

СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ МОДЕРАЦИИ НА АЛТАЕ

И.Р. Лазаренко

Идея модерации в контексте реализации российско-германского проекта по повышению квалификации руководителей образования Алтая в своем развитии прошла несколько этапов. Каждый этап выступал «структурным срезом текущего состояния в данный момент времени» (1, с. 65). Основанием «структурных срезов» выступал не только временной критерий, но, прежде всего, цели сотрудничества; субъектный состав участников мероприятий по повышению квалификации: категории слушателей и их ролевые позиции; содержание повышения квалификации и развитие тематики модераторских семинаров на каждом из этапов; особенности деятельности немецких и российских коллег. Источниками анализа для нас были протоколы координационных семинаров и семинаров планирования; отчеты о деятельности модераторских проектов, реализуемых как на Алтае, так и в других регионах; учебные планы и программы модераторских семинаров.

Модерация как социально-педагогическое явление характеризует: уровень интеграции образовательной системы региона в международное образовательное пространство, под которым понимается «...«место», где задаются и реализуются через всю совокупность образовательных институтов и соответствующих им органов управления основные цели национальной и мировой политики, где функционируют специфические связи и отношения между государствами и их образовательными системами, направленные на всемерное расширение возможностей развития личности» (3); выступает механизмом совершенствования деятельности системы дополнительного профессионального образования в межкурсовый период; создает предпосылки развития управления образовательным учреждением на партисипативной основе, развивает демократические начала в управлении школой; обогащает содержание курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки за счет введения новых знаний, методов, приемов, технологий совместной деятельности.

Полипредметность явления «модерация», систематизация характеристик по области педагогической практики, где используется данное явление, дает основания для

следующего вывода. Модерация является сложным социально-педагогическим феноменом, проявляющимся как:

- **форма** повышения квалификации, реализуемая в единстве временного, целевого, содержательного и технологического компонентов;
- **процесс** подготовки руководителей образовательных учреждений к выполнению нового вида деятельности – подготовка модераторов;
- **форма межкурсового взаимодействия**, содержащая в себе потенциал, в значительной мере обеспечивающий непрерывность и максимальную доступность образовательных услуг в сфере повышения квалификации;
- **образовательная технология** - организованная на основе изучения и анализа ценностно-смысловых ориентаций слушателей, совместного целеполагания, формирования и развития управленческих знаний и умений деятельность субъектов процесса повышения квалификации, акцентирующая внимание на их сотрудничестве;
- **управленческая технология, процедура** принятия управленческого решения, характеристика **управленческой деятельности**.

В рамках данной публикации мы рассмотрим процессы становления и развития модерации, в различных ее проявлениях, на Алтае.

Цель **первого этапа** – определение направленности мероприятий по повышению квалификации российских руководителей школ на основе опыта немецких коллег. Для ее достижения необходимо было согласовать цели проводимых в рамках проекта мероприятий по повышению квалификации руководителей образования; вычленив необходимый информационный материал, структурировать его; разработать проект учебной программы модераторских семинаров.

Данный этап характеризуется ведущей ролью немецких модераторов, в круг деятельности которых входило планирование, подготовка и проведение занятий. Российские слушатели, среди которых были и представители

науки, и опытные управленцы, принимали активное участие в учебных занятиях.

Для оценки результативности модераторских семинаров использовалась оценка, включающая две основные группы показателей – количественные и качественные. Количественные – количество участников; число мероприятий по повышению квалификации на базе Центра модераторов Барнаульского государственного педагогического университета, в базовых образовательных учреждениях. Качественные: удовлетворенность содержанием и организацией семинаров, направленность на участие в модераторских семинарах, дальнейшее освоение модераторской технологии, действенность (готовность к использованию новых знаний и опыта в собственной практике, частота использования полученных знаний и умений в управленческой практике и при проведении мероприятий по повышению квалификации своих коллег). Результатами этого этапа стали:

- **сформированность интереса** руководителей образовательных учреждений и органов управления образованием к опыту повышения квалификации педагогов и управленцев в Германии;
- **направленность** на дальнейшее знакомство с зарубежным опытом и возможность его использования в отечественной практике повышения квалификации;
- **овладение** некоторыми методами совместной деятельности по активизации деятельности слушателей;
- **структурирование** содержания модераторских семинаров;
- **осознание** необходимости предварительной диагностики профессиональных затруднений и профессиональных интересов участников модераторских семинаров. Уже на первом этапе совместной деятельности предварительная диагностика рассматривалась как одно из условий эффективности семинаров.

Важно отметить, что первоначально мероприятия, проводимые немецкими коллегами, расценивались только как курсы по повышению квалификации и (или) проблемные семинары. Однако особенностью модерации как одной из форм повышения квалификации является то, что она наряду с задачей повышения управленческой компетенции руководителей образовательных учреждений, ставит еще и задачу - подготовки их как модераторов, способных обучать своих коллег решению актуальных проблем управления школой. Последняя функция руководителя шко-

лы формируется в ходе специально организованного процесса - модерации, и составляет специфику повышения квалификации руководителей образовательных учреждений в земле Северный Рейн-Вестфалия. Недостаточная изученность модерации как социально-педагогического явления, предпосылок ее возникновения, форм проявления ограничивали возможность использования идей модерации в региональной образовательной и управленческой практике и актуализировали проблему более глубокого исследования модерации как компонента системы повышения квалификации педагогов и руководителей школ в Германии.

Введение элементов диагностики, то есть проведение модераторских семинаров на основе изучения профессиональных затруднений руководителей школ, в практику подготовки модераторских семинаров, характеризует новый уровень совместной деятельности и переход ко **второму этапу** развития сотрудничества, приоритетом которого было овладение «искусством модерации» - навыками подготовки и проведения мероприятий по повышению квалификации руководителей школ, кроме этого - изучение возможности интеграции опыта немецких коллег в отечественную практику повышения квалификации.

Необходимость проведения диагностики отмечают и немецкие, и отечественные исследователи. При этом в каждой системе используется различный инструментарий, позволяющий собрать информацию о потребностях, запросах, профессиональных затруднениях слушателей.

Подготовка модераторов в условиях отечественной практики предполагает диагностику профессионального опыта управленцев не только на основе требований профессиональных образовательных программ, но и с учетом модераторской компетентности. Поэтому было важно соединить различные элементы диагностик таким образом, чтобы учесть содержательные характеристики деятельности, во-первых, руководителя школы, во-вторых, модератора. Таким образом, предстояло интегрировать квалификационные требования, предъявляемые к руководителям школ, как в России, так и в Германии, а также квалификационные характеристики модератора.

Изучение требований к профессиональной компетентности руководителя немецкой школы и модераторов, а также использование в качестве основы для диагностики про-

фессиональной компетентности модератора качественно-количественные характеристики измерения профессионализма руководителей школ, позволили разработать методику «Диагностики профессиональной компетентности модератора» (И.К. Шалаев), в которой определяется уровень общей управленческой и специфической компетентности модератора.

Анализ профиля требований к модератору и концепции «Государственное повышение квалификации учителей в земле Северный Рейн-Вестфалия» позволяют выделить следующие блоки требований или области компетентности модератора: компетентность в содержании (предметном, управленческом); техника модерации; организаторские способности. Эти блоки определяют три основных составляющих компетентности модератора: **социальная компетентность** при акцентировании внимания на умении работать в команде и выстраивать плодотворные взаимоотношения со слушателями; **специальная компетентность** в области повышения квалификации учителей, включающая в себя глубокие знания по теме курсовой подготовки, особенностей образования взрослых, методов управления социально - педагогическими системами и процессов их развития и **модераторская** компетентность, обеспечивающая инициирование процессов обучения и межличностного общения, создание условий для личностного и профессионального саморазвития участников на основе со- и самоуправления процессом повышения своей квалификации; владение различными современными формами, технологиями и методами обучения (2, 64).

Поскольку модерация как педагогический феномен используется в разных областях образовательной практики (внутришкольное и внешкольное повышение квалификации, управление школой, подготовка модераторов), то естественно предположить, что диагностика должна быть осуществлена, либо по различным аспектам, либо носить интегративный и универсальный характер и должна быть направлена именно на выявление специфической составляющей компетенции модератора. Поясним этот момент.

Дело в том, что подготовка модераторов предполагает определенную базу - практическую, теоретическую, а также психологическую готовность осуществлять повышение квалификации своих коллег. Поэтому соответствие требованиям по первой составляющей является обязательным. Другое дело, что этот аспект диагностики может и должен

быть использован при выявлении профессиональных затруднений руководителей школ на перспективу, для разработки содержательной компоненты образовательных программ и проектов подготовки модераторов, планирования межкурсового взаимодействия. При дальнейшем совершенствовании диагностического инструментария необходимо помнить и о том, что «знаниевая» сторона не есть последняя цель в подготовке модератора. Поэтому основной акцент должен быть сделан на формировании и развитии аналитических, рефлексивных, проектировочных умений, развитии «интеллектуальной мобильности» модератора (В.А. Сластенин). Результатами этого этапа совместной деятельности стало:

- **развитие направленности** на дальнейшее знакомство с зарубежным опытом и возможность его использования в практике внутришкольного повышения квалификации и в структуре учебных занятий на факультете повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей образования;

- **разработка методики** «Диагностики профессиональной компетентности модератора», по определению уровня общей управленческой и специфической компетентности модератора;

- **расширение тематики** модераторских семинаров;

- **целенаправленная подготовка** руководителей школ г. Барнаула и Алтайского края к выполнению функций модератора на основе совершенствования навыков организации активной совместной деятельности.

Тем не менее, несмотря на разработанность отдельных аспектов зарубежного опыта повышения квалификации и его использования в региональной практике, по-прежнему отсутствовало целостное представление о системе повышения квалификации в земле Северный Рейн-Вестфалия. А недостаточная изученность данного явления не позволяла, с нашей точки зрения, в полной мере оценить преимущества, недостатки, потенциал этой системы, что в целом затрудняло использование опыта немецких коллег в отечественной практике повышения квалификации. Поэтому одним из направлений исследовательской деятельности становится изучение модерации как открытой социально-педагогической системы и формы повышения квалификации.

Следующий этап предполагал решение следующих задач: необходимо было систе-

матизировать имеющиеся знания, приобретенные в процессе проектировочных семинаров и учебных занятий; определить условия эффективности организации и проведения модераторских семинаров.

Этот этап характеризуется, во-первых, значительной самостоятельностью российских модераторов, которая выражалась в самостоятельной предварительной диагностике профессиональных потребностей и профессиональных затруднений; проектировании мероприятий по повышению квалификации, их подготовке; учебный семинар; рефлексия учебных занятий. С течением времени роль немецких коллег в процессе подготовки и проведения модераторских семинаров стала ограничиваться консультированием с передачей модераторских функций российским коллегам. Во-вторых, расширением тематики модераторских семинаров. «Планирование деятельности школы», «Конфликт. Управление конфликтами», «Команда. Фазы развития команды», «Педагогические конференции. Руководство педагогическими конференциями» - темы, которые были проработаны совместно немецкими и российскими руководителями. Важной составляющей этого этапа было продолжение подготовки российских слушателей как модераторов и использование ими нового опыта в собственной практике. Принципиальным отличием семинаров на этом этапе стала самостоятельная деятельность слушателей, выполняющих функции модератора при проведении практических занятий в образовательных учреждениях. Если на первых этапах посещение образовательных учреждений предполагало знакомство с особенностями деятельности инновационных школ – лицеев, гимназий, то на этом этапе развития сотрудничества основной акцент в посещении школ делался на возможности развития темы очередного модераторского семинара в условиях конкретного образовательного учреждения. Так, модераторские семинары по теме «Имидж образовательного учреждения» нашли свое содержательное и технологическое развитие в краевом педагогическом лицее, а практические занятия в образовательных учреждениях г. Барнаула - школе-комплексе № 79, частном образовательном учреждении «Школа Евстафьева», гимназии № 123 стали органичным продолжением обозначенной на модераторском семинаре проблемы сохранения здоровья школьников.

В ходе этого этапа нами были выявлены условия, обеспечивающие эффективность

учебных занятий со слушателями. **Практическая направленность** семинаров способствовала развитию внутренних мотивов учебной деятельности, придавала ей целенаправленный характер и создавала возможность использования имеющихся знаний и опыта слушателей для освоения нового материала и решения практических задач. **Личностная значимость** учебных мероприятий. Личностный подход предполагал исследование профессиональной деятельности и реализовывался на подготовительном этапе в ходе диагностики. Выявлению подлежали интересы, потребности, смыслы и ценности предстоящей деятельности, приоритеты и профессиональные затруднения. **Интеграция содержания** повышения квалификации (немецкий и отечественный опыт), интегративный характер учебного материала. **Исследовательская направленность** – постановка слушателей в позицию исследователя – исследователя школы, управления, внутришкольной системы повышения квалификации коллег и т.д. Использование исследовательского подхода позволяло представить управление школой в условиях развития в виде модели, в которой поэтапно осуществляется выбор объекта изменения, постановка цели, выдвижение гипотезы, выбор методов и т.п. **Проблемная ориентация**, предполагающая выявление и анализ актуальных проблем конкретной практики управления инновационными процессами в образовательном учреждении.

Результатами этапа явились:

- **совершенствование содержания** модераторских семинаров;
- **выявление условий**, обеспечивающих эффективность модераторских семинаров;
- **изменение ролевых позиций** участников мероприятий по повышению квалификации – руководители школ Алтайского края стали полноправными участниками планирования и проведения модераторских семинаров;
- **вовлечение образовательных учреждений** края в процесс подготовки и проведения семинаров, цель которого - развитие темы очередного модераторского семинара в условиях конкретного образовательного учреждения.

Следующий - **четвертый этап** по праву может быть назван исследовательским. Сотрудничество в рамках проекта предоставило возможности для проведения исследований по различным направлениям - страноведе-

ние, сравнительная педагогика, психолого-педагогическое. Таким образом, целью этого этапа было комплексное исследование явления «модерация», предпосылок его возникновения и развития, особенностей содержания и организации, возможности интеграции в региональную практику повышения квалификации. Поэтому параллельно с учебной деятельностью, в которой принимали участие руководители образовательных учреждений, представители органов управления образованием аспирантами и преподавателями университета, осуществлялась исследовательская деятельность.

Для адекватного использования идей и опыта модерации нами изучены содержание и практика организации повышения квалификации руководителей школ в земле Северный Рейн-Вестфалия; проведен сравнительный анализ содержания мероприятий по повышению квалификации в Германии и России; исследован управленческий аспект в системе повышения квалификации руководителей школ в Германии; интегрирован опыт немецких коллег в профессиональную деятельность; проанализировано социально-педагогическое явление «модерация», понятие «модерация»; выделены области его применения; проведен сравнительный анализ профессиональных затруднений руководителей образовательных учреждений, изучена психологическая готовность руководителей (в том числе немецких, анкетирование проходило в округе г. Мюнстер) школ при планировании и проведении мероприятий по повышению квалификации коллег.

Развивая содержание и совершенствуя структуру модераторских семинаров, проводимых в рамках центра модераторов, был разработан учебно-тематический план, состоящий из нескольких блоков: теоретического, содержательного и технологического. Содержание первого блока закладывает научно-теоретическую базу проведения модераторских семинаров, их рефлексивную оценку, определяет институт модерации как педагогическую систему в структуре системы дополнительного профессионального образования в целом, и в структуре факультета повышения квалификации и профессиональной переподготовки университета в частности.

Темы этого блока: «Мотивационное программно-целевое управление - технологическая основа профессиональной деятельности модератора», «Модерация как социально-педагогическая система».

Содержание второго блока включало

темы конкретных мероприятий, и его структура может быть представлена следующим образом: «Система повышения квалификации в России», «Повышение квалификации руководителей школ в земле Северный Рейн-Вестфалия», «Система образования в Германии», «Программа развития школы», «Планирование деятельности школы», «Управление конфликтами», «Педагогические конференции», «Управление качеством обучения», «Развитие персонала, «Управление реализацией проектного обучения», «Имидж образовательного учреждения», «Сохранение и укрепление здоровья детей».

Третий блок представляет конкретные модераторские приемы и методы, формирующие технологическую готовность руководителей образовательных учреждений к проектированию и планированию, организации и проведению повышения квалификации своих коллег. Основными темами, с которыми знакомятся слушатели в этом блоке, являются: «Искусство модерации», «Проектирование повышения квалификации».

Наиболее активно модераторские разработки использовались и используются сегодня в процессе систематического повышения квалификации в Барнаульском государственном педагогическом университете на факультете повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования и в тех образовательных учреждениях, чьи педагоги и руководители были участниками семинаров.

Тем не менее, проделанная работа не обеспечивала системного подхода к подготовке модераторов, и нами была предпринята попытка разработки на основе анализа учебных планов профессиональной переподготовки и повышения квалификации руководителей школ Германии и России, методологических подходов к обучению взрослых, а также имеющегося опыта, нового учебного плана подготовки модераторов.

Учебный план подготовки модераторов-управленцев состоит из общекультурного, психолого-педагогического и предметного блоков и построен на основе реализации принципа дополняемости и развития, ориентирован на слушателей, имеющих высшее педагогическое образование, опыт управленческой деятельности, прошедших повышение квалификации и (или) профессиональную переподготовку.

Сложившаяся практика организации повышения квалификации ориентирует руководителей образования на теоретическое ос-

мысление процессов управления образовательным учреждением, их целостное видение. Кроме этого, границы учебного процесса достаточно жестко фиксированы. В данной ситуации модераторские семинары становятся как раз той формой повышения квалификации, которая, не вступая в противоречие с имеющейся системой повышения квалификации, органично ее дополняет, развивает, делает более мобильной. Данная форма повышения профессионализма управленцев основывается на деятельностном подходе, способствующем формированию и развитию практических навыков руководителей по управлению развитием отдельных направлений в деятельности образовательного учреждения. В ходе семинаров все модераторские приемы и решения преломляются через призму личности руководителей, его потребностей, мотивов, опыта, поэтому основу учебного плана составляет повышение квалификации через деятельность – коллективную, групповую, индивидуальную.

Региональная специфика учебного плана.

Теоретической основой разработки и реализации региональной образовательной политики Алтайского края являются положения мотивационного программно-целевого подхода (И.К. Шалаев). В практике руководителей учреждений образования и органов управления образованием активно используется технология мотивационного программно-целевого управления. В связи с этим, региональный компонент учебного плана по подготовке модераторов включает тему «Мотивационное программно-целевое управление», раздел «Психология управления».

В том же разделе в теме «Тренинг взаимодействия в группе. Тренинг партнерского общения» отражен социально-психологический аспект подготовки модераторов. Введение в учебный план подобной формы занятий определяется тем, что, во-первых, при обучении будущих модераторов управленцам предстоит сменить свою социальную роль – стать преподавателем для своих коллег. Во-вторых, организация занятий в форме модерации основывается на субъект-субъектном взаимодействии. Это предполагает изменение своего отношения к процессу повышения квалификации, своей позиции, роли, создание доверительной, комфортной атмосферы. Цель социально-психологических тренингов – обеспечить комфортную обстановку учебных занятий, именно поэтому они должны предшествовать собственно учебному процессу.

В содержании раздела «Теория и практика управления образовательным учреждением», тема «Образовательное учреждение как открытая социально-педагогическая система», рассматриваются многоукладность, вариативность и особенности региональной образовательной системы, типы и виды общеобразовательных учреждений Алтайского края, региональные тенденции в развитии общего образования.

Структура учебного плана:

- **Андрагогика.** Образование взрослых: содержание, особенности, условия. Модератор – понятие, роли, функции, квалификационная характеристика

- **Психология управления.** Мотивационное программно-целевое управление. Управление конфликтами. Тренинг взаимодействия в группе. Тренинг партнерского общения. Динамика внутригрупповых процессов.

- **Теория и практика управления образовательным учреждением.** Образовательное учреждение как открытая социально-педагогическая система. Управление инновационными процессами в образовательном учреждении.

- **Модерация.** Модерация: сущность, опыт, области применения, перспективы. Формы и методы организации учебной деятельности. Проектирование повышения квалификации. Управление профессиональным развитием руководителей школ.

- **Система общего образования Германии.** Типы школ Германии. Тенденции их развития. Управление образованием в Германии. Взаимодействие школы и системы повышения квалификации.

Разработанная модель учебного плана универсальна и может быть использована при некоторой корректировке в процессе подготовки модераторов в различных областях.

Многолетнее сотрудничество в области профессионального развития педагогов доказало целесообразность интеграции международного опыта в региональную систему дополнительного профессионального образования. В связи с этим мы сочли необходимым максимально подробно представить идеи, опыт и особенности повышения квалификации педагогов и руководителей школ в Германии, особенно на специфике, специальных знаниях и умениях модератора. В разделе «Андрагогика», тема «Модератор – понятие, роли, функции, квалификационная характеристика» и разделе «Модерация», тема «Предпосылки, понятие, области приме-

ния» раскрываются составляющие модераторской компетентности: готовность воспринимать и понимать слушателей курсов как компетентных специалистов и как личность; создавать им условия для самостоятельного планирования учебного процесса; умение стимулировать творческий поиск слушателей, вскрывать противоречия в учебном процессе и находить пути их решения, идентифицировать причины возникающих проблем; исключать формы работы, губительно влияющие на индивидуальность участников; готовность разрабатывать структуру занятий, обеспечивать непрерывность обучения; противостоять поспешным присоединениям к чужому мнению, критически воспринимать информацию; рефлексивные умения, умения поддерживать слушателей в выработке собственных путей решения проблемы и т.д.

Механизм подготовки модераторов может быть представлен в следующей последовательности:

- планирование повышения квалификации в районах края на основе типовых учебных планов, с акцентом на актуальных проблемах развития и управления школой;
- повышение квалификации руководителей школ данного района на собственной базе (выездные курсы);

- отбор слушателей на специальные курсы подготовки модераторов (согласно требованиям, предъявляемым к модераторам); целенаправленная подготовка модераторов.

Современный этап реализации идей модерации характеризуется самостоятельной образовательной и проектной деятельностью в рамках Центра модераторов БГПУ в структуре Алтайского университетского школьно-педагогического округа, разработкой новых проектов, например, «Перспективы развития модераторских проектов «Повышение квалификации руководителей образовательных учреждений» и «Новые информационные технологии».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Блинов В.М. Эффективность обучения. – М: «Педагогика». – 1976.
2. Йоганн Х.-Т. Профиль требований для руководителей школ, а также цели и содержание мероприятий по повышению квалификации // Управление развитием образования: Межвуз. сборник научных статей и материалов. - Барнаул, 1999. - С.77-83.
3. Лиферов Л.П. Интеграционные процессы в мировом образовании: основные тенденции // Магистр. 1999. - №1. - С.46-65.