

С. П. Романов

## **ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ – МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ РАЗВИВАЮЩЕЙ СРЕДЫ ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

В статье доказывается необходимость создания технологической модели организации развивающей среды процесса обучения взрослых – руководителей различных структур. Основу данной модели, по мнению автора, должна представлять проблемная ситуация

In this article the necessity of creation of technological model of the organization of developing environment of process of training adult – heads of various structures is proved. A basis of the given model, in opinion of the author, the problem situation should represent.

Развивающийся рынок труда диктует свои требования к профессиональной подготовке современных руководителей. При разработке модели организации развивающей среды обучения руководителей нами принимались во внимание основные тенденции и направления поиска образовательной парадигмы, в которой бы сочетались гуманистические принципы с требованиями социума<sup>1</sup>.

Основой непрерывного профессионального развития взрослых, на наш взгляд, может быть признана природно-рефлексивная технология саморазвития человека, разработанная К. Я. Вазиной, которая выделила три основных параметра технологического управления: потребности, способности, сознание [1].

Технологическая модель строится на основе структуры деятельности: потребности преобразуются в цели; способности – в действия, средства, результат; сознание – в рефлексию (по А. Н. Леонтьеву) [2]. Это позволяет выявить структуру технологии: цели трансформируются в целевое пространство; действия, средства, результат – в поисковое (продуктивное), рефлексия – в рефлексивное. В трех перечисленных пространствах происходит непрерывное развитие потребностей, способностей, сознания человека, которые, в свою очередь, преобразуются в ситуативную, саморегулирующуюся деятельность человека. Структура технологического процесса обучения представлена на рис. 1.

Деятельность руководителя, построенная в алгоритмичном режиме, требует от образовательной среды наиболее удобной, естественной для человека организации, к которой он расположен, не испытывает сопротивления, поэтому развивающие технологии, по нашему глубокому убеждению, являются главным условием непрерывного профессионального развития.

Педагогическими условиями развития профессиональной компетентности руководителей в процессе подготовки являются: формирование у них установки на непрерывное личностно-профессиональное образование в течение всей жизни; модульное содержание обучения, обеспечивающее непрерывность процесса обучения; проектирование как способ инновационной дея-

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: Образование и наука, № 5(48), № 6(49).

тельности; использование новых педагогических технологий, создающих развивающую среду обучения.

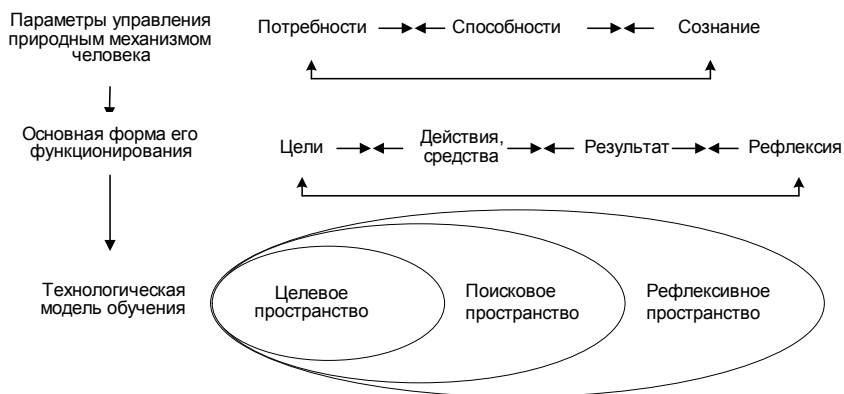


Рис. 1. Схема технологического процесса обучения на основе природного механизма саморазвития человека [1]

Среда жизнедеятельности человека предопределяет его саморазвитие. Для обеспечения функционирования механизма непрерывного профессионального развития руководителей их необходимо «погрузить» в соответствующую среду, технологической модель которой является ситуация.

Ситуация (лат. – положение) – пространство и время, образ внутреннего распределения (ядро, дух); совокупность обстоятельств, порядок, условия деятельности; цели и средства их достижения; механизмы и режимы работы.

Развивающее пространство при обучении может быть представлено системой обучающих ситуаций, радикально отличающейся от старой лекционной системы. Не исключая конструктивного в традиционном образовании, следует отметить, что в условиях жесткого регламентирования к минимуму сводились возможности формирования самодостаточной личности, способной к принятию ответственных самостоятельных решений, что так необходимо современному руководителю.

В системе ситуаций важно определить режим работы внутреннего и внешнего механизмов саморазвития, на основе которого создать алгоритмы технологического процесса и разработать управленческий инструментарий технологии.

Основная идея, положенная в организацию технологического процесса коллективно-индивидуальной мыследеятельности, состоит в том, что обучение ведется в активном взаимодействии обучающихся с педагогом и между собой с того уровня развития потребностей, способностей, сознания, на котором находится обучаемый. Начиная с первого занятия, в процессе активного взаимодействия педагог стремится выявить как для себя, так и для каждого члена учебной группы реальные возможности его личности, профессиональную позицию, цен-

ностные ориентации. Этот психологически непростой этап преодолевается благодаря тому, что самокритичное познание себя обучающимися производится в атмосфере уважения к каждому, признания его нравственного и интеллектуального потенциала. Такая всесторонняя диагностика обучаемого и его деятельности обязательна для определения исходной точки обучающего процесса.

Структура проблемной ситуации выведена на основе инвариантной модели деятельности: цели – действия – средства – результат – рефлексия.

В каждой ситуации педагогом проектируются две цели. Первая всегда направлена на выработку позиции, точки зрения, ценностных ориентаций, изменение сознания. Для ее достижения необходимо определенное предметное (профессиональное) содержание, для понимания которого в профессиональной деятельности подбирается специальное задание. Таким образом, реализация второй, предметной (профессиональной) цели, и обеспечивает достижение первой – формирование новой позиции, установки. Реализация указанных целей стимулирует зарождение новых познавательных интересов.

Для осуществления целей проектируются соответствующие действия. Для первой – создание (в начале) или налаживание (в процессе) механизма управления отношениями в творческих микрогруппах. Для второй цели – предметные действия расписываются по научным нормам (алгоритмы). К каждому действию подбираются или специально конструируются средства, во многом определяющие успех (или неуспех) управленческого процесса и процесса развития обучающихся.

Выбор средств (предметов) в соответствии с целями (потребностями) обучающихся весьма важен, так как в учебной ситуации должна происходить «встреча» потребностей с предметом, которая и порождает способность. Предметное содержание в ситуации представлено действиями, вернее, алгоритмами и средствами – материализованными способами деятельности.

Для системы обучающих ситуаций должны быть четко определены цели, точно дозированы действия и средства, рассчитан прогнозируемый результат.

Способы организации управления учебной группой определяются стратегической и тактической целями, необходимостью введения обучаемых в режим постоянно нарастающей активности в совместной познавательной деятельности.

Для определения педагогических условий, обеспечивающих эффективность процесса обучения, необходимо подробнее остановиться на причинах, тормозящих обучающий процесс, на стилях обучения и специфике обучения взрослых, в нашем случае руководителей организаций и учреждений.

К числу барьеров, наиболее существенно препятствующих обучению взрослых, относятся:

- создаваемые обучающимися во время прохождения ими курса (неправильный выбор подхода к обучению, слабая мотивация);
- создаваемые программой подготовки (из-за отсутствия гибкости, должного руководства, неудовлетворительной структуры);

- привнесенные в курс обучающимися (причины посещения курса, недостаточное доверие, слабые способности к обучению, прошлый отрицательный опыт обучения);
- создаваемые культурными причинами (культурные различия внутри одной организации, между различными организациями, этническими и языковыми группами);
- практического характера (наличие у обучающихся множества других повседневных забот: семья, карьера и общественная деятельность, т. е. обязанности, которые поглощают все мысли обучающегося);
- недостаток времени;
- сомнение в собственных способностях;
- принуждение к обучению со стороны руководства при отсутствии собственного интереса или желания;
- отсутствие доверия к преподавателю, другим обучающимся, содержанию или методам преподавания курса;
- синдром «стреляного воробья» («Я уже пробовал это сотни раз...»);
- страх перед переменами.

Одной из возможных причин, мешающих эффективному процессу обучения, может стать преподаватель – его личность, стиль работы, его восприятие слушателями, которые иногда смотрят на него как на эксперта. Метод подготовки, когда преподаватель действует прежде всего как лектор-специалист, не добавляет стимулов к обучению. Своего рода мистический налет, который иногда окружает преподавателя, приводит к тому, что обучающиеся ставят преподавателя неизмеримо высоко над собой, предполагая его непременное превосходство в знаниях и опыте. Чтобы преодолеть это препятствие, необходимо использовать подход к подготовке, основанный на полной включенности слушателей в процесс обучения (например, по описанной выше развивающей технологии).

Преподавателю, обучающему руководителей, необходимо знать специфику обучения взрослых и способы стимуляции мотивированной активности их в процессе обучения.

Наша практика свидетельствует о том, что руководители неодинаково успешно обучаются на различных стадиях цикла. В значительной степени это объясняется тем, что люди учатся по-разному, в зависимости от их индивидуальных способностей и имеющегося опыта. Если предлагаемый курс дает возможность слушателям широко использовать предпочитаемые ими стили обучения, то для них, как правило, обучение доставляет удовольствие и они хорошо усваивают материал. В противном случае обучение оказывается пустой тратой времени. Можно выделить четыре наиболее характерных стиля обучения у людей независимо от типа учебного заведения: это так называемые «активисты», «созерцатели», «теоретики», «прагматики» (рис. 2).



Рис. 2. Стили обучения

**«Активисты»** полностью и без колебаний погружаются в новый опыт, получают удовлетворение от того, что происходит здесь в настоящее время, и счастливы, что поглощены новым сиюминутным опытом; они обладают открытым мышлением, энтузиазмом по отношению ко всему новому, у них отсутствует выраженный скептицизм. Философия «активистов»: «Один раз я попробую все». Такие люди обычно сначала действуют, а затем думают о последствиях. Они решают проблемы с помощью «мозгового штурма»: как только возбуждение, вызванное одним видом деятельности, проходит, начинается поиск следующего. «Активисты» стремятся ответить на вызов, связанный с изучением нового опыта, но им скучно заниматься внедрением и решением долгосрочных задач. У них развито «стадное» чувство, они постоянно стараются быть среди людей, при этом пытаются поставить себя в центр событий.

**«Созерцатели»** предпочитают «отойти назад», чтобы обдумать предлагаемый опыт, проанализировать его со всех точек зрения. Они собирают данные как «из первых рук», так и из других источников, детально обдумывают их, прежде чем прийти к какому-либо заключению. Тщательный сбор и анализ для них настолько важны, что они склонны оттягивать окончательное заключение как можно дольше. «Созерцателей» характеризует осторожность. На заседаниях и при обсуждениях они предпочитают садиться сзади, им нравится наблюдать, слушать других, и лишь потом высказать собственные соображения. «Созерцатели» стремятся вести себя незаметно и создают вокруг себя спокойную атмосферу некоторой отстраненности и терпимости. Их действия основаны на широкой картине, складывающейся из информации, как о прошлом, так и о настоящем, как из наблюдений других людей, так и своих собственных.

**«Теоретики»** адаптируют наблюдения и выстраивают их в комплексные, логически стройные теории; иерархически осмысливают проблемы в их взаимосвязи; структурируют разрозненные факты в модели, системы. Они любят анализировать и синтезировать, им сродни концептуальные положения, принципы, теории, модели и системное мышление. «Теоретикам» свойственна рациональность и логика: «Если это логично, то это хорошо»; их тради-

ционные вопросы: «Имеет ли это смысл?», «Как одно соответствует другому?», «Каковы основные выводы?». Они стремятся к независимости во взглядах, аналитическому подходу и преданы рациональной объективности, а не чему-то субъективному или противоречивому. Подход к решению проблем у «теоретиков» неизменно основан на логике – они резко отрицают все, что ей не соответствует, предпочитают максимальную определенность и чувствуют себя неуютно, когда имеют дело с субъективными суждениями, посторонними мыслями и чем-либо несерьезным.

**«Прагматики»** концентрируются на практическом опробовании новых идей, теорий и методов. Они заняты поиском новых идей и используют малейшую возможность эксперимента с его практическим применением: возвращаются с обучения, переполненные новыми идеями, которые их привлекают и которые они хотят немедленно опробовать. «Прагматиков» раздражают затяжные, «бесцельные» дискуссии. Это сугубо приземленные люди, которым нравится принимать практические решения, разрешать конкретные проблемы, возможности решения которых воспринимаются как вызов. Философия «прагматиков» основана на принципах: «Всегда есть возможность лучших решений» и «Если это работает, то это хорошо».

Понимание особенностей обучения руководителей является одним из важных требований для разработки педагогических условий развития их профессиональной компетентности. Выделим среди этих особенностей главные:

- руководители в значительной степени автономны, самостоятельны, что требует создания условий, при которых обучающиеся берут на себя инициативу в определении собственных познавательных потребностей, в формулировании целей обучения, в определении ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей, в выполнении учебного плана и оценке того, насколько успешно достигнута цели;

- это, как правило, ученики-добровольцы, понимающие, какие преимущества может принести им обучение;

- они обладают значительным жизненным, профессиональным опытом и информацией, поэтому естественно и целесообразно строить обучение с опорой на их опыт, а не только на тех пробелах в знании, которые у них есть; причем их опыт важно использовать как основной источник обогащения процесса обучения;

- жизненный опыт обучающихся содержит сформированные установки, убеждения и мнения (религиозные верования, ценности, стиль жизни и т. д.) – все это необходимо учитывать при организации обучения;

- у руководителей сильно выражено чувство собственного достоинства: если обстановка в учебной аудитории не воспринимается ими как безопасная и стимулирующая, их самооценка и самосознание подвергаются серьезному риску;

- обучающиеся ориентируются на конкретные цели;

- они сконцентрированы на конкретных проблемах, а это означает, что им необходимо знать, зачем они обучаются;

- они практичны и привыкли в своей жизни самостоятельно решать различные проблемы;

- это, как правило, прагматики, которые обычно стараются изучать то, что позволяет им решать проблемы, возникающие в сложной профессиональной ситуации, где одновременно активно взаимодействуют несколько факторов;

- данный контингент учащихся обычно сильно различается по возрасту, начальному уровню знаний и образования, профессиональному и культурному опыту, степени зрелости личности, личным целям и т. д.

Учитывая вышесказанное, преподаватель может:

- вовлечь слушателей в оценку их потребностей в обучении (совместно выявить, каковы эти потребности, позволяющие улучшить профессиональную деятельность);

- стимулировать слушателей к формулированию целей обучения (осознать, чего они хотят достичь в результате обучения);

- стимулировать определение необходимых ресурсов и способов для достижения целей обучения (например, установить, каким временем они располагают, профессионалами какого уровня являются, какими правами наделены и как ими можно воспользоваться);

- помочь обучающимся выполнить их учебные планы (обсудить, что им нужно делать);

- вовлечь слушателей в оценку их обучения, прежде всего, с помощью методов качественной оценки (исследовать, чего они достигли и как это соотносится с их повседневной профессиональной деятельностью).

Преподаватель должен быть готов к формированию учебной обстановки, интеллектуально, сенсорно, физически и физиологически соответствующей особенностям и требованиям обучения. Педагогу следует играть роль стимулятора обучения, организатора развивающего пространства, а не просто информатора и оценщика знаний. Этого можно достичь:

- создавая атмосферу взаимодоверия и уважения между самими слушателями, между преподавателем и слушателями через терпение и доброжелательность в случаях затруднений обучающихся, через поощрение слушателей, через уважительное, серьезное отношение к их вопросам и комментариям;

- обеспечивая высокую степень вовлеченности слушателей в процесс обучения активными методами, с помощью дискуссий, обсуждения неожиданных идей, конкретных примеров, иллюстрирующих различные моменты рассматриваемой проблемы, деловых, ролевых игр, групповой работы, позволяющей организовать обмен опытом, и т. д.;

- заостряя внимание на том, что слушатель, обучаясь, реализует свои профессиональные интересы;

- предоставляя слушателям возможность разделить с преподавателем ответственность за свое обучение, что должно быть воспринято как участие самих слушателей в преподавании.

Общепризнано, что люди глубоко включаются в деятельность, если они чувствуют, что действительно участвуют в ней и вносят свой вклад. Таким образом, успешное обучение взрослых (руководителей) возможно, если

- им это необходимо;
- они этого хотят;
- они могут влиять на процесс обучения;
- существует баланс между теоретическим знанием и практическим обучением;
- их опыт может быть использован и оценен;
- подготовка носит конкретный характер и соответствует их практической работе;
- они могут свободно выражать свои мысли, пусть даже ошибочные, не боясь подвергнуться насмешкам или цензуре.

Вышеизложенное позволяет определить ряд педагогических условий, стимулирующих эффективность процесса обучения с использованием системы ситуаций. Ведущими условиями являются:

- 1) формирование у обучаемых позиции на человека как уникальную, саморазвивающуюся систему, осознание ими необходимости развития человека в течение всей жизни;
- 2) модульная организация содержания обучения;
- 3) технологическая организация обучения, обеспечивающая активность, развитие профессиональной компетентности обучающихся;
- 4) проектирование как способ инновационной деятельности;
- 5) учет индивидуальных, возрастных особенностей;
- 6) построение обучения с опорой на жизненный и профессиональный опыт обучающихся.

Реализация педагогических условий развития профессиональной компетентности руководителей обеспечивается комплексом теоретических и практических аспектов инновационного подхода к современному обучению. Результатом погружения в систему ситуаций может быть создание индивидуальных программ саморазвития, обретение новых, творческих способов мышления как обучаемыми, так и педагогами.

### **Литература**

1. Вазина К. Я. Природно-рефлексивная технология саморазвития человека. – М.: Изд-во Моск. гос. ун-та печати, 2002. – 145 с.
2. Леонтьев А. Н. Избранные психологические сочинения: В 2 т. Т. II. – М.: Педагогика, 1984.