

# ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

УДК 37

Л. Н. Буйлова

## ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕДАГОГОВ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЕТЕЙ ГОРОДА МОСКВЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

*Аннотация.* В статье на примере деятельности кафедры педагогики дополнительного образования детей Московского института открытого образования обосновываются актуальность и исходные позиции взаимодействия педагогической науки и практики в области разработки и практического внедрения структурно-уровневой модели повышения квалификации педагогических работников. Представленная модель включает три ступени, на которых реализуются соответствующие дополнительные образовательные программы: введение в педагогику дополнительного образования, профессиональный рост, профессиональное мастерство.

Рассмотрены специфика образовательного процесса, принципы формирования содержания обучения слушателей, инвариантные и вариативные образовательные модули, технологии обучения работающих специалистов, формы итогового контроля (стартовое тестирование, текущий и итоговый контроль). Особое внимание уделено организации процесса повышения квалификации (описаны его этапы, процедуры, действия, формы), аргументируется возможность его совершенствования.

*Ключевые слова:* дополнительное профессиональное образование, образовательная программа дополнительного профессионального образования, повышение квалификации, профессиональная компетентность, правовая компетентность, информационная компетентность, коммуникативная компетентность.

*Abstract.* The article substantiates the relevance and the initial positions of interaction between the pedagogic science and practice in the field of development and implementation of the structure-level model of further teacher training, giving as an example the experience of the Department of Children's extra-curricula education at the Moscow Institute of Open Education.

The presented model consists of the three stages of extra-curricula educational programs: the introduction to the pedagogy of extra-curricula education, professional growth and professional excellence.

The paper considers the specifics of educational process, formation principles of educational content, invariant and divergent educational modules, training techniques for working staff, control forms (starting tests, current and final control).

The main emphasis is given on organizing the further training process; its stages, procedures, actions and forms being outlined, the ways of improvement discussed.

*Index terms:* further professional training, educational program for further professional training, further training, professional competence, legal competence, information competence, communication competence.

В настоящее время стало очевидным, что развитие российского образования, формирование модели «новой школы», достижение нового качества общеобразовательной подготовки требуют серьезных изменений, а именно: введения новых образовательных стандартов; создания профильной школы, новой системы оценки качества образования; становления новых организационно-правовых форм управления в общем образовании; организации системы дошкольного образования; информатизации обучения, интеграции основного и дополнительного образования; осуществления внеучебной деятельности.

Для реализации обозначенных приоритетов нужен «новый педагог», ведь именно от соответствия уровня его профессионализма вызовам времени, от его быстрой реакции на происходящие изменения и умения верно определять те характеристики профессиональной деятельности, которые будут ключом к успеху в ближайшем будущем, зависит решение поставленных правительством задач, а в конечном счете – будущее общества и вся система экономических и гражданских отношений. Об этом идет речь в государственных документах, к наиболее актуальным из которых относятся:

- Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г. [6], определяющая основой долгосрочного развития инвестиции в человеческий капитал – в образование, науку и другие социальные институты: обществу нужны современно образованные люди, способные самостоятельно принимать ответственные решения;

- Президентская инициатива «Наша новая школа» [7], уделяющая особое внимание совершенствованию системы повышения квалификации педагогических работников и увеличению роли педагога в решении задач, стоящих перед современным образованием.

Творчески работающие педагоги сегодня действительно продвигают реформу образования и реализуют ее основные направления, но к такой деятельности они должны быть мотивированы и специально подготовлены.

Обязательным условием формирования высококлассного специалиста является его постоянное профессиональное развитие, ключевую роль в котором призвана сыграть система повышения квалификации кадров [3; 5; 11]. В президентской инициативе «Наша новая школа» [7] обозначены направления ее совершенствования: возрастание роли психолого-педагогической, методической и практической подготовки слушателей; внедрение инновационных программ и использование современных, в том числе информационных, образовательных технологий; построение по модульному принципу образовательных программ повышения квалификации, гибко изменяющихся в зависимости от интересов педагогов.

Государственные документы, определяющие изменения в образовательной системе России, возлагают ответственность за их осуществление на общеобразовательные учреждения, высшие учебные заведения, учреждения начального и среднего профессионального образования. Однако очевидно, что провозглашенные в них концептуальные положения должны отразиться и в работе системы дополнительного образования детей. Поэтому педагогам дополнительного образования необходимо, во-первых, иметь адекватное представление о сути и последовательности реализации, целевых установках, методологии и средствах осуществления образовательных реформ; во-вторых, учитывать в своей деятельности не только поставленные в принятых документах конкретные задачи, но и потенциальные возможности, которые открываются в этой системе в связи с новой постановкой ряда вопросов, касающихся образовательной сферы современного российского общества [9, 10].

Система дополнительного образования детей является важнейшей составляющей российской образовательной системы. В г. Москве она объединяет 157 государственных учреждений, в которых занимаются 330 000 обучающихся и трудятся более 14 000 педагогов.

Педагог дополнительного образования – это особая категория в традиционном наборе педагогических специальностей. Его деятельность не ограничивается использованием конкретной методики в заданных условиях: он призван формировать личность ребенка, вовлекая его в творчество, и успешность этого процесса обеспечивается не столько овладением чужими наработками, сколько способностью к собственной творческой деятельности. В сфере дополнительного образования акцент делается на развитие интересов детей и расширение индивидуально значимого, привлекательного знания, получаемого в комфортных, неформальных усло-

виях. Поэтому для соответствующей категории педагогов вопрос о профессиональном росте и повышении квалификации является особенно актуальным, так как широкий диапазон их деятельности, предоставленная свобода в решении педагогических задач и отсутствие жесткой регламентации образовательного процесса обуславливают чрезвычайно высокие требования как к их профессионально-предметному уровню, так и к психолого-педагогической подготовке.

В самом общем виде курсы повышения квалификации работников системы дополнительного образования детей должны выполнять три взаимосвязанные функции:

- *компенсаторную*, направленную на ликвидацию пробелов, выявленных в процессе входной диагностики;
- *развивающую*, ориентированную на творческое развитие педагога и удовлетворение его профессиональных потребностей;
- *адаптивную*, предусматривающую подготовку педагога к реальной работе и учет изменений в системе образования и общества [5].

Традиционно приоритетной признавалась компенсаторная функция, тогда как развивающей функции отводилась сопутствующая роль, а адаптивная практически не могла быть реализована. В настоящее время эту функциональную пирамиду следует пересмотреть: отвести первостепенную роль адаптивной функции и увеличить значимость развивающей функции. Обучение на курсах сегодня должно не столько наполнять информацией, сколько разрешать проблемы профессионального развития.

Необходимо организовать обучение педагогов на деятельностной основе. Лозунг «от деятельности к знаниям» стал основой построения современных моделей повышения квалификации. Лекции перестали быть главной формой обучения – они встраиваются в образовательный процесс как результаты коллективной рефлексии и самостоятельной работы слушателей. Рост профессионального мастерства педагога происходит более интенсивно, если он занимает позицию активного субъекта деятельности, если практический индивидуальный опыт осмысливается и соединяется с социальным и профессиональным опытом, если в педагогическом коллективе поддерживается и поощряется творческий профессиональный поиск.

Задача профессионального повышения квалификации заключается в том, чтобы научить педагога изменяться в быстро меняющемся мире, творчески развиваться и самостоятельно конструировать свою профес-

сиональную деятельность. Смена целевых ориентиров осуществляется довольно сложно и противоречиво – сохраняются установки на традиционные ценности, приверженность однажды принятому стилю педагогической деятельности, авторитаризм мышления, репродуктивно-монологические методы обучения, поскольку на поведение педагогов, профессиональный стиль работы влияют не только осознаваемые, но и неосознаваемые факторы, в том числе ранее усвоенные поведенческие стереотипы.

В периоды утраты стабильности часть стереотипов становится препятствием для успешной адаптации к изменившимся условиям и нуждается в пересмотре и изменении. Однако вследствие устойчивости установок их быстрое разрушение требует особых усилий, которые могут быть осуществлены в том числе в процессе повышения квалификации. Изменение мышления и поведения педагога, закрепление техники принятия открытых и ответственных решений в ситуации реформирования системы образования в России во многом зависит от профессорско-преподавательского состава, который работает со слушателями на курсах. В соответствии с этим на кафедре педагогики дополнительного образования детей Московского института открытого образования (МИОО) постоянно проводится работа по обеспечению социальной адресности и сбалансированности программ повышения квалификации педагогов системы дополнительного образования, ориентированных на выбор индивидуальной траектории профессионального роста [2, с. 10–22].

Преподавателями кафедры разработана и внедрена в практику *структурно-уровневая модель повышения квалификации педагогических работников системы дополнительного образования детей*, максимально способствующая решению современных проблем. Модель включает долгосрочное (курсовое обучение свыше 100 часов) и краткосрочное (обучение не менее 72 часов) повышение квалификации. Такое планирование соответствует «Типовому положению об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов» [8]. Правительство Москвы сегодня гарантирует возможность бюджетного повышения квалификации для каждого педагога в объеме 216 часов в течение 5 лет.

С каждым годом в процесс повышения квалификации вовлекается все большее количество специалистов. Так, в 2006/07 учебном году только через систему курсового обучения прошло более 1300 педагогов сферы дополнительного образования детей; в 2007/08 – 1520; в 2008/09 – 1600;

в 2009/10 – 1640; в 2010/11 – 1680 педагогов. По итогам предварительного комплектования на 2011/12 учебный год запланировано обучение 1760 педагогических работников.

Структурно-уровневая модель повышения квалификации включает три основные ступени, на каждой из которых реализуются соответствующие дополнительные образовательные программы.

**I. Введение в педагогику дополнительного образования.** Этой ступени соответствуют программы для начинающих педагогов, руководителей и для тех, кто не имеет педагогического образования: «Введение в профессию педагога дополнительного образования», «Модель профессиональной деятельности руководителя учреждения дополнительного образования детей», «Педагогика дополнительного образования» и др.

**II. Профессиональный рост.** На этой ступени реализуется комплексная программа «Теория и практика дополнительного образования детей», обеспечивающая развитие профессионализма педагога. Модульная структура программы позволяет формировать учебные планы по неограниченному числу направлений профессиональной деятельности и оперативно реагировать на проблемы работников образования.

Предлагаемые модули сгруппированы на основе двух подходов:

- *должностного*: программы дополнительного профессионального образования разрабатываются для разных категорий специалистов дополнительного образования детей: руководителей и заместителей образовательных учреждений, методистов, педагогов дополнительного образования (по разным направлениям деятельности), педагогов-психологов, социальных педагогов, педагогов-организаторов, концертмейстеров, вожатых;

- *проблемного*: программы ориентированы на решение конкретной актуальной проблемы: проработку вопросов аттестации педагогических кадров, экспертизы образовательной продукции, разработки и оформления образовательного проекта, презентации актуального опыта и др.

Программа повышения квалификации имеет инвариантную, неизменяемую часть, и вариативную, которую можно менять в соответствии с потребностями слушателей. *Инвариантный блок* содержит обязательную для всех слушателей информацию и включает следующие разделы: философия и теория образования, нормативно-правовые, психолого-педагогические вопросы. Он направлен на развитие педагогической культуры, осмысление и понимание места и роли дополнительного образования

детей, освоение навыков проектирования и программирования педагогической деятельности, стимулирование саморазвития педагога.

*Вариативный блок* нацелен на адресное обучение (углубленное овладение профессиональными знаниями и умениями в соответствии со спецификой выполняемой работы, педагогическим стажем, интересами) по всем направлениям деятельности педагогов. Согласно документам по аккредитации учреждений дополнительного образования детей, сегодня выделено одиннадцать таких направлений: художественная, физкультурно-спортивная, военно-патриотическая, культурологическая, социально-экономическая, научно-техническая, социально-педагогическая, социально-экономическая, эколого-биологическая, туристско-краеведческая, естественнонаучная деятельность.

Вариативный блок представляет собой комплекс краткосрочных образовательных программ, или модулей, как по различным направлениям дополнительного образования детей, так и по конкретным специализациям (например, «Нормативно-правовое и методическое обеспечение дополнительного образования детей», «Организация экологического образования»; «Психолого-педагогическое сопровождение образовательного процесса», «Организация туристско-краеведческой деятельности учащихся», «Психолого-педагогическая компетентность педагога дополнительного образования», «Исследовательская и проектная деятельность детей», «Вышивка», «Восточные единоборства», «Кружевоплетение», «Технология организации игровой деятельности детей», «Фольклор» и т. п.). Практические занятия проводятся на базах профильных/опорных учреждений, что позволяет приблизить обучение к реальной практике.

Модульный подход дает возможность повышать квалификацию в сфере актуальных для педагога вопросов на протяжении нескольких лет. Освоение содержания модуля фиксируется в Единой зачетной книжке слушателя, которая по мере накопления количества часов обменивается на удостоверение (72 часа) или свидетельство (144 или 216 часов) о повышении квалификации. Индивидуальный план повышения квалификации составляется самим педагогом на период от 3 до 5 лет, согласуется с руководителями образовательного учреждения, окружного методического центра и кафедры, утверждается ректором МИОО. Таким образом, педагог получает возможность самостоятельно разработать образовательный маршрут, составить программу повышения квалификации, выбрать содержание, сроки и режим обучения.

**III. Профессиональное мастерство.** Данная ступень рассчитана на тех, кто имеет достаточно большой опыт и высокие результаты педагогической деятельности. На этом этапе повышения квалификации реализуются проблемно-тематические программы и проводятся стажировки.

В рамках проблемно-тематических программ педагоги осваивают технологии презентации своего опыта в самых различных формах (подготовка статей к печати, выступления на конференциях и семинарах, оформление отчета о самообследовании собственной деятельности). На этой ступени наиболее активно реализуется накопительная система повышения квалификации, которая введена с целью создания условий для непрерывного образования и позволяет педагогу конструировать собственный образовательный маршрут: определять содержание, сроки, режим обучения с учетом своих профессиональных потребностей, индивидуального учебного плана и суммирования освоенных модулей.

Слушателей, обучающихся по этой форме, в нашем институте немного, так как накопительная система рассчитана на информированных педагогов, осознающих свои запросы. В частности, специалист, не владеющий информационными и коммуникационными технологиями, не может вписаться в такую систему повышения квалификации. Возникает проблема их внедрения в образовательный процесс. Учитывая недостаточный уровень ИКТ-компетенции педагогов, мы вводим новые технологии постепенно: включаем в программы дистанционные лекции и консультации, рассылаем слушателям нормативные и методические материалы, организуем форумы, отвечаем на вопросы педагогов в специальном разделе на сайте кафедры, проводим дистанционное тестирование и анкетирование. Результат овладения ИКТ-компетентностью заключается в появлении у педагога возможности ориентироваться в большом потоке информации, проводить диагностику и рефлексию своей деятельности, участвовать в сетевом общении.

Наблюдения показывают, что знания, полученные специалистами системы дополнительного образования детей при специально организованном обучении на базе МИОО, нуждаются в практическом осмыслении и апробации в учреждениях дополнительного образования детей. Для решения этой задачи в институте создана система профессиональных стажировок, способная активизировать педагогов, вовлечь их в процесс обучения, превратить в творческих соучастников данного процесса. Целью деятельности стажерской площадки является изучение инновационного

педагогического опыта через систему образовательных событий, апробация конкретного образовательного продукта. Интерактивный характер стажировки определяется непосредственным участием стажера в образовательном или управленческом процессе учреждения.

Организация функционирования стажерских площадок включает следующие этапы:

1) выявление учреждений дополнительного образования детей, демонстрирующих стабильно высокий уровень образовательной деятельности, использующих передовой и инновационный педагогический опыт, осуществляющих проблемный анализ своей деятельности;

2) апробация различных форм повышения квалификации на базе данных учреждений, документационное обеспечение деятельности стажерской площадки, работа площадки по временным документам в экспериментальном режиме; отработка форм деятельности;

3) присвоение статуса стажерской площадки учреждениям, показавшим высокий уровень работы со специалистами-практиками системы дополнительного образования детей.

В настоящее время на базе соответствующих московских учреждений организовано 39 стажерских площадок (не имеющих пока официального статуса), что позволяет использовать внутренние ресурсы самой городской системы дополнительного образования детей и успешно соединить педагогическую теорию и практику.

На кафедре педагогики дополнительного образования детей МИОО разработаны основные подходы к оценке эффективности курсовой подготовки, состоящей из трех этапов.

*I. Стартовое (входное) тестирование* – вхождение в образовательную программу, выявление «ожиданий» слушателей, приступающих к работе, анализ профессиональных амбиций, потребностей, запросов, а также констатация уровня профессионализма, т. е. того исходного уровня, который призвана «наращивать» последующая работа. «Стартовый» тест определяет индивидуальные запросы слушателя. На основе данных, полученных в ходе диагностики, строится индивидуализированное управление совместной деятельностью.

*II. Текущий контроль*, в процессе которого оценивается участие в курсовом обучении, анализируется успешность обучения, качество и целесообразность учебных материалов, т. е. осуществляется текущий анализ, со-

стоящий из ряда промежуточных контрольных анкет и тестов, с использованием градуированных по трудности и объему учебных заданий и задач.

*III. Итоговый контроль* завершает обучение по программе. Он предусматривает анализ результатов обучения, на основании которого делается вывод о степени эффективности программы (итоговый анализ позволяет измерить результаты обучения и соотнести их с запросами слушателей, т. е. сравнить уровень ожиданий с достигнутыми целями, заложенными в учебном плане). Итоговой контроль проводится в форме тестирования, анкетирования, выпускной квалификационной работы, представляющей собой материалы для самодиагностики и самообучения, для коррекции практической деятельности.

Перечисленные этапы анализа касаются непосредственной деятельности слушателя, определенной и ограниченной рамками обучения на курсах. Но главной идеей развития структурно-уровневой модели повышения квалификации педагогов дополнительного образования является ее деятельностный характер и ориентированность на конкретный продукт (результат), разработанный слушателем в ходе курсовой подготовки, – проект, образовательную программу дополнительного образования детей, нормативно-правовой документ, учебно-методический комплекс и т. д. Данный продукт оценивается и с точки зрения освоенных слушателем знаний, сформированных компетентностей, и с точки зрения его реализуемости в конкретной профессиональной ситуации.

Работа с педагогами продолжается и в послекурсовой период, когда объектами анализа становятся самостоятельная профессиональная деятельность и индивидуальный стиль работы педагога. Поэтому повышение квалификации специалистов помимо курсового обучения включает и другие формы: мастер-классы, выездные занятия по обмену опытом, деловые игры, коллективные обсуждения, научно-практические конференции, профессиональные педагогические конкурсы, сетевое общение педагогов, групповые и индивидуальные тематические консультации.

Наибольшим спросом в нашем городском педагогическом сообществе пользуются организуемые кафедрой постоянно действующие проблемно-практические семинары («Мониторинг в системе дополнительного образования детей», «Психологическое сопровождение развития личности ребенка в дополнительном образовании детей», «Традиционная народная культура в содержании дополнительного образования детей», «Разработка и сертификация авторской образовательной продукции дополнительного

образования детей») и городские методические объединения с участием директоров и их заместителей, методистов, педагогов-организаторов, педагогов дополнительного образования по разным направлениям деятельности. В 2007 г. были созданы первые 5 городских методических объединений, а к 2011 г. их количество превысило 20. Целью организации таких профессиональных сообществ является научно-методическое сопровождение практической деятельности специалистов городской системы дополнительного образования детей, а также создание мотивации к поиску инновационных путей развития этой системы.

Особое влияние на развитие творческого педагогического потенциала оказывают профессиональные конкурсы, организуемые Управлением дополнительного образования и воспитания Департамента образования г. Москвы и Московским институтом открытого образования: «Педагог-внешкольник Москвы», «Конкурс авторских программ дополнительного образования детей», «Научный и программно-методический потенциал дополнительного образования детей», «Смотр-конкурс учреждений дополнительного образования детей».

Такое разнообразие форм повышения квалификации с опорой на практический опыт базовых учреждений создает оптимальные условия для развития слушателей и является своеобразной школой профессионального роста и мастерства. Реализация структурно-уровневой модели повышения квалификации позволяет индивидуализировать процесс развития педагогического потенциала работников, максимально приблизить к практике все теоретические курсы, а также осуществить реальное применение слушателями накопленного педагогического опыта.

Перспективы развития региональной системы повышения квалификации педагогических работников сферы дополнительного образования детей заключаются в расширении деятельности городских методических объединений, создании сетевых профессиональных сообществ, повышении ИКТ-компетентности педагога дополнительного образования и расширении дистанционных форм организации обмена опытом педагогов из разных регионов РФ.

Список перспектив можно было бы продолжить, но главное – уже сейчас в Москве реализуется структурно-уровневая модель повышения квалификации педагогических работников системы дополнительного образования детей. И если раньше можно было сетовать на недостаток информации и литературы, на отсутствие методической помощи, на невоз-

возможность для педагога самому решить профессиональные проблемы, то сегодня есть специально подготовленные профессорско-преподавательские кадры, ориентированные не на решение сиюминутных проблем, а на применение накопленного ими опыта инновационного ведения образовательных процессов в системе дополнительного профессионального образования.

### Литература

1. Афанасьева Т. П., Немова Н. В. Профессиональное развитие кадров муниципальной системы образования: пособие / под ред. Н. В. Немовой. М.: АПКИПРО, 2004. Кн. 1: Развитие профессионального мастерства педагогических кадров: метод. 116 с.

2. Буйлова А. Н., Кленова Н. В. Новые подходы к повышению квалификации педагога в системе дополнительного образования детей. М.: АПКИПРО, 2004. 28 с.

3. Гущина Т. Н. Формирование методической компетентности педагогических работников УДОД в процессе повышения квалификации: автореф. дис. ... канд. пед. наук. М.: РГБ, 2003.

4. Загвязинский В. И. Методология и методы психолого-педагогического исследования: учеб. пособие для учеб. заведений. М.: Академия, 2001. 208 с.

5. Каргина З. А. Теория и практика повышения квалификации педагогов дополнительного образования: дис. ... канд. пед. наук. М., 2000. 254 с.

6. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р). [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.ifap.ru/ofdocs/rus/rus006.pdf>

7. Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа» (утверждена Президентом Российской Федерации 04 февраля 2010 г. Пр-271). [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://mon.gov.ru/dok/akt/6591/>

8. Типовое положение об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов. Утверждено постановлением Правительства РФ от 26 июня 1995 г. № 610.

9. Фурсенко А. О плане первоочередных действий на 2010 год по модернизации общего образования, направленных на реализацию инициативы «Наша новая школа». [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://mon.gov.ru/ruk/ministr/dok/6564/>

10. Фурсенко А. Об актуальных задачах государственной политики по развитию творческого и профессионального потенциала учителей [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://mon.gov.ru/ruk/ministr/dok/6385/>

11. Черепанова О. А. Актуализация ключевых компетенций в содержании повышения квалификации педагогов дополнительного образования: дис.... канд. пед. наук. Екатеринбург, 2007. 195 с.

УДК 374

В. А. Чупина

## РЕФЛЕКСИВНЫЕ МЕТОДИКИ В ПОСЛЕДИПЛОМНОМ ОБРАЗОВАНИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ<sup>1</sup>

*Аннотация.* Статья посвящена обоснованию рефлексивной методики и выявлению критериев ее проектирования. Приведены примеры соответствующих выделенным критериям методик, которые предлагается широко внедрять в систему последиplomного образования управленческих кадров, поскольку эти методики обеспечивают непрерывный процесс личностно-профессионального развития человека. Благодаря их реализации личность получает способность управлять событиями, быть открытой для нового знания и готовой его воспринять, возможность анализировать и определять перспективы деятельности, строить позитивные межличностные отношения.

*Ключевые слова:* рефлексия, рефлексивная методика, последиplomное образование, управленческие кадры, личностно-профессиональное развитие.

*Abstract.* The paper is dedicated to substantiating the reflexive technique and finding out the main criteria for its projecting. The techniques corresponding to the criteria and recommended for the post-graduate training of managerial personnel are given to provide the continuing process of personal and professional development. The implementation of the above mentioned techniques can improve personal abilities to control the situation, perceive and accept new knowledge, analyze and define professional perspectives and build up positive interpersonal relationships.

---

<sup>1</sup> Работа выполнена при финансовой поддержке РГНФ (научно-исследовательский проект № 10-06-83618а/У).