

## ИЗ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОПЫТА

---

УДК 796.5+37.0

**Логвинов Виктор Сергеевич**

*Младший научный сотрудник, Санкт-Петербургский научно-исследовательский институт физической культуры, VSLogvinov@rambler.ru, Санкт-Петербург*

**Семиреков Владимир Александрович**

*Кандидат педагогических наук, доцент кафедры физического воспитания, Новосибирский государственный педагогический университет, vsetirekoff@yandex.ru, Новосибирск*

**Тарасов Ариан Егорович**

*Кандидат педагогических наук, доцент кафедры, Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова, TARASOV@rambler.ru, Якутск*

**Шеманаев Владимир Кириллович**

*Кандидат педагогических наук, профессор кафедры, Национальный государственный университет физической культуры, спорта и здоровья им. П. Ф. Лесгафта, kirilych@bk.ru, Санкт-Петербург*

### НЕКОТОРЫЕ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНЦИИ ИНСТРУКТОРА-ПРОВОДНИКА СПОРТИВНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНОГО ТУРИЗМА (РУКОВОДИТЕЛЯ ТУРИСТСКОГО ПОХОДА)

*Аннотация.* В статье рассматриваются проблемы формирования управленческой компетенции инструктора-проводника спортивно-оздоровительного туризма. Определены методы и наиболее важные аспекты подготовки руководителя туристских маршрутов. Раскрыто понятие «управленческой адаптации руководителя», выявлены условия ее успешного осуществления, охарактеризованы индивидуальные стили адаптационного процесса. Авторы полагают, что обучение руководителей походов и инструкторов-проводников активного туризма социальным и психологическим методам управления малой группой обеспечит повышение эффективности их профессиональной деятельности (руководства туристами на маршруте) и, как следствие, повысит безопасность при проведении туристских мероприятий в целом.

*Ключевые слова:* спортивно-оздоровительный туризм, управленческая компетенция, психологические методы, психология малой группы.

В коммерческом (плановом) туризме руководителем туристской группы, в соответствии с Федеральным законом «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.1996 № 132-ФЗ (ред. от 30.07.2010), п. 12.: назначается инструктор-проводник, под которым понимается обладающее соответствующей квалификацией «...профессионально подготовленное лицо, сопровождающее туристов и обеспечивающее их безопасность при прохождении туристских маршрутов» [6]. В самостоятельном (спортивном и спортивно-оздоровительном) туризме руководителем похода становится турист, как правило, имеющий больший, чем у участников опыт походов в данном виде активного туризма, обладающий организаторскими способностями и пользующийся

авторитетом в туристском коллективе.

И в том, и в другом случае авторитет и компетентность руководителя (инструктора-проводника) являются основой успешного управления группой. В спортивном туризме существует устойчивое мнение, что авторитет и компетентность руководителя похода складываются из: прочного знания маршрута; правильного использования технических навыков и приемов; умения правильно оценивать сложную обстановку, принимать необходимые решения, осуществлять меры по обеспечению безопасности в походе; чувства ответственности не только за свои действия, но и за действия и поступки участников группы.

Парадокс состоит в том, что основной компонент деятельности руководителей по-

ходов (инструкторов-проводников) – управление группой – в педагогике спортивно-оздоровительного туризма традиционно упускается из виду. Эта ситуация, по нашему мнению, возникла в силу того, что управленческая наука существует вне сферы педагогики, хотя они, в некоторой степени, и соприкасаются, но значительно менее тесно, чем, например, психология и педагогика. Следствием этого является полное отсутствие в образовательных программах по спортивно-оздоровительному и спортивному туризму разделов, относящихся к собственно управленческой деятельности руководителей походов, хотя некоторые аспекты управления в специальной литературе иногда освещаются (коммуникация, лидерство, конфликты). Более того, научных исследований по этой тематике в спортивно-оздоровительном и спортивном туризме не проводилось. Мы полагаем, что обучение руководителей походов и инструкторов-проводников активного туризма социальным и психологическим методам управления малой группой могло бы способствовать повышению эффективности их профессиональной деятельности, в частности качества руководства туристами на маршруте, и, как следствие, повышению безопасности туризма.

Наш подход заключается в том, что руководителей туристских походов (инструкторов-проводников спортивно-оздоровительного туризма) в процессе подготовки следует обучать методам, разработанным в теории управления и эффективно используемым в управленческой практике, в частности в управлении малыми группами. При этом за основу мы берем компетентностный принцип рассмотрения деятельности руководителя.

Деятельность участников туристского похода спортивной направленности следует отнести к деятельности в экстремальных условиях. Следовательно, и деятельность руководителя по управлению группой рассматривается как управленческая деятельность в экстремальных условиях [12]. В этом плане проблемы управления имеют свою специфику. Перечислим наиболее важные аспекты процесса подготовки и формирования управленческих компетенций руководителей (инструкторов-проводников).

1. Разработка требований к профессио-

нальной подготовке и подготовленности руководителей экстремального профиля.

2. Отбор руководителей из числа специалистов для обучения и работы в экстремальных (походных) условиях.

3. Разработка программ профессиональной экстремально-психологической подготовки руководителей.

4. Соответствие психологического профиля руководителя модели личности, успешно действующей в экстремальных условиях.

5. Оценка профессионального экстремально-психологического потенциала руководителей групп.

6. Развитие способности к регулированию коммуникативных процессов в экстремальных условиях.

7. Использование методов оптимизации психических состояний руководителей и участников походов в экстремальных условиях.

Особо следует выделить проблему лидерства, поскольку феномен лидерства тесно связан с регулированием внутригрупповых межличностных отношений в микросреде [5]. Туристская группа и представляет собой автономно существующую микросреду. Желательно, чтобы руководитель был лидером в этой группе.

В отношении психологического управленческого воздействия считается целесообразным разграничение таких понятий, как: средства воздействия, приемы воздействия, методы воздействия, технологии воздействия [4].

К средствам воздействия относятся вербальное и невербальное воздействие, вовлечение в организационную деятельность, регулирование степени удовлетворения потребностей. Прием воздействия – это определенное сочетание средств воздействия, обеспечивающее решение конкретной психологической задачи. Метод воздействия – это совокупность приемов воздействия при решении однотипных психологических задач.

Технология воздействия – это решение нескольких психологических задач в контексте конкретных ситуаций. Например, при разрешении конфликтов.

Обучение руководителей туристских походов (инструкторов-проводников спортивно-оздоровительного туризма), основанное на теории и практике управления, должно быть нацелено на овладение средствами

воздействия, конкретными приемами, методами и технологиями, обеспечивающими высокую эффективность управленческой деятельности.

Существуют различные определения понятия «управление». Приведем одно из них, данное В. А. Розановой, которая считает, что управление есть совокупность системы скоординированных мероприятий, направленных на достижение значимых целей организации [9].

В нашем случае управляемой системой является туристская группа. Руководитель туристского похода – субъект управления. Участники похода – объекты управления. Субъект-объектные отношения призваны регулировать деятельность участников посредством управленческих воздействий, контролировать деятельность участников и ее результаты, а также управлять конфликтными ситуациями.

Возможен также и субъект-субъектный подход к управлению, ориентированный на управленческое взаимодействие.

Наибольший интерес в психологии управления, применительно к туризму, представляют следующие проблемы: проблема адаптации руководителя, проблема межличностного восприятия участников похода [11], проблема психологического климата в малой группе [13], проблема стиля руководства в походе, проблема неформального лидера, проблема диагностики психологических особенностей руководителя и участников туристского похода и др.

Для решения указанных проблем необходимо:

- осуществить отбор и апробирование управленческих методов применительно к активному туризму;
- разработать учебный курс для обучения методам управления руководителями туристских походов и инструкторов-проводников;
- определить методы контроля и оценки уровня управленческой компетенции руководителей туристских групп и инструкторов-проводников активного туризма.

Далее мы рассмотрим более подробно некоторые из отмеченных проблем и пути их решения.

Управленческая деятельность руководителя похода имеет ряд существенных особенностей, отличающих ее от деятель-

ности участников. Руководитель планирует, организует, мотивирует и контролирует участников, а также несет ответственность за положение дел, включая жизнь и здоровье участников. При этом деятельность проходит в условиях постоянно изменяющейся внешней среды. Ввиду этого адаптация руководителя является особой проблемой в психологии управления.

Под управленческой адаптацией руководителя похода мы будем понимать процесс и результат таких гармоничных субъект-объектных отношений, которые позволяют достичь цели, поставленной перед группой. Условием успешной адаптации является формирование у руководителя ряда необходимых качеств, таких как стремление к лидерству, настойчивость, активность, рациональный подход к возникающим проблемам, предвидение новых проблем, способность к планированию деятельности на основе развития навыков к систематизации, последовательности и целенаправленности. На эти качества должно быть обращено особое внимание при подготовке руководителей туристских походов. При этом должны диагностироваться и учитываться индивидуальные стили адаптационного процесса.

А. А. Реан, А. Р. Кудашев, А. А. Баранов различают четыре типа социальной адаптации [8].

*Первый тип* с направленностью вектора активности «вовне», когда руководитель активно влияет на среду – участников туристской группы.

*Второй тип* с направленностью вектора активности «внутри», когда руководитель активно приспосабливает себя к среде, корректируя свои собственные социальные установки и поведенческие стереотипы.

*Третий вариант* – это тип активного поиска в социальном пространстве новой среды с высоким адаптивным потенциалом.

*Четвертый тип* (наиболее эффективный) – это вероятностно-комбинированный, основанный на комбинации трех вышеприведенных.

Наряду с типологией социальной адаптации важной чертой руководителя похода является его стиль управленческой деятельности. В узком смысле это обусловленная типологическими особенностями устойчивая система работы, которая складывается у человека, стремящегося к наилучшему

осуществлению данной деятельности.

Рассмотрим популярную классификацию стилей руководства, предложенную Д. Я. Райгородским [7].

Первый стиль – авторитарный, или директивный, характеризуется полным единоначалием руководителя. Такие руководители походов (инструкторы-проводники спортивно-оздоровительного туризма) стремятся контролировать всю деятельность и поведение участников и обычно с симпатией относятся к тем, кто не возражает им ни в чем. Такой стиль руководства может приводить к созданию в группе нездорового психологического климата.

Второй стиль – демократический, или коллегиальный, при котором руководитель передает часть своих полномочий и функций членам группы. Принятие решений сопровождается групповым обсуждением вопросов и согласованием предложений с мнением группы. В ближайшее окружение таких руководителей входят наиболее компетентные из участников похода.

Третий стиль – либеральный (попустительский, или свободный), при котором вмешательство руководителя в процесс управления группой минимально.

Обычно в своей работе любой руководитель применяет все три стиля, но в разной степени выраженности каждого из них (директивно-либеральный, директивно-коллегиальный, коллегиально-либеральный). В процессе подготовки руководителей туристских походов возможна и необходима оценка и коррекция стиля руководства туристской группой.

Традиционно в сфере активных форм туризма (походы, выезды, слеты, соревнования) руководители не имеют специальной подготовки в области управленческой деятельности. Как правило, они являются инструкторами и тренерами по туризму и выдвигаются на роль руководителей либо стихийно (по желанию участников), либо по собственной инициативе при формировании группы самостоятельного туризма, либо административно, будучи членами спортивной организации.

В любом случае сформировавшаяся группа туристов может рассматриваться с социологических, психологических и педагогических позиций как малая группа людей,

участвующих в совместной деятельности и имеющая руководителя. Причем в спортивно-оздоровительном туризме руководитель, даже будучи на этапе формирования группы неформальным лидером, при постановке на учет становится формальным, имеет определенные обязанности и несет ответственность не только перед участниками похода, но и перед общественными и государственными организациями, выполняющими разрешительные функции (Т-С МКК и, в некоторых случаях, администрация ООТ). Комплекс упомянутых выше понятий, таких как «малая группа», «организация», «управление», «руководитель» является базовым в теории и практике управления.

Мы считаем, что необходимо использовать знания, опыт и методы управленческой науки, менеджмента, психологии управления и организационной психологии в педагогике профессиональной подготовки руководителей туристских походов [2].

Необычность такого синтеза заключается в том, что в процессе управления деятельностью группы людей или организации, как правило, не бывают приоритетными педагогические задачи, т. е. задачи обучения и воспитания. Основное внимание уделяется тому, как максимально эффективно использовать наличные человеческие ресурсы, главным образом интеллектуальные и физические. Этот прагматичный упор на конечный результат соответствует принятому нами компетентностному подходу к обучению и оценке деятельности руководителей спортивных походов.

Психологическое обеспечение организации деятельности туристской группы в условиях прохождения активного маршрута является сферой управленческой психологии туризма (УПТ), которую мы постулируем как обособленный раздел психологии, выделяя его из организационной психологии. При этом мы опираемся на идеи наших предшественников, разработчиков вопросов психологии управления в других видах спорта [1; 3].

Круг проблем УПТ широк и мы отметим лишь некоторые. Такие как: особенности принятия индивидуальных и групповых решений, лидерство, ответственность, допустимая степень риска, нормы поведения и ценности, планирование, психологи-

ческий климат группы, конфликты.

Объектом УПТ является деятельность руководителя туристского мероприятия в сфере активного туризма, определяемая целью достижения максимальной эффективности и избеганием опасностей при прохождении маршрута. При этом эта деятельность подчинена нормам и правилам, общепринятым в туризме. Эти нормы предполагают и порождают те социально-психологические отношения между людьми, которые называются управленческими. Такие отношения делают совместную деятельность малой группы организованной.

Таким образом, при формировании профессионально-профильных компетенций бакалавров по физической культуре по профилю подготовки «Спортивно-оздоровительный туризм» нам необходимо решить указанные выше проблемы в сфере управленческой психологии туризма и разрабатывать ППК по данному профилю подготовки уже с учетом управленческой составляющей профильной профессиональной подготовки.

#### Библиографический список

1. Головин О. В., Рябцев С. М. Основные положения концепции физкультурного занятия, построенного на основе системного подхода // Сибирский педагогический журнал. – 2014. – № 6. – С. 250–256.
2. Ендропов О. В. Здоровьесбережение и проблемы оптимизации двигательной активности учащейся молодежи // Сибирский учитель. – 2011. – № 5. – С. 12–14.

3. Жариков Е. С., Шигаев А. С. Психология управления в хоккее. – М.: Физкультура и спорт, 1983. – 183 с.

4. Кабаченко Т. С. Психология управления. – М.: Педагогическое общество России, 2003. – 384 с.

5. Кричевский Р. Л. Психология лидерства. – М.: Статут, 2007. – 542 с.

6. Об основах туристской деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный Закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ (ред. от 30.07.2010) п. 12. – URL: <http://base.garant.ru/Закон> (дата обращения: 25.01.15).

7. Райгородский Д. Я. Психология руководства. – Самара: Издательский дом «Бахрах-М», 2005. – 768 с.

8. Реан А. А., Кудашев А. Р., Баранов А. А. Психология адаптации личности. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2008. – 479 с.

9. Розанова В. А. Психология управления. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 384 с.

10. Семиреков В. А. Модульный метод организации физкультурно-оздоровительной работы в производственном коллективе. – СПб., 2013. – 23 с.

11. Славка С. П. Психология малой группы. – М.: Экзамен, 2004. – 160 с.

12. Смирнов В. Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 256 с.

13. Шикун А. Ф., Филиппова И. М. Управленческая психология. – М.: Аспект Пресс, 2005. – 336 с.

14. Eckerstorfer K. Alternative forms of movement as an expression of a new youth culture and its effects on a school sport // Physical education and sports of children and youth. Conference proceedings. – Bratislava: Slovak Scientific Society for Physical Education and Sports, 1995. – P. 25–28.

#### **Logvinov Victor Sergeevich**

*Junior Researcher, St. Petersburg Research Institute of Physical Culture, VSLogvinov@rambler.ru, St.-Petersburg*

#### **Semirekov Vladimir Alexandrovich**

*Cand. Sci. (Pedag.), Assist. Prof. of the Department, Novosibirsk State Pedagogical University, Novosibirsk*

#### **Tarasov Arian Egorovich**

*Cand. Sci. (Pedag.), Assist. Prof. of the Department, North-Eastern Federal University M. K. Ammosova, TARASOV@rambler.ru, Yakutsk*

#### **Shemanaev Vladimir Kirillovich**

*Cand. Sci. (Pedag.), Prof. of the Department, The Lesgaft National State University of Physical Education, Sport and Health, kirilych@bk.ru, St.-Petersburg*

**SOME PROBLEMS OF FORMATION MANAGERIAL SKILLS  
OF INSTRUCTOR-CONDUCTOR OF SPORTS-HEALTH TOURISM**

*Abstract.* The problems of the formation of managerial competency instructors guide the sports tourism. In amateur (sports and fitness) tourism campaign manager, becomes a tourist, as a rule, having more experience than the participants in this type of hiking adventure tourism, organizational skills and has gained credibility in the tourism team. And in fact, the authority and competence of the manager (instructor guide) are the basis of successful management team. The authors suggest that leadership training hikes, as well as instructors, guides adventure tourism, social and psychological methods of control by a small group, could improve the efficiency of their professional activities (tourist guide on the route), and as a result, would increase the security of tourism.

*Keywords:* sports tourism, managerial competence, experience hiking, psychological methods.