



А.А. Свирин

Классификация управленческих умений (состав, структура, роль и место в построении программы общеучебных умений школьников)

Вопросы о значимости управленческих умений в жизни человека, как правило, не возникают. И это понятно, так как в каждый момент времени мы принимаем решения, выявляем проблемы, пытаемся с ними справиться, анализируем новую информацию — в общем, делаем всё то, что относится к управленческим умениям. Проблем в жизни возникает немало, и все они различны как по природе, так и по способу её решения. Безусловно, педагог не может дать универсальный рецепт решения всех проблем, однако существуют некие общие подходы, универсальные способы деятельности, и эти знания и умения учащийся должен осваивать уже в школе. Этим и определяется крайняя необходимость того, чтобы школа научила детей решать проблемы, как учебные, так и жизненные.

Известно, что школа имеет огромные возможности в развитии личностных качеств и умений, так как именно в школьные годы происходит формирование основных психофизиологических характеристик человека, которые впоследствии будут во многом определять его способность к адаптации в социуме,

реализации своих интересов, потребностей — или, одним словом, успешности.

Стоит заметить, что укоренившееся в умах большинства педагогов понимание роли школы, как подготовки детей к будущей жизни, далеко от реальности. Школьник не изолирован от общества — он живёт в реальной жизни, а потому может и должен владеть способами эффективного взаимодействия с окружающим миром. С такой позиции роль школы — не в подготовке детей к будущей, а в приобщении к настоящей жизни с последующей успешной реализацией основополагающих потребностей — в самоопределении и самореализации.

В этой связи представляется очевидной необходимость определения комплекса социально-педагогических условий развития управленческих умений у учащихся в условиях общеобразовательного учреждения, определении необходимых элементов системы по их развитию, а также формирование соответствующей компетентности педагогов.

Управленческие умения нами понимаются как способность выполнять комплекс действий по обеспечению функционирования и развития управляемых систем в аспекте достижения ими поставленных целей.

Для определения совокупности управленческих умений обратимся к анализу умений, которыми должен обладать управленец (руководитель, менеджер, лидер). В ходе изучения работ М. Вудкока [1], С.Н. Кашкарова [2], А.И. Кравченко [3], А.Н. Лутошкина [4], А.В. Меренкова [5], М.И. Рожкова [6], И.К. Шалаева [7]

была построена следующая *классификация управленческих умений*:

Информационно-аналитическая функция управления

— логическое мышление: определять исследуемые объекты, совокупность их существенных признаков, отношения; анализировать, синтезировать, сравнивать, обобщать, систематизировать (информацию из различных источников, свои поступки и действия других людей);

— устанавливать причинно-следственные связи процессов и явлений;

— осуществлять аргументированное доказательство и опровержение;

— определять противоречие, проблему;

— отбирать необходимую информацию;

— выявлять и обозначать проблему;

— стандартизировать формы сбора и хранения информации;

— использовать современные информационные технологии для обработки и систематизации информации;

— давать чёткую формулировку принятому решению;

— понимать другого человека, его индивидуальные особенности;

— умение решать нестандартные проблемы;

— творчески подходить к решению проблем: искать, выдвигать свои и оценивать новые способы достижения цели;

— видеть решение проблемы одновременно и в деталях, и в целом;

— мыслить масштабно и системно, разрабатывать одновременно несколько проблем;

— умение быстро, гибко и эффективно применять свои знания и опыт при решении новых задач.

Мотивационно-целевая функция управления

— рефлексия: умение прояснить свои личные ценности, чётко определять собственные цели и цели выполняемой работы;

— умение ставить цель; декомпозировать цель — строить дерево целей, определять задачи;

— умение мотивировать коллектив на выполнение деятельности, мобилизовать коллектив на реализацию принятого решения;

— создавать и поддерживать благоприятный психологический климат в коллективе;

— делать общую цель субъективно значимой для каждого члена коллектива;

— создавать ситуацию успеха;

— умение замечать и отмечать положительное в работе коллектива;

— заряжать своих коллег творческой энергией;

— поощрять разумную инициативу членов коллектива;

— создавать и поддерживать оптимистическое, бодрое настроение;



— поддерживать веру в осуществимость стоящих перед коллективом задач.

Планово-прогностическая функция управления

— умение формулировать гипотезу по решению проблемы;

— определять основные направления деятельности, наиболее рациональную последовательность их выполнения;

— разбивать работу на этапы;

— выбирать подходящие средства, формы и методы деятельности для достижения цели;

— оценивать ресурсоёмкость планируемой деятельности;

— прогнозировать ожидаемые результаты;

— определять критерии и показатели достижения поставленной цели.

Организационно-исполнительская функция управления

— умение соблюдать последовательность запланированных действий по решению задачи;

— выполнять запланированную работу в определённых временных границах;

— выполнять работу в соответствии с коллегиально выработанными (или объективно существующими) нормами;

— адаптировать коллегиально выработанные (или объективно существующие) нормы, правила выполнения работы под индивидуальные особенности;

— проявлять собранность (организованность);

— эффективно распределять свои силы и время при выполнении задачи;

— умение быть требовательным к себе;

— налаживать информационные потоки;

— наблюдать, замечать детали;

— коммуникативные умения: умение убеждать; внимательно слушать собеседника; вступать в диалог, диалог, дискуссию; грамотно представлять свою позицию и позицию коллектива; выступать при большой аудитории; формировать здоровое общественное мнение; сопереживать;

— умение работать в группе: обеспечивать субординацию и координацию действий членов коллектива (согласованность функций по вертикали и горизонтали), создавать творческие группы, способные быстро становиться эффективными и давать высокие результаты; направлять коллектив на достижение цели; организовать продуктивную работу коллектива, вызывающую у членов коллектива чувство удовлетворённости; поддерживать сплочённость и единство коллектива; своевременно и квалифицированно оказывать необходимую помощь членам коллектива; делегировать полномочия; формировать стиль коллективного управления; принимать решения в условиях коллективного обсуждения; поддерживать согласованность и единство действий членов коллектива; добиваться организованности и порядка, сознательной дисциплины; укреплять взаимное доверие членов коллектива; гибко менять стиль управления в зависимости от ситуации; настаивать на своём;

говорить «нет»; распределять работу между членами коллектива в соответствии с их индивидуальными особенностями;

— использовать различные виды наблюдения согласно типу решаемой задачи; замечать детали;

— умение грамотно и эффективно разрешать конфликты, регулировать межличностные отношения в коллективе;

— толерантность: проявлять восприимчивость к разнообразию точек зрения, такт при общении с коллегами в любой ситуации.

Контрольно-диагностическая функция управления

— умение оценивать свою деятельность посредством сравнения с деятельностью других людей, с собственной деятельностью в прошлом, с установленными нормами;

— умение оценивать деятельность коллектива посредством сравнения с деятельностью других коллективов, деятельностью коллектива в прошлом, с установленными нормами;

— умение оценивать полученные результаты посредством сравнения с задачей, с планом её реализации;

— проводить диагностику;

— контролировать ход выполнения работы и выявлять отклонения;

— владеть основными средствами различных форм контроля (самоконтроль, взаимоконтроль).

Регулятивно-коррекционная функция управления

— умение вносить необходимые изменения в содержание, объём задачи,

в последовательность и время её выполнения;

— саморегуляция: умение проявлять силу воли, упорство, подчинять силы выполнению поставленной задачи, доводить дело до конца (настойчивость); сохранять устойчивость перед стрессами, непредсказуемыми ситуациями и ситуациями неопределённости (самообладание); сохранять высокую работоспособность в течение длительного времени (выносливость);

— быть самокритичным, требовательным к себе;

— совершенствовать формы и методы организации труда, учитывать мнение окружающих о себе и своей деятельности;

— постоянно поддерживать собственный рост и развитие;

— постоянно поддерживать рост и развитие коллектива.

Известно, что эффективность образовательного процесса зависит от координации усилий всех его участников. Прежде всего, педагоги должны утвердить единую для всей школы классификацию общеучебных умений (состав, структуру), которая должна стать внутришкольным стандартом, основой для проектирования работы учителей и администрации. Основой для проектирования программы *управленческих умений школьников* (одного из основных компонентов общеучебных умений) может стать приведённая выше классификация управленческих умений.

Заметим, что ориентация педагогического коллектива на развитие управ-



ленческих умений у школьников имеет двойной эффект.

С одной стороны, повышается субъектность школьников, их самостоятельность при решении задач, успешность, мотивация на учение, социальная активность и инициатива, качество обученности и воспитанности. Субъектность человека, или осознанность действия, нами рассматривается как необходимое условие его успешности и конкурентоспособности в жизни.

С другой стороны, повышается управленческая компетентность самих педагогов, так как создание социально-педагогических условий для эффективного решения данной задачи требует повышения квалификации учителей, огромной работы педагога над собой, смещения акцентов в образовательном процессе с позиции «учитель-надсмотрщик» на позицию «учитель-помощник».

Кроме того, в результате реализации субъект-субъектных отношений, возникающих в процессе развития управленческих умений, изменяется психологический климат школы, основанный на взаимном уважении и доверии, происходит рост и взаимное обогащение всех субъектов образовательного процесса.

При отсутствии споров о необходимости развития управленческих умений у школьников существует проблема практической реализации данного положения. И причин этого несколько.

Во-первых, преимущественно работы по данной тематике касаются лишь отдельных сторон рассматриваемой проблемы, ограничиваясь отдельными методиками. А этого недостаточно для

формирования в школе единого образовательного пространства, интегрирующего усилия всех субъектов образовательного процесса (учащихся, педагогов основного и дополнительного образования, родителей, администрации школы) по решению задачи развития управленческих умений у школьников.

Во-вторых, далеко не все педагоги стремятся переходить на новый стиль управления образовательным процессом, так как это требует огромных усилий — отчасти здесь сказывается инерционность мышления: сложившиеся стереотипы очень сложно ломать — особенно это сложно делать педагогам, работающим в образовании более 20 лет. Проблема может быть ещё и в том, что при всей очевидной значимости развития управленческих умений для школьников далеко не всегда видна значимость для педагогов. А это уже задача администрации школы — показать достоинства перехода на новый принцип построения образовательного процесса.

В частности, можно привести примеры из школьной практики. Заметим, что современные школьники отдают предпочтение тем педагогам, которые им доверяют, делегируют полномочия и ответственность за решение посильных задач; учащимся нужны старшие товарищи, помогающие понять себя и своё место в мире, находить способы решения учебных и жизненных проблем. Отсюда делаем вывод о том, что переход с позиции «учитель-надсмотрщик» на «учитель-помощник» позволит педагогам достичь лучшего взаимопонимания с учащимися, скорректировать цели совместной деятельности, коллегиально разрабо-

тать способы взаимодействия, критерии оценки деятельности школьников, что, в конечном счёте, приведёт к разрешению противоречий между целями учителей и учащихся, сглаживанию «острых углов» в общении, достижению более высокого уровня мотивации школьников на учебно-познавательную деятельность в результате обретения личностного смысла образования — чего так не хватало и не хватает нашим школьникам при традиционном подходе к построению образовательного процесса.

К тому же, известно, что человек — система самоуправляемая. А потому нельзя его чему-либо научить, можно только создать условия для того, чтобы человек научился сам.

Таким образом, конструирование современных образовательных систем, как нам представляется, было бы разумней основывать на новой парадигме, отвергающей манипулятивный стиль управления учением школьника и утверждающей приоритетность его самоуправляемого развития.

Следует заметить, что традиционная система образования, обладая, безусловно, огромным научным потенциалом, всё же не позволяет в полной мере воспитывать подрастающее поколение с высоким уровнем функциональной грамотности. Это подтверждают результаты исследований качества знаний школьников международной организацией PISA, проведённых в 2003 г. Исследования проводились среди 15-летних подростков в 40 странах, целью которых было определение функциональной грамотности, т.е. определение готовности подро-

стков, получивших общее обязательное образование, к полноценному функционированию в современном обществе. В этом случае как раз проверялось не количество знаний, а их качество, которое определялось как *умение решать проблемы*. По многим показателям (математическая грамотность, естественнонаучная грамотность, грамотность чтения) наша страна была на 20–30 местах. Более 50% российских учащихся показали средний и низкий уровни компетентности в решении проблем. Основной причиной этого было то, что задания носили межпредметный характер — давались задания для разрешения реальных проблем, в которых не было явного (стандартного) способа их разрешения.

Решение жизненных проблем требует гибкого, системного знания, основанного на сочетании данных из разных областей науки. Освоение способов решения проблем через развитие управленческих умений у школьников является одним из путей решения данной проблемы.

В связи с этим определим задачи участников образовательного процесса по формированию и развитию управленческих умений у школьников:

— *для учащегося*: овладение универсальными способами:

1) адаптации к условиям окружающего мира;

2) преобразования окружающего мира,

для успешной самоактуализации в нём;

— *для педагога*: создание условий (на учебном занятии, за счёт средств

системы воспитания, дополнительного образования) для воспитания социально активной личности, способной и готовой эффективно решать учебные и жизненные проблемы;

— для родителей: создание условий в семье для гармоничного и всестороннего развития ребёнка, успешно адаптирующегося в окружающем мире и владеющего эффективными способами его преобразования;

— для заместителя директора: координация деятельности педагогов (классных руководителей, учителей-предметников, руководителей кружков) и повышение их квалификации (краткосрочные курсы, консультации специалистов) для успешного управления развитием управленческих умений у школьников на учебных занятиях, в рамках воспитательной работы и системы дополнительного образования;

— для руководителя образовательного учреждения: обобщение и систематизация положительного опыта развития управленческих умений у школьников в рамках школы, в других образовательных учреждениях; финансовое, информационное, методическое, организационное обеспечение развития управленческих умений у школьников.

Решение этих задач участников образовательного процесса, как показывает практика, обеспечивает достижение

качественно нового уровня функциональной грамотности учащихся, а также значительное повышение управленческой компетентности педагогов.

Литература

1. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощённый менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. М.: Дело, 1991. 320 с.
2. Кашкаров С.Н. Лидеры нового тысячелетия (Социально-молодёжный проект). Методическое пособие. М.: Атриум, 2006. 85 с.
3. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. 5-е изд. М.: Академический Проект: Трикста, 2005. 560 с.
4. Лутошкин А.Н. Как вести за собой: Старшеклассникам об основах организаторской работы / Под ред. Б.З. Вульфова. 3-е изд. перераб. и доп. М.: Просвещение, 1986. 208 с.
5. Меренков А.В., Глушкова В.С. Школа развития индивидуальности ребенка на основе формирования организационно-управленческих навыков. М.: АПКППРО, 2004. 28 с.
6. Программа «Лидер» / М.И. Рожков, В.Г. Асафов, Л.А. Волович и др.; Совет Союза пионер.орг. Федерации дет.орг., Науч.-практ. центр. М.: НПЦ Совета СПО-ФДО, 1992. 75 с.
7. Шалаев И.К. Программно-целевой подход в управлении педагогическим коллективом общеобразовательной школы. Сущность и эффективность. Л., 1989. 30 с.