

УДК: 378.112.001.8+37.046(043.5)

**О. ГОРЧАКОВА**

Южноукраинский национальный педагогический университет  
имени К.Д. Ушинского, г. Одесса

## **ТРЕНИНГ В ПОДГОТОВКЕ БУДУЩИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ К РАБОТЕ В УСЛОВИЯХ ПОЛИКУЛЬТУРНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ**

---

Характеризуется тренинг как метод активного обучения менеджеров. Раскрывается использование тренинга в подготовке будущих руководителей учебных заведений к работе в условиях поликультурной образовательной среды.

***Ключевые слова:** поликультурная образовательная среда, тренинг, подготовка руководителей учебных заведений.*

**Постановка проблемы и анализ актуальных исследований.** Радикальные изменения в большинстве отраслей жизни, вызванные научно-технической революцией, информатизацией, глобализацией, привели к усложнению управленческого труда, функций менеджеров разного уровня, ужесточению требований к их профессионализму. Особое значение в данных условиях приобретает совершенствование управленческой подготовки руководителей учебных заведений, поскольку от её качества во многом зависит способность системы образования реализовать потребности общества.

Тренинг уже давно известен как метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений, навыков и социальных установок, как эффективная технология подготовки менеджеров. Значительный вклад в научное осмысление его возможностей в этом качестве внесли Ю.Н. Емельянов, В.П. Захаров, С.И. Макшанов, Л.А. Петровская, Н.Ю. Хрящева, Т.С. Яценко и др.

© О. Горчакова, 2012

**Целью** данной статьи является характеристика тренинга как метода обучения будущих руководителей учебных заведений на примере их подготовки к работе в условиях поликультурной образовательной среды.

**Изложение основного материала.** Важное значение в развитии тренинговых программ в менеджменте имело применение игровых методов в СССР (1920-е гг., 1970-80-е гг.) и проведение групповой работы с управленцами в США в 1940-е гг. под руководством Л.Брадфорда, Р.Липпита, К.Левина.

С помощью игровых методов управленцев готовили не только к принятию решений в различных ситуациях, но и к эффективному поведению, для чего использовалось проигрывание управленческих ролей. Основным достижением практики игровой подготовки руководителей стала разработка идеи обучения на высокореалистичных моделях управленческой деятельности, сопровождаемого оперативной обратной связью [2, с.271].

К.Левин утверждал, что большинство устойчивых изменений в установках и поведении личности происходит в групповом, а не в индивидуальном контексте. Он отмечал, что в групповой работе участники обучаются, наблюдая поведение друг друга, а также они получают возможность практически незамедлительно осознавать происходящие в группе и в собственном поведении эффекты.

Особый эффект в обучении взрослых при использовании групповой работы в тренинге дает обмен опытом, что служит средством взаимного обучения участников тренинга. При этом вся деятельность участников тренинга протекает на фоне значительного мотивационного напряжения.

По мнению Б.Ф.Ломова, в тренинге достигается наибольшее приближение к ситуации, когда развитие профессионала детерминировано системно и при этом не игнорируется его уникальность [1].

Для нас значимо, что «в тренинге накоплен обширный опыт по созданию среды, обладающей изоморфностью по отношению к существенным характеристикам профессиональной деятельности менеджеров» [2, с.273]. Это положение дало нам основание предполагать, что, акцентируя внимание участников тренинга на данном аспекте, можно так построить упражнения и анализа. Такая организация тренинга позволит будущим руководителям учебных заведений развить умения и навыки управления образовательной средой.

В отличие от традиционных методов обучения тренинг предусматривает не пассивное, а активное взаимодействие участников с высокореалистичными моделями профессиональной деятельности. Это происходит в ходе игровой деятельности, разбора ситуаций, моделирования, обсуждений, дискуссий и др. видов тренинговой деятельности. Данное отличие тренинга полностью совпадает с одним из основных принципов обучения взрослых.

Содержание упражнений тренинга, деловых и ролевых игр, ситуаций, приемы моделирования параметров деятельности могут информационно насыщаться как универсальным содержанием, так и узкоспецифическим, реальным для менеджеров материалом. Это создает возможности для варьирования, постоянного развития программы и содержания тренинга в зависимости от аудитории участников, их потребностей, сферы профессиональных интересов (например, тренинг для руководителей дошкольных заведений, для руководителей внешкольного образования, для менеджеров высшего учебного заведения и т.д.). Действия участников тренинга, принимаемые ими решения апробируются в безопасных условиях, что снижает уровень импульсивности в реальных ситуациях профессиональной деятельности, помогает опробовать разные варианты решения ситуаций и сравнивать их [2, с. 274]. Например, можно проработать несколько вариантов разрешения межэтнического конфликта, возникшего в условиях учебной деятельности.

Отличительной особенностью тренинга как технологии обучения менеджеров является личный, «прожитый», связанный с эмоциональными переживаниями характер опыта, который получают участники тренинга в результате работы. Кроме того, их взаимодействие всегда происходит в групповом контексте, объективно приводящем к возникновению феноменов отношений лидерства, групповых норм, что прямо соприкасается с мотивационно-потребностной сферой личности.

Несомненным достоинством тренинга является наличие оперативной обратной связи: получаемая информация незамедлительно соотносится с деятельностью и поведением, на основе чего осознаются преимущества и недостатки имеющихся у менеджера навыков, умений и способов решения проблем.

Наконец, важная особенность тренинга как технологии профессионального обучения – высокий уровень возможности переноса приобретаемых навыков, умений, установок в практику профессиональной деятельности.

Таким образом, особенностями тренинга как технологии обучения будущих руководителей учебных заведений являются:

- обучение на высокореалистичных моделях управленческой деятельности;
- наличие оперативной обратной связи;
- возможность изменять не только объем знаний, умений и навыков менеджеров, но и установки, отношения, мотивацию личности;
- групповой характер работы, который повышает эффективность обучения менеджеров за счет наблюдения поведения других и обсуждения изменений, обмена опытом;
- сочетание общегруппового и индивидуального развития;
- создание специфической среды, адекватной профессиональной деятельности менеджеров;
- возможность использования среды как средства профессионального обучения, реальная возможность научить управлять средой как проектируемый результат тренинга;
- активное взаимодействие участников тренинга между собой, с моделями профессиональной деятельности, со средой обучения;
- значительное мотивационное напряжение в ходе тренинга;
- возможность апробировать разные варианты управленческих решений и проанализировать их последствия;
- апробация возможных управленческих решений в безопасных условиях;
- возможность варьирования программы и содержания тренинга в зависимости от особенностей и потребностей аудитории;
- многообразие средств представления необходимой профессиональной информации в различной форме (как в знаковой, так и образной);
- вариативность поведения и прочность приобретаемых в процессе тренинга умений и навыков;
- личный, «прожитый», связанный с эмоциональными переживаниями характер опыта участников.

Полученные в результате тренинга новообразования в личности участников (установки, отношения, знания, умения, навыки, опыт) обладают значительной прочностью и генерализованностью (возможностью применения в широком диапазоне ситуаций). Интегрированность получаемых в результате тренинга знаний с умениями, навыками, установками и отношением, а также обогащенный опыт их переноса в реальный профессиональный контекст практически полностью соотносятся с компонентами понятия «компетентность». Поэтому именно тренинг является незаменимой технологией формирования и развития различных компонентов профессиональной компетентности, в нашем случае межкультурной компетентности будущих руководителей учебных заведений.

Перечисленные характеристики тренинга как технологии обучения менеджеров позволили нам разработать специальную тренинговую программу, позволяющую осуществлять подготовку руководителей учебных заведений к работе в условиях поликультурной образовательной среды.

Целью данной программы является развитие у руководителей учебных заведений межкультурной компетентности и совершенствование навыков управления поликультурной образовательной средой учебного заведения.

Мы исходили из того, что реалиями деятельности руководителей учебных заведений сегодня все больше становится работа в условиях поликультурной как внешней, так и внутренней среды учебного заведения. Однако практика выявляет противоречие между необходимостью работы в международном контексте, условиях поликультурности и недостаточной готовностью руководителей учебных заведений эффективно действовать в таких условиях, осуществлять межкультурную коммуникацию, межкультурный диалог.

Под межкультурной компетентностью менеджера образования мы понимаем способность менеджера осуществлять эффективную профессиональную деятельность в поликультурной образовательной среде учебного заведения за счет способности ставить и решать проблемы в сфере межкультурной коммуникации. Понятие межкультурной компетентности содержит в себе не только совокупность знаний, умений и навыков, но и определенное отношение к другим культурам, понимание их ценности, принятие других культур и их достижений.

Различные тренинги по формированию межкультурной компетентности специалистов различных профессий (в том числе и менеджеров) разработаны Р.Брислин, Ю.Рот, М.Бенеттом и др. Однако особенностью разработанного нами тренинга является направленность именно на подготовку будущих руководителей учебных заведений (в магистратуре по специальности «управление учебными заведениями»), либо действующих руководителей (программа повышения квалификации, последипломное образование).

Тренинговая программа по подготовке руководителей учебных заведений к работе в условиях поликультурной образовательной среды интегрирует в себе разные виды тренингов: тренинг коммуникации, социально-психологический, сенситивности, креативности и др. Это обусловлено сложностью и интегративностью формируемого качества. Поэтому мы разделили тренинговую программу на 4 взаимосвязанных этапа. Логика деления такова. Сначала необходимо осознать наличие разных культур в мире и того, что культура во многом определяет поведение людей. Затем необходимо осознать свои собственные культурные отличия для того, чтобы впоследствии можно было их сравнивать и анализировать по сравнению с другими культурами. На следующем этапе анализируется процесс и механизм межкультурной коммуникации, выявляются факторы, которые способствуют эффективному межкультурному взаимодействию, и факторы, которые мешают этому. На последнем этапе конкретизируются задачи использования полученных знаний и навыков в области межкультурной коммуникации при решении профессиональных задач менеджера образования, при управлении поликультурной образовательной средой.

Тренинги межкультурной сенситивности, развития межкультурной компетентности уже получили достаточно широкое развитие и распространение при подготовке разных категорий профессионалов и для разных целей. Остановимся более подробно на описании возможностей тренинга в развитии навыков управления поликультурной образовательной средой учебного заведения, навыки управления которой, как отмечалось выше, выступают целью четвертого этапа тренинга.

Мы конкретизировали цель в задачах тренинга – сформировать у участников:

– целостное представление о поликультурной образовательной среде как объекте управления в учебном заведении;

– умение диагностировать и оценивать разные компоненты поликультурной образовательной среды, а также самому создавать инструменты диагностики образовательной среды;

– умение создавать программы и проекты, направленные на системное развитие поликультурной образовательной среды учебного заведения.

В ходе тренинга проводились такие виды работ: лекция-презентация с обсуждением и дискуссией, мозговой штурм, работа в группах, работа с диагностической картой, работа в проектных командах, деловая игра.

Основным назначением лекции-презентации «Поликультурная образовательная среда как объект управления в учебном заведении» было систематизировать знания участников о поликультурной образовательной среде и механизмах управления ею.

В результате мозгового штурма «Возможности поликультурной образовательной среды в повышении качества образовательных услуг» участники выявили, что поликультурная образовательная среда способствует развитию качеств специалистов, востребованных в современном глобализованном обществе, на международном рынке образовательных услуг. В процессе обучения в условиях поликультурной образовательной среды происходит расширение практических знаний участников учебно-воспитательного процесса о других культурах; существенное расширение диапазона общения, обогащение опыта профессионального общения. Поликультурность позволяет вводить международный контекст в обучение, что является требованием современной высшей школы в условиях глобализации. Обучение в межкультурном и международном контексте способствует формированию более широких взглядов на решение профессиональных проблем, а в конечном счете – к формированию такой профессиональной компетентности, которая востребована на международном рынке образовательных услуг.

Однако наряду с позитивным потенциалом, поликультурная образовательная среда также может содержать и угрозы. Прежде всего, это барьеры в общении и конфликты, «культурный шок», трудности в управлении, которые неизбежно возникают при соприкосновении разных культур.

Сущность работы участников в группах состояла в том, чтобы проанализировать разные подсистемы поликультурной образовательной среды (предметно-пространственную, социально-психологическую, информационную, педагогическую, научную и коммуникативную) и выявить их потенциал для развития учебного заведения, а также особенности управления каждой из этих подсистем. Каждая группа участников анализировала одну из подсистем, а потом презентовала результаты своей работы.

На следующем этапе тренинга участники работали с диагностическими картами. На основе результатов выполнения предыдущего упражнения они выявляли критерии и показатели развития разных подсистем поликультурной образовательной среды, которые закладывались в содержание диагностической карты (её назначение – экспертный анализ образовательной среды учебного заведения либо самоанализ среды заведения его руководителем). В результате выполнения упражнения составлялась и апробировалась комплексная диагностическая карта по оценке поликультурной образовательной среды учебного заведения. Участники подчеркивали необходимость такого инструмента управления образовательной средой, а также готовность активно использовать его в своей практической работе.

Наиболее продуктивный творческий этап тренинговой работы осуществлялся на этапе разработки программ и проектов, направленных на развитие поликультурной образовательной среды конкретного учебного заведения. Участники тренинга создавали проектные команды, выбирали руководителя проекта и базовое учебное заведение, для которого и разрабатывался проект развития поликультурной образовательной среды. Далее они прорабатывали все необходимые этапы проекта, используя знания, полученные при изучении дисциплины «Управление социально-пе-

дагогическими проектами». На последнем этапе работы осуществлялась деловая игра «Экспертиза проекта».

**Выводы и направления дальнейших исследований.** Анализ результатов тренинга и анкет участников выявил, что в его процессе у участников было сформировано системное понимание сущности поликультурной образовательной среды; они осознали возможности образовательной среды в повышении качества образовательных услуг. Практически все участники тренинга подчеркнули, что впервые увидели в поликультурной образовательной среде ресурс для организационного развития учебного заведения. Участники научились диагностировать компоненты поликультурной образовательной среды и выявлять потенциал их развития. Важное практическое значение тренинга они увидели в том, что научились создавать программы и проекты, направленные на развитие поликультурной образовательной среды, оценивать условия реализации этих программ и проектов, проводить экспертизу таких проектов. Помимо реализации основных целей тренинга, участники также отметили, что расширили свой опыт разработки проектов, усовершенствовали навыки командной работы, навыки анализа, планирования, организации и контроля – то есть. всех основных функций менеджера учебного заведения.

Дальнейшее направление исследований мы видим в разработке комплексного методического обеспечения подготовки менеджеров образования к работе в условиях поликультурной образовательной среды.

#### Список использованных источников

1. Ломов Б.Ф. о системной детерминации психических явлений и поведения / Б.Ф. Ломов // Принцип системности в психологических исследованиях. – М: Наука, 1990. – С. 10–18.
2. Психология менеджмента / Г.С.Никифоров, С.И.Макшанов, С.А.Маничев и др. /Под ред. проф. Г.С.Никифорова. – Харьков: Гуманитарный центр, 2009. – 512 с.

Стаття надійшла до редакції 27. 02. 2012

#### Горчакова О.

Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського, м. Одеса, Україна

#### ТРЕНІНГ У ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ДО РОБОТИ В УМОВАХ ПОЛІКУЛЬТУРНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

У статті характеризується тренінг як метод активного навчання менеджерів. Розкривається використання тренінгу в підготовці майбутніх керівників навчальних закладів до роботи в умовах полікультурного освітнього середовища.

**Ключові слова:** полікультурне освітнє середовище, тренінг, підготовка керівників навчальних закладів.

#### Gorchakova O.

South Ukrainian National Pedagogical University named after K.D. Ushinski, Odessa, Ukraine

#### TRAINING IN PREPARATION OF FUTURE MANAGERS OF EDUCATION TO WORK IN A MULTICULTURAL EDUCATIONAL ENVIRONMENT

The article characterized the training as a method of active learning managers. Expands the use of training to prepare future managers of education to work in a multicultural educational environment.

**Keywords:** multicultural educational environment, training, training of managers of educational institutions.