

RU

Проектно-организованная программа развития университета педагогического профиля

Игнатьева Г. А., Сдобняков В. В., Моисеенко А. В.

Аннотация. Цель исследования - раскрытие общего подхода и принципов разработки программы развития университета педагогического профиля, представляющей проектно-организованную методологию и технологию организационно-управленческого сопровождения процесса оформления содержательно-деятельностных позиций всех участников инновационного процесса, связанного с совершенствованием системы непрерывного опережающего педагогического образования в соответствии со стратегическими ориентирами развития страны, современными направлениями научно-технологического развития и с учетом актуальной научно-исследовательской повестки в сфере образования. В статье представлены методология и технология создания проектно-организованной программы развития университета педагогического профиля как программы инициативно-проблемного типа. Научная новизна результатов исследования определяется тем, что в общую теорию управления и организационно-управленческую методологию высшего образования введено понятие «проектно-организованная программа развития», выявлена сущность и расширено представление о понятии «управление развитием» применительно к системе высшего и дополнительного профессионального образования, а также конкретизированы показатели организационного эффекта в контексте требований к непрерывному педагогическому образованию, обозначенных в Концепции подготовки педагогических кадров на период до 2030 года. В результате разработана процессная технология пошагового программирования социокультурных и образовательных изменений в системе непрерывного опережающего образования, которая положена в основу научно-образовательной деятельности кафедры андрагогики и управления развитием ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина».

EN

Project-Organized Program of Pedagogical Profile University Development

Ignatieva G. A., Sdobnyakov V. V., Moiseenko A. V.

Abstract. The aim of the study is to reveal the general approach and principles to the development of a program for the pedagogical university development, representing a project-organized methodology and technologies for organizational and managerial support of the process of the arrangement of all participants' content-activity positions in the innovation process associated with improving the system of continuous advanced pedagogical education in accordance with the strategic guidelines for the country development, modern directions of scientific and technological development and taking into account the current research agenda in the field of education. The article presents the methodology and technology for creating the project-organized program for the pedagogical university development as a program of an initiative-problem type. The scientific novelty of the research results is determined by the fact that the notion of "project-organized development program" is introduced into the general theory of management, organizational and managerial methodology of higher education; the essence is revealed and the idea of the notion of "development management" is expanded in relation to the system of higher and additional professional education; the indicators of the organizational effect are also specified in the context of the requirements for continuous teacher education, outlined in the Concept of teacher training for the period up to 2030. As a result, a process technology has been developed for step-by-step programming of socio-cultural and educational changes in the system of continuous advanced education, which is the basis for the scientific and educational activity of the Department of Andragogy and Development Management of the Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin.

Введение

Актуальность разработки проектно-организованной программы развития университета педагогического профиля обусловлена как внешними (изменение государственной образовательной политики, социально-экономических условий; отсутствие четкого социального заказа), так и внутренними причинами, связанными с несформированностью проектно-позиционной команды и несогласованием ценностно-целевого единства разработчиков программы развития образовательной организации.

Реагирование образовательных систем разного уровня на внешние изменения осуществляется через планирование, организацию, руководство (мотивацию) и контроль, обеспечивая направленность на достижение целей образовательной деятельности за счет механизмов адаптации к постоянным изменениям. Это предполагает использование имеющихся в образовательной организации ресурсов на оптимальном уровне и управление функционированием организации, ориентированное на настоящее.

К внутренним проблемам управления большинством исследователей процессов трансформации вузов относят неэффективность и громоздкость административного аппарата, недостаточную прозрачность и закрытость в принимаемых цифровых и управленческих решениях, слабое использование цифровых ресурсов в системе управления и, что особенно значимо в рамках реализации направлений Концепции подготовки педагогических кадров до 2030 года, недостаток высококвалифицированного профессорско-преподавательского персонала для подготовки педагогов нового поколения (Бермус, 2022; Боровская, 2018; Гергерт, Айзенштат, 2015; Громько, 2004; Конопина, 2000; Типология университетов..., 2018; Стратегии развития..., 2008; Тягунова, 2012; Hamdani, Koubaa, 2021).

Таким образом, некоторые проблемы эффективности управления являются критичными, например, недостаточная открытость управленческих решений и их реализация связаны со способами выживания или стабильного функционирования современного вуза, какие-то из них можно преодолеть, не прибегая к исследованию. Однако инновационные управленческие практики, в которых посредством разработки и освоения новшества обеспечиваются целенаправленное наращивание ресурсного потенциала организации и получение качественно новых результатов, требуют применения средств и механизмов управления развитием, основанного на понимании норм выполнения преобразующей деятельности, на владении способами принятия ответственных управленческих решений, готовности инициировать стратегические программы и проекты. Технология управления развитием, ориентированная на опережение, на будущее, обеспечивает возможность самоопределения каждого субъекта инновационной деятельности в этом будущем. Принцип развития в проектировании и программировании стратегии организационных изменений предъявляет все более четкие и усиливающиеся требования к интеллектуальным, нравственно-волевым и рефлексивным способностям субъектов разработки и реализации программы развития организации (Алексеев, 1994).

Анализ научных исследований проблем и тенденций трансформации вузов (Ефимов, Лаптева, 2016; Типология университетов..., 2018; Т-университеты, 2019; Hamdani, Koubaa, 2021) показал недостаточную разработанность теоретических и научно-методических аспектов, связанных с проектированием новых норм управленческого профессионализма, основанного на идее построения организационно-деятельностной модели программы развития университета.

Актуальность постановки проблемы разработки проектно-организованной программы развития университета педагогического профиля определяется попыткой нахождения общего способа разрешения противоречий:

- между требованиями формирования нового профессионализма педагога, обозначенными в современных нормативных документах (Об утверждении Концепции подготовки педагогических кадров для системы образования на период до 2030 года: Распоряжение Правительства РФ от 24 июня 2022 г. № 1688-р. URL: <http://static.government.ru/media/acts/files/1202207010040.pdf>; О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726>), и недостаточным исследованием методологических подходов к созданию адекватных управленческих средств пошагового программирования процессов разработки и реализации проектно-организованной программы развития университета педагогического профиля;
- между распространением в системе высшего образования различных типов программ развития образовательных организаций и недостаточным научным обоснованием применения административно-целевого и инициативно-проблемного подходов к новому целеполаганию и новым форматам соорганизации проектно-преобразующей деятельности в вузе.

Данный комплекс противоречий порождает проблему исследования: «Какими должны быть содержание программы развития педагогического университета, ориентированного на формирование нового педагогического профессионализма, и технология построения организационно-деятельностного пространства управления его развитием?».

Нами предложен следующий гипотетический тезис: опираясь на традиции разработки стратегических документов по развитию образовательных организаций, методологические подходы и принципы научного сопровождения и обеспечения процессов подготовки и профессионального развития педагогических кадров нового поколения, проектно-организованная программа развития университета педагогического профиля выступает ценностно-преобразующей стратегией Мининского университета как флагманского центра системы непрерывного опережающего педагогического образования, поскольку:

- в ней заложено управленческое видение будущего образовательной организации как концептуально обоснованная система стратегических треков и проектов, в которой реализуется принцип связи стратегических

целей, условий, способов их достижения и новых форматов соорганизации проектно-преобразующей командной деятельности;

– показателем эффективности реализации проектно-организованной программы развития выступит «организационный эффект» как интегральная характеристика сформированности способности к проектированию и программированию процессов развития и образовательной организации в целом, и субъектов, участвующих в этом процессе.

В соответствии с выделенными противоречиями, целью и гипотезой исследования определены задачи нашего исследования:

- описать основные принципы разработки и реализации проектно-организованной программы развития университета педагогического профиля;
- представить процессную модель проектно-организованной программы развития университета педагогического профиля;
- провести нормативный анализ компонентов проектного эксперимента (на стадии организации работ по созданию проектно-организованной программы развития университета педагогического профиля);
- определить перечень стратегических проектов проектно-организованной программы развития университета педагогического профиля, структурировав их по стратегическим трекам (на примере Мининского университета).

Теоретическая база исследования. Организационно-управленческая технология развертывания проектно-организационной программы развития образовательной организации строится как процесс пошагового программирования изменений в каждой образовательной подсистеме и в вузе в целом и продуцирует организационный эффект, включая конкретные результаты, измеряемые на каждом шаге развития следующей системой показателей:

- количественные показатели, определяемые положительной динамикой числа участников программы и увеличением масштаба реализуемых проектов; диверсификацией управленческих позиций и способов соорганизации управленческих и проектных команд;
- качественные показатели (формирование способности образовательной организации к развитию (Лазарев, 2015) и проектных способностей участников программы развития).

В рамках нашего исследования общей философско-педагогической платформой к изучению процессов развития личности и общества является системная (Блауберг, 1997; Юдин, 1997) и деятельностная культурно-историческая фундаментальная методология отечественного образования научной школы Л. С. Выготского (Выготский, 1991; Давыдов, 1996; Леонтьев, 1983), которая подкрепляется теоретическими положениями и идеями относительно изменяющейся социокультурной ситуации, а именно:

- основные положения процессов трансформации вузовского образования, раскрывающие отечественный (Ефимов, Лаптева, 2016; Бажутин, Бажутина, 2017; Боровская, 2018) и международный опыт (Hamdani, Koubaa, 2021; Bunesco, Estermann, 2021; Weaver, Burgess, Slakey, 2015), принципы цифровой трансформации (Бермус, 2022; Уваров, Гейбл, Дворецкая, 2019); экосистемных изменений (Кремнева, Заведенский, Рабинович и др., 2020); идеи трансдисциплинарности (Щедровицкий, 1976; Колесникова, 2014; Мокий, Лукьянова, 2021) и научно-образовательной коллаборации (Василенко, 2016), позволяющие определить стратегические треки развития высшего и дополнительного профессионального образования;
- теория социальной и организационной трансформации (Голенкова, 2001; Поланьи, 2002; Штомпка, 1996), задающая рамки описания предмета научного исследования; принципы синергичной включенности и стратегий больших вызовов (Гасинец, Авдеенко, Михайлова и др., 2020);
- теории управления развитием в образовании (Громыко, 2019; Давыдов, 1996; Конопина, 2000; Лазарев, 2015); концепции проектирования и программирования как механизм формирования нового профессионализма (Алексеев, 1994; Зарецкий, Краснов, Каменский, 2000; Национальная доктрина..., 2022);
- концептуальные подходы, раскрывающие особенности теории самоорганизующихся систем (Сенге, 2003) и ее применение к организации дополнительного профессионального образования (Игнатьева, 2005; Игнатьева, Мольков, 2012; Игнатьева, Тулупова, 2015); методология персонализированного образования для построения пошагового программирования ситуаций развития и образовательных траекторий формирования персонального опыта (Gazi, 2014; Hase, Kenyon, 2001).

Методы исследования. В качестве метода проверки гипотезы нашего исследования был выбран проектный эксперимент, который обеспечивает возможность изучения закономерностей развития образовательной организации посредством моделирования существенных условий реализации данного процесса. Это достигается за счет того, что объект эксперимента формируется внутри создаваемой для этих целей организационной структуры – проектно-событийной общности и таким образом он затем трансформируется в предмет исследования. Обязательными элементами проектного эксперимента являются сама деятельность проектирования и экспертиза образовательной организации. Оценивается результативность данного вида эксперимента с точки зрения реализуемости и эффективности проектной идеи и последующего анализа последствий реализации проекта. В связи с этим наряду с исследовательской позицией требуется включение целого комплекса практических позиций (управленцев, педагогов, обучающихся, методистов, социальных партнеров и др.) в экспериментальное пространство. Это существенно расширяет методологический аппарат проектного эксперимента по сравнению с традиционными экспериментальными форматами. Туда входят: субъекты экспериментальной деятельности; решаемая проблема; гипотеза и проект ее решения (образ желаемого будущего); программа и план эксперимента (дорожная карта проекта); методы проведения эксперимента, сбора, обработки и анализа данных; практические рекомендации по масштабированию результатов инновационной деятельности.

Практическая значимость исследования. Разработанная организационно-деятельностная модель проектно-организованной программы развития университета включает процессы пошагового проектирования ситуаций развития от инициирования проектной идеи и формирования портфеля стратегических треков до широкого развертывания, экспертизы и презентации матрицы проектных работ, имеет практическое значение, которое состоит в том, что данная технология задает предметность научного исследования и выступает в качестве ведущего фактора формирования способности организации к развитию, раскрывает механизмы и условия разработки и реализации программ подготовки педагогических кадров нового поколения.

Специфика проектно-организованной программы развития педагогического университета определяется интеграцией в единый процесс двух типов целеполагания – «снизу вверх» и «сверху вниз», что осуществляется за счет коопераций и социального партнерства с различными субъектами, заинтересованными в развитии и реализации проектно-организованной программы развития университета педагогического профиля как драйвера непрерывного опережающего педагогического образования.

В качестве управленческого инструмента проектно-организованная программа развития фиксирует ценности разработчиков и обеспечивает организационно-деятельностные механизмы построения новой практики посредством пошагового программирования социокультурных и образовательных изменений. В роли нормативного документа программа развития регламентирует коммуникативные аспекты самоопределения ее разработчиков и реализаторов, в том числе через привлечение участников, имеющих общие или близкие ценностно-целевые ориентации.

Основная часть

В современных условиях, характеризующихся высокой степенью неопределенности и динамичности, как правило, базовые проблемы образовательной организации доверяют решать проектным командам, обладающим высоким профессионализмом и способностью к развитию и саморазвитию. Эффективность команды с точки зрения поставленных целей организационных изменений, по мнению В. И. Слободчикова (2005), зависит от согласования позиций в процессе командообразования и взаимодействия всех участников (разработчиков и реализаторов) программирования инновационной образовательной системы. По утверждению ученого, главным фактором создания проектной команды является наличие общих ценностей, формирование «событийной общности», характеризующейся особым качеством межличностного взаимодействия:

- формирование ценностных ориентаций в логике от общего стратегического целеполагания (О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года) к построению многообразных региональных, муниципальных, локальных образовательных антропопрактик;
- совместное формулирование миссии программы развития, в ходе которого и осуществляется позиционное самоопределение ее участников;
- организация проектной команды как специфической инфраструктуры, сопровождающей инновационные процессы во всех компонентах образовательной системы;
- принцип со-бытийности как регулятор взаимодействия участников программы развития, означающий необходимость установления устойчивой «духовной» связи между участниками проекта, за счет взаимосогласования привнесенных каждым в общее пространство бытия собственных норм, целей, ценностей, смыслов;
- проектно-организованный характер содержания деятельности команды программы развития, адекватный структуре образовательного знания: научное знание, возникающее в результате научно-исследовательской деятельности; проектное знание, составляющее инструментально-технологическую основу реализации программы развития, и личное знание или опыт, принадлежащие каждому субъекту программы развития;
- структура содержания взаимодействия строится по принципу экосистемы, то есть открытой и развивающейся системы, в которой все элементы объединены единым рефлексивно-содержательным способом управления и согласованного функционирования в соответствии с принципом позиционного самоопределения.

Практическое воплощение представленная методология проектно-инициативного подхода получила в ходе работы в Нижегородской области научно-исследовательского проекта федерального уровня «Проектно-сетевой институт инновационного образования». Под руководством и непосредственным курированием проекта со стороны члена-корреспондента РАН, доктора психологических наук В. И. Слободчикова и его команды (В. К. Рябцев, В. В. Ряшина, С. М. Зверев) были разработаны проектно-организованные программы развития более 25 общеобразовательных организаций (Бармин, Игнатъева, 2011; Слободчиков, 2009). Полученный опыт стал теоретической базой для разработки технологии пошагового программирования образовательных и социокультурных изменений на основе проектно-организованной программы развития университета педагогического профиля и создания проектной команды как «со-бытийной общности».

Принципами разработки и реализации проектно-организованной программы развития университета педагогического профиля являются следующие:

1. Опора на детальный анализ проблемной ситуации в рамках как внутренней – университетской, так внешней региональной образовательной ситуации.
2. Инициативы субъектов образовательной сферы университета и социокультурной сферы региона (педагогических коллективов, органов управления, общественных организаций и др.) как основа содержания программы.
3. Привлечение к разработке программы развития различных заинтересованных в ее результатах и эффектах организаций, ведомств, профессиональных сообществ.

4. Наличие группового взаимодействия между разработчиками программы развития как важнейшего условия командообразования и принципов распределенной коллективной деятельности.

Системообразующим и центральным компонентом программы развития инициативно-проблемного типа является стратегический трек, включающий набор структурных единиц: проект, цели, этапы, средства и условия достижения результатов, механизмы, показатели эффективности и результативности профессионального сообщества.

Процессная модель нового типа программы развития педагогического университета представлена на Рисунке 1. На *этапе инициализации и разработки* стратегических треков программа развития проходит стадию «программа-идея», где выявляется «корневая проблема» и в рамках проблемного поля осуществляется переход от собственного представления ситуации к формированию целостного образа программы развития университета (Зарецкий, Краснов, Каменский, 2000).

На *реализационном этапе* – стадия «программа – команда» – происходят соорганизация участников нового программирования и их ответственное самоопределение в ситуации продуктивного действия.

Экспертный этап процессной модели представлен управленческой, научной и общественно-профессиональной экспертизой полученных образовательных результатов, где в ситуации «программа – концепция» происходит системное конструирование проблем и способов их решения.

На *презентационном этапе* – ситуация «программа – документ» – программа развития получает статус документа, в котором представлены ведущая идея, система концептуальных положений, команда разработчиков программы, дорожная карта с указанием ресурсов и сроков реализации программы развития по этапам.

На *этапе масштабирования* или широкого развертывания программы развития – стадия «программа – действительность» – она оформляется в инструментально-технологическую платформу значимых социокультурных изменений.



Рисунок 1. Организационно-деятельностная модель разработки проектно-организованной программы развития

Таким образом, реализация проектно-организованной программы развития университета педагогического профиля являет собой процесс поэтапного и конструктивного программирования, который представляет «круг эффектов», достигаемых на каждом шаге ее разработки и реализации.

В представленной на Рисунке 1 процессной модели построения программы развития педагогического университета действуют два типа механизмов управления развитием вуза:

- 1) интеграция двух типов целеполагания: «административно-целевой» и «проблемно-инициативный»;
- 2) формирование прорывных проектов, в основе которых лежит система прорывных технологий, обеспечивающих переход университета в группу лидеров в системе непрерывного педагогического образования РФ;
- 3) создание системы нормативно-управленческого, научно-организационного, методического, технологического и материального обеспечения реализации по каждому стратегическому треку программы развития;
- 4) гуманитарная экспертиза образовательных и социокультурных проектов в составе стратегических треков программы развития;
- 5) межотраслевая кооперация и социальное партнерство с субъектами, заинтересованными в развитии и реализации данной программы развития;
- 6) построение системы многоканального финансирования и возвратной инвестиционной поддержки проектов программы развития и их инновационной привлекательности.

Нормативный покомпонентный анализ этапов проектного эксперимента, опирающийся на рефлексивно-позиционный подход (Ковалева, 2017), позволил определить специфические для каждого этапа способы и средства пошагового программирования организационных изменений университета педагогического профиля и описать содержание позиций участников команды, проектирующей эти изменения (Таблица 1).

Таблица 1. Результаты нормативного анализа компонентов проектного эксперимента

№ п/п	Ситуации развития (этапы проектного эксперимента)	Способы и средства деятельности	Командные роли или позиции
1.	Этап инициирования и разработок стратегических треков программы развития связан с актуализацией и проблематизацией профессиональных средств позиционным самоопределением участников проектной команды	Формулировка проблемы как противоречия между наличной ситуацией и образом желаемого будущего, принятие проблемы как лично значимой для каждого участника и ответственности за ее решение в соответствии с образом будущего	Позиция автора, способного к формированию образа будущего, созданию и реализации замысла, и позиция руководителя, способного к ответственному социокультурному действию и доведению замысла до завершения
2.	Этап реализационный связан с оптимизацией структуры смысловых и организационно-управленческих связей. Выстраивание общей системы целей, ценностей и смыслов развития участников событийной встречи	Формулирование целей, разработка средств их достижения, соотнесение целей и личностных интересов. Удержание цели проекта и понимание способов соорганизации командных ролей в группе	Позиция конструктора, способного к созданию новых целей деятельности и организационной структуры
3.	Этап экспертный предполагает осуществление гуманитарной экспертизы проекта	Разработка матрицы экспертизы и чек-листа самооценки проекта	Позиция эксперта-аналитика, способного к моделированию и экспертизе
4.	Этап презентационный предполагает сценарирование проекта коллективной деятельности и принятие ответственности за реализацию и презентацию проекта в сфере образования	Определение перспектив развития проекта в новых социокультурных условиях	Позиция сценариста, способного к соотнесению замысла с организационными ресурсами
5.	Этап масштабирования продуктов, результатов и эффектов командной деятельности	Анализ новой ситуации. Модификация и формирование новых целей и свойств проекта	Позиция методолога, способного к проблематизации и творчеству на основе ценности служения и ответственного социокультурного действия

В составе программы развития педагогического университета представлены:

- локальные проекты, создаваемые и реализуемые отдельными лицами или структурными подразделениями;
- общесистемные проекты, реализуемые междисциплинарными командами в рамках центров по различным направлениям, например, федеральный центр научно-методического сопровождения педагогических работников;

- проекты сферные (межсистемные): федеральные инновационные площадки, площадки межведомственного взаимодействия – партнерство с другими вузами, территориальными органами управления, научно-производственными организациями (проекты межрегионального и международного сотрудничества) (Об утверждении национального стандарта: Приказ Министерства промышленности и торговли Российской Федерации от 10 октября 2016 года № 1335-ст. URL: <https://docs.cntd.ru/document/456029917?marker>).

На этапе инициирования стратегических изменений была разработана карта стратегических треков проектно-организованной программы развития, которая очерчивает зону ответственности складывающихся проектных команд как ключевых агентов изменений в образовательной организации (Таблица 2).

Таблица 2. Карта стратегических треков программы развития Мининского университета

№ п/п	Наименование стратегического трека	Ключевой девиз	Содержание
1.	Перспективная научно-образовательная повестка	«Опреди время – стань Учителем»	Преобразование уже существующих в университете механизмов. Обеспечение прорыва в базовых политиках – образовательной и исследовательской. Результатами реализации проектов станут новые организационные схемы непрерывного опережающего педагогического образования и новый педагогический профессионализм XXI века как основа проектирования нового содержания и технологической платформы педагогического образования
2.	Коллаборативное пространство для общественного развития	«Численность без единения – бессильна, единение без знания – бесполезно»	Проекты трека формируют открытое образовательное и проектно-исследовательское пространство университета. Усиливают интеграцию с международными, федеральными, региональными проектами в разных сферах общественной жизни
3.	«Образовательный футуродизайн»	«Образование – наш пропуск в будущее, ибо день завтрашний принадлежит тем, кто приготовился к нему сегодня»	Проектные решения трека основаны на проектном прогнозировании эволюции технологий, социальных и культурных изменений в образовательной сфере, адекватных смыслам гармоничного будущего; намечают перспективные стратегии, призванные дать прообразы решений для образовательных продуктов, технологий и в целом образовательной среды, адекватные гармоничному будущему; являются способом манифестации новых смыслов

№ п/п	Наименование стратегического трека	Ключевой девиз	Содержание
4.	Экосистема педагогического университета – формат устойчивого развития	«Вы не можете направить ветер, но можете настроить паруса»	Трек обеспечивает понимание продуктивности и эффективности деятельности университета, формирование стандарта комфортности социальной инфраструктуры и развитие системы социальных сервисов для благополучия участников образовательных отношений

Таким образом, мы утверждаем, что новая образовательная практика должна строиться на основе перспективного нормирования и прогностического обоснования будущего, для чего педагогический университет должен успешно решать задачи организационного развития и «встраивания» образовательной системы в новую социально-экономическую формацию и новые социокультурные отношения, культивируя человеческий потенциал, развивая способности к конструированию идеальных моделей будущего и их практическому воплощению (Исаев, Слободчиков, 2013).

Заключение

В заключение обратимся к обозначенным в статье целеполаганию и проблемному полю, определившим возможность и необходимость разработки и реализации проектно-организованной программы развития университета педагогического профиля. Данный тип программы развития представляет собой организационно-управленческое и инструментально-технологическое знание, ориентированное на формирование способности образовательной организации к развитию и подготовке педагогических кадров нового поколения, готовых к быстрому, эффективному созданию практик проектно-исследовательского и программно-конструкторского типа.

Разработанная программа проектного эксперимента и сформированная карта стратегических треков программы развития свидетельствуют о том, что данный проект обладает достаточным творческим потенциалом для организации процессов инновационного развития и саморазвития в системе непрерывного педагогического образования. При этом ключевым эффектом развития университета педагогического профиля мы считаем именно организационный эффект как формирование проектных команд, представляющих собой особый тип профессионально-педагогических общностей, способных к проектированию системных изменений на разных уровнях образования посредством самостоятельной проектно-преобразующей деятельности и обладающих достаточно развитой рефлексивно-мыслительной культурой. Организационный эффект проектно-организованной программы развития университета представляет собой круговое движение: от индивидуального субъекта профессиональной деятельности (этап инициирования проектных идей и формирования стратегических треков) к коллективному субъекту (этап реализации и экспертизы) и профессиональному сообществу (презентационный этап и этап масштабирования) и вновь к индивидуальному субъекту профессиональной деятельности, но уже обладающему принципиально новыми проективно-деятельностными способностями (новая ситуация развития).

Для разработки проектно-организованной программы развития университета педагогического профиля как программы инициативно-проблемного типа мы предлагаем в качестве необходимого и достаточного следующий набор процедур: позиционное самоопределение участников нового типа программирования; ценностное единство профессионального сообщества; экспертиза результатов командной работы и научно-организационное сопровождение проектной деятельности; формирование коллективно-рефлексивной деятельности.

Перспективы дальнейших исследований. Мы полагаем, что решение проблемы трансформации высшего образования связано с поиском эффективных механизмов и условий управления развитием вуза. В ближайшей перспективе это будет связано с разработкой механизма организации позиционной общности в Мининском университете с одновременным построением персонализированных треков участия каждого заинтересованного сотрудника в стратегических треках программы развития.

В ходе дальнейшей экспериментальной апробации планируется переход от информационного к проектно-преобразующему режиму работы с преподавателями, студентами, магистрантами, аспирантами: проведение занятий с включением методов наставничества, менторинга; использование новых форматов командообразования (тимбилдинг), тренингов, маршрутизаций и презентаций новых практик, реализация которых приведет к ситуации позиционного самоопределения каждого участника стратегических треков программы развития и в конечном счете – к новому педагогическому профессионализму.

Финансирование | Funding

RU Публикация подготовлена в рамках государственного задания на выполнение научно-исследовательских работ «Методология проектирования персонализированных треков повышения квалификации учителей на основе результатов комплексной диагностики сформированности профессиональных компетенций» от 13.01.2022 № 073-03-2022-112.

EN The publication was prepared within the framework of the state task for the implementation of research work “Methodology for designing personalized tracks for advanced training of teachers based on the results of a comprehensive diagnostics of professional competencies formation” dated 13.01.2022 No. 073-03-2022-112.

Источники | References

1. Алексеев Н. Г. Методологические принципы проектирования образовательных систем // Проектирование в образовании: проблемы, поиски, решения: мат. науч.-практ. конф. М.: Институт педагогических инноваций РАО, 1994.
2. Бажутин И. А., Бажутина М. М. Постиндустриальная модель развития России // Управленческие науки. 2017. № 2.
3. Бармин Н. Ю., Игнатъева Г. А. Проектирование регионального сетевого института инновационного образования // Интеграция образования. 2011. № 1.
4. Бермус А. Г. Актуальные проблемы педагогического образования в эпоху цифровой трансформации: теоретический обзор // Педагогика. Вопросы теории и практики. 2022. Т. 7. Вып. 1.
5. Блауберг И. В. Проблема целостности и системный подход / сост., подгот. текста, библиограф. Э. М. Мирского, В. Н. Садовского, Г. А. Смирнова. М.: Эдиториал УРСС, 1997.
6. Боровская Л. В. Институциональная среда и особенности ее формирования в результате институциональных изменений // Вестник Воронежского государственного университета. Серия «Экономика и управление». 2018. № 4.
7. Василенко Н. В. Институциональные особенности коллаборации в организационных структурах инновационной экономики // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2016. № 4 (246).
8. Выготский Л. С. Педагогическая психология / под ред. В. В. Давыдова. М.: Педагогика, 1991.
9. Гасинец М. В., Авдеенко Н. А., Михайлова А. М., Федоров О. Д., Пашенко Т. В. Большие идеи для содержания образования. М.: НИУ ВШЭ, 2020.
10. Гергерт Д. В., Айзенштат О. М. Методические аспекты организации управления портфелем научных проектов в вузе // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2015. № 1. URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/folder/z2t9kqsc4x/152282701.pdf>
11. Голенкова З. Т. Основные тенденции трансформации социальной структуры современного российского общества // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия «Социология». 2001. № 1.
12. Громыко Ю. В. Региональный университет как субъект стратегий развития: регионоформирование, научно-техническая, кадровая и инновационная политика, идентичность // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 2 (30).
13. Громыко Ю. В. Российская система образования сегодня: решающий фактор развития или путь в бездну? Образование как политическая технология. М.: ЛЕНАНД, 2019.
14. Давыдов В. В. Теория развивающего обучения. М.: ИНТОР, 1996.
15. Ефимов В. С., Лаптева А. В. Фазовые трансформации и будущее университетов: философско-методологический анализ // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 6 (106).
16. Зарецкий В. К., Краснов С. И., Каменский Р. Г. О двух подходах к разработке программ развития образования // Технологии проектной деятельности в образовании. Киров, 2000.
17. Игнатъева Г. А. Самообучающаяся организация как модель повышения квалификации педагога // Высшее образование в России. 2005. № 9.
18. Игнатъева Г. А., Мольков А. С. Инновационная площадка как место встречи практико-ориентированной науки и науко-ориентированной практики // Историческая и социально-образовательная мысль. 2012. № 3.
19. Игнатъева Г. А., Тулупова О. В. Инновационный технологический формат дополнительного профессионального образования педагогов // Педагогика и просвещение. 2015. № 4.
20. Исаев Е. И., Слободчиков В. И. Психология образования человека: становление субъектности в образовательных процессах. М.: Изд-во ПСТГУ, 2013.
21. Ковалева Н. Б. Медиаобразовательные перспективы рефлексивно-позиционного развития личности и способностей учащихся // Медиаобразование. 2017. № 1.
22. Колесникова И. А. Трансдисциплинарная стратегия исследования непрерывного образования // Непрерывное образование: XXI век. 2014. № 4 (8).
23. Коноплина Н. В. Системно-целевое управление развитием педагогического вуза: автореф. дисс. ... д. пед. н. Тюмень, 2000.
24. Кремнева Л. В., Заведенский К. Е., Рабинович П. Д., Апенько С. Н. Стратегирование образования: экосистемный переход // Интеграция образования. 2020. № 4 (101).
25. Лазарев В. С. Проблема способности школы к развитию и программа ее улучшения // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. 2015. № 4.
26. Леонтьев А. Н. Избранные психологические произведения: в 2-х т. М.: Педагогика, 1983. Т. 1.
27. Мокий В. С., Лукьянова Т. А. Трансдисциплинарность: стереотипы, подходы и направления // *Universum*: общественные науки. 2021. № 3 (72). DOI: 10.32743/UniSoc.2021.72-3.7-19
28. Национальная доктрина образования Российской Федерации. Проект / под ред. чл.-корр. РАО В. И. Слободчикова. Изд-е 2-е, испр. и доп. М., 2022. URL: https://tnk-concept.ru/wp-content/uploads/2022/04/777-2022_Doktrina.pdf
29. Поланьи К. Великая трансформация: политические и экономические истоки нашего времени. СПб.: Алетейя, 2002.

30. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003.
31. Слободчиков В. И. Антропологическая перспектива отечественного образования. М. - Екатеринбург: Издательский отдел Екатеринбургской епархии, 2009.
32. Слободчиков В. И. Очерки психологии образования. Изд-е 2-е, перераб. и доп. Биробиджан: Изд-во БГПИ, 2005.
33. Стратегии развития российских вузов: ответы на новые вызовы / под науч. ред. Н. Л. Титовой. М.: МАКС Пресс, 2008.
34. Т-университеты / гл. ред. В. Волянская. 2019. URL: https://www.tyuiu.ru/wp-content/uploads/2019/10/SKOLKOVO_SEDeC_T-universities_ru.pdf
35. Типология университетов, модели и инструменты организационного развития: препринт / под ред. В. С. Ефимова. Красноярск, 2018. URL: <https://bik.sfu-kras.ru/ft/LIB2/ELIB/b74/free/i-545496.pdf>
36. Тягунова Ю. В. Понятие и явление проектирования образовательно-научного процесса университета // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Образование. Педагогические науки». 2012. Вып. 15. № 4 (263).
37. Уваров А. Ю., Гейбл Э., Дворецкая И. В. Трудности и перспективы цифровой трансформации образования / под ред. А. Ю. Уварова, И. Д. Фрумина. М.: Высшая школа экономики, 2019.
38. Штомпка П. Социология социальных изменений / пер. с англ.; под ред. проф. В. А. Ядова. М.: Аспект-Пресс, 1996.
39. Щедровицкий Г. П. Проблемы построения системной теории сложного «популярного» объекта // Системные исследования: ежегодник-1975. М.: Наука, 1976.
40. Юдин Э. Г. Методология науки. Системность. Деятельность / сост., библиогр. А. П. Огурцова, Б. Г. Юдина. М.: Эдиториал УРСС, 1997.
41. Bunescu L., Estermann T. Institutional Transformation and Leadership Development at Universities: A Mapping Exercise Report from the Innovative Leadership and Change Management in Higher Education Project (NEWLEAD). Brussels: European University Association, 2021. URL: <https://eua.eu/resources/publications/985:institutional-transformation-and-leadership-development-at-universities-a-mapping-exercise.html>
42. Gazi Y. Issues Surrounding a Heutagogical Approach in Global Engineering Education // ASEE Annual Conference & Exposition. Indianapolis: American Society for Engineering Education, 2014. URL: <https://peer.asee.org/issues-surrounding-a-heutagogical-approach-in-global-engineering-education>
43. Hamdani K., Koubaa S. The Strategic Planning of University Transformation: The Case of Moroccan Public Universities // Projectics/Proyéctica/Projectique. 2021. Vol. 1 (28). URL: <https://www.cairn.info/revue-projectique-2021-1-page-51.htm>
44. Hase S., Kenyon C. Moving from Andragogy to Heutagogy in Vocational Education // Australian Vocational Education and Training Research Association (AVETRA) Conference. Adelaide: Southern Cross University, 2001. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED456279.pdf>
45. Weaver G. C., Burgess W. D., Slakey L. Transforming Institutions: Undergraduate STEM Education for the 21st Century. West Lafayette: Purdue University Press, 2015. URL: https://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1046&context=purduepress_ebooks

Информация об авторах | Author information

RU

Игнатьева Галина Александровна¹, д. пед. н., проф.
Сдобняков Виктор Владимирович², к. физ.-мат. н., доц.
Моисеенко Андрей Валентинович³

^{1, 2, 3} Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина

EN

Ignatieva Galina Alexandrovna¹, Dr
Sdobnyakov Viktor Vladimirovich², PhD
Moiseenko Andrey Valentinovich³

^{1, 2, 3} Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin

¹ gaididakt@rambler.ru, ² sdobnyakov.v@gmail.com, ³ moiseenko_av@mininuniver.ru

Информация о статье | About this article

Дата поступления рукописи (received): 10.08.2022; опубликовано (published): 27.09.2022.

Ключевые слова (keywords): проектно-организованная программа развития университета; организационно-управленческое сопровождение; непрерывное опережающее педагогическое образование; организационно-деятельностная модель развития университета; project-organized program of university development; organizational and managerial support; continuous advanced pedagogical education; organizational and activity model of university development.