

Верхоглазенко В.Н.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ООО «Центр АКМЭ», г. Москва

## Развитие рефлексивной культуры управленцев

### АННОТАЦИЯ:

Инициация активности обучаемых в первую очередь предъявляет требования к самим педагогам, к их методам управления изменениями учеников, в пределах оптимальности, обоснованности и дозированной вмешательства в самостоятельную деятельность обучаемого. Это обуславливает необходимость коренного изменения устоявшихся стереотипов обучения даже у педагогов-инноваторов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: *психология; методология; культура мышления; рефлексия; управление*

### ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Верхоглазенко, В.Н. (2015). Развитие рефлексивной культуры управленцев.

*Живая психология*, 2(1), 77–82. doi: [10.18334/lp.2.1.2129](https://doi.org/10.18334/lp.2.1.2129)

---

Верхоглазенко Владимир Николаевич, ООО «Центр АКМЭ», г. Москва ([vladimir-nv@bk.ru](mailto:vladimir-nv@bk.ru))

ПОСТУПИЛО В РЕДАКЦИЮ: 22.02.2015 / ОПУБЛИКОВАНО: 30.03.2015

ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП: <http://dx.doi.org/10.18334/lp.2.1.2129>

(с) Верхоглазенко В.Н. / Публикация: Издательский дом  
"БИБЛИО-ГЛОБУС"

Статья распространяется по лицензии Creative Commons CC BY-NC-ND  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>)

ЯЗЫК ПУБЛИКАЦИИ: русский



---

**Metadata in English is available.**

For detailed information, please, visit <http://dx.doi.org/10.18334/lp.2.1.2129>

*Мастер не учит, а создает ситуации*  
Древняя мудрость

Появление в России активных форм обучения «пошатнуло» авторитет традиционной педагогики. Эйфория и оптимизм сторонников новых форм обучения, сталкиваясь с трудностями и проблемами, специфичными для этих методов, сменились серьезным анализом таких способов обучения и поиском путей их совершенствования. Инициация активности обучаемых в первую очередь предъявила требования к самим педагогам, к их методам управления изменениями учеников, в пределах оптимальности, обоснованности и дозированной вмешательства в самостоятельную деятельность обучаемого. А это, в свою очередь, предопределило необходимость коренного изменения устоявшихся стереотипов обучения даже у педагогов-инноваторов.

Зафиксируем основные трудности, которые с разной степенью успешности преодолеваются педагогами новой формации в переподготовке управленцев. Основной характеристикой социокультурного заказа на переподготовку управленцев является формирование способностей эффективно действовать в динамичных социально-экономических, правовых и политических условиях. А это исключает трансляцию конкретных знаний и умений управленцам по данным предметным областям. Противоречия между фундаментальными и прикладными знаниями и способностями менеджера предопределяют трудности в выборе как эффективных форм обучения, так и оптимальных по абстрактно-конкретному уровню содержаний. Акцент на трансляцию фундаментальных средств управленческой деятельности не всегда гарантирует применяемость данных средств в реальной практике, и их приложимость зачастую отдается «на откуп» талантливости и изощренности управленца-практика. С другой стороны, доминирование в обучении менеджеров конкретно-прикладной стороны влечет за собой преходящий, конкретно-временной характер выработанных умений и навыков.

Поэтому перед педагогом стоит проблема «баланса» теоретичности и практичности транслируемых знаний, фундаментальности и специализированности формируемых способностей в переподготовке квалифицированных управленческих кадров. Решающее значение для педагога, ответственного за всестороннюю подготовку управленца к его реальной деятельности, имеет способность к созданию учебных условий, позволяющих управленцу развить свои индивидуальные и профессиональные качества, а также освоить арсенал современных средств управления. В решении педагогом данной проблемы главной трудностью выступает создание и проведение такого процесса обучения, который позволил бы, **сохраняя** позитивный индивидуальный опыт и качества управленца, стимулировать **изменение** обучаемого для освоения практикозначимых управленческих

технологий. Эта проблема требует глубокого анализа и ответственного подхода от педагога к подготовке и проведению соответствующего данной ценности учебного процесса. При этом значительную роль в получении желаемого учебного эффекта в активных методах обучения играет формирование необходимой мотивации и адекватного самоопределения у участников в организованном учебном пространстве.

В ходе движения обучаемого в рамках учебной деятельности очень важно соответствие его самоопределения к той или иной фазе учебного процесса. Так, кроме создания у ученика мотивации на активное решение практической задачи, заданной педагогом, для успешности обучения значимы:

- мотивация на анализ неудачи в учебном действии;
- мотивация на работу по обнаружению недостающего личностно-профессионального качества;
- самоопределение в сторону развития необходимого качества при помощи педагога;
- самоопределение к жестким тренировочным формам в целях обретения недостающей способности.

Наша педагогическая практика убедительно свидетельствует о том, что вопросы **самоопределения** обучаемых к различным рамкам учебной деятельности и ко всему учебному процессу в целом являются ключевыми, краеугольными моментами любого обучения в активных формах. Рассмотрим подробнее проблемы развития профессиональных качеств у управленческих кадров в активных формах обучения, а точнее, в формах организационно-деятельностной и организационно-мыслительной играх. Оставляя за рамками предметные составляющие обучения (экономические, социально-психологические, финансовые, правовые и др.), выделим две основные группы базовых управленческих качеств: организаторские и аналитические. Поскольку организаторские качества изначально присущи людям, сориентированным на управленческую деятельность, и формируются самой практикой, а наибольшие затруднения управленцев лежат в аналитической плоскости, то остановимся подробнее на педагогических проблемах развития аналитических способностей. Как известно, процесс принятия управленческого решения, его правильность и обоснованность напрямую связаны с уровнем рефлексивных способностей управленца. Выделим три уровня управленческой рефлексии: неорганизованную, естественную рефлексия (Е); частично организованную, естественно-искусственную (ЕИ) и культурную, т. е. искусственно-естественную рефлексии (ИЕ). Чем более организованы и оискусствлены рефлексивные процессы управленца, тем более обосновано и неслучайно будет его решение (см. *рисунок 1*).



Рисунок 1

Уровень рефлексивных способностей предопределен направленностью управленца либо на конечный продукт, либо на процесс его получения, либо на критериальную организованность процесса принятия решения. Поэтому педагогу необходимо при проектировании учебного процесса учитывать вышеперечисленные уровни управленческой рефлексии и последовательно развивать профессионализм управленца-аналитика. Тогда в стратегии развития рефлексивно-аналитических качеств руководителя можно выделить два крупных этапа:

1. Оформление и частичное окультуривание сложившегося управленческого опыта принятия решения.

2. Проблематизация и депроблематизация прежнего подхода и личностно-аналитических качеств управленца посредством, соответственно, введения и освоения обучаемыми критериальной базы управленческой аналитики.

Данная стратегия обусловлена ценностью учета «зоны ближайшего развития» управленческих кадров, исключающей «навязывание» теоретических средств до вскрытия недостаточности управленцем своей аналитической практики.

В связи с этим **первый этап** включает в себя закрепление всего позитивного в управленческой практике принятия решения, ее процессуальное оформление, первичную коррекцию аналитических навыков и способов руководителя **без кардинального** (революционного) теоретико-технологического «отрыва» от естественно сложившегося опыта управленца. В рамках этого этапа педагог обслуживает самосовершенствование естественных аналитических технологий, минимизируя объем вводимых теоретических ориентиров, помогая обучаемому в структуризации имеющегося аналитического опыта.

Согласно данной стратегии переход ко второму этапу возможен только в случае **проблематизации практикой** оформленных на первом этапе естественно-искусственных способов анализа управленца.

Второй этап, следовательно, ориентирован на управленцев, обнаруживших недостаточность естественно-искусственной формы аналитики и желающих освоить минимально требуемый арсенал теоретических рефлексивных средств для качественного повышения эффективности своей

профессиональной аналитики. Таким образом, **второй этап** предполагает кардинальную **перестройку оснований** осуществления управленцем аналитических процедур с переводом последних искусственно-естественные формы.

Освоение концептуально-теоретических средств управленческой аналитики требует формирования способностей по адекватному применению культурных рефлексивных средств, что сопряжено с необходимостью в существенных изменениях личностно-профессиональных качеств обучаемых управленцев путем освоения нормативных требований к аналитику, предъявляемых культурными технологиями. Значимым на данном этапе является формирование механизмов самоконтроля и самокоррекции обучаемыми при реализации норм аналитических процедур в модельно-игровой ситуации. Заключительной фазой второго этапа должен быть тренинг с контролем правильности осуществления типовых аналитических операций по решению **реальных** управленческих проблем. В этом случае педагог должен обеспечить адаптацию рефлексивной технологии к индивидуальным качествам обучаемого управленца.

### ***Заключение***

Тезисный характер раскрытия данной темы не позволяет остановиться подробнее на всех нюансах и сложностях формирования рефлексивной культуры управленческих кадров в рамках нашего педагогического опыта. Поэтому зафиксируем в схематической форме основную «канву» становления рефлексивной культуры, разработанной авторами на базе педагогической концепции последиplomного образования профессора, доктора психологических наук Анисимова О.С. (см. *рисунок 2*).

#### **ИСТОЧНИКИ:**

Кожевников, И.С. (2014). Путь к разумному мышлению. *Живая психология*, 4, 125–130. doi: [10.18334/lp.1.4.2044](https://doi.org/10.18334/lp.1.4.2044)

Оболонский, Ю.В. (2014). Психологическая модель успеха. *Живая психология*, 3, 3–4.

---

**Vladimir N. Verkhoglazenko**, "Center AKME", LLC, Moscow

### **Developing a culture of reflection in managers**

#### **ABSTRACT:**

Initiation of trainees' activity makes demands primarily on the trainers and their methods of managing the trainees' changes within the boundaries of optimality, feasibility, and dosage of intervention in the trainees' own activity. This determines the need for drastic changes in the traditional teaching stereotypes, even those of trainers-innovators.

**KEYWORDS:** *psychology; methodology; culture of thinking; self-reflection; management*

---

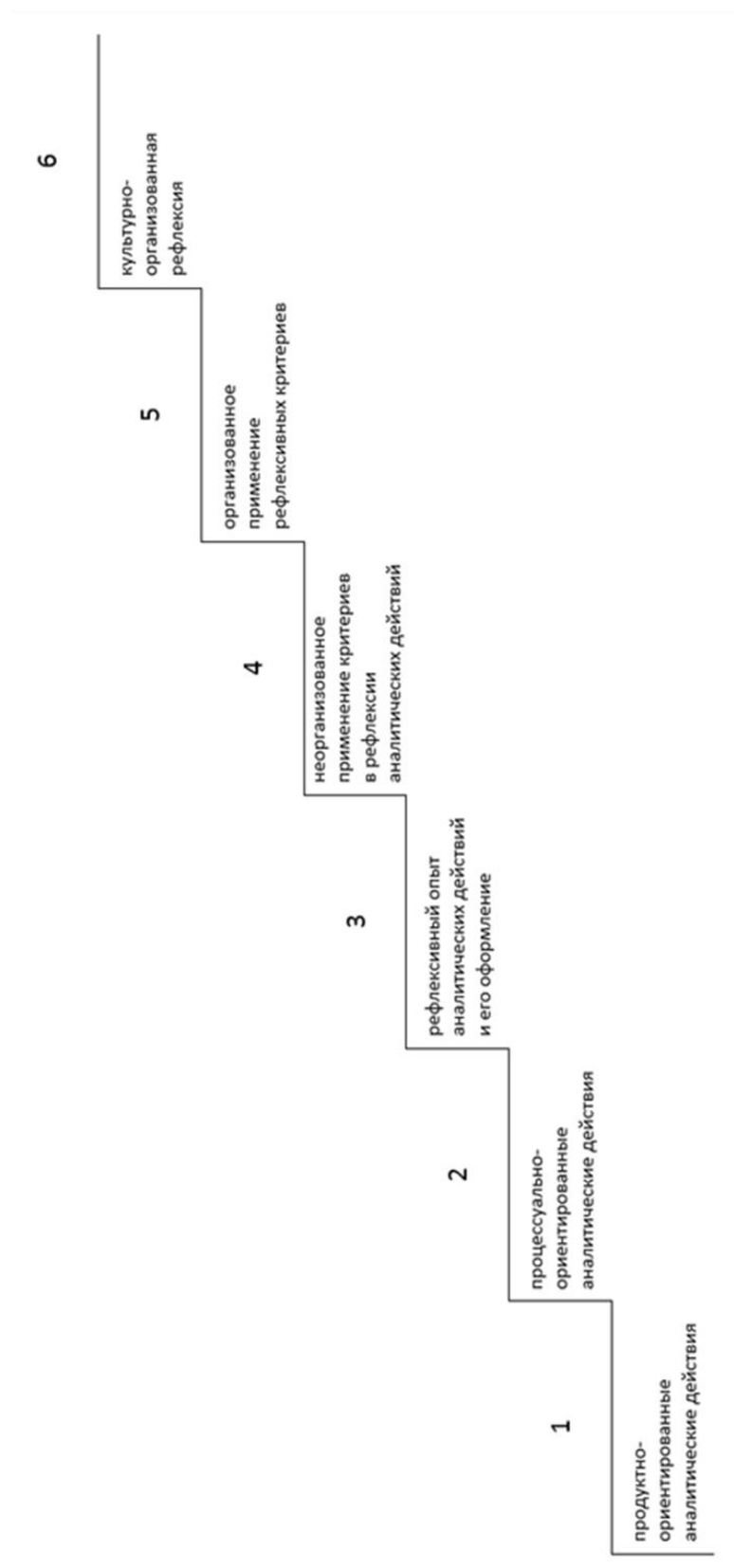


Рисунок 2. Уровни развития рефлексивной культуры управленцев