



Проектно-рефлексивная деятельность в управлении образовательным учреждением

С.М. Бахшиева

Процесс модернизации образования выдвигает требования по внедрению инновационных подходов в управлении образованием. Это связано с тем, что большинство образовательных учреждений ещё не отошли от традиционных норм управления, которые в основном заключаются в осуществлении функций руководства, организации, планирования и контроля. Соблюдение такого содержания управления является актуальным для образовательных учреждений, существующих в режиме функционирования и стабильности, и не может быть достаточным при ориентированности на инновационное развитие.

Исходя из идеи об образовании как о социальной системе, на наш взгляд, в современных образовательных учреждениях недостаточно уделяется внимание развитию человеческих ресурсов посредством управления. Это происходит по причине того, что традиционное управление ориентировано на развитие профессиональной компетентности руководителя в нормативно-административных, контрольно-исполнительских действиях, инновационное же управление, по своей сути, требует профессиональной компетентности в управлении персоналом образовательного учреждения.

Какими профессиональными компетентностями должен овладеть руководитель образовательного учреждения, чтобы эффективно управлять персоналом образовательного учреждения в условиях инновационных изменений?

По итогам проведённых исследований выяснилось, что для управления изменениями в образовательной сфере от руководителя требуются такие качества, как профессиональная мобильность, умение принимать управленческие решения, коммуникабельность, умение повышать мотивацию персонала, способность проектировать собственную деятельность и деятельность персонала и также адекватная самооценка собственной профессиональной деятельности.

На наш взгляд, если базовыми, как для менеджеров вообще, считать сформированность межличностных, информационных умений и умений, связанных с правильным принятием решений, то тогда в управлении образовательными учреждениями, на этой базе должны развиваться определённые профессиональные компетентности, необходимые для осуществления управления финансовыми, материальными, информационными, человеческими и прочими ресурсами.

Мы предполагаем, что основными показателями эффективного управления персоналом в образовательном учреждении может выступить проектная модель развития, включаю-





С.М. Бахешева

Проектно-рефлексивная деятельность в управлении образовательным учреждением

щая в себя условия для личностного и профессионального роста, мотивацию на успех, возможность творческой реализации.

Организации целенаправленной проектно-рефлексивной деятельности руководителя образовательным учреждением способствует развитию у него способностей анализа и оценки собственных профессиональных компетентностей в управлении персоналом, умений обнаружить сопротивления изменениям в своей организации, проанализировать причину, конструировать и проектировать пути преодоления сопротивления в управлении персоналом.

В результате чего у руководителя будут развиваться профессиональная компетентность, позволяющая создать собственную управленческую модель, содержание и технологию развития персонала.

В ходе исследования факторов эффективного управления персоналом в условиях инновационных изменений мы ориентировались на теорию и опыт зарубежных и российских учёных-исследователей, а именно: Г.П. Щедровицкого, П. Сенге, В.В. Давыдова, О.В. Генисаретского, М.М. Поташника, К.М. Ушакова и др.

П.Г. Щедровицкий отмечает, что организационная, руководящая и управленческая деятельность есть *деятельность над деятельностью*, так как деятельность человека направлена не на преобразование природного материала, а на организацию деятельности других людей, на руководство такой деятельностью или на управление.

Уточняем дальше: по Щедровицкому, если организация, руководство и управление относятся к деятельности и мы управляем деятельностью, то какими знаниями о деятельности мы должны владеть? Какого рода знания должен получить организатор, руководитель и управляющий, чтобы быть профессионалом в своей области? Это во многом зависит от его поведения, мышления, мыслительности, рефлексии, понимания — т.е. от техник его индивидуальной работы или поведения; он должен будет включиться в систему коммуникации, которая существует в этом учреждении; и многое будет зависеть от его самосознания и от того, как он это самосознание будет менять.

Вместе с тем мы в своей работе основываемся на идеях О.В. Генисаретского, о взаимосвязи деятельности с рефлексией, и В.В. Давыдова, который утверждает, что «деятельность в современном её истолковании может подвергаться определённым способам работы с нею. Деятельность можно проектировать, конструировать, программировать, а также управлять ею...»¹.

Психологический аспект синтеза проектного подхода к действию и рефлексивных актов рассматривается в трудах Алексева Н.Г., он считает, что «данный синтез продолжает порождать возникновение и становление рефлексивного мышления. До этого существовавшие как относительно независимые и не обуславливающие друг друга проективность и рефлексивность образуют при своём синтезе качественно новую целостность, в которой связываются сложившийся опыт действия с возможностью и необходимостью его преобразования»².

¹ Давыдов В.В. Новый подход к пониманию структуры и содержания деятельности. http://www.kros.ru/_libr/ped_bibl/davvv001/index.php

² Алексеев Н.Г. Проектирование условий развития рефлексивного мышления.





С.М. Бахешева

Проектно-рефлексивная деятельность в управлении образовательным учреждением

Эффективная деятельность образования в этих новых условиях зависит и обеспечивается (в том числе) через развитие рефлексивного мышления. Кардинальным явилось соединение деятельности рефлексивного мышления с социокультурным проектированием, которое начало и само изменяется, вырабатывая новые технологии.

Процесс развития педагогов в образовательных учреждениях через проектную деятельность требует особых профессиональных подходов. Педагоги в этой ситуации выступают одновременно и как организаторы и управленцы собственного обучения, и в роли обучающегося. В ходе ситуативных ролей по организации образовательных действий происходит преодоление сопротивления изменениям, которое способствует формированию нового образовательного опыта коллективной деятельности в условиях единства видения целей, результатов, процесса реализации и оценки успешности проекта.

Исходя из данных предпосылок мы выстроили следующие обоснования, почему необходимо управлять образовательными учреждениями через проектную деятельность:

1. В ходе проектной деятельности основные задачи будут реализоваться через создание проекта как продукта мышления и действий членов коллектива.
2. Эффективное преобразование организации происходит не тогда, когда это ведётся по указанию сверху, проектная деятельность даёт возможность изменить способ мышления каждого участника и улучшает взаимодействия членов коллектива.
3. Проектная деятельность связана с изменением ценностей, способностей, убеждений и навыков каждого члена коллектива.
4. Для реализации новых требований к образовательным учреждениям нужны реальные действия: развитие новых руководящих идей, новые методы управления, обновление инфраструктуры.

Проектная деятельность даёт людям возможность принимать участие в этих новых видах деятельности — только тогда у них разовьются устойчивые способности к изменению.

Предметом управления при проектной деятельности становятся процесс становления, разворачивания деятельности, совместные действия с другими, учёт интересов других, единая целенаправленная работа. При этом управленцем становится каждый член коллектива, что по теории мотивации Ф. Герцберга является серьёзным мотивирующим фактором, который влияет в значимой степени на преодоление или уменьшение сопротивления. К ним относятся успех каждого в ходе деятельности, признание и одобрение результата действия в коллективе, это так же важно, как и признание руководства.

Участие в проектировании развития коллектива повышает ответственность людей, побуждает к исследовательским действиям по совершенствованию собственного проекта, появится возможность творческого и делового роста каждого, и как результат, выяснится скрытый кадровый потенциал коллектива для продвижения по службе. Созданная ситуация рефлексивного анализа и обсуждения в ходе проектной деятельности, на наш взгляд, позволят коллективу продвигаться вперёд, научиться видеть и осознать проблему, анализировать различные формы решения проблемы.

Смысл таких проектов заключается в ответах на три главных вопроса:



С.М. Бахешева

Проектно-рефлексивная деятельность в управлении образовательным учреждением

1. «Что надо делать?» — выработка общего видения перспективы развития персонала с учётом особенностей коллектива.
2. «Зачем это надо делать?» — определение целей и задач собственных действий.
3. «Как это можно сделать?» — определение ценностей, которыми будет руководствоваться коллектив в реализации цели и выполнения поставленных задач?

Таким образом, нужно отметить, что новые ценности и нормы приказами руководства не вводятся, их необходимо представлять так, чтобы сотрудники увидели в них значимую пользу для себя и профессиональной деятельности. Мы предполагаем, что ходе обучения проектной деятельности члены коллектива приобретут умения, необходимые для личного совершенствования и для работы по улучшению достижений всего коллектива, ведь успех организации состоит из достижений каждого человека. Это связано с тем, что характер проектной работы включает в себя процесс моделирования видения, целей и задач, конструирования содержания и механизм реализации нестандартных методов по достижению новых образовательных результатов. Здесь возникает вопрос, как можно измерить эффективность данного подхода во внедрении инновационных изменений в организации, что будут являться результатом обучения, исходя из содержания и целей, нам кажется, что именно следующие критерии, составленные на основе SMART-анализа, могут быть измерителями эффективности обучающих проектов. Это: актуальность, измеримость, достижимость, реальность, обозначение временных рамок, ожидаемая степень сопротивления изменениям, дальнейшая жизнеспособность проекта.

Таким образом, мы в данной работе исходили из того, что новая функция управления заключается в создании условий для формирования новых компетентностей персонала, позволяющие уменьшить сопротивления в инновационном развитии организации. В связи с этим можно предположить, что профессиональное развитие педагогов осуществляется в процессе обучающих проектов, в результате совместной целенаправленной деятельности, через определение общего видения перспективы образовательного учреждения. Здесь важным фактором является то, что в этом случае никто из вышестоящих не указывает никому, что кто-то недостаточно компетентен, и административным путём не пытаются изменить кого-то. Любое проявление фактов обвинения в некомпетентности и несоответствия занижает самооценку человека, что, безусловно, приведёт к ярко выраженному сопротивлению или внутреннему несогласию. В процессе обучающих проектов составляется общее видение развития организации, исходя из этого, каждому человеку создаются условия для анализа собственных возможностей, самооценки вклада в общее дело коллектива, скрытых потенциалов в этом, и всё это неизбежно приведёт к изменению подходов и базовых ценностей организации.

Бахешева Светлана Мендыгалиевна, проректор по учебной работе Западно-Казахстанского государственного университета им. М. Утемисова, г. Уральск, Западно-Казахстанская область

e-mail: sbakhish@mail.ru

