принимают цели и задачи, обозначенные в документах Департамента образования, и направляют имеющиеся ресурсы и возможности на их решение. Но участники сети выступают по отношению к Департаменту не только как исполнители. Совместная деятельность по разработке путей решения поставленных задач, возможность апробации разработок позволяют предоставить Департаменту образования апробированное решение, тиражируемый продукт, который при получении позитивной оценки может быть внедрен в систему дошкольного образования города. В этом случае участники сети делают серьезный шаг в направлении социального позиционирования – как сети в целом, так и себя, как авторов-разработчиков эффективных решений в сфере дошкольного образования.

**Координационный уровень** включает в себя организации, специализирующиеся в определенных областях, связанных со сферой образования, и давшие согласие на поддержку и руководство сетью в данном направлении. Так, например, различные научные объединения и кафедры могут решать задачи научного сопровождения деятельности ДОУ, помогать в разработке образовательных технологий, осуществлять обучение сотрудников и т. п. Специалисты в области психологии образования, возрастной психологии и психологии развития могут объединиться для поддержки и развития психологических служб детского сада. Представители этого уровня управляют развитием сети, проводят мониторинг ее состояния, выявляют возникающие трудности, предлагают пути решения. Важно отметить, что на этом уровне управляют именно сетью, а не развитием конкретных учреждений, решают задачи позиционирования сети, привлекают дополнительные ресурсы и ищут возможности для всей группы детских садов, входящих в сеть.

**Уровень участника сети** включает в себя дошкольные учреждения, которые заинтересованы в участии в сетевом взаимодействии. Вхождение в сеть предполагает принятие и реализацию определенных норм взаимодействия между ее участниками, принятие ценностей, декларируемых сетью, направленность на решение общесетевых задач, способствующих развитию и конкретному учреждению. Вступление в сеть означает не только получение доступа ко всем ее возможностям и ресурсам, но и внесение в нее собственного вклада. Он выражается в активном участии в деятельности сети, особой организации информационных потоков внутри учреждения и вне его, в переходе к социальному позиционированию учреждения в сфере дошкольного образования, в том числе через анализ своих сильных и слабых сторон и определение перспективного плана развития и т.п. И если вклад оказывается формальным, то сеть имеет право принять решение об исключении учреждения из состава участников.

Взаимодействие между вышеописанными уровнями осуществляется за счет следующих механизмов сетевого взаимодействия: сетевой проект, сетевой конкурс, сетевое обучение и сетевой договор.

**Сетевой проект** чаще всего возникает по инициативе координационного центра. Основанием для его появления могут служить либо данные мониторинга (например, если обнаруживается, что большая часть участников сети сталкиваются с однотипной проблемой, и ее решение позволит продвинуться всем участникам сети одновременно), либо принятие решения о том, что сеть заинтересована в разработке одного из направлений развития, заданного Департаментом образования. На этапе формулировки и запуска проекта ведущая роль отводится координационному центру, и это принципиальный момент, ведь если обнаруженная проблема не решается на уровне учреждения, необходимо привлечь ресурс более высокого уровня (научный, организационный и т. п.).

Сетевой проект реализуется на базе учреждений – участников сети, для которых решение обозначенной в проекте проблемы представляется важным. В ряде случаев координационный центр может высказать экспертное суждение о том, что определенные действия помогут разрешить проблему, даже если это неочевидно для участников сети, и порекомендовать массовое внедрение проекта. По завершении проекта проводится повторный мониторинг, и если результаты оказываются положительными, накопленный опыт обобщается и предлагается Департаменту образования как апробированный продукт, который можно тиражировать в сфере дошкольного образования. В этом случае детские сады, участвовавшие в апробации, могут выступать в качестве «ресурсных центров» для тех учреждений, которые хотят использовать данный продукт (технология) в своей работе.

В рамках сети может одновременно действовать несколько сетевых проектов, однако в связи с их разнообразием (управленческие, образовательные, социальные и т. п.) за реализацию проектов в конкретном учреждении отвечают разные группы специалистов (психологи, педагоги). Это позволяет снижать общую нагрузку и дифференцировать участников проектов в соответствии с их специализацией.

**Сетевой конкурс** представляет собой механизм, обратный сетевому проекту, так как в данном случае инициатива исходит от конкретного участника сети (учреждения или сотрудника учреждения). Любой участник сети может заявить о затруднении, которое у него возникло и негативно влияет на достижение поставленных целей. Совместно с представителем координационного центра эта проблема переформулируется в заказ к сети, и объявляется сетевой конкурс. На конкурс могут быть выставлены уже имеющиеся разработки по решению данной проблемы или перспективные разработки (предложения).

Победителями сетевого конкурса становятся все те предложения, которые позволяют продуктивно подойти к решению проблемы. Эти наработки предлагаются в открытое использование всем участникам сети (в том числе и тому, кто инициировал данный конкурс). При этом разработчик позиционируется как автор данного решения и основной консультант по его внедрению, а пользователи берут на себя обязательство по мониторингу и описанию результатов апробации этого решения в условиях своего детского сада. По результатам апробации разработчик получает обширный и разнообразный материал, и при содействии координационного центра оформляет его как полноценный продукт, снабженный рекомендациями по использованию и описанием потенциальных результатов его применения.

Безусловно, внедрение новых проектов, использование психологического, педагогического и организационного мониторинга требует освоения новых технологий, новых форм взаимодействия, получения новых знаний. Поэтому участники сети неизбежно должны включаться в процесс сетевого обучения. В целом сетевое обучение сродни повышению квалификации, однако в условиях сети основные темы задаются потребностями сети и динамически изменяются в зависимости от реализуемых в данный момент проектов.

**Сетевой договор** нацелен на взаимодействие с внешними по отношению к сети организациями и предполагает установление наиболее комфортных условий для участников сети. Очевидно, что многим организациям гораздо интереснее взаимодействовать с группой ДОУ, обеспечивающей объемный заказ, чем с каждым ДОУ в отдельности на разовой и случайной основе. Использование дисконтной системы, абонемент, бартерный обмен услугами и ресурсами – вот лишь некоторые формы сетевого договора, которые можно эффективно использовать для расширения ресурсной сферы ДОУ. Главным признаком сетевого договора является то, что

договор заключает сеть, а не отдельное учреждение. Но договор действует для любого участника сети, то есть каждый может воспользоваться предложенным ресурсом.

Таким образом, использование механизмов сетевого взаимодействия позволяет детскому саду выступать в новом качестве – ответственного и активного партнера содержательного взаимодействия с различными организациями и коллегами из других ДОО.

### **Возможности сетевого взаимодействия**

Какие преимущества получает детский сад, вступивший в сеть? Во-первых, все ресурсные возможности детского сада расширяются до масштабов сети. Во-вторых, детский сад получает мощный толчок к развитию за счет включения в новые проекты и новые контексты взаимодействия. В-третьих, детский сад получает реальные основания для социального позиционирования в сфере дошкольного образования и, более того, сеть предоставляет разнообразные ресурсы и средства для такого позиционирования, для продвижения разработок и т. п. В-четвертых, детский сад включается в систематический мониторинг, который позволяет не только получить общую картину по своему учреждению, но и оценить свои позиции по различным основаниям в сравнении с другими учреждениями. За счет этого руководитель детского сада может переходить от реактивной модели управления к проективной, планируя и обеспечивая наиболее перспективные направления развития.

Решение коллегии Департамента образования города Москвы от 14 февраля 2008 г. (п. 9) о разработке и апробации модели сетевого взаимодействия показывает, что необходимость создания сети была признана одним из важных направлений развития системы дошкольного образования города Москвы. Поручение по разработке модели было дано Московскому городскому психолого-педагогическому университету. Непосредственным исполнителем является кафедра социальной психологии развития под руководством доктора психологических наук Н. Е. Вераксы.

В настоящее время при поддержке Департамента образования города Москвы открывается городская экспериментальная площадка под руководством Н. Е. Вераксы по разработке и апробации модели сетевого взаимодействия, в которую входят 12 детских садов города Москвы: № 1602 (ВАО), № 399 (САО), № 2523 (ЗАО), № 1511 (ЗАО), № 1199 (СЗАО), № 2380 (СЗАО), № 1645 (СВАО), № 1958 (СВАО), № 939 (СВАО), № 1777 (ЦАО), № 2336 (ЦАО), № 1969 (ЮАО).

Хотя состав экспериментальной площадки ограничен двенадцатью детскими садами, это не означает, что вся сеть состоит из 12 учреждений. Участники экспериментальной площадки взяли на себя обязательства по разработке, запуску и апробации модели сетевого взаимодействия, и по согласованию с Департаментом образования города Москвы будут получать дополнительное финансирование в период действия экспериментальной площадки. Однако сеть будет эффективно развиваться только в том случае, если в ее состав будут входить новые учреждения, поскольку не только сеть расширяет возможности участника, но и новые участники увеличивают ее потенциал и ресурс.

Информация о деятельности сети публикуется на сайте <http://dou.inpsy.com>, по всем вопросам, связанным с деятельностью сети, можно обращаться по адресу [rachkova\\_ev@yahoo.com](mailto:rachkova_ev@yahoo.com)