

Л.В. ЛЯЛИНА

## **КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ**

Сущность управления учебной деятельностью состоит прежде всего в том, что оно представляет собой организацию процесса усвоения научных знаний, формирования навыков (приемов и операций) и умений (способов приобретения и использования знаний). Необходимо вооружить обучаемых такими знаниями, умениями и навыками, которые постепенно повышали бы уровень их развития и делали их способными самообучаться дальше.

Методическая организация занятий учебного курса по освоению студентами сущности управленческой деятельности подчинена следующей генеральной цели – освоение функции управления студентами на основе включения их в единый управленческий цикл педагогической деятельности.

Общий обучающий курс рассчитан на 41 час. Программа учебного курса «Педагогическая управленческая деятельность» включает теоретическую и практическую части, так как процесс освоения и осуществления управленческих функций имеет определённую структуру, специфику, технологию реализации и включённость в непрерывный цикл педагогического управления.

В методике проведения занятий курса обучение выступает как организация учебно-поисковой и исследовательской деятельности; учебно-игровой моделирующей деятельности; активного обмена мнениями в форме творческих дискуссий; систему тренинговых процедур и упражнений.

Данные направления предполагают творческий поиск на основе эффекта группового взаимодействия, реализации принципа диалога и активности через включение в обучение элементов исследования, применения варианта обучения на моделях. Методика занятий определяется единством и взаимосвязью цели обучения, содержания учебного материала, имеющегося педагогического опыта в условиях управленческой педагогической деятельности. Задача педагога оптимизировать полученные знания и умения для обогащения своего индивидуального управленческого опыта.

В методике организации учебных занятий используются как традиционные формы обучения, такие, как лекция и семинар, с чётко фиксированным, детально описанным ожидаемым результатом, так и нетрадиционные формы, такие, как дискуссии, тренинговые упражнения, проективные игры, где творческое восприятие и самовыражение участника (учителя) может внести соответствующие его индивидуальности коррективы в планируемый результат данного занятия.

На лекционном занятии теоретический материал подаётся крупными теоретическими блоками. Обсуждение теоретических положений и выполнение практических заданий осуществляется на педагогических семинарах. Поиск новых аспектов обсуждаемых педагогических проблем происходит во время дискуссии (разбор и анализ ситуаций психолого-терапевтического выбора в действиях педагога). А тренинговые упражнения и игры позволяют закрепить и отработать приобретенный опыт. К характерным элементам данных форм относятся – создание обстановки, при которой участникам необходимо анализировать возникающие или предложенные ситуации и принимаемые решения; обязательное присутствие неожиданности; невозможность полной формализации ситуации; динамичность изменения обстановки и зависимость её от знаний и задач участников в предыдущие моменты занятия.

Данные формы организации занятий основываются на творческом поиске имеющегося опыта и его ретрансляции, воспроизводстве. Основными составляющими комплекса форм занятий являются расширение и углубление сознания и познания участников, развитие самовыбора, сотрудничества и совместной ответственности в рациональном решении задач, что достигается посредством активизации деятельности участников. Важным аспектом выхода на практику является её связь с комплексом проблем, определяемых современной действительностью, требующей формирования самостоятельного педагогического управленческого мышления.

Охарактеризуем композиционные особенности лекции, реализуемые в нашем исследовании.

Каждую лекцию начинали с постановки перед студентами ее цели, сообщая не только тему, но и четкий план ее изложения, количество «узловых» вопросов (не более трех за одну лекцию). Важное значение придавалось созданию и поддержке эмоционального фона лекции. С этой целью использовались приемы: раскрытие преподавателем материала в форме отражения его субъективного видения проблемы (первоначальное впечатление и возникающие ассоциации); показ своего хода мышления (демонстрация сомнений, сознательное ожидание ответа с целью возбуждения активности студентов) и своих чувств (восхищения, разочарования и пр.), лекции-диалоги, лекции-дискуссии; расположенность преподавателя к студентам и его коммуникативная культура; включение соревновательных механизмов как мощных стимулов рождения эмоционального потенциала студенческой группы и др. Уже на первых лекциях и практических занятиях использовал диалог, полилог, совместную деятельность в микрогруппах, старались показать студентам значение и перспективы изучения данного курса, закономерности развития науки управления.

Каждая лекция – это интеграция знаний из разных областей наук (менеджмента, философии, педагогики, психологии, социологии, культурологии и др.), что обогащает видение студентами многогранности управленческой деятельности.

В качестве примера приведем содержательную характеристику двух лекционных вопросов первого тематического блока: «Педагогические системы и их сущность» и «Научные основы управления педагогической системой».

В лекции «Педагогические системы и их сущность» рассматривались следующие вопросы: Понятие «система». Природа и сущность систем, их виды (материальные и идеальные, механические, биологические, социальные), признаки и законы развития. Педагогическая система как разновидность социальной системы. Общие и специфические признаки педагогических систем: полнота компонентов, наличие связей и зависимостей между компонентами, наличие ведущего звена для объединения компонентов, наличие уровней иерархии и иерархия уровней, наличие структуры и др. Характеристика педагогических систем: открытая, централизованная, целостная и др. Устройство педагогической системы как открытой системы: источники возникновения и существования системы, ресурсное обеспечение («входы» из внешней среды); внутренняя среда педагогической системы, ее жизнедеятельность и организационная культура; результат деятельности педагогической системы (ее «выходы» во внешнюю среду).

В лекции «Научные основы управления педагогической системой» рассматривались следующие вопросы: Основные понятия теории управления. Отличие понятий «управление» и «менеджмент», «менеджер» и «руководитель», «педагогическое управление» и «социальное управление», «система управления», «стихийное управление» и «сознательное управление». Эволюция науки управления. Методологические основы научного управления. Системный, ситуационный и

синергетический подходы в управлении. Принципы научного управления педагогическими системами: демократизация и гуманизация, системность и целостность, сочетание централизации и децентрализации, единоначалие и коллегиальности, объективность и полнота информации. Методы педагогического управления как способ реализации этапов управленческого цикла. Ведущие функции методов управления. Основные функции управления: планирование, организация, руководство, контроль.

На лекционных занятиях студенты выступали субъектами осознанной учебно-познавательной деятельности и общения, проявляя собственное «Я» и свою позицию при освоении проблемы, ощущали необходимость в личностном саморазвитии. Для этого использовались следующие приемы: размышление вслух, выступление студентов с докладами по некоторым вопросам плана лекции, поощрение и стимулирование активности в ходе постановки вопросов преподавателю и т.д. В лекционный материал включали органичное сочетание информативности и проблемности. Важным звеном в нем является создание проблемных ситуаций. Активная мыслительная деятельность студентов начинается с возникновения затруднения из-за отсутствия необходимых знаний. Для разрешения проблемы привлекаются знания из изученных ранее тем и других психолого-педагогических дисциплин. В процессе лекций мы создавали проблемные ситуации, используя различные приемы: задавали вопросы, приводили факты, характеризующие различный уровень культуры управления педагога, цитировали высказывания ученых по проблемам теории и практики управления.

В процессе эксперимента нами были использованы лекции с элементами дискуссии и лекции с включением докладов. Их основная цель – сместить акцент в сторону студентов (монолог переходит в диалог), развить у студентов интерес к самостоятельной работе, исследовательской деятельности. Готовятся к таким докладам преподаватель и часть студенческой группы. Показателями эффективности лекции служили активная работа большинства студентов и степень этой активности.

В процессе лекций мы ставили задачу формирования у студентов базовых знаний в области теории и технологии управления, а также первоначальных умений применить теоретические знания на практике – в ответах, решении управленческо-педагогических задач, терминологических диктантах и пр.

Отработка, анализ нового материала, полученного на лекции и в процессе самостоятельной работы студентов, происходят на семинарских занятиях. Система работы включала три этапа:

В ходе семинара применяются различные приемы организации и активизации познавательной деятельности обучаемых:

- подготовка обучаемых к занятию: рекомендация литературы, необходимой для подготовки к занятию; распределение обучаемых на подгруппы и выбор в них руководителя; дифференцированное распределение вопросов для обсуждения;

- конструирование вопросов для обсуждения: вопросы на воспроизведение теоретического материала; вопросы на выявление понимания отношений; вопросы на обращение к практическому опыту; анализ проблем, не получивших однозначного решения в ходе работы;

- подведение итогов проделанной на занятиях работы.

Занятия состояли из двух частей. Сначала в ходе развернутой беседы углублялись теоретические положения, изложенные в лекциях и самостоятельно изученные студентами по рекомендуемой литературе. Наряду с репродуктивными вопросами, цель которых заключалась в определении степени усвоения теоретического материала «Что такое стиль управления?», «Что означает термин «функции управления»? «Назовите шесть требований к установлению контакта», «Каковы основные условия достижения добровольного исполнения распо-

ряжения руководителя?». Широко применялись проблемные вопросы, требующие высказывания своей, аргументированной точки зрения «Как можно оценить факт существования многих коммуникативных концепций?», «Стиль управления – это только форма или и содержание?», «В чем сложность использования приемов аттракции в управленческой деятельности?», «Управленческая культура и культура управленческой деятельности – сходства и различия».

На занятии руководитель делал обоснованные заключения по выступлениям, отмечал положительные и отрицательные стороны ответов, излагал свою точку зрения по дискуссионным положениям и выступал с обобщениями.

Так как семинары были с элементами практикума, то нами были использованы методические приемы с элементами решения задач, непосредственно нацеленных на реализацию теоретических знаний. По своему содержанию эти задачи были разнообразными:

- информационно-проблемные задачи-задания с постановкой к ним вопросов на объяснение понятий и высказываний: «Управленческая культура и культура управленческой деятельности – сходства и различия»;

- на гибкость мышления и осознанность применения знаний;

- систематизацию знаний, соотнесение их с закономерностями, принципами и технологией управления, анализ и оценка актуальных проблем педагогического управления: «Каковы процедура и инструментарий диагностики начального, промежуточных и конечного состояния педагогической системы?»;

- задачи-ситуации, взятые из педагогической практики, направленные на обоснование явления, определение целей, плана, путей функционирования и развития педагогической системы, педагогического коллектива, раскрытие мотива поведения, анализа ошибок;

- задачи, предполагающие выбор из теоретических положений, необходимого для правильного решения в данной ситуации: «Опишите структуру и механизм функционирования внешней обратной связи в предлагаемой вам педагогической системе»;

- задачи, требующие новых знаний, – на классификацию, сравнение, сопоставление реальных явлений педагогического управления: «Составьте собственную классификацию (опорный конспект) методов организационного управления»;

- задачи, связанные с доказательством правильного или неправильного применения теоретических знаний: «Сравните ситуационный и проблемный подход к управлению педагогическими системами и докажите, что, несмотря на схожесть, это совершенно разные подходы к управлению! Или нет?!».

В ходе семинаров-практикумов мы также использовали активные методы обучения в виде упражнений. В качестве примера приведем часть сценария третьего занятия второго раздела – «Содержание деятельности руководителя в осуществлении планово-прогностической функции управления» – «Педагогическое планирование» [1].

Цели упражнения:

- развитие и закрепление навыков планирования самообучения и самообразования в рамках педагогической деятельности;

- активизация человеческого фактора; создание благоприятного безопасного психологического климата в преодолении негативных психических состояний при решении данного вида затруднений, развитие навыков самоуправления и самооценки.

Сценарий игры:

Каждый участник игры на основе методов рефлексии проводит анализ своей деятельности в целом, и на этой основе выявляет приоритетные на-

правления самообразования работы на год и планирует их с практической направленностью.

#### Первый этап

Составляется список личных пожеланий по процессу самообразования на предстоящий год, как можно полный (необходимо пофантазировать). При составлении этого списка игроки не должны ограничивать себя рамками – реально или нереально это выполнить. Выписываются самые невыполнимые, на первый взгляд, пожелания.

#### Второй этап

Каждый игрок отмечает из своего списка те пожелания, которые, на его взгляд, совершенно пока не реальны для выполнения, а затем – в реализации которых он уверен.

#### Третий этап

На данном этапе рассматриваются только пожелания второй категории, т.е. в реализации которых игрок уверен.

Необходимо рассмотреть их как проблему (личную), т.е. четко обозначить: на какие элементы распадается данная проблема; что заставит решить каждый элемент проблемы (мотивация к достижению); чему нужно научиться или какими способностями овладеть, чтобы реализовать задуманное.

Результаты оформляются в виде таблицы:

Личная проблема (перечень)	Ее анализ (расчленение для поиска источника саморазвития)	Формулировка мотива к достижению («Зачем мне это надо...»). Создание программы мотивации	Выявление способов действия в соответствии с собственными способностями. Программа формирования ЗУН

Далее происходит групповое обсуждение полученных результатов, по итогам которого происходит обмен опытом собственным приемам планирования самообразования.

Система оценивания: педагог осуществляет профессионально-дидактический разбор игры исходя из поставленных целей и обращает особое внимание на типичные ошибки и способы их устранения.

В рамках обучающего курса проводится тренинговый курс – на 12 часов.

Поэтому наряду с целью основного обучающего курса мы определяем ряд сопутствующих целей её практической части: повышение психолого-педагогической компетенции участников в практике педагогического управления; формирование управленческих знаний и умений участников в рамках каждой управленческой функции.

Цели педагогического тренинга конкретизируются в частных задачах:

1. Приобретение знаний о едином управленческом цикле в педагогической деятельности.
2. Определение значения каждой функции управления.
3. Установление границ функциональной деятельности руководителя в процессе реализации каждой функции управления.
4. Выявление факторов возникновения пороговых моментов в каждой управленческой функции, требующих коррекции.
5. Овладение знаниями и умениями для каждой управленческой функции.

Назовем основные принципы организации педагогического тренинга. Принцип добровольного участия, активности и творческой позиции участников как на всём курсе, так на тренинге, в частности и на отдельных занятиях, тренинговых

процедурах, упражнениях и играх. Участник должен иметь естественную внутреннюю заинтересованность в приобретении нового опыта и решении поставленных задач (проблем). Принцип диалогового взаимодействия как партнёрского, уважительного, корректного и доверительного межличностного общения в тренинговой группе. Принцип психологического события как откровенное обсуждение, элементы игры, моделирование ситуаций и ряд других эмоционально насыщенных средств обратной связи. Принцип самодиагностики как самораскрытие участников, осознание и формулирование ими собственных мнений и отношений.

При формировании тренинговой группы необходимо учитывать состав её участников, степень вовлечённости каждого в проблемы обучающего курса вообще и интереса к предстоящему тренингу в частности. Тренинговая группа работает более продуктивно, если в ней возникают процессы, способствующие самораскрытию каждого участника.

Тренинговая группа может включать не более 15 участников. Продолжительность занятий, её порядок и цели определяются педагогом в самом начале работы. В помещении для занятий создается возможность свободного передвижения участников, их расположения по кругу, объединения в пары постоянного и переменного состава и микрогруппы по 3-5 человек. Обязательным условием работы тренинговой группы является принятие любого мнения, суждения участника группы и соблюдения установленных правил. Каждое тренинговое занятие включает следующую организационную структуру: 1-й этап – введение, 2-й этап – тема, 3-й этап – упражнения, игры, 4-й этап – обсуждение, 5-й этап – рефлексия.

В подготовке занятий были использованы работы следующих авторов: И.В. Вачков – основы группового тренинга; Н.И. Козлов – психологические игры и упражнения; С.В. Кривцова, Е.А. Мухаматулина – тренинг конструктивного взаимодействия; В.В. Петрусинский – психотехнические игры и упражнения; А.С. Прутченков – социально-психологический тренинг; А.П. Ситников – акмеологический тренинг и др.

Виды деятельности, используемые на занятиях педагогического тренинга – усвоение чётко заданного образца («технологически» построенная репродукция); поиск и выработка нового знания, освоения нового опыта через приобретение соответствующих умений (в разновидностях – познавательный поиск по типу научного исследования; проективная игровая деятельность, включая игровое моделирование и игровую экспрессию); дискуссионная деятельность (диалоговая, коммуникативная). Виды деятельности могут сочетаться друг с другом, но качественное своеобразие тренинга определяется основной преобладающей деятельностью.

Этот тренинг являлся итогом в формировании культуры управленческой деятельности у студентов высших учебных заведений социально-педагогической направленности.

#### Литература

1. *Митин С.Н.* Управление педагогическими системами: психотерапевтический подход. М.: Ульяновск, 2002. 245 с.

---

**ЛЯЛИНА ЛЮДМИЛА ВАСИЛЬЕВНА** родилась в 1968 г. Окончила Чувашский педагогический институт им. И.Я. Яковлева. Директор Батыревского филиала Чувашского государственного университета. Доцент, соискатель Чувашского университета. Область научных интересов – управленческая деятельность в системе образования. Автор более 13 публикаций, из них 12 научных статей, в том числе 1 монографии и 1 учебно-методической работы.

---