



УДК 378:316.422

ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЙ И РЕФЛЕКСИВНЫЙ ПОДХОДЫ КАК МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ВУЗОВСКИМ ЦЕНТРОМ МОДЕРАЦИИ

Н. В. Кирий
Л. В. Верзунова

*Белгородский
государственный
национальный
исследовательский
университет*

*e-mail:
Kiriy@bsu.edu.ru
Verzunova@bsu.edu.ru*

В статье представлены программно-целевой и рефлексивный подходы, на основе которых описана технология управления вузовским центром модерации. Данные подходы обеспечивают разработку технологии управления как программы с заранее обозначенными конкретными результатами и в заранее установленные сроки, а также с учётом системной рефлексии участников образовательного процесса, объектом которой является опыт социально-педагогической системы, возможности её внутренней и внешней среды, взаимодействие с окружающей действительностью.

Ключевые слова: программно-целевой подход, рефлексивный подход, модерация, центр модерации, технология управления.

В настоящее время в условиях изменения образовательной парадигмы система дополнительного профессионального педагогического образования поставлена перед необходимостью работать не только и не столько на «передачу» информации слушателям курсов повышения квалификации, сколько на создание предпосылок для профессионально-личностного саморазвития преподавателя, на организацию внутригрупповых процессов в ходе курсовых мероприятий с целью обмена педагогическим опытом. Это ориентирует систему дополнительного профессионального педагогического образования на включение в образовательный процесс специально подготовленных к обучению взрослых преподавателей-практиков – **модераторов**.

Подготовка модераторов, понимаемая как один из видов дополнительного профессионального образования, обусловлена созданием в вузе внутривузовской системы повышения квалификации преподавателей, которая в соответствии с образовательными потребностями конкретных преподавателей способна обеспечить им методико-технологическую подготовку по освоению интерактивных форм взаимодействия со студентами как со взрослыми обучаемыми. Подготовка модераторов в БелГУ осуществляется на базе созданного в 2009 г. Центра модерации. Основной целью работы Центра модерации является содействие научно-педагогическим кадрам БелГУ в овладении технологиями модерации, разработанными специалистами системы повышения квалификации педагогических кадров Земли Северный Рейн-Вестфалия и преподавателями БелГУ, а также создание сообщества преподавателей БелГУ, освоивших технологии модерации. Управление Центром модерации предполагает определение специфики содержания управленческой деятельности и разработку технологии управления центром.

Обоснование содержания управленческой деятельности, разработка технологии управления центром модерации в вузе требует определения теоретических подходов к этому управлению. В качестве первого подхода нами избран *программно-целевой подход*.

Программно-целевой подход ориентирует управляющих на планирование будущего как разработку целостной системы действий с четко определенными, понятными для всех результатами. Программа становится нормативной моделью совместной деятельности участников образовательного процесса, определяющей:

- а) исходное состояние некоторой системы;
- б) образ желаемого будущего состояния этой системы;
- в) состав и структуру действий по переходу от настоящего к будущему.



Наличие программы дает уверенность руководителю, что он знает: какой конечный результат должен быть получен к определенному моменту времени; кто, когда и какие действия для этого должен совершить; и что этих действий будет достаточно для достижения желаемого результата. «Но не менее, а может быть, и более важно, что благодаря программе не только руководитель, но и участники совместной деятельности понимают, на достижение какой общей цели они работают, какова их роль в этой работе, что от них ждут и что произойдет, если они не обеспечат своевременного решения своих частных задач» [1].

Другое важное достоинство программы состоит в том, что она позволяет своевременно выявлять и предупреждать возможные «пожары», а не тушить их, когда они уже разгорелись. Если руководитель не только поставил цель, но и определил промежуточные результаты, необходимые для достижения этой цели, он получает возможность обнаруживать угрозы достижению конечного результата, и принимать решения раньше, чем угроза перерастет в неудачу. Причем чем больше промежуточных контрольных точек (т. е. чем детальнее программа), тем более чувствительно управление к угрозам.

Программно-целевое управление базируется на положении о том, что руководитель центра устанавливает нормы-образцы деятельности подчиненных, «принуждает» их к согласию с задачами и делает их ответственными за достижение этих задач [2]. В такой ситуации оказываются слабо реализованными активность и самостоятельность управляемых, поскольку они не являются участниками установления норм-образцов деятельности. Реальное включение участников процесса повышения квалификации в управление может быть обеспечено посредством привлечения их не только к выполнению тех или иных задач, но и к их разработке. Это возможно при условии осмысления каждым из них существа разрабатываемой деятельности, что предполагает инициирование и интенсификацию их интеллектуальной, личностной, коммуникативной и кооперативной рефлексии. Сказанное определило выбор *рефлексивного подхода*, в качестве основания для разработки технологии управления центром модерации. Рефлексивное управление – целостное образование, в котором имеет место внешнее управление и самоуправление. Оно реализуется через системную рефлексивную участников образовательного процесса, объектом которой является опыт социально-педагогической системы, возможности ее внутренней и внешней среды, взаимодействие с окружающей действительностью (Т. М. Давыденко, П. И. Третьяков, Т. И. Шамова и др.). Под системной рефлексией, мы понимаем – переосмысление и перестройку центром своего прежнего индивидуального опыта самоуправляемого развития, возможностей своей внутренней и внешней среды.

По форме рефлексивное управление центром – полисубъектное диалогическое взаимодействие, в котором обратные связи осуществляются преимущественно в виде рефлексивных процессов, и которое обеспечивает активность участников процесса повышения квалификации посредством «передачи» им оснований, позволяющих перевести их с позиции «реагирования» в позицию «интенсивного саморазвития».

Рефлексивное управление предполагает не только рефлексивное управляемых, но и саморефлексию управляющего. При этом управляющий осуществляет операцию соотнесения двух планов: плана реальной деятельности и плана «идеала». Под реальной деятельностью понимается та деятельность, в которой участвует субъект; под «идеалом» имеется в виду некий совершенный результат деятельности, к которому можно стремиться в соответствии с потребностями и социальным заказом общества. Рефлексивное управление имеет отражательный характер: для того, чтобы субъект управления мог принять решение о воздействии на отдельные компоненты развивающейся системы, он должен иметь представление о возможной их реакции на эти воздействия. Рефлексивное управление позволяет руководителю осуществить критический анализ процессов принятия своих решений и обеспечивать самоорганизацию системы.



Таким образом, сущность рефлексивного управления состоит в том, что руководитель центра осознает сам и создает условия для осознания другими субъектами взаимодействия средств и оснований своей деятельности, а при необходимости изменяет средства и основания своих действий и действий других посредством перевода их из позиции «реагирования» в позицию «самоорганизации» [3].

С позиции рефлексивного подхода важным становится выход руководителя центра в рефлексивную позицию участников процесса повышения квалификации и содействия овладению технологиями модерации научно-педагогическими кадрами БелГУ, планирование контролирующих и регулирующих мер уже на этапе разработки прогнозирования развития рассматриваемого процесса.

Анализ теоретических подходов к управлению центром позволяет разработать и определить содержание конкретных этапов управления процессом повышения квалификации научно-педагогических работников БелГУ и действий руководителей центра.

Рассмотрим далее каждый из этапов управления центром и выделим их существенные признаки. Краткий обзор представленных в специальной литературе функциональных схем управления позволяет сделать вывод о том, что в качестве основополагающего этапа выступает анализ. Мы исходим из того, что цели работы центра невозможно определить без *проблемно-ориентированного анализа* его деятельности.

Проблемно-ориентированный анализ обеспечивает выделение тенденций организации процесса повышения квалификации, и в том числе овладения научно-педагогическими кадрами БелГУ техниками модерации, которые могут быть выделены в общем виде в соответствии со следующими процедурами: изучение внешней среды университета и установление общих зависимостей между различными аспектами процесса повышения квалификации и образовательными интересами общества; изучение непосредственной внутренней среды университета (локального сообщества) и определение связей между различными аспектами жизнедеятельности университета и требованиями локального сообщества; выявление внутриуниверситетских групп интересов участников повышения квалификации, их анализ по отношению друг к другу и проблеме освоения техник операции; комплексный анализ результатов работы центра по проблеме овладения техниками модерации научно-педагогическими работниками; фиксирование тенденций (причинно-следственных зависимостей), детерминирующих ожидаемое в будущем изменение состояния процесса повышения квалификации научно-педагогических работников БелГУ, с указанием возможных в будущем проблемных ситуаций. Таким образом, содержание I-го этапа – проблемно-ориентированного анализа состояния процесса повышения квалификации научно-педагогических работников – ориентировано на выявление проблем в содержании и организации процесса повышения квалификации, в том числе овладении техниками модерации и в управлении этим процессом.

Информации, получаемой в ходе проблемно-ориентированного анализа, недостаточно для принятия эффективного решения, о тенденциях организации процесса повышения квалификации центром, поскольку недостаточно учитываются личностные особенности как управляемых, так и управляющих, поэтому нами и выделяется в качестве II-го этапа управления – *рефлексивный анализ*.

Рефлексивный анализ позволяет получить особый тип информации для генерирования управленческого решения (В. А. Лефевр). Рефлексивный анализ исходного состояния управления процессом повышения квалификации следует расценивать как стремление управляющего во взаимодействии с управляемыми посмотреть заново на состояние процесса повышения квалификации научно-педагогических работников университета, исследовать ту «почву», на которой возникнут идеи и предложения относительно направленности развития этого процесса. Рефлексивный анализ, в отличие от других видов управленческого анализа, обеспечивает описание исходного состояния процесса повышения квалификации на основе изучения позиций всех категорий участников процесса в логике переосмысления управляющим их развития в связи



с собственными действиями [4]. Это возможно при условии получения достаточно полной и объективной информации. В качестве информации, необходимой для рефлексивного анализа, можно выделить три ее блока.

Первый блок информации выделен на основании того, что рефлексивное управление центром – управление системной рефлексией социально-педагогической системы. Чем выше уровень системной рефлексии, тем эффективнее используются центром возможности своей внутренней и внешней среды для решения проблемы повышения квалификации. Поэтому первый блок информации – это информация о системной рефлексии центра, то есть данные о состоянии процесса повышения квалификации научно-педагогических работников на основе самопереосмысления своего прежнего опыта.

Информация о системной рефлексии центра и ее анализ обеспечат в дальнейшем определение таких воздействий, которые приведут к повышению уровня системной рефлексии и оптимально возможному на этой основе процессу повышения квалификации. В этой информации содержатся данные о конечных результатах деятельности центра, о функционировании механизмов процесса повышения квалификации, обеспечивающих достижение этих результатов и др.

Второй блок – информация, используемая управляющим для рефлексии своего индивидуального опыта (качеств личности, своей деятельности и общения). Необходимость этого блока, по мнению Т. М. Давыденко, определяется спецификой выбора и обоснования управляющих воздействий руководителя, которые последуют в результате анализа.

Третий блок – информация, полученная в результате рефлексии управляющими своих личных качеств, своего взаимодействия с другими, а также рефлексии других (их индивидуального опыта). Такая рефлексия позволяет управляющему осуществлять критический анализ своей управленческой деятельности по созданию условий для повышения квалификации научно-педагогических работников университета.

Полученные данные (первый блок информации) обеспечивают понимание управляющим того, каким образом функционирование отдельных механизмов процесса повышения квалификации привело к достижению или, наоборот, к ошибкам, недостаткам и затруднениям в деятельности центра. Выделенные недостатки, затруднения, ошибки, а также определенные достижения становятся «частью» не только процесса повышения квалификации, но и управления им.

Для получения такой информации целесообразным представляется использование как традиционных методов: (в частности, анкетирования), так и диагностирующих заданий, рефлепрактических методов [5].

Анкетирование участников процесса повышения квалификации в процедурном отношении является традиционным методом. В содержательном плане оно, как метод диагностики уровня системной рефлексии центра, должно опираться на данные об особенностях личного отношения участников процесса повышения квалификации к опыту работы центра и собственному, о степени готовности их к созданию образа нового опыта, его структурированию и выяснению причин возникших затруднений.

Диагностирующие задания, в основном, предназначены для заведующих кафедрами, деканов факультетов, преподавателей. Используются они для выявления возможностей названных субъектов в переосмыслении опыта работы университета по решению проблемы повышения квалификации профессорско-преподавательского состава.

В качестве методов проникновения в «глубину» объекта на этапе рефлексивного анализа используются «субъект-субъектные» методы, в основе которых лежит диалог управляющего и управляемых.

Во втором блоке информации объектом выступает «управляющий», а именно: его личностные качества, его деятельность, общение с управляемыми. Источниками в этом случае выступают: другие руководители, иногда преподаватели. Собранная ин-



формация используется управляющим для рефлексии своих личных качеств и взаимодействия с другими субъектами университета.

Информация, необходимая управляющему для рефлексии своей деятельности, личных качеств, может быть получена посредством использования разнообразных анкет, выявляющих мнение участников процесса повышения квалификации о личности и деятельности управляющего; «свободных интервью», «разброса мнений» и др.

Наличие информации для рефлексии управляющим своей личности, деятельности, общения с участниками процесса повышения квалификации обеспечивает ему условия для разработки стратегии собственного поведения и определения воздействия на процесс повышения квалификации научно-педагогических работников в университете.

Благодаря проблемно-ориентированному и рефлексивному анализу обеспечивается самопереосмысление университетом прежнего опыта в решении проблемы повышения квалификации научно-педагогических работников.

Таким образом, II этап технологии управления центром модерации – рефлексивный анализ состояния процесса повышения квалификации научно-педагогических работников – ориентирован на получение особого типа информации (представление субъектов управления о собственной деятельности в контексте совместной работы), необходимой для принятия управленческого решения с целью перевода процесса повышения квалификации, в том числе овладения техниками модерации из исходного в желаемое состояние.

Основное назначение следующего III этапа – *разработки проекта перевода процесса повышения квалификации научно-педагогических работников в новое качественное состояние* состоит в определении желаемого состояния процесса повышения квалификации научно-педагогических работников в университете и разработке проекта перехода университета к этому состоянию.

В качестве такого проекта можно рассматривать комплексно-целевые программы развития организации повышения квалификации научно-педагогических работников на новом качественном уровне.

По мнению В. С. Кабакова, формирование комплексно-целевых программ должно базироваться не столько на выделении основной и частных программ, сколько на получении «эффектов» от межпрограммного взаимодействия, т.е. на полипрограммном эффекте [6]. Такой эффект – качественно новый, несвойственный отдельным комплексно-целевым программам, результат их совместной реализации.

Основным источником взаимосвязи целевых программ служит концепция развития университета. Реализация целевых программ в этом случае, позволяет получить эффекты, повышающие результативность не одной, а нескольких программ.

В качестве IV этапа нами выделен этап *обеспечения устойчивости педагогически управляемого процесса повышения квалификации научно-педагогических работников.* Анализ специальной литературы по теории управления показывает, что относительная устойчивость обеспечивается посредством реализации таких функций управления как: организация, руководство, контроль (В. С. Лазарев, Н. В. Немова, М. М. Поташник, П. И. Третьяков, Т. И. Шамова и др.).

Организация предполагает распределение функциональных обязанностей между участниками процесса повышения квалификации научно-педагогических работников с целью решения проблемы овладения ими техник модерации. Распределение обязанностей обусловлено построением организационной структуры.

Внесем ясность в понимание особенностей построения организационной структуры управления процессом повышения квалификации научно-педагогических работников. Прежде всего, речь идет о создании универсальной организационной структуры, построенной на принципах горизонтально-сетевоего управления.

Традиционная пирамидальная организационная структура управления характеризуется сильными вертикальными связями, что определяет ведущую роль ректора, проректоров в принятии стратегических решений. Управление в ней осуществляется



на основе жесткого внешнего контроля и регулирования деятельности участников образовательного процесса. По мнению А.И.Мищенко, такое управление «характеризуется чрезмерной опекой и мелочным внешним контролем, которые нивелируют личность учителя, снижают уровень социальной ответственности личности и способствуют формированию иждивенческих установок интеллектуального и социального потребительства» [7]

В нашем исследовании акцентируется внимание на создание такой организационной структуры, построенной на принципах горизонтально-сетевое управления, которая бы способствовала эффективной реализации комплексно-целевых программ, обеспечивающих оптимальное решение, проблемы повышения квалификации научно-педагогических работников.

При построении организационной структуры управления особенно следует акцентировать внимание на том, что:

– элементы этой структуры предполагают включение участников процесса повышения квалификации в деятельность по самоуправлению (каждый структурный компонент – субъект управленческой деятельности);

– организационная структура должна быть, с одной стороны, достаточно гибкой, с другой – ориентироваться на практически стабильный состав педагогического коллектива. В этой связи, целесообразно создание как стабильных органов управления, так и временных групп, для решения краткосрочных задач, возникающих в ходе реализации разработанных на третьем этапе комплексно-целевых программ.

В рамках горизонтально-сетевое управления предусматривается создание временных творческих групп для оперативного решения отдельных задач, возникающих в ходе управления процессом повышения квалификации научно-педагогических работников. Как правило, их назначение состоит в разработке исследовательских материалов, структурирование первоначальных статистических и аналитических данных.

Содержанием V этапа, обеспечивающего *устойчивость управляемого процесса повышения квалификации научно-педагогических работников*, является создание организационной структуры, построенной на принципах горизонтально-сетевое управления, распределение функциональных обязанностей между участниками образовательного процесса с целью решения проблемы повышения квалификации, создание организационной структуры, построенной на принципах горизонтально-сетевое управления, которая бы в оптимальной степени способствовала эффективной реализации на организационном уровне управления процессом повышения квалификации, создание специфических структурных подразделений, обеспечивающих реализацию конкретных направлений деятельности университета по повышению квалификации, в том числе по освоению техник модерации, создание временных творческих групп для оперативного решения отдельных задач, возникающих в ходе управления процессом повышения квалификации. Это обеспечит устойчивость управляемого процесса посредством реализации действий: организация, руководство, контроль. Результатом взаимодействия на этом этапе является реализация на организационном уровне различных направлений развития университета в аспекте организации повышения квалификации.

Таким образом, такая пятиэтапная структура управления вузовским центром модерации, построенная на основе программно-целевого и рефлексивного подходов, позволяет наилучшим образом обеспечивать процесс повышения квалификации в вузе, осуществлять трансфер технологий модерации.

Список литературы

1. Поташник М. М., Лазарев В. С. Проблемно-ориентированный анализ состояния школы // Управление развитием школы. – М., 1995. – С. 196 – 205.
2. Программно-целевое проектирование образовательных систем. Стратегии инновационного развития / Под ред. Н. В. Томилиной, Е. А. Мясоедовой. – М.: Учитель, 2010. – 352 с.



3. Рефлексивный подход: от методологии к практике / Под ред. В. Е. Лепского. – М.: Когито-центр, 2009. – 448 с.
4. Эмбри Л. Рефлексивный анализ. Первоначальное введение в феноменологию. – М.: Три квадрата, 2005 – 224 с.
5. Степанов С. Ю. Рефлексивная практика творческого развития человека и организаций. – М.: Наука, 2000. – 78 с.
6. Кабаков В. С. и др. Менеджмент: проблемы, программа, решения. – Л., 1990. – 341 с.
7. Мищенко А. И. Педагогический процесс как целостное явление. – М.: Прометей, 1993. – 157 с.

PROGRAM-TARGETING AND REFLECTIVE APPROACHES AS THE METHODOLOGICAL BASIS OF HIGHER SCHOOL MANAGEMENT TECHNOLOGY OF MODERATION CENTER

N. V. Kiriy
L. V. Verzunova

*Belgorod National
Research University*

*e-mail:
Kiriy@bsu.edu.ru
Verzunova@bsu.edu.ru*

The article deals with the program-targeting and reflective approaches used as a basis for description of higher school management technology of moderation center. The given approaches provide the development of management technology as programs with definite results given in advance and in predetermined time-frame, and also taking into account systemic reflexion of the educational process participants, the object of which is the experience of social-pedagogical system, its internal and external environment possibilities, the interaction with actual reality.

Key words: the program-targeting approach, the reflective approach, moderation, the moderation centre, management technology.