

Весманов Сергей Викторович

канд. экон. наук, заведующий лабораторией управления проектами

Весманов Дмитрий Сергеевич

магистр, начальник департамента экономики и управления

института экономики, управления и права

ГАОУ ВО «Московский городской педагогический университет»

г. Москва

ВЫЯВЛЕНИЕ И АНАЛИЗ ДЕФИЦИТОВ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ВУЗОВ В ПРОЕКТНОМ И ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОМПОНЕНТАХ ТЕХНОЛОГИЙ МОДЕРИРОВАНИЯ

Аннотация: в статье представлены результаты качественного исследования, посвященного выявлению и анализу дефицитов компетенций преподавателей вуза в проектном и педагогическом компонентах при работе с проектными командами. Исследование состояло из двух этапов: 1) 10 полустандартизированных глубинных интервью с экспертами, имеющими опыт модерирования групповых проектов, 2) 2 фокус-группы с вузовскими преподавателями. Результаты исследования позволили сформулировать выводы о структуре и содержании программы обучения модераторов, включающей элементы как психологической теории в части внутригрупповой коммуникации и групповой динамики, так и методологии проектной работы: целеполагание, ориентация проектной команды на конечный результат.

Ключевые слова: интервью, фокус-группа, кейс, проектные компетенции, модерирование, дефициты, коммуникация, проектная методология.

В современном высшем и послевузовском образовании все большее значение приобретают образовательные форматы, содержащие проектную деятельность студентов и слушателей. Преподаватель вуза должен, во-первых, владеть проектной методологией в полном объеме, уметь управлять процессами инициирования, планирования, выполнения и завершения проектов, а во-вторых, вла-

деть технологиями модерирования группой работы обучающихся, т.к. проектирование – это в подавляющем большинстве случаев командная работа. Отказ от так называемых фронтальных методов преподавания, когда преподаватель читает лекцию, практически осуществляет передачу информации и переход к командной проектной деятельности, представляет собой сложную, но такую необходимую сегодня трансформацию учебного процесса.

Анализ дефицитов вузовский преподавателей в проектном и педагогическом компонентах, представленный в настоящей статье, проводился методами полевых качественных исследований [1]: интервьюирования экспертов Московского городского педагогического университета (МГПУ), имеющих опыт модерирования проектных команд и проведения фокус-групп с преподавателями и научными сотрудниками МГПУ, участвовавшими и работе таких команд.

Результаты анализа протоколов интервью десяти экспертов и протоколов двух проведенных фокус-групп позволили сформулировать выводы о структуре и содержании программы обучения модераторов, которая должна включать в себя элементы как психологической теории в части внутригрупповой коммуникации и групповой динамики, так и методологии проектной работы: целеполагание, ориентация проектной команды на конечный результат.

Первым шагом исследования была разработка гайда интервью.

Гайд интервью содержит преамбулу, 6 вопросов (заданий), задающих темы, и 16 вопросов, раскрывающих содержание самих тем.

1. Расскажите о Вашем опыте модерации.

– В каких организациях работали?

– Какие задачи решали?

2. Как Вы готовитесь в работе с группой?

– Есть ли у Вас обязательные требования к условиям, в которых Вам предстоит работать? А пожелания?

– Считаете ли Вы необходимым быть экспертом в проблематике, над которой предстоит работать группе?

3. Какого алгоритма (последовательности) действий Вы придерживаетесь?

– Как Вы представляетесь, как знакомитесь с группой и организуете знакомство членов группы?

– Как организуете определение и формулирование проблемы / темы обсуждения?

– Как сопровождаете проработку (обсуждение) проблемы / темы и выработку решения?

– Как обеспечиваете консолидацию группы вокруг одной идеи?

– Как участвуете в разработке презентации группой полученных результатов?

4. Что Вы считаете успехом в работе модератора?

– Какие результаты указывают на то, что успех достигнут?

5. Перечислите основные трудности, с которыми Вы сталкивались в работе с группой.

– Назовите сначала главные, а потом второстепенные.

– Приведите примеры, как Вы с ними справлялись.

– Как Вам удается избегать и/или разрешать конфликты в группе?

6. Чему и как с Вашей точки зрения надо обучать модераторов?

– Перечислите, что обязательно должен знать модератор до начала работы с группой?

– Что он обязательно должен уметь делать в процессе работы?

– В каком формате надо обучать модераторов?

Затем были сформулированы требования к экспертам из университетской среды. Эксперты должны были отвечать следующим требованиям.

1. Высшее образование

2. Опыт работы в системе образования не менее 5 лет на должностях профессорско-преподавательского состава или научных работников.

3. Опыт работы модератором в системе высшего или профессионального образования (в том числе среднего или дополнительного).

Опыт работы с командами с опорой на проектную методологию [3] приветствовался, но решено было не ограничиваться исключительно модераторами

проектных команд. Также среди экспертов были представлены те, кто имел опыт работы с молодёжными, студенческими командами (5 из 10 модераторов работали в проекте «Молодые команды (Моло.Ко)» МГПУ), так и те, кто работал со взрослым контингентом.

Подготовка к модерационной работе, как правило, включает в себя уяснение задачи (сценария), изучение аудитории, знакомство с партнёрами для выработки единого плана и унификации шагов. При индивидуальной работе (без других модераторов) актуализируются личные наработки. Если группа знакомая, предварительно распределяются роли в соответствии с возможностями участников.

Про условия работы все модераторы вспоминали в последнюю очередь, обычный перечень – удобное пространство, средства фиксации и визуализации идей (флип-чарт, фломастеры), при необходимости – технические устройства.

Экспертность модератора в предметной области – вопрос, по которому мнения экспертов разделились на две группы. Первая группа настаивает на необходимости быть экспертом в предмете или хотя бы иметь базовые представления. Вторая группа уповает на то, что хорошее знание техники модерации и опыт компенсируют отсутствие знаний. Между полярными суждениями встречаются и промежуточные точки зрения.

Общий алгоритм работы у большинства модераторов одинаковый – знакомство, формулирование проблемы, обсуждение вариантов её решения, составление плана действий и т. д. Однако есть нюансы, связанные с индивидуальным опытом каждого модератора. Прежде всего это связано с контингентом (взрослый или молодёжный, студенческий) и значимостью предмета работы для участников группы. Также это может быть связано с ограничениями ситуации. В этой связи важная часть вхождения в работу – представление участников – может выглядеть совершенно по-разному.

Определение и формулирование проблемы возможны как через мозговой штурм, групповую дискуссию и наводящие вопросы (в случае, если модератору всё равно, в какой предметной области группа начнёт работать над проектом),

так и в директивном стиле, когда есть жёсткие заданные извне рамки, и дискутировать имеет смысл уже ознакомившись с ними.

Сопровождение проработки задач, обсуждение путей решения проблемы зависит от самих задач, контингента и привычек самого модератора. В любом случае контроль саморазворачивающегося процесса должен быть постоянным (периодическим, повторяющимся).

Примечание: вопрос про «сопровождение» был понят модераторами настолько по-разному, что сложно найти что-то общее у всех. Половина (5 человек) на него либо не ответила, либо ответила не на него.

Результативное завершение группового процесса невозможно без консолидации группы, обеспечения группового единства. Но само понимание «обеспечения консолидации группы» у модераторов сильно различается.

Большинство модераторов к подготовке презентации никакого отношения не имеют – задают правила, раздают рекомендации и контролируют готовый продукт (слайды, выступление) на предмет соответствия правилам.

В понимании успешности работы модератора просматриваются три основные идеи – позитивная групповая динамика (от вовлечения участников в командный процесс до любого зафиксированного изменения), объективные результаты (продукты и их оценка) и удовлетворённость участников. При этом первая идея по количеству вариантов преобладает над остальными. По мнению некоторых экспертов, эта динамика настолько важна, что прочими аспектами успеха можно и пренебречь.

Работа в группе, столкновение мнений не знакомых ранее людей с разными взглядами и амбициями неизбежно выявляет противоречия и конфликты интересов. Часть конфликтов конструктивно разрешается сама собой в процессе рабочей групповой динамики.

Конфликтные ситуации, встречавшиеся в работе модераторов, случалось, выходили за границы латентной стадии, но, как правило, модераторам удавалось,

применяя свои приёмы, удержать группу в работоспособном состоянии. Большинство приёмов так или иначе связано с трансформацией деструктивной энергии в конструктивное русло или с упреждающей активностью модератора.

Сам конфликт или противоречие – не проблема, важно удерживать его в определённых рамках, а при необходимости именно с его помощью активизировать групповой процесс.

Половина опрошенных не смогли вспомнить ни одной ситуации открытого конфликта из своего опыта. И, по мнению самих модераторов, не конфликты были основным затруднением в работе с группой.

Основные затруднения модераторы усматривают в уровне мотивации участников. Мешает планомерной работе как слишком низкая мотивация, ведущая к самоустранению участников или пассивному сопротивлению, так и гипермотивация отдельных лидеров – самоутверждающихся, отвергающих предложения более скромных участников, подчиняющих остальную группу себе. Преодоление такого рода затруднений всецело зависит от компетенций модератора.

В отдельных случаях эксперты вспоминали о сложностях организации процесса, несовместимости, «технической» некомпетентности участников, в том числе собственной.

Самые важные с точки зрения целей исследования ответы на вопрос «Чему и как с Вашей точки зрения надо обучать модераторов?» целесообразно рассматривать в связке с вопросом «Что модератор обязательно должен уметь делать, знать (до начала работы с группой)?», поскольку необходимые компетенции тоже осваиваются в процессе специальной подготовки.

Наиболее часто высказываемой точкой зрения является практикоориентированность обучения. Это представляется естественным, поскольку невозможно приобрести необходимые коммуникативные компетенции, не вступая в коммуникацию соответствующего типа.

Наряду с практикоориентированностью часто называются конкретные приёмы и техники, которые надо отработать на занятиях в процессе подготовки.

Среди методов обучения преобладают просмотры видеозаписей и тренинги, но встречаются и другие методы.

Наиболее продвинутые в теоретическом плане эксперты напоминают, что не только практикой ограничивается подготовка модераторов, теория тоже важна. Чаще всего называется соотношение теории и практики 30%/70%. К теоретическому знанию могут быть отнесены и общегуманитарные знания.

Встречались и менее формализованные ответы на этот вопрос, которые можно отнести, скорее, к пожеланиям. Они по своей сути ближе к вопросу о том, что модератор должен знать и уметь делать.

Существует точка зрения, согласно которой не все могут стать модераторами. Для этого нужен определённый склад личности, тогда обучение пойдёт впрок.

Таким образом, проект новой программы обучения модераторов с учётом мнения экспертов *должен включать в себя элементы как психологической теории в части внутригрупповой коммуникации и групповой динамики, так и методологии проектной работы*, и примерно две трети времени обучения следует посвятить практическим занятиям – разборам кейсов и конкретных ситуаций, отработке приёмов работы модератора, рефлексии и анализу проделанной работы в реальном времени.

Следующим методом качественного исследования был метод фокус-групп. Метод обладает рядом преимуществ, во-первых, обеспечивается взаимодействие респондентов, которое приводит к появлению новых идей, суждений. На предыдущем этапе исследования интервьюерами был зафиксирован, в частности, запрос респондентов на возможность обсудить свое мнение и суждения с собеседником, часто возникали попытки включить интервьюеров в такие обсуждения, но это не предполагалось форматом полустандартизированных интервью. Во-вторых, собирается большой объем детализированных данных о причинах действий респондентов в тех или иных ситуациях: возникают как схожие, консенсусные отношения к ситуациям и описания действий в них, так и диаметрально

противоположные. В-третьих, при соблюдении правил ведения обсуждения упомянутый объем данных собирается быстрее в сравнении с другими методами, то есть значительно экономится время.

Для проведения фокус-групп необходимо было разработать содержание кейсов – таких ситуаций, обсуждение которых позволило бы респондентам обратиться к своему опыту участия в работе проектных команд. В основу структуры и содержания кейсов были положены типологические ситуации, в которых оказываются сотрудники МГПУ перед участием в работе проектных команд и во время работы в ней.

В результате были отобраны 4 кейса. К каждому кейсу было подготовлено от 2 до 4 вопросов, позволяющих модератору фокус-группы начать и направлять дискуссию в группе в рамках интересующих исследователей направлений.

Профиль и количество респондентов определялись общими, основными принципами проведения фокус-групп и специально разработанными критериями, учитывающими специфику предмета и цели исследования.

Два принципа общеизвестны и являются результатом многолетней практики различных исследований, они подробно описаны в литературе (например, у А. Браймен и Э. Белл) [2].

Перечень критериев, которые влияли на состав участников фокус-групп (респондентов): уровень образования – высшее образование; стаж работы – не менее 5 лет; стаж преподавательской деятельности в МГПУ – не менее 3 лет; должностной уровень – старший преподаватель, доцент, профессор.

В результате применения всех критериев и принципов были сформированы 2 группы по 6 человек в каждой.

Дискуссией управлял модератор, который двигался по вопросам вышеприведенного гайда. Задачи модератора заключались не только в постановке вопроса к обсуждению, но также в обеспечении возможности высказаться каждому участнику и при необходимости не вмешиваться в дискуссию, которая разворачивалась между участниками по некоторым вопросам [4].

Первый предложенный кейс определял условия, хорошо знакомые участникам, – это предложение принять участие в групповой работе в своем подразделении в МГПУ. При этом предполагается добровольное участие. А основная задача групповой работы – обсудить и выработать дополнения и изменения к предлагаемым руководством нововведениям.

Участники занимали две противоположные позиции: одни высказывали безусловную готовность принять участие в такой работе, другие заявляли некатегоричный отказ от участия, объясняя различными условиями, прежде всего личным «интересом» в участии.

В вопросе личной инициативы в групповой работе проявилось то же разделение, что и в готовности к участию.

В отношении к ведущему (модератору) групповой работы мнения участников сводились к двум обобщенным характеристикам работы модератора – компетентности, авторитетности, экспертности в предметной области работы проектной группы и его коммуникативных компетенциях, которые обсуждались в том числе с точки зрения наличия у него технических навыков управления обсуждением в группе.

Второй предложенный кейс определял условия, противоположные первому кейсу, – это обязательное участие в групповой работе в своем подразделении в МГПУ по направлению начальства. Основная задача групповой работы та же – обсудить и выработать дополнения и изменения к предлагаемым руководством нововведениям.

Не обнаружено каких-либо видимых различий в позициях участников в отношении их активности в ситуациях добровольного или обязательного участия в групповой, проектной работе.

В вопросе о убедительности в обсуждении участники в основном обсуждали два сюжета, связанных с убедительностью в дискуссиях: логическую и психологическую составляющие. К первой можно отнести необходимость аргументации, приведения фактов, опора на экспертность, ко второй – уверенность, эмоциональность.

Кроме того, высказывались отдельные мнения о том, что в обсуждении нет необходимости в убедительности:

Третий предложенный кейс возвращал участников к ситуации добровольного участия в проектной группе, но с условием наличия в ней других незаинтересованных участников.

При обсуждении влияния на других участников группы, как и в предыдущих ситуациях участники разделились на две группы, описывая свое поведение в группе и делая отсылки к имеющемуся опыту в таких ситуациях.

Первая группа готова действовать активно, вовлекая других участников.

Четвёртый предложенный кейс предлагал участникам фокус-групп обсудить вопросы, связанные с их опытом работы в проектной группе, в которой работа ведущего модератора была ими оценена положительно, понравилась его работа.

Качества модератора, оцененные положительно: нацеленность на результат, целеполагание, лидерство, умение управлять дискуссией.

Участники обсудили дефициты компетенций преподавателей вузов в проектном и педагогическом компонентах технологии модерирования и направления в обучении компонентам технологии модерирования. Были сформулированы в основном навыки и компетенции, связанные с коммуникацией с группой.

Участники также обсудили обучение дефицитным компетенциям. В целом обсуждалась заинтересованность и готовность к обучению. Предпочтение отдавалось практическим формам обучения с минимумом теории, кейсовый метод и наставничество. Одним из приоритетов в обучении обозначалась мотивированность участников обучения.

Программу обучения, по мнению участников фокус-групп (преподаватели МГПУ), нужно ориентировать прежде всего *на коммуникативные навыки работы с группой, включающие аналитические аспекты групповой работы, управление групповой динамикой, включение элементов проектной методологии: целеполагание, ориентация на результат работы группы, планирование работы.*

Отдельно важно отметить, что мнения участников фокус-групп, не имеющих опыта модерирования, по большинству аспектов, связанных с обучением и подготовкой модераторов, совпадает с мнениями проинтервьюированных экспертов, имеющими такой опыт.

Список литературы

1. Акопян Г.А. Организационная диагностика в сфере образования: учебно-методическое пособие / Г.А. Акопян, Д.С. Весманов, С.В. Весманов. – М.: Саратовский источник, 2022. – 53 с. – EDN PQDPOR
2. Браймен А. Методы социальных исследований. Группы, организации и бизнес / А. Браймен, Э. Белл; пер. с англ. – Харьков: Гуманитарный Центр, 2012. – 776 с.
3. Весманов С.В. Управление проектами в сфере образования: учебник / С.В. Весманов, Д.С. Весманов. – М.: МГПУ, 2022. – 204 с. EDN BWKUSD
4. Весманов С.В. Исследование методом фокус-группы содержания формируемых в школе и востребованных рынком труда метапредметных компетенций / С.В. Весманов, Н.В. Жадько, Д.С. Весманов [и др.] // Вестник МГПУ. Серия: Педагогика и психология. – 2022. – Т. 16. №3. – С. 32–49. – DOI 10.25688/2076-9121.2022.16.3.02. – EDN ZKDZNA