

УДК 37

А. П. Панфилова

РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРОВ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЫ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВЫМ МЕТОДИЧЕСКИМ КОМПЛЕКСОМ ТЕХНОЛОГИЙ

В данной статье представлены результаты исследования развития коммуникативной и интерактивной компетентности у руководителей СКС, повышающих свою квалификацию в системе последиplomного образования. Сделана попытка доказать, что образовательной результативности при проведении интенсивного обучения можно достичь лишь используя весь дидактический комплекс, проработанный на программно-целевом уровне (цель – содержание – средства – каналы – результат – обратная связь), учитывая принципы игрового взаимодействия, при наличии у самих преподавателей игротехнической и коммуникативно-интерактивной компетентности.

Ключевые слова: коммуникативная и интерактивная компетентность, программно-целевой методический комплекс, трансляционные и интенсивные технологии, коллективное принятие решений, когнитивная, мотивационная, эмоциональная готовность, обратная связь, методологические принципы, вербальный имидж.

A. P. Panfilova

DEVELOPMENT OF SOCIO-CULTURAL SPHERE MANAGERS' COMPETENCIES BY PERFORMANCE-ORIENTED METHODOICAL COMPLEX OF TECHNOLOGIES

This article presents the results of research of development of communicative and interactive competence of managers of SCS increasing their skills in the system of postgraduate education. The article attempts to prove that educational performance during intense training can only be achieved using the whole range of didactic complex developed at the level of program-oriented (target – content – tools – channels – result – feedback), using the principles of game interaction, in the presence of teachers in game technological interactive and communicative competence.

Keywords: communicative and interactive competence, program-target method complex, translational and intensive technologies, collaborative decision-making, cognitive, motivational, emotional readiness, feedback, methodological principles, verbal image.

Для развития компетентностей менеджеров социально-культурной сферы (СКС) необходимо диагностировать потенциал работающих в СКС руководителей и осуществляющих современное последипломное обучение, то есть повышающих свою квалификацию в новых экономических условиях. Среди многих управленческих компетентностей (целеполагание, планирование, организация, мотивация, контроль) профилирующими для описания данного исследования будем считать те из них, которые пронизывают все перечисленные выше функции и востребованы повседневной практикой, а именно: коммуникативные и интерактивные, связанные со взаимодействием, командообразованием и коллективным принятием решений.

Как показывает анализ практики, понимание руководителями СКС значимости вышеперечисленных компетентностей не является решающим фактором успешности группового взаимодействия даже в специально организованных в процессе переподготовки условиях, не говоря уже о реальной практике управления. На основе анализа проблемы были сформулированы следующие рабочие гипотезы:

1) Связь между эффективностью работы игровой команды при решении неделимой интерактивной задачи зависит от уровня коммуникативной компетентности участников игровых занятий. Под «интерактивной и неделимой игровой задачей» мы понимаем задачу, которая не может быть разложена на составляющие и ее решение требует согласованной, взаимосвязанной деятельности всех участников команды.

2) В группах с достаточным уровнем развития у руководителей коммуникативной компетентности непосредственной зависимости между средним индивидуальным вкладом в решение задачи каждым играющим

и удовлетворенностью результатами игры в целом, как правило, не существует, так как развиваются корпоративные ценности, базирующиеся на стратегии сотрудничества.

3) Многократное и многочасовое обучение руководителей в стабильных игровых командах в режиме постоянного нормированной деловой коммуникации формирует определенные умения и навыки коммуникативной компетентности и повышает уровень их удовлетворенности таким обучением.

4) Программно-целевые процедуры применения интенсивных технологий, тщательно разработанные преподавателем, демонстрируют их явное преимущество перед традиционным трансляционным, преимущественно вербальным обучением, как в конкретной учебной группе, так и при «тиражировании» учебных модулей в любой среде обучения и с любым контингентом.

В качестве основного объекта исследования были выбраны реальные руководители учреждений СКС, обучающиеся в системе повышения квалификации по программе «Деловая коммуникация в профессиональной деятельности». Всего было опрошено более 150 руководителей учреждений культуры и искусства, обучающихся на недельных семинарах по развитию управленческой компетентности. Дополнительным объектом исследования явились диффузные группы, составленные из руководителей СКС (специально ранее не обучающиеся перечисленным компетентностям).

Все реальные группы (обучающиеся управленческим компетентностям стабильным составом участников не менее 24 часов) были подвергнуты тестированию «на входе», для диагностики уровня развития их коммуникативной, интерактивной компетентности, навыков командообразования и коллективного принятия решений.

Для этого использовались разнообразные диагностические методики исследования, а именно: методика самооценки руководителя; методика самооценки результатов собственной управленческой деятельности «Управленческий профиль руководителя»; методика изучения мотивации к успеху; методика проявления организаторских и коммуникативных качеств в межличностных отношениях; методика диагностики сенсорных каналов с последующей интеграцией полученных данных для определения первичного уровня развития управленческих компетентностей.

Для выявления результативности применения интенсивных технологий по развитию управленческих компетентностей использовались: методика К. Томаса – самооценка стратегий взаимодействия в ситуации конфликта мнений; методика независимой оценки группы по системе объективных показателей ее игровой деятельности в процессе обучения (успешность выполнения командой учебных заданий, работа на основе интенсивных технологий ведения обсуждения, использование эффективных стратегий взаимодействия – метод «независимых характеристик»).

Кроме перечисленного, определение управленческой компетентности руководителей СКС, проявляющейся в начале интенсивного обучения, осуществлялось также на основе включенного наблюдения (фиксация невербальных сигналов, диагностика сенсорных каналов, установление обратной связи через послеигровую дискуссию, дебрифинг, рефлексии, шеринг и деролинг) и осуществление экспертных оценок «компетентных судей» из числа самих обучаемых.

Необходимость определения результативности самих интенсивных технологий, используемых в учебном процессе, потре-

бовала апробации опытно-регистрационного способа анализа многошагового процесса развития коммуникативных и интерактивных умений, в процессе игрового взаимодействия. С этой целью был организован дидактический эксперимент, выявляющий уровень низкой и высокой результативности обучения и определяющий методологические принципы и условия, которые влияют на получаемые результаты.

Наш подход к организации дидактического эксперимента обусловлен стремлением, не просто зарегистрировать последовательность шагов и уровень усвоения обучаемыми руководителями некоторых коммуникативных и интерактивных умений, но и охарактеризовать сам процесс усвоения – в каких условиях он происходит, на какие закономерности и методологические принципы опирается.

Подготовка и проведение инновационного дидактического эксперимента в реальных группах руководителей СКС включала несколько этапов выявления их образовательной результативности.

1. Определение системы дидактических, развивающих и игровых целей и задач обучения, связанных с формированием управленческих компетентностей, которые должны быть развиты в учебном процессе с помощью комплексов разнообразных и, прежде всего, интенсивных технологий.

2. Изучение факторов мотивации поведения во время игрового обучения. В процессе проведения дидактического эксперимента нами исследовались и оценивались мотивы, реально направляющие деятельность руководителей в игровом взаимодействии (например, направленность на личные цели, на результат, на хорошие взаимоотношения, по Макклелланду), и использовались интенсивные средства специального воздействия

на мотивационный компонент учебной деятельности, а затем замерялись изменения в мотивации.

3. Определение способов диагностики развиваемых компетентностей руководителями СКС через фиксацию результатов апробации интенсивных технологий (например, учета и использования механизмов установления «обратной связи» в коммуникации, или освоения эффективных стратегий коллективного принятия решений, или через «нормирование» делового общения).

4. Поскольку в дидактическом эксперименте по развитию руководителей СКС, на наш взгляд, невозможно выявить абсолютную эффективность (во-первых, обучение идет в ситуации развития уже имеющихся компетентностей; во-вторых, зачастую с уже сложившимся стилем делового взаимодействия; в – третьих, при наличии достаточно высокой самооценки и при этом разной мотивации прихода на курсы), постольку говорить о ней можно лишь условно, причем лишь о некоторых элементах результативности. С этой целью было осуществлено сравнение степени развития управленческих компетентностей не только по результатам диагностики руководителей «на входе», на начало интенсивного обучения, но и «на выходе», то есть по его завершению. Кроме того, анализировалось достижение всех поставленных учебных целей (дидактических, развивающих и игровых) и интеллектуальная активность обучаемых, а также рассматривались результаты коллективного принятия решений на занятиях.

5. В практике педагогических исследований эффективность новых технологий зачастую выявляют путем сравнения с трансляционными (вербальными) методами обучения. Параллельно мы отслеживали те существенные черты образовательных

интенсивных технологий, которые отличают их от традиционных, являются преимущественными именно при обучении взрослых в системе повышения квалификации.

Результаты многочасового игрового взаимодействия оценивались при помощи специальной методики как аддитивная функция (получаемая путем сложения слагаемых того или иного вида) нескольких частных видов удовлетворенности: интенсивными технологиями, приобретенным опытом конструктивного взаимодействия и коллективного принятия решений, умениями и метанавыками, практической апробацией новых стратегий, техник и технологий, партнерскими взаимоотношениями и т. п. Слушатели оценивали свою удовлетворенность учебной по специально разработанной для этой цели шкале.

Для доказательства образовательной результативности дидактического эксперимента был разработан и апробирован на практике в экспериментальных группах методический комплекс интенсивных технологий для развития коммуникативной и интерактивной компетентности. В данном контексте мы рассматривали ролевую, деловую или имитационную интерактивную игру как процесс моделирования коммуникативных аспектов квазипрофессиональной деятельности, которая вносит в существующий образовательный процесс новое качество в силу следующих особенностей:

- системного содержания коммуникативно-интерактивного учебного материала, представленного в имитационной модели профессиональной деятельности;
- воссоздания структуры делового взаимодействия в разных функциональных звеньях профессиональной деятельности и с разными деловыми партнерами в игровой обучающей модели;

- приближения обучаемых руководителей к реальной необходимости порождения потребностей в коммуникативной компетентности и ее практического применения, что обеспечивает осмысленность учения, личностную активность обучаемых, возможности перехода от познавательной мотивации к профессиональной;

- совокупности обучающего и развивающего эффектов;

- обеспечения переходов от организации и регулирования деятельности преподавателем к саморегуляции и самоорганизации коммуникативно-интерактивной деятельности самими руководителями СКС;

- широких возможностей употребления коммуникативно-интерактивной информации в управленческой функции как средства регуляции квазипрофессиональной деятельности, что и превращает эту информацию в коммуникативные и интерактивные компетентности.

Именно исходя из этих целей и особенностей обучения руководителей СКС, было определено место и роль интенсивных технологий во всей системе контекста формирования компетентностей. Подбор методического комплекса интенсивных технологий для развития коммуникативной и интерактивной компетентности руководителей СКС осуществлялся для следующих образовательных целей.

1. Создание у руководителей целостного представления о коммуникативной и интерактивной компетентности, ее динамике и месте в профессиональной социально-культурной деятельности.

2. Приобретение, на материалах имитирующих профессиональную деятельность, социально-культурного опыта, в том числе парциального и группового взаимодействия для коллективного принятия решений.

3. Развитие профессионального психологического не только теоретического, но, главное, практического мышления.

4. Формирование познавательной мотивации, создание условий для появления личностной психологической установки и мотивации.

5. Закрепление знаний в сфере делового взаимодействия, формирование коммуникативной и интерактивной компетентности.

Сформулированные цели позволили разработать методический комплекс обучающих трансляционных и интенсивных технологий, включающий следующие компоненты:

- *лекционные занятия* с элементами активизации, учебные конференции, дискуссии и творческие семинары, направленные на освоение теории деловой коммуникации в профессиональной деятельности менеджера;

- *тестовые методики для самооценки* и «погружения» в изучаемую проблему (например, на занятиях по развитию умения слушать сначала проводится тестирование слушателей, выявляющее степень развитости у них этого умения, или на занятиях по репрезентативным системам сначала каждый тестируется на выявление своего ведущего сенсорного канала);

- *управленческие и коммуникативные тренинги*, включающие комплекс тренинговых процедур для многократного повторения в различных аспектах изучаемого материала, например, для развития «умения осуществлять вербализацию», используются последовательно: коммуникативный тренинг без обратной связи, затем коммуникативная игра коллективного характера («Инструкция для «чайников»») на закрепление навыков вербализации и затем коммуникативный тренинг с обратной связью;

- *серия тренингов на развитие невербальной компетентности* («Князь», «Раз-

ведка», «Мафия», «Киллер», «Телепатия»). Тренинги на сенсорные каналы («Передача информации», «Картина», «Кот в мешке») и пр.;

- *практические ситуации управленческого и коммуникативного характера* для работы с ними традиционным анализом, методами кейсов, «инцидента», «разыгрывания» ситуаций в ролях, «отслеживания» ролевой игры с помощью видеотехники;

- *психологические тренинги и игротехнические приемы адаптации* к игровому взаимодействию, «погружения» и «выгрузки» из игр («Презентация», «Реклама», «Комплимент», «Живопись», «Мастак», «Узелки на память», «Уроки», «Визитная карточка» и др.);

- *имитационные игры интерактивного характера* для освоения интерактивных умений взаимодействия и коллективного принятия решений («Полет на Луну», «Присшествие в пустыне», «Экологическая катастрофа», «Кораблекрушение», «Торги», «Катастрофа в тундре» и др.);

- *деловые игры* преимущественно коммуникативно-интерактивного содержания: «Геракл», «РАНАДО», «ЗАПРОС», «Стиль», «Презентация», «Имидж», «Доклад и дискуссия», «Эстафета передового опыта» и др.;

- *презентации и самопрезентации* (вербального и невербального) характера;

- *методы генерирования идей* («мозговая атака», «синектика», «метод фокальных объектов», «картографирование» и др.), используемые как внутри деловых и имитационных игр, так и самостоятельно;

- *контрольные упражнения и задания для диагностики* степени усвояемости и закрепления получаемых знаний и умений и развития творческого и психологического потенциала обучаемых (алгоритмизированный

контроль, контрольные упражнения на вербальные и невербальные сигналы, сенсорные каналы; аттестационно-диагностические игры на выявление приобретенного уровня коммуникативной компетентности и опыта делового общения («Аттестация», «Коноп-универсал», «Мастак» и др.);

- *оценочные бланки для выявления образовательной результативности* и степени удовлетворенности интенсивным обучением и развитием.

Кроме перечисленного, методический комплекс включал программно-целевые процедуры каждого обучающего сюжета образовательного (коммуникативного) процесса. Методический комплекс обучения опирался на разработанные дидактические, развивающие и игровые цели. Приведем пример.

Дидактические цели: овладение вербализацией; развитие умения слушать партнеров; жанровое формулирование вопросов; ведение своей линии; контролирование эмоций; выслушивание критики своих предложений и др.

Развивающие цели: коррекция и саморазвитие в процессе обучения; расширение лексикона и тезауруса; развитие аудиального канала; развитие навыка рефлексивного слушания; развитие уверенности в себе, напористости; развитие стрессоустойчивости, психологической защиты.

Игровые цели: мотивация обучаемых до, во время и после интенсивного обучения; отработка приемов преодоления коммуникативных барьеров; применение приемов адаптации участников к игровому взаимодействию; использование приемов для проверки понимания полученных заданий; формулировка правил, норм, ограничений в игровых сюжетах; «поощрение» и «наказание» участников игр.

Направленность векторов действий в описанных обучающих технологиях на развитие коммуникативных умений

Комплекс технологий развития вербальных коммуникативных умений	Владеть вербализацией	Слушать партнера	Четко ставить вопросы	Вести свою линию	Контролировать эмоции	Выслушивать критику
Самопрезентация	+	+	-	+	+	-
Лекция	+	+	+	+	+	+
Тренинг «Селектор»	+	+	-	+	-	-
Игра «Инструкция для “чайников”»	+	+	-	+	+	+
Тренинг «Обратная связь»	+	+	+	+	+	+
Игра «Загадай слово»	+	+	+	+	+	-
Игра «Кораблик»	+	+	-	+	+	-
Вербальный шейпинг	+	+	-	-	-	-
Игра «Можем ли мы разговаривать?»	+	+	+	+	+	+
Упражнение «Трудовое соглашение»	+	-	-	+	-	+
Упражнение «Стиль выступления»	+	+	+	+	+	+
Игра «Модель общения»	+	+	+	+	+	+
Игра «РАНАДО»	+	+	+	+	+	+
Упражнение «Детектив»	+	+	+	+	+	-
Тренинг на тезаурус	+	-	-	-	-	+
Тренинг на слушание	+	+	+	+	+	+
Тестирование на говорение и слушание	-	-	+	-	-	-
Тренинг на слушание и пересказ	+	+	+	-	+	+
Анализ приемов активного слушания	-	+	+	-	-	-
Тренинг «Иностранец и переводчик»	+	+	+	-	+	+
Тренинг «Задай вопрос»	+	+	+	-	-	+
Игра «Доклад и дискуссия»	+	+	+	+	+	+

Таким образом, представленная сводная таблица векторов действий и методического комплекса лишь по одной части первого модуля (обучение только вербальным средствам коммуникации: говорению и слушанию, не включая невербальные средства коммуникации), входящего в программу дидактического эксперимента как на уровне эксплицитного описания, демонстрирует набор технологий, используемых преподавателем для обучения

руководителей СКС на всех видах занятий, и степень их влияния на развитие коммуникативных компетентностей.

Коммуникативная компетентность, как интегральная характеристика, развивается через весь методический комплекс по обучению руководителей функциям делового взаимодействия всеми традиционными и интенсивными технологиями, при описании технологии «пошагового», процедурного

отслеживания процесса обучения, а также через демонстрацию и коррекцию собственного имиджа коммуникатора на протяжении всего комплекса занятий.

Разработанный методический комплекс образовательных технологий развития коммуникативной и интерактивной компетентности руководителей СКС, включает разнообразный арсенал средств, обеспеченный дидактическими, развивающими и игровыми целями и задачами, методиками традиционного и интенсивного вида и содержания, с использованием разнообразных по форме и целям интенсивных технологий обучения. Это, на наш взгляд, создает целостную картину описываемого дидактического эксперимента, проведенного в экспериментальных группах и многократно тиражированного до и после эксперимента, как правило, с адекватной планируемыми целям результативностью.

Кроме того, при внедрении дидактического эксперимента нас интересовала психологическая готовность руководителей не только развивать недостающие компетентности, но и применять их практически. Феномен готовности к деятельности, как известно, достаточно полно разработан современной наукой в общетеоретическом и конкретно-профессиональном планах. Понимая диалектичность и естественную условность любого определения, попытаемся проанализировать три аспекта этой готовности, применительно к нашему субъекту и предмету исследования, исходя из следующей структуры детерминирующих факторов готовности к деятельности:

- **когнитивная готовность** – реально достигнутый уровень коммуникативной компетентности руководителей СКС;

- **мотивационная готовность** – положительная мотивация применения коммуникативных умений и навыков в профессиональной деятельности и субъективная потребность в их освоении;

- **эмоциональная готовность** – психологическая адаптация руководителя к инновационным условиям и интенсивным технологиям обучения, а также к практическому использованию коммуникативной и интерактивной компетентности.

Для получения адекватного ответа по первому фактору готовности мы провели тестирование обучаемых. В исследовании была использована трехступенчатая тестовая лестница, соответствующая первым трем уровням коммуникативной компетентности («знакомство», «осведомленность», «элементарная компетентность»), поскольку предварительное изучение ситуации показало нецелесообразность попыток диагностики более высоких ее уровней.

Тест-лестница представляет собой набор из трех батарей тестов, каждая из которых предназначена для диагностирования определенного уровня умений по коммуникативному и интерактивному модулям. Батарея тестов, в свою очередь, состоит из десяти «закрытых» вопросов, на каждый из которых дается по пять вариантов ответов (правильных и неправильных). Число верных (неверных) ответов может варьироваться от нуля до пяти, что позволило использовать вопросы, не имеющие однозначно верного ответа.

Оценка знаний и умений формируется в тесте-лестнице «на входе» и «на выходе» следующим образом. Если испытуемый руководитель набрал больше пяти баллов при ответе на вопросы конкретной ступени тест-лестницы, то считается, что он достиг уровня коммуникативной компетентности, соответствующего этой ступени. При этом знания и умения признаются удовлетворительными (5–7 баллов), хорошими (7–8,5 балла) и отличными (8,5–10 баллов). Если же тестируемый руководитель набрал отрицательный балл, то мы предполагаем, что структура его знаний и умений нуждается в специальном анализе и коррекции.

Диагностика коммуникативной компетентности руководителей СКС, осуществленная с помощью теста-лестницы, дала следующие результаты. Средняя оценка знаний и умений, соответствующих уровню знакомства (1-я ступень теста), оказалась равной 5,12 балла, что выше порога «слепой зоны», то есть угадывания по случайному признаку. Средняя оценка на уровне осведомленности равна 3,73 балла, а на уровне элементарной коммуникативной компетентности – 1,18 балла, что существенно ниже порога «слепой зоны».

Полученные результаты свидетельствуют, что в среднем участники интенсивных занятий достигли нижней границы уровня знакомства и их знания и умения могут быть признаны удовлетворительными на этом уровне коммуникативной компетентности.

Вместе с тем, анализ результатов опроса руководителей СКС показал, что первого уровня компетентности достигли лишь 66,8 % от общего числа участников интенсивных занятий, второго уровня – 35,8 %, третьего уровня – 3,4 %. Выше третьего уровня – «элементарной компетентности» – поднялись буквально единицы. Это свидетельствует, прежде всего, о недостаточности проведенных занятий и о необходимости развития такого рода компетентностей (умение выражать мысли, слушать, задавать вопросы, формулировать ответы, доказывать правоту своих суждений и т. п.) в более раннем возрасте, начиная со школы и затем в вузе. Система повышения квалификации может лишь корректировать уже развитые умения и дополнять их новыми, инновационными навыками (например, умением работать в команде, принимать коллективные решения, отрабатывать навыки ведения переговоров, развивать партнерские отношения, управлять конфликтами, стрессами и пр.).

Второй аспект проведенного исследования был посвящен изучению мотивационной готовности руководителей социаль-

но-культурной сферы к реализации в практической деятельности коммуникативных и интерактивных компетентностей. Как известно, мотивационная сфера человека неразрывно связана с его потребностями, которые объективно детерминируют поведение и поступки и определяют степень готовности к использованию на практике компетентностей.

Однако нельзя отрицать, что важным компонентом мотивационной сферы руководителя порой выступает именно внутренняя, личностно детерминированная потребность в актуализации и развитии тех или иных компетентностей. Однако проведенное исследование показало, что в настоящее время преобладающим все же является отражение именно внешних по отношению к личности, жестких требований к современному менеджеру со стороны, как рынка труда, так и специфики делового партнерства в управлении учреждениями социально-культурной сферы.

Если вернуться к предыдущему анализу, то можно заметить, что недооценивая в целом межличностные отношения внутри организаций, исследуемые нами руководители, вместе с тем, отдают предпочтение «брокерской» функции, которая предполагает установление разнообразных внешних связей, поиск деловых партнеров (для инвестирования и продвижения социально-культурных услуг) и ведение переговоров (для заключения сделок и договоров). Для такой деятельности нужна не только коммуникативная компетентность, но и презентационные навыки и престижный имидж.

По итогам тестирования руководителей на мотивацию к успеху выяснилось, что преимущественное большинство из них, то есть 77,3 %, мотивированы на успех, на преуспевание и готовы ради этого повысить уверенность в себе, которой многим не хватает. Кроме этого, улучшить свой вербальный имидж (навыки презентаций, ведения деловых переговоров, аргументированной защиты проектных решений и пр.), как показал дидактиче-

ский эксперимент, хотели бы большинство обучаемых.

Чтобы проверить эти результаты более основательно, руководителям было предложено дать субъективную оценку (от 1 до 5 баллов) необходимого и достаточного для них уровня освоения умений и навыков коммуникативной и интерактивной компетентности. Так, руководители в целом достаточно высоко (в среднем 3,94 балла) оценили необходимость в их профессиональной управленческой деятельности предложенного перечня характеристик. Однако коммуникативные умения, особенно: «говорить и слушать», «задавать вопросы и отвечать на них», «влиять на других людей» и «уметь вести дискуссию, полемику», «публично выступать», вызвали у руководителей больший интерес, чем интерактивные, такие как «мотивирование других», «гибкое использование стратегий взаимодействия», объективный анализ ошибок или «разбор полетов» и др., что, на наш взгляд, свидетельствует о недооценке интерактивной компетентности, которая лежит в основе командообразования и коллективного принятия управленческих решений.

Важным для определения образовательной результативности оказался полученный результат, свидетельствующий о том, что наименьшим спросом у руководителей СКС пользовались такие умения, как «способность к аттракции», «принимать других такими, какие они есть» или «изменять свое поведение в зависимости от типа партнера или складывающейся ситуации». Меньше других субъективная необходимость, как мы уже отметили, ощущается в психологических умениях, на наш взгляд, это связано со слабой психолого-педагогической подготовкой руководителей СКС и вообще с недооценкой человеческого фактора в управлении. Выяснился также факт недооценки руководителями интерактивных умений, связанных со взаимодействием и сотрудничеством.

На наш взгляд, это объясняется тем, что многие годы функционирования организаций в авторитарном режиме не позволили современным руководителям учреждений социально-культурной сферы в полной мере перестроиться на демократические формы управления. Другая причина заключается в отсутствии у персонала норм демократической культуры, которая проявляется, прежде всего, в культуре профессионального труда, в личной ответственности за порученное дело и культуре взаимодействия, по всем параметрам, показатели руководителей оказались низкими. Третья причина связана с тем, что в системе вузовского и послевузовского образования все еще преобладают трансляционные методы обучения, практически мало используется технологий, обучающих коллективному взаимодействию и коллективному принятию решений. Четвертая причина лежит в системе оценивания и аттестации. Все еще преобладают в практике анализа труда руководителя СКС старые формы и критерии оценивания, не предполагающие оценку управленческой деятельности с точки зрения реализации коммуникативной и интерактивной компетентности. Одна из причин, по нашему мнению, связана также со все еще неразвитым рынком труда менеджеров СКС и, вытекающей из этого причиной, неразвитой конкуренцией.

На наш взгляд, все это рудименты прошлого. Проведенный дидактический игровой эксперимент показал, что в начальной стадии интенсивного обучения преимущественное большинство руководителей СКС не умеют работать в команде, используют непродуктивные технологии взаимодействия, принимают решения путем «проб и ошибок», в общении стараются доминировать, жестко ведут «свою линию», навязывают другим некомпетентное решение, добиваются результата за счет повышения голоса и некорректных высказываний в адрес участников игрового взаимодействия, а порой и организатора за-

нения, при этом, как правило, в момент взаимодействия, никто не следит за своими невербальными сигналами, которые зачастую оставляют желать лучшего. Таковы реалии.

Интересно отметить, что 47,8 % руководителей, уже получивших ранее какую-то минимальную подготовку по деловой коммуникации, также считают свои коммуникативные умения достаточно развитыми, хотя на самом деле это совсем не так, о чем и свидетельствуют проводимые семинары в игровом режиме. Кроме того, достаточный уровень коммуникативных потребностей руководителей СКС (по их мнению) сопровождается заметными различиями потребностей относительно умений работы в команде и коллективного принятия решений.

Таким образом, в результате проведенного исследования установлено, что обучение сотрудничеству возможно осуществить более успешно на основе рационального сочетания трансляционных методов обучения, саморазвития слушателей, применения, для достижения многоаспектных (дидактических, развивающих и игровых) целей образования, интенсивных технологий, а также на основе организации комфортного «коммуникативного пространства» и «креативного поля», целесообразных для творческого создания обучаемыми вербальной продукции и более продуктивного игрового взаимодействия.

В ходе исследования удалось также установить, что достичь образовательной результативности, то есть сформировать коммуникативно-интерактивную компетентность руководителей СКС, повысить их мотивационную готовность к проявлению познавательной активности и при этом достичь высокой степени удовлетворенности процессом обучения, можно лишь *при соблюдении методологических принципов и создания организационно-методических условий интенсивного обучения*, а именно при:

- разумном сочетании трансляционных и интенсивных технологий обучения;

- учете специфики работы со взрослой аудиторией, с управленческим персоналом;

- программно-целевой проработке (образовательные, развивающие и игровые цели, модульный подбор средств и определение векторов действия на развитие умений, прогнозирование «тревожных» ситуаций и конечного результата) каждого технологического «шага» или процедуры методического комплекса интенсивных технологий;

- высокой мотивационной готовности к образовательной и развивающей деятельности и партнерских отношений с обучаемыми;

- реализации принципов игрового имитационного моделирования и создании творческой атмосферы;

- правильной организации пространственной среды («коммуникативного игрового поля»), длительности и регламента обучения;

- развитию дидактической, коммуникативной культуры и игровой технологической компетентности у преподавателей, работающих в системе последиplomного образования руководителей СКС.

Как показывает практика повышения квалификации руководителей СКС, при таком подходе роль преподавателя становится, в основном, партнерской и аудиторской. Его основная функция – управлять коммуникационным процессом, то есть инструктировать, стимулировать соревновательную активность, учебно-познавательную деятельность, создавать творческую атмосферу, поощрять индивидуальный и коллективный успех, корректировать процесс достижения поставленных целей и действия участников интенсивного процесса обучения, организовывать послеигровые дискуссии, дебрифинги, шеринги, деролинги и рефлексивный анализ.

Проведенное исследование показало также, что преподаватель, работающий в инновационной образовательной парадигме, достигает большей результативности, если организует учебный процесс

в системе последиplomного образования как коммуникационный, прорабатывая на программно-целевом уровне каждый элемент этого процесса: *цель – содержание – сред-*

ства – каналы – результат – обратная связь, учитывая принципы работы со взрослой аудиторией, демонстрируя свою игротехническую и коммуникативную компетентность.

Литература

1. Обучение менеджеров team building – новый подход к ключевой интерактивной компетентности // Только уникальное глобально. Личность и менеджмент. Культура и образование: сб. ст. – СПб.: СПбГУКИ, 2007. – С. 320–343.
2. Игровое моделирование в деятельности педагога. Антология профессионально-педагогической деятельности: учеб. пособие для студ. высш. уч. завед. / под общ. ред. В. А. Слостенина, И. А. Колесниковой. – 3-е изд. – М.: Академия, 2008.
3. Интерактивные технологии в обучении менеджменту: учебно-практ. пособие (Главы А. П. Панфиловой: Введение, гл. 2, 4, 6, 10, методич. реком. преподавателю) / под ред. В. П. Соломина, Л. А. Громовой, А. П. Панфиловой. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2011.
4. Развитие позитивного имиджа магистра в контексте обучения самопрезентации // Человек и образование: Академический вестник ИОВ РАУ, 2011. – № 4. – С. 44–48.
5. Компетентностный подход в развитии навыков коммуникации // Человек и образование: Академический вестник ИОВ РАУ, 2011. – № 4. – С. 29–34.
6. Инновационные педагогические технологии: Активное обучение: учеб. пособие для студ. высш. уч. завед. – Изд. 3-е. – М.: Академия, 2012.
7. Панфилова А. П. Инструменты принятия менеджерами коллективных управленческих решений на основе ментальной лестницы // Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств: журнал теоретических и прикладных исследований. – 2012. – № 19–2. – С. 186–195.
8. Теория и практика общения: учеб. пособие для лицеев. – 4-е изд. – М.: Изд. центр «Академия», 2012.

Literatura

1. Obuchenie menedzherov team building – novyj podhod k kljuchevoj interaktivnoj kompetentnosti // Tol'ko unikal'noe global'no. Lichnost' i menedzhment. Kul'tura i obrazovanie: sb. st. – SPb.: SPbGUKI, 2007. – S. 320–343.
2. Igrovoe modelirovanie v dejatel'nosti pedagoga. Antologija professional'no-pedagogicheskoj dejatel'nosti: ucheb. posobije dlja stud. vyssh. uch. zaved. / pod obw.red. V. A. Slastenina, I. A. Kolesnikovoj. – 3-e izd. – M.: Akademija, 2008.
3. Interaktivnye tehnologii v obuchenii menedzhmentu: uchebno-prakt. posobie (Glavy A. P. Panfilovoj: vvedenie, gl. 2, 4, 6, 10, metodich. rekom. Prepodavatelju) / pod red. V. P. Solomina, L. A. Gromovoj, A. P. Panfilovoj. – Spb.: Izd-vo RGPU im. A. I. Gercena, 2011.
4. Razvitie pozitivnogo imidzha magistra v kontekste obuchenija samoprezentacii // Chelovek i obrazovanie: Akademicheskij vestnik IOV RAU, 2011. – № 4. – S. 44–48.
5. Kompetentnostnyj podhod v razvitii navykov kommunikacii // Chelovek i obrazovanie: Akademicheskij vestnik IOV RAU, 2011. – № 4. – S. 29–34.
6. Innovacionnye pedagogicheskie tehnologii: Aktivnoe obuchenie: ucheb. posobie dlja stud. vyssh. uch. zaved. – 3-e izd. – M.: Akademija, 2012.
7. Panfilova A. P. Instrumenty prinjatija menedzherami kollektivnyh upravlencheskih reshenij na osnove mental'noj lestnicy // Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta kul'tury i iskusstv: zhurnal teoreticheskikh i prikladnyh issledovanij. – 2012. – № 19–2. – S. 186–195.
8. Teorija i praktika obwenija: ucheb. posobie dlja liceev. – 4-e izd. – M.: Izd. centr «Akademija», 2012.