

УДК 378

*СВИСТУН Валентина Іванівна  
доктор педагогічних наук, доцент  
завідувач лабораторії управління професійно-технічною освітою  
Інституту професійно-технічної освіти НАПН України*

## **ІНТЕРАКТИВНІ МЕТОДИ НАВЧАННЯ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ**

*Визначено й схарактеризовано найбільш ефективні інтерактивні методи навчання взаємодії суб'єктів управління системи професійно-технічної освіти*  
**Ключові слова:** управління, взаємодія, інтерактивні методи

Управління розвитком професійно-технічної освіти в умовах ринкової економіки має бути одним із основних чинників якісних змін у професійній діяльності її суб'єктів та підвищення ефективності її функціонування. У багатоаспектній проблемі управління розвитком професійно-технічної освіти практично поза увагою залишається одна з найважливіших проблем – кадрова.

Підготовка керівного складу для управління в системі професійно-технічної освіти залишається лише поставленою, але нерозв'язаною проблемою. Потрібна системна державна політика підготовки управлінців усіх рівнів – від заступника директора професійно-технічного навчального закладу до керівника державного органу управління професійно-технічною освітою.

Сучасні тенденції розвитку професійно-технічної освіти та особливості її функціонування диктують нагальні заходи щодо цілеспрямованого та системного забезпечення її управлінськими кадрами, а саме:

- цільова підготовка управлінських кадрів за магістерськими програмами «Управління навчальним закладом», «Менеджмент організацій», «Управління трудовими ресурсами»;

- ефективне використання керівних кадрів шляхом створення центрів діагностування та оцінювання управлінських кадрів (діагностування рівня підготовленості керівників до здійснення управлінських функцій, формування

їх резерву, розроблення механізму просування), інформаційно-консультативних центрів;

- відновлення системи стажування керівних працівників на підприємствах, в установах, організаціях як в Україні, так і за її межами;

- удосконалення системи підвищення кваліфікації суб'єктів управління ПТНЗ та сприяння її ефективному функціонуванню тощо.

Науковці досліджують різні аспекти управління професійно-технічною освітою, а саме: Г.В. Єльнікова – адаптивне управління ПТО, П.М. Кухарчук – державно-громадське управління ПТО, В.В. Мельниченко – організаційно-педагогічні засади управління ПТНЗ сільськогосподарського профілю, С.І. Одайський – управління навчально-виробничим процесом ПТНЗ при впровадженні державних стандартів підготовки робітників, В.В. Олійник – цільове управління ПТНЗ в ринкових умовах, Л.М. Петренко – розвиток інформаційно-аналітичної компетентності керівників ПТНЗ, Л.М. Сергєєва – управління розвитком ПТНЗ на основі потреб регіонального ринку праці, Т.Ю Чернова – розвиток професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи у ПТНЗ. Проте в наукових дослідженнях, практично, не приділяється увага методам навчання взаємодії суб'єктів управління в системі професійно-технічної освіти.

Тому метою статті є аналіз інтерактивних методів навчання взаємодії суб'єктів управління системи професійно-технічної освіти.

**Виклад основного матеріалу.** «Взаємодія», «міжгрупова діяльність» є ключовими поняттями, які визначають сутність «інтерактивності» у процесі навчання. Інтерактивне навчання ґрунтується на законах, закономірностях, принципах і механізмах психології людських взаємин та взаємодії суб'єктів процесу навчання [1, с. 74]. Сукупність дій, як прояв довільної та навмисної активності людини, спрямована на досягнення усвідомленої мети, є основною складовою діяльності, у тому числі й управлінської, яка завжди здійснюється в певній системі взаємин керівника з об'єктами управління. Це означає, що вона набуває характеру спільної діяльності, яка не може здійснюватися без

встановлення чітких зв'язків між різними діями, а отже, між різними суб'єктами, без відповідного координування з боку керівника їх узгодженої діяльності. Саме спільна діяльність породжує управлінську працю, характерною особливістю якої є спрямованість на суб'єктів спільної діяльності [7, с. 22]. Отже, логічним є те, що саме інтерактивні методи навчання найбільш сприяють ефективній підготовці суб'єктів управління до взаємодії, головна функція яких полягає в навчанні шляхом дій (чим ближчою є ігрова діяльність до реальної управлінської ситуації, тим вищою є її навчально-пізнавальна ефективність).

Особливістю інтерактивних методів є те, що вони побудовані на груповому діалогічному дослідженні можливостей управлінської дійсності в контексті особистісних інтересів суб'єктів управління системи профтехосвіти, тобто це таке навчання, яке ґрунтується на активному та емоційному спілкуванні суб'єктів навчального процесу один з одним, що сприяє усвідомленню та розв'язанню їх власних проблем (наприклад, подолання комплексу неповноцінності; підвищення конкурентоспроможності; набуття вмінь швидкого встановлення ділового контакту, ведення конструктивних переговорів; вплив на інших людей у процесі взаємодії з ними та мотивування їх, розвиток у них прихильності до діяльності в освітній галузі; оволодіння культурою і формування власного стилю ділового спілкування, ефективних прийомів вербального й невербального взаєморозуміння з педагогічними працівниками, учнями, колегами, соціальними партнерами, опанування технологіями управління тощо), які без наявності співрозмовника, наодинці з собою, розв'язати практично неможливо.

Науковці, практики в галузі педагогіки, психології та управління одним із ефективних методів підготовки суб'єктів управління системи профтехосвіти до взаємодії називають тренінги, і пов'язують їх з «відтворенням», «розвитком», «формуванням і вдосконаленням» здібностей, навичок і вмінь керівника до управлінської діяльності, оскільки «тренінг – це програма різноманітних вправ, які планомірно здійснюються з метою формування та

вдосконалення підвищення ефективності трудової чи іншої діяльності» [5].

Тренінг в управлінні набув своєї специфіки в зв'язку з особливостями управлінської діяльності, функціями управління і необхідністю мати розвинену соціально-психологічну компетентність, яка передбачає здатність суб'єктів управління розуміти себе, педагогічних працівників, їх стосунки, прогнозувати міжособистісні ситуації та ймовірні варіанти поведінки у педагогічному колективі.

Етимологічною основою поняття «тренінг» є англійське слово «train» – виховувати, навчати [6]. Тренінг як метод навчання відрізняється від традиційних методів тим, що під час його проведення одночасно відбувається: по-перше, передача знань і самостійний пошук способів, технологій та алгоритмів вирішення поставлених завдань та оволодіння ними; по-друге, формування та вироблення навичок і вмінь творчого розв'язання певних проблемних ситуацій; по-третє, відбувається розвиток різноманітних психологічних структур особистості управлінця, а також, особистості в цілому.

Згідно з положеннями теорії настанови Д.М. Узнадзе, рольових ігор С.Л. Рубінштейна, ідеї П.Я. Гальперіна про формування орієнтовних основ розумових дій, поведінка людини в основному має імпульсивний характер. Імпульсивні реакції в управлінських ситуаціях часто бувають неадекватними в контексті ситуації, яка склалася. Проте ми часто не усвідомлюємо цього. Якщо людина усвідомлює неадекватність своєї поведінки, то, швидше за все, вона буде намагатися реагувати усвідомлено. Оптимальним методом сприяння цьому процесу є тренінги, бо саме на стадії об'єктивації проходить навчання способами реагування, спілкування, які роблять поведінку людини більш адекватною. Після певного закріплення нова її поведінка стає знову неусвідомленою, імпульсивною, але вже на новому, більш ефективному рівні [2].

Психологічний зміст процесів, які виникають в учасників тренінгу, науковці описують як сукупність індивідуальних і групових психічних процесів [7, с. 220]. Це:

– зниження егоцентричних тенденцій в поведінці учасників, які полягають в зміщенні центру комунікативної орієнтації в континуумі «на себе» – «на партнера» в бік партнера. При цьому виникає спочатку свідоме, а потім підсвідоме пригнічування егоцентричних проявів учасника групи: зменшується багатослівність, збільшується кількість невербальних контактів, посилюється зворотній зв'язок, збільшується розуміння партнера й взаєморозуміння;

– загострюється соціальна чуттєвість учасників (зниження комунікативних порогів), що полягає в підвищенні точності розпізнання емоцій, почуттів, переживань, станів, мотивів і підтексту повідомлень партнера, а також підвищується точність передбачення його поведінки. В учасників посилюється увага до критичних моментів під час бесіди, загострюється відчуття ситуації, почуття точок напруженості в спілкуванні, почуття групових станів і процесів (пригніченість, конфронтація, лідерство, захопленість тощо);

– розгальмованість, при якій у членів групи виникає ослаблення дії захисних механізмів, послаблення нормативного самоконтролю, з'являється почуття захищеності й безпеки, посилюється природність поведінки, відкритість у виявленні почуттів, думок, стосунків, активізуються особистісні потенціали; разом з тим з'являється почуття відповідальності за свої слова, вчинки, пропозиції тощо;

– актуалізація творчого потенціалу учасників – зростає швидкість генерування ідей, збільшується варіативність реакцій і поведінки в цілому, збільшується оригінальність розв'язання проблем;

– об'єктивізація поведінки членів ігрових груп, яка полягає в підвищенні адекватності само- і взаємооцінки, зниженні категоричності висловлювань і ускладненні когнітивних конструктів; група виконує роль вирівнювального чинника при оцінюванні й кореляції відхилень в поведінці учасників від нормативного, яке приймається за настановне більшістю учасників;

– поява суб'єктивного відчуття легкості й навіть ейфорії в останні дні навчання і особливо після закінчення занять;

– розвиток самодостатності групи: в учасників з'являється «відчуття

ліктя», взаємної підтримки, відчуття необхідності одне одному, почуття замкнутості групи, прагнення до відторгнення інших людей, які прийшли «зі сторони»;

– підвищення ефективності групової роботи: це пов'язано із зростанням взаєморозуміння між учасниками, результатом чого є зменшення часових витрат на організацію спільної групової роботи; швидко складаються взаємоприйнятні плани спільної роботи, розподіляються функції, приймаються ролі; дисципліна й порядок в групі підтримується самими учасниками.

Взаємодія учасників має складний та інколи непередбачуваний характер, тому й будь-яка авторська програма тренінгу має бути творчим процесом створення чогось нового, унікального, проте складеного на основі загальних методологічних підходів, із загальних елементів, методичних прийомів і способів.

Тренінгова програма розвитку взаємодії суб'єктів управління системи профтехосвіти має складатися, на нашу думку, з таких взаємопов'язаних змістовних блоків: особистісного, комунікативного, професійного.

Особистісний блок починає програму тренінгів, тому для тренера найбільш важливим на цьому етапі є формування згуртованості групи, відпрацювання групових правил поведінки та спілкування на тренінгу, мотивування його учасників, діагностування особистісних якостей учасників.

Ці процеси відбуваються безпосередньо на фоні заглиблювання учасників у свій внутрішній світ, фокусування на своїх переживаннях, думках, уявленнях про самого себе. Метою цього блоку є сприяння усвідомленню учасниками самого себе (своєї особистості) й розумінню інших людей.

Комунікативний блок спрямований на усвідомлення учасниками себе в системі професійного й особистісного спілкування та його метою є формування навичок і вмінь спілкування з колегами по роботі, адміністрацією, соціальними партнерами, налагодження ділової взаємодії, розвиток вміння слухати, висловлювати свої погляди, знаходити компромісне рішення, аргументувати й відстоювати свої думки. Кожен учасник досліджує свій стиль спілкування,

спостерігає за поведінкою та спілкуванням інших учасників, усвідомлює звичні способи спілкування, аналізує помилки в міжособистісній взаємодії.

Професійний блок орієнтований на усвідомлення учасниками себе в системі професійної, управлінської діяльності. Його мета – закріплення нових способів професійно-активної поведінки, розвиток навичок і вмінь керування та ефективного лідерства, набуття практичних навичок і вмінь взаємодії, відпрацювання вмінь самоаналізу управлінської діяльності, а також способів вивільнення свого творчого інтелектуального, особистісного та професійного потенціалів.

Отже, за допомогою тренінгу ефективність розвитку взаємодії суб'єктів управління системи профтехосвіти відбувається на кількох рівнях:

– на когнітивному рівні – отримання нових знань, інформації про себе та інших, про більш конструктивні способи взаємодії, професійної поведінки та спілкування;

– на емоційно-почуттєвому рівні – переживання з приводу особистої нездатності до оптимального розв'язання певних аспектів взаємодії в управлінській діяльності, набуття емоційно-почуттєвого досвіду в стосунках з групою та окремими її членами, усвідомлення своїх емоційних переживань, підвищення самоконтролю;

– на поведінковому рівні – набуття нових прийомів, навичок, умінь і способів взаємодії та їх закріплення;

– на особистісному рівні – корекція ставлення до себе й інших людей, корекція настанов, особистісних якостей, які заважають ефективній взаємодії, оптимальній управлінській діяльності [3].

Таким чином, тренінг активізує процес навчання, посилює його практичну орієнтацію, допомагає перебороти деструктивні форми поведінки суб'єктів управління системи профтехосвіти, у повній мірі сприяє оволодінню ними ефективними прийомами та способами взаємодії, самовираження, управлінськими методиками та технологіями, оптимально розвиває теоретичну, практичну та психологічну види готовності до взаємодії.

У процесі підготовки суб'єктів управління системи профтехосвіти до взаємодії частіше в порівнянні з іншими інтерактивними методами використовуються ділові ігри, які « ... спочатку з'явилися не в системі освіти, а в практичній сфері управління» [1, с. 88]; ділова гра – це модель процесу прийняття управлінського або господарського рішення [4, с. 168]. Хруцький Є.А. її сутність визначає як «...метод імітації (наслідування, зображення, відображення) прийняття управлінських рішень у різних ситуаціях шляхом гри (програвання, розігрування) за запропонованими правилами або такими, що виробляються самими учасниками гри» [8, с. 3-4].

У виробничій практиці метод ділових ігор вперше застосувала в 1932 р. М.М. Бірнштерн – організатор першої ділової гри. Це стало поштовхом для проведення організаційно-управлінських, економічних експериментів на виробництві із використанням різноманітних форм і видів ділових ігор, що давало змогу імітувати управління персоналом підприємства, а потім аналізувати ефективність прийнятих рішень, розроблену структуру управління персоналом, взаємодію та стосунки учасників гри тощо.

Особливостями використання ділових ігор у підготовці суб'єктів управління до взаємодії є такі: моделювання процесу спільної діяльності суб'єктів управління з метою ухвалення управлінсько-професійних рішень; системність змісту навчального матеріалу, який подано в імітаційній моделі управлінської взаємодії; можливість відтворення ситуації та основних ланок управлінської взаємодії в ігровій моделі; наближеність умов навчання до реальних; забезпечення організації та регулювання навчальних дій суб'єктів навчального процесу викладачем, а також самоорганізація та саморегулювання власних навчально-пізнавальних дій суб'єктами; наявність широких і сприятливих умов для більш швидкого переходу теоретичних знань у практичні навички та уміння взаємодії; формування позитивної мотивації суб'єктів управління до взаємодії; наявність емоційної напруженості учасників тренінгу тощо.

Ці особливості ділових ігор створюють сприятливі передумови для їх



успішного застосовування у процесі підготовки суб'єктів управління до взаємодії:

– розвиток навичок і вмінь визначення можливих стратегій власних дій та цілісного уявлення про управлінську взаємодію у динаміці;

– розвиток навичок і вмінь колективного обговорення певних управлінських проблем та ухвалення на цій основі оптимальних рішень їх розв'язання в умовах максимально наближених до реальної управлінської ситуації;

– розвиток у суб'єктів управління інноваційного, аналітичного, психологічного, теоретичного, практичного та управлінського видів мислення;

– визначення індивідуальних і колективних здібностей до взаємодії суб'єктів управління, з'ясування рівня їх підготовленості до взаємодії й на цій основі розвиток професійно важливих навичок і вмінь взаємодії, особистісних властивостей, необхідних для управлінської взаємодії тощо.

Імітаційні ігри також побудовані на взаємодії, спілкуванні гравців, на індивідуальному й колективному прийнятті управлінського рішення в умовах невизначеності й відсутності вичерпної інформації, тобто в цих іграх не моделюється діяльність конкретних управлінців, а моделюється певне середовище й пропонується опис ситуації, особливості якого малознайомі гравцям, яка вимагає швидкого і правильного розв'язання. Колективному прийняттю рішення передують опрацювання індивідуальних рішень.

Проводяться імітаційні ігри за жорстким регламентом і нетривалі за часом, з суворим дотриманням правил. Обов'язковим елементом є післяігрова дискусія. Основна їх дидактична мета полягає в тому, щоб учасники самостійно усвідомили сутність й доцільність колективної діяльності, необхідності співпраці, пошуку компромісу, консенсусу тощо. В їх процесі вони аналізують інформацію й опрацьовують свої варіанти розв'язання проблеми, а також здійснюють різноманітні взаємодії між собою, наприклад, проводять переговори, дискусії, презентації, що сприяє розвитку у них комунікативної культури, набуттю досвіду адаптації до нового середовища, розвиває навички й

уміння управлінської взаємодії, надає можливість застосовувати отримані знання для вирішення квазіуправлінських завдань.

Сутність методу інциденту полягає в тому, що учасники замість детального опису ситуації отримують лише коротке повідомлення про інцидент, який виник у певному навчальному закладі, що змушує їх до пошуку додаткової інформації шляхом запитань. Характер запитань демонструє ефективність пошуку інформації різними підгрупами учасників. Після аналізу інформації, учасники приймають рішення в невеликих підгрупах й виносять його на загальну дискусію.

Після дискусії аналізується оптимальність запитань, які були поставлені підгрупами, що посилює мотивацію учасників в раціональному використанні інформації, а також розвиває вміння ставити запитання, аналітичне й критичне мислення, зваженість дій, навички та вміння виявлення й формулювання проблеми, проектування, моделювання та прогнозування, системного підходу до прийняття управлінських рішень, привчає збирати інформацію цілеспрямовано й раціонально.

Метод інсценування полягає в представленні учасникам певної управлінської ситуації, в якій кожному з них пропонується прийняти роль певної посадової особи, щоб створити модель поведінки, яка характерна для заданої ролі в даній ситуації. Цей метод дозволяє учасникам зрозуміти, як відчують себе суб'єкти управління в певних ситуаціях, що сприяє розвитку культури оцінювання передумов поведінки інших людей, формує навички та вміння адекватного сприйняття підлеглих, колег, соціальних партнерів і досягнення взаєморозуміння та вибору ефективного сценарію поведінки, спілкування та діяльності, тому що власні переживання виразніше запам'ятовуються й зберігаються впродовж тривалого часу.

Заняття проводяться частіше в формі засідання чи рольового діалогу, в процесі якого кожний виконує роль учасника управлінської ситуації, що аналізується. Кожному учаснику видається опис ситуації та інструкція, в якій приписано: як грати свою роль; стратегія, якої слід дотримуватися та правила

поведінки на даному занятті; методика оцінювання ситуації, що склалася; інтереси, які слід відстоювати; цілі, які треба досягати, тобто метод інсценування – це гра за заданим сценарієм. Проте не можна інструкцією жорстко обмежувати власні уявлення виконавців про те, як необхідно діяти в такій управлінській ситуації.

Таким чином, інтерактивні методи сприяють усвідомленню суб'єктами управління себе і своєї ролі в управлінській діяльності, формують у них нові моделі поведінки, спілкування та діяльності у певних управлінських ситуаціях. Їх відмінність від традиційних методів навчання полягає в тому, що останні переважно спрямовані на інтелект суб'єкта управління, а інтерактивні – в цілому на особистість, комплексно на всі сфери його психіки.

Заохочення творчої суб'єкт-суб'єктної взаємодії суб'єктів управління системи профтехосвіти у процесі інтерактивного навчання сприяє запобіганню складних професійних проблем, які можуть виникнути в процесі управлінської взаємодії, основою якої є різні потреби та цілі, різне сприйняття дійсності.

### Література

1. Бадмаєв Б.Ц. Методика преподавания психологии: учеб. пособ. / Бадмаєв Б.Ц. – М.: Гумантит. изд. центр ВЛАДОС, 2001. – 304 с.
2. Бакирова Г.Х. Тренинг управления персоналом / Бакирова Г.Х. – СПб.: Речь, 2004. – 400 с.
3. Бакирова Г.Х. Управление человеческими ресурсами / Бакирова Г.Х. – СПб.: Речь, 2003. – 152 с.
4. Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: учеб. пособ. / Панфилова А.П. – СПб: ИВЭСЭП, "Знание", 2003. – 536 с.
5. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: учеб. для студ. вузов. / Пугачев В.П. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 285 с.
6. Словник іншомовних слів: 23000 слів та термінологічних словосполучень / Уклад. Л.О. Пустовіт та ін. – К.: Довіра, 2000. – 1018 с.
7. Совместная деятельность: Методология, теория, практика. – М.: Наука, 1988. – 232 с.
8. Хруцкий Е.А. Организация проведения деловых игр: учеб-метод. пособ. для преподавателей сред. спец. учеб. заведений / Е.А. Хруцкий. – М.: Высшая шк., 1991. – 320 с.

### **Аннотация**

***Свистун В.И. Интерактивные методы обучения взаимодействию субъектов управления системы профессионально-технического образования***

*Определены и охарактеризованы наиболее эффективные интерактивные методы обучения взаимодействию субъектов управления системы профессионально-технического образования*

***Ключевые слова:*** управление, взаимодействие, интерактивные методы

### ***Annotation***

***V. Svystun Interactive teaching methods interaction of subjects vocational and technical education.***

*Defined and points out the effective interactive training methods of interaction of management vocational school.*

***Key words:*** management, interaction, interactive methods.