

ПОВЫШЕНИЕ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО МАСТЕРСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ ЧЕРЕЗ ИНТЕРАКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ

И.В.Сидоренко

*Негосударственное Учреждение Дополнительного Образования Школа Менеджеров
АО «АВТОВАЗ» «ЛАДА МЕНЕДЖМЕНТ» г. Тольятти*

Сущность деятельности руководителя состоит в организаторской работе, он должен суметь подвигнуть вверенный ему коллектив на выполнение производственной задачи. Это особый вид творческой деятельности, причём по мере роста должности требования к творчеству увеличиваются.

Однако руководитель не только организует, но и направляет работу сотрудников; способствует их развитию, а при необходимости оказывает влияние на поведение, в том числе и внеслужебное. Поэтому он должен быть достаточно подготовлен не только профессионально, но и педагогически.

К сожалению, на сегодняшний день 85% руководителей на производстве имеют только техническое образование, а управленческие курсы в рамках системы повышения квалификации руководителей не включают в себя программы по развитию педагогического мастерства руководителя. Возможно, это связано с дороговизной подобных курсов, так как они требуют интерактивных методов обучения, а соответственно и небольшой состав обучаемой группы (8-16 человек). Но скорее всего, это следствие недопонимания роли и места руководителя в системе организационных отношений и изменившихся социальных приоритетах. Например, в ОАО «АВТОВАЗ» интерактивное обучение применяется очень редко, как правило, только на психологических курсах, да и то преподавателями, не имеющими специальной подготовки, применяющими интерактивные технологии бессистемно, с грубыми нарушениями методики проведения занятий.

Управленческая и профессиональная деятельность руководителей в новых экономических условиях отличается установкой на демократизацию и партнёрские отношения, то есть, скорее на демократическое, чем на авторитарное управление.

Руководители предприятий в этих условиях всё чаще используют коммуникацию в деловом партнёрстве на основе глубокой аналитики конкретной ситуации. Наступило время менеджеров-коммуникаторов, и это не может не отразиться на системе их подготовки.

Изменение роли управленца, аналитика, коммуникатора состоит в организации многообразия деятельности, а не сужения её простора. Следовательно, необходим переход от узкой специализации менеджера к универсализации и гуманизации его управленческого образования, способствующего ориентации менеджера во многих отраслях человеческой деятельности (в психологии менеджмента, информатике, организационном поведении, управлении человеческими ресурсами и, безусловно, педагогике), быстрой его перестройке и восприимчивости ко всему новому и постоянному развитию, то есть речь идёт о новой коммуникативной компетенции руководителей.

Для того, чтобы не отставать от требований времени в системе повышения квалификации, подготовки и переподготовки руководителей, необходимо интенсифицировать образовательный процесс на основе внедрения в него интерактивных технологий обучения и организационного развития персонала, создания психологически комфортной среды, обеспечивающей академические свободы преподавателю и слушателю в выборе образовательных форм и методов.

К интерактивным относятся те обучающие и развивающие личность игровые технологии, которые построены на целенаправленной специально организованной групповой и межгрупповой деятельности, «обратной связи» между всеми её участниками для достижения взаимопонимания и коррекции учебного и развивающего процесса, индивидуального стиля общения на основе рефлексивного анализа («здесь» и «сейчас»).

Интерактивное обучение основано на собственном опыте участников занятий, их прямом взаимодействии с областью осваиваемого опыта. На игре или при анализе ситуаций не даются

готовые знания, обучаемые побуждаются к самостоятельному поиску информации разнообразными игротехническими средствами.

В интерактивном обучении существенно, по сравнению с традиционными технологиями, меняется роль преподавателя. Его активность уступает место активности самих обучаемых, а задача организатора игры – лишь управление всем игровым процессом обучения и развития, через организацию взаимодействия участников, создание условий для инициативы и творческого поиска эффективных решений конкретных ситуаций.

Авторитарными приказами внедрять инновации, как долгосрочную перспективу, практически невозможно. Этот процесс зависит от профессионального мастерства, творческого потенциала, инновационности руководителя, от его психолого-педагогической и коммуникативной компетентности, мотивационной готовности и владения педагогическими методами воздействия на подчинённых.

Как свидетельствуют акмеологи (*акме* – вершина, *логос* – слово), специалисты по профессиональному развитию, главным стимулом к саморазвитию отдельного взрослого человека является изучение им самим результативности своего труда, диагностирование причин успехов и неудач, а также самостоятельная оценка меры продвижения в направлении достижения того результата, который он сам себе спрогнозировал и спланировал.

Именно в самостоятельности взрослого человека лежат корни ответственности руководителя за свою адекватность профессиональным требованиям и за педагогическое мастерство на современном уровне. Однако в реальной практике заметны существенные проблемы, тормозящие развитие управленческого процесса в инновационном направлении. К ним относятся, наряду с другими проблемами, психологическая и педагогическая некомпетентность руководителей.

Причины указанной некомпетентности руководителей заключаются прежде всего в том, что этим знаниям и умениям, в основном инновационным, востребованным в последнее десятилетие, ранее в системе подготовки специалистов, как правило, не обучали. А признаками такой некомпетентности являются неразвитые умения и навыки по следующим показателям.

Коммуникативная некомпетентность – непрестижное осуществление самопрезентации; наличие в речи назализаций (негативных звуковых околоречевых сигналов: от «э-э-э-канья» до «слов-паразитов»); «родительские» нотки в высказываниях; незнание значения и содержания невербальных сигналов общения и неправильное их использование в ходе взаимодействия с подчинёнными; недостаточные навыки вербализации, слабое владение техникой постановки вопросов и ответов на них и установления обратной связи для диагностики понимания информации подчинёнными, невладение стратегиями взаимодействия с подчинёнными; неумение организовать коллективную работу, то есть правильно распределить функциональные роли, чётко сформулировать задачи деятельности, сформулировать проблему, осуществить грамотно инструктаж, консультирование. Имеются трудности управления групповым взаимодействием, межличностными и деловыми конфликтами, возникающими в процессе работы. Налицо также слабые навыки руководства дискуссией, полемикой, спором и проектированием более активных стратегий поведения взрослых людей.

Перцептивная некомпетентность – слабое знание коммуникативных типов взрослых людей и технологий их диагностики; отсутствие умения формировать адекватный ситуации визуальный имидж; невладение сенсорными каналами и «ключами доступа» к ним (вербальными и невербальными) и неумение их использовать при общении с людьми; низкий уровень эмоциональной культуры и слабая «психологическая защищённость» в напряжённых ситуациях, неумение эффективно использовать приёмы аттракции.

Потребность в развитии педагогического мастерства отражается и в исследованиях, регулярно проводящихся в учебном центре ОАО «АВТОВАЗ». Выявлено, что 40% руководителей предприятия в списке доминирующих деловых качеств менеджера указывают способность создать сплочённый коллектив, а также способность поддерживать в нём высокую дисциплину; 55% выделяют способность выходить из затруднительных ситуаций, а в качестве

ведущих профессиональных знаний 76% менеджеров выделяют знания в области психологии и педагогики. Кроме того, выявлены ценностные ориентации менеджеров (табл. 1.).

Таблица 1

Ценностные ориентации менеджеров

№ п/п	Ценности	%
1	Честность, порядочность, справедливость	61,5
2	Ответственность	59,8
3	Работа в дружном, сплочённом коллективе	59,1
4	Познание (возможность расширения своего образования, повышение профессионального мастерства)	54,6
5	Материальное благополучие	45,5
6	Здоровье	31,8
7	Требовательность	30,2
8	Трудолюбие	28,7
9	Культурный уровень	26,1
10	Самообладание и выдержка	25,4
11	Работоспособность	21,9

Обозначенные приоритеты позволяют говорить о важности для российских руководителей отношений с окружающими людьми. С отношениями тесным образом взаимосвязаны и ценности нравственного порядка. Для «успешного» менеджера крайне важным является восприятие его как честного и порядочного человека. Управленческая деятельность может быть эффективной только в том случае, когда в её основании лежат чёткие нравственные принципы. Тщательно прописанные процедуры реализации тех или иных решений обеспечивают выполнение лишь оперативных управленческих функций, осуществить же социально-психологические и педагогические функции невозможно, если у субъекта управленческой деятельности отсутствуют такие качества, как честность, порядочность и т.д. Достаточно высокую позицию занимает такая ценность, как «познание». Стабилизация рынка и рост конкурентоспособности предприятий определили необходимость перехода в управлении от стихийного подхода к профессиональному (научному).

Таким образом, очевидно, что педагогическому мастерству нужно обучать руководителей так же серьёзно, как и другим управленческим навыкам. Давно доказано, что неудовлетворительный внутренний психологический климат коллектива, который может быть следствием не только организационных проблем, но и педагогической некомпетентности руководителя, неспособного объединить и направить усилия людей на выполнение поставленной задачи, снижает эффективность труда в 1.5 раза. Нужно помнить, что взрослые люди способны не только увидеть недостатки руководства, но и сказать об этом прямо в глаза тому, кто ими руководит, а при жёстком авторитарном стиле управления в коллективе возможны случаи саботажа работы или вредительства. Отсюда педагогическая компетентность руководителей – это не просто ситуативная необходимость – это обязательное профессиональное требование, предъявляемое ко всем, кто руководит работой других людей.

Использование интерактивных технологий при развитии педагогического мастерства руководителя не только желательно, но и обязательно, так как активные методы обучения не только обогащают теоретические знания слушателя, главное, что они формируют навыки поведения в конкретных ситуациях.

Интерактивное обучение предполагает внутригрупповую и межгрупповую активность слушателей. Практически любая интерактивная технология «провоцирует» физическую, социальную и познавательную активность обучаемых и каждая из них значима для достижения планируемых результатов в соответствии с поставленными игровыми, учебными и развивающими целями.

Физическая активность слушателей отвечает учебным целям изменения в физическом окружении и в пространственной среде, меняет образ действий (способы обучающей деятельности) партнёров по игровому взаимодействию, например:

- меняют рабочее место,
- пересаживаются,
- делают презентацию у доски, перед аудиторией,
- работают в малой группе и т.д.

Социальная активность участников интерактивных игр проявляется в том, что они инициируют отвечающее учебным и развивающим целям взаимодействие друг с другом, приёмы и техники обмена информацией, способы общения с организатором игры, с экспертами, например:

- выбирают стратегии взаимодействия;
- задают вопросы;
- отвечают на вопросы;
- обмениваются мнениями, репликами, комментариями;
- выступают в роли «обучаемого»;
- выступают в роли «эксперта» или «компетентного судьи» и т.д.

Познавательная активность участника интерактивной игры проявляется в инициировании отвечающей учебным целям постановки вопросов, определении способов диагностики и анализа материалов игры, изложении или презентации новых результатов, оказании влияния на содержание самой технологии обучения и организационного развития, например:

- обучаемые сами формулируют проблему и её постановку,
- сами определяют способы решения проблемы,
- сами находят решение проблемы,
- корректируют материалы, предлагаемые организатором игры,
- вносят поправки, дополнения,
- выступают как один из источников профессионального опыта,
- предлагают рекомендации, вырабатывают советы,
- создают программу или проект и обосновывают его.

В процессе проведения интерактивных занятий преподаватель получает также информацию об индивидуальных когнитивных стилях обучаемых руководителей, уровне их нравственно-духовного развития и характерологических особенностях, что позволяет ему, при необходимости, осуществлять психолого-педагогическую коррекцию обучаемых и оказывать им психологическую поддержку.

Таким образом, интерактивные технологии включают обучаемых в поиск решения социально-психологических и управленческих проблем, типичных для реальной профессиональной деятельности руководителей и специалистов. Слушатели курсов повышения квалификации и системы переподготовки кадров, проигрывая разнообразные должностные роли, осваивают их, знакомясь с правдоподобием и целесообразностью их поведения в той или иной ситуации.

Во время игры, тренинга или анализа ситуаций принимаются управленческие решения, в соответствии с заданной ролью. А поскольку интересы для разных ролей не совпадают, то игрокам зачастую приходится принимать решения в конфликтной ситуации, следовательно, происходит научение управлению конфликтом.

Игровые занятия повышают чувствительность обучаемых к эмоциональным реакциям других людей и межличностным явлениям, возникающим в командах, при этом в процессе игрового обучения у участников занятий не только улучшается восприятие самих себя, но и появляется потребность нравиться другим.

Каждый участвующий в играх имеет возможность прочувствовать собственно механизм коллективной деятельности; на играх и тренингах более чутко распознаются сигналы обратной связи (оценки и реакции других), актуализируется компетентность в сфере невербальных средств коммуникации, следовательно, интерактивные технологии провоцируют потребность совершенствовать коммуникативную и психологическую компетентность, а порой и личную культуру, связанную с этикой деловых отношений.

Поскольку игры, как правило, проходят в достаточно напряжённой обстановке, от их участников требуется определённая степень развития эмоциональной культуры, стрессоустойчивости, владения приёмами психологической защиты. Кроме того, игровые занятия порождают здоровое противоборство между участниками, что способствует развитию их конкурентоспособности, уверенности в себе и повышению самооценки.

Интерактивные занятия максимально индивидуализируют процесс обучения, что даёт возможность каждому участнику продемонстрировать собственный как умственный, так и творческий

потенциал. У руководителей расширяется интерес к выбранной профессиональной деятельности, что позволяет им наилучшим образом и с наименьшими потерями адаптироваться к ней в реальной практике с высокой степенью психологической и мотивационной готовности.

Из сказанного очевидно, что усвояемость информации на занятиях с применением интерактивных технологий намного эффективнее, чем при традиционном обучении (об этом свидетельствуют и результаты многочисленных исследований). Здесь одновременно происходит и расширение диапазона профессионального мышления, и развитие творческого потенциала обучаемых, и освоение практических умений и навыков работы с людьми, приобретение социального опыта.

Нельзя не отметить и тот факт, что за время обучения в режиме интерактивного взаимодействия у руководителей происходит изменение личностных ценностных ориентаций, деловое общение наполняется новым, менее прагматическим и директивным, более гуманным нравственным смыслом.

Таким образом, педагогическое мастерство руководителя не только актуально, не только востребовано современной практикой, но в той или иной степени становится объектом научения руководителей, а достичь развития умений и навыков такого профиля можно преимущественно интерактивными технологиями обучения при их разумном сочетании с традиционными методами.

ЛИТЕРАТУРА

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 1998. – 496 с.
2. Бычков А., Фёдоров А., Эмих О. Внутрифирменная подготовка персонала: «Принципы подготовки профессиональных руководителей» //Управление персоналом. – 2002. - № 4. – С.54-55.
3. Глухов В.В., Кобышев А.Н., Козлов А.В. Ситуационный анализ (деловые игры для менеджмента). – СПб.: Специальная литература, 1999. – 223 с.
4. Дырин С.П. Российская модель управления персоналом в условиях промышленного предприятия.- СПб.: Питер, 2006. – 224 с.
5. Кавтарадзе Д.Н. Обучение и игра. Введение в активные методы обучения. – М.: МПСИ, изд-во «Флинта», 1998. – 192 с.
6. Кларин М.В. Инновационные модели обучения в зарубежных педагогических поисках. – М.: АРЕНА, 1994. – 222 с.
7. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. – М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», 2002. – 192 с.
8. Магура М.И., Курбатова М.Б. Чему и как учить руководителей? //Управление персоналом. – 2003. - №2 – С.52-54.
9. Неверкович С.Д. Игровые методы подготовки кадров. – М.: Высшая школа, 1995. – 205 с.
10. Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала. – СПб: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. – 536 с.
11. Психогимнастика в тренинге /Под ред. Н.Ю. Хрящевой. – СПб.: «Ювента», Институт Тренинга, 1999. – 256 с.
12. Смолкин А.М. Методы активного обучения: Научно-метод. пособие. – М.: Высшая школа, 1991. – 176 с.