

УДК 378.147:005]:159.955  
DOI 10.31654/2663-4902-2022-PP-3-86-92

**Шевчук М. О.**

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки,  
початкової освіти, психології та менеджменту  
Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя  
m.a.shevchukk@gmail.com  
orcid.org/0000-0002-6402-7400

**ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МИСЛЕННЯ  
МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ СФЕРИ ОСВІТИ**

*У статті розглядаються педагогічні умови формування стратегічного мислення майбутніх менеджерів сфери освіти, які є необхідними й достатніми для ефективного здійснення даного процесу. Автор виділяє три головних обставини, які забезпечують результативність формування стратегічного мислення майбутніх керівників освітньої сфери: проблемність навчання; проєктність навчання; інноваційність навчання. Автор вважає, що навчання через розв'язання проблемних ситуацій дає змогу замінити механічне опанування сукупністю знань на мотиваційний пізнавальний пошук, який спирається на усвідомлення суперечності між вже відомим і невідомим, активізує пізнавальні інтереси та стимулює мислення. У такому разі, проблемність освітнього процесу виступає передумовою формування пізнавальної самостійності менеджера, появи його мисленнєвої активності, коли розвивається потреба розширити область пошуку нових способів розв'язку, використовуючи такі розумові операції як аналіз, порівняння, синтез тощо. При цьому, практичне спрямування проблемного компонента освітнього процесу підготовки майбутніх управлінців має передбачати пошук того чи іншого рішення на основі аналізу конкретної ситуації, оцінки альтернативних ідей та пропозицій, прогнозування ризиків, врахування загроз та визначення наслідків управлінських рішень. Особливу роль в освітньому середовищі, на думку автора, грає виконання різноматематичних проєктів, оскільки під час їх виконання формується усвідомлення їх структурної композиції, особливостей ресурсного забезпечення, специфіки комунікативної взаємодії, активізується теоретичний та практичний досвід, розкривається творчий потенціал майбутнього керівника освітнього закладу. Успішна розробка проєкту потребує активізації мислення взагалі і стратегічного зокрема. Особливо важливим для розвитку стратегічного мислення майбутніх менеджерів сфери освіти виступає проєктування, яке передбачає здійснення послідовно структурованої діяльності з розв'язання певної проблеми, спрямованої на перспективний конкретний результат, що має об'єктивну та суб'єктивну новизну. Застосування проєктування в управлінській діяльності розширює поле стратегічного мислення, оскільки потребує проведення конструктивного творчого пошуку нових шляхів розвитку освітнього закладу, факторів безпечного руху організації у просторі соціально-економічних змін до досягнення нових щаблів успішності, які дадуть їй змогу підвищити свою конкурентоспроможність і зміцнити свої позиції за рахунок підвищення якості освіти. А інноваційність навчання змінює пріоритети сучасної освіти, коли центральним аспектом стає здатність працювати з інформацією та використовувати її в нових непередбачуваних ситуаціях, що потребує оволодіння механізмами здійснення стратегічного мислення, виявленням творчості у складних професійних ситуаціях, відповідальності у прийнятті управлінських рішень, духовної зрілості.*

*Ключові слова:* стратегічне мислення, педагогічні умови, майбутній менеджер.

**Постановка проблеми.** Докорінні перетворення в моделі підготовки сучасного менеджера, здатного стратегічно мислити, сміливо приймати рішення, бачити перспективний розвиток організації, розумно будувати стратегії руху організації в конкурентному середовищі, потребують створення певних педагогічних умов, які сприятимуть результативності формування компетентного керівника.

Сьогодні правильно визначений стратегічний напрям розвитку організації стає запорукою її стабільності, успішності, гнучкості та прогресивності. У наш час потрібно добре усвідомлювати і формулювати проблеми, розуміти загрози, уміти визначати можливості, примножувати ресурси, долати перешкоди і надихати персонал організації на досягнення нових результатів, важливих перемог і звершень. А це означає, що оволодіння стратегічним мисленням виступає обов'язковим компонентом підготовки майбутнього менеджера.

Для ефективного розвитку стратегічного мислення потрібні педагогічні умови, які дадуть змогу зробити даний процес успішним, результативним та максимально оптимальним.

Отже, **метою статті** є визначення педагогічних умов формування стратегічного мислення майбутніх менеджерів сфери освіти.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вивчення науково-методичної літератури виявило, що сутність поняття «педагогічні умови» та його різні аспекти досліджували такі вчені: В. Андрєєв, М. Боритко, А. Дьомін, В. Лузан, А. Найн, Н. Поставлюк, Н. Тверезовська, Л. Філіпова, Т. Шамова.

Термін «умови» у філософській літературі ототожнюється з поняттям «обставини» [10]. Пов'язуючи обставини з певним процесом, можна говорити про те, що вони впливають на нього, змінюючи результат даного процесу в позитивному або негативному напрямку.

Відповідно освітній процес детермінується педагогічними умовами. Нам подобається визначення О. Дурманенко терміну «педагогічні умови».

«Педагогічними умовами, на думку автора, називаються особливості організації навчально-виховного процесу у вищому навчальному закладі, що детермінують результати виховання, освіти та розвитку особистості студента, об'єктивно забезпечують можливість їх досягнення» [4]. За словами дослідника, «в процесі організації якоїсь конкретної діяльності для її ефективності необхідно виділяти певні умови реалізації даної сукупності процесів».

У такому разі, спираючись на думки вчених, ми вважатимемо *педагогічними умовами такі обставини зовнішнього середовища (особливості організації освітнього процесу), які детермінують високий рівень розвитку стратегічного мислення майбутніх менеджерів освітніх організацій.*

**Виклад основного матеріалу.** Висока результативність процесу формування стратегічного мислення магістрів також має забезпечуватися створенням певних педагогічних умов.

На нашу думку, успішність вищезазначеного процесу обумовлюється діалектичним поєднанням трьох головних педагогічних обставин, а саме:

1. Проблемністю навчання як базисної характеристики освітнього процесу.
2. Проєктністю навчання як операційним механізмом досягнення мети.
3. Інноваційністю навчання як шляхом виходу за межі регламентованого поля управлінської діяльності.

Розглянемо сутність кожної педагогічної умови в аспекті розвитку стратегічного мислення майбутніх менеджерів сфери освіти.

Нестабільність сучасного життя, безперервні зміни середовища існування освітньої організації, виникнення протиріч у взаємодії закладу з навколишнім середовищем вимагає від управлінця швидкої реакції на проблемні ситуації, прийняття рішень, націлених на перспективи розвитку організації, усвідомлення тенденцій освітніх змін, визначення стратегічних шляхів руху організації у просторі невизначеності та конкурентності. Це призводить до того, що пріоритет репродуктивності у засвоєнні знань та стандартизовані схеми їх використання відходять на другий план у процесі підготовки майбутніх менеджерів. Управлінська компетентність сучасного менеджера пов'язана з швидкістю реакцій, чіткістю та логічністю мислення,

масштабністю охоплення проблемного середовища, вмінням аналізувати причинно-наслідкові зв'язки та вибудовувати стратегічні маршрути розвитку організації у змінюваному освітньому просторі.

Навчання через розв'язання проблемних ситуацій дає змогу замінити механічне опанування сукупністю знань на мотиваційний пізнавальний пошук, який спирається на усвідомлення суперечності між вже відомим і невідомим, активізує пізнавальні інтереси та стимулює мислення. Потрапляючи в дидактичне проблемне поле, майбутній менеджер опиняється в інтелектуально складній ситуації, яка вимагає нового рівня узагальнень, володіння операційним механізмом мислення, пошуку нових значень, зв'язків та альтернативних інтерпретацій, творчого підходу, застосування дослідницьких умінь.

Отже, проблемність освітнього процесу – це передумова формування пізнавальної самостійності менеджера, появи його мисленнєвої активності, коли розвивається потреба розширити область пошуку нових способів розв'язку, використовуючи такі розумові операції як аналіз, порівняння, синтез тощо. «Усвідомлена і сформульована управлінська проблема, – вважає Л. Столяренко, – передбачає створення моделі пошуків рішення, де розглядаються різні шляхи, засоби і методи розв'язання ускладнення» [9, с. 57].

Освітній процес, насичений проблемними ситуаціями, стимулює майбутнього менеджера визначити важливість проблеми для діяльності освітньої організації завдяки аналізу її наслідків, ранжувати проблеми відповідно часового перспективного руху організації в конкурентному середовищі, розглядати об'єкт у новій конструкції відносин через систематизацію його структурних елементів, вибудовувати колізії між стратегічним рухом організації та ресурсними можливостями реалізації завдань такого руху.

Освітній процес, зітканий з проблемних ситуацій, має бути максимально наближеним до реалій управлінської діяльності. Практичне спрямування проблемного компонента освітнього процесу підготовки майбутніх управлінців має передбачати пошук того чи іншого рішення на основі аналізу конкретної ситуації, оцінки альтернативних ідей та пропозицій, прогнозування ризиків, врахування загроз та визначення наслідків управлінських рішень. Це розвиває стратегічне мислення студентів, підсилює прагнення за допомогою активізації інтегрованих знань та отримання нової інформації самостійно знайти такий управлінський вихід, який відкриє нові перспективні горизонти розвитку організації у бурхливому морі змін та впливів.

Проблемність має просякати зміст практично всіх дисциплін, які вивчаються магістрами під час навчання в магістратурі, оскільки тільки таким чином можливо створити дієвий освітньо-проблемний процес, постійне активне перебування в якому майбутніх керівників здатне ефективно формувати їх стратегічне мислення. Проєктуючи розвиток ситуації, аналізуючи дані, визначаючи шляхи усунення протиріч, магістри оволодівають не тільки операційним механізмом стратегічного мислення, але й усвідомлюють сутність та значущість стратегічного управління в сучасних умовах існування освітньої організації.

Отже, організація проблемності навчання як базисної характеристики освітнього процесу сьогодні є першою педагогічною умовою формування стратегічного мислення майбутніх менеджерів освітніх організацій.

Наступна педагогічна умова діалектично пов'язана з вищезазначеною умовою, оскільки навчання через проблему розвиває вміння бачити перспективні результати її розв'язання, а проєктність навчання (друга педагогічна умова) формує здатність вибудовувати шляхи вирішення проблеми.

У проєктному середовищі магістри мають змогу засвоїти алгоритм розв'язання проблем різної складності і зрозуміти шляхи виходу з проблемної ситуації.

Особливу роль в освітньо-проєктному середовищі грає виконання різноматематичних проєктів, оскільки під час їх виконання формується усвідомлення їх структурної композиції, особливостей ресурсного забезпечення, специфіки комунікативної взаємодії, активізується теоретичний та практичний досвід, розкривається творчий потенціал майбутнього керівника освітнього закладу. Успішна розробка проєкту потребує активізації мислення взагалі і стратегічного зокрема.

Визначення ідеї проєкту змушує керівника бачити сучасний стан організації в освітньому полі та вираховувати подальші перспективи її розвитку, розуміти слабкі позиції в умовах конкурентного середовища та знаходити стратегічні можливості їх укріплення за рахунок проєктної діяльності, усвідомлювати сьогоденні потреби закладу та виявляти ресурсні джерела їх забезпечення, сприймати запити суспільства на постачання якісних освітніх послуг та проєктувати стратегічний пакет, який зможе призвести до задоволення цих запитів у змінних соціально-економічних обставинах.

Особливо важливим для розвитку стратегічного мислення майбутніх менеджерів сфери освіти виступає такий етап проєктної діяльності як проєктування.

Енциклопедія освіти трактує проєктування як «творчу, інноваційну діяльність, яка завжди спрямована на створення об'єктивно і суб'єктивно нового продукту» [5, с. 717].

Н. Краля акцентує увагу на тому, що «проєктування – це робота з майбутнім, оскільки результатом проєктування є образ нового об'єкту. Проєктування спрямоване на кінцевий результат з визначенням необхідних зовнішніх та внутрішніх умов, що забезпечать конкретний результат» [6, с. 14].

У науковій літературі процес проєктування розглядається як певний вид творчої діяльності, яка у своєму розвитку пов'язується з дослідженням, прогнозуванням, моделюванням, програмуванням, соціальним управлінням. Зокрема, В. Докучаєва у проєктуванні вбачає «творчу побудову й реалізацію педагогічних ідей, метою яких є перетворення та вдосконалення освітньої системи» [3].

Отже, проєктування виступає своєрідним феноменом, який виник у процесі взаємодії нових освітніх тенденцій та інноваційної педагогічної практики. Проєктування передбачає здійснення послідовно структурованої діяльності з розв'язання певної проблеми, спрямованої на перспективний конкретний результат, що має об'єктивну та суб'єктивну новизну.

Застосування проєктування в управлінській діяльності розширює поле стратегічного мислення, оскільки потребує не тільки перспективного бачення результату розв'язання проблеми, але й на основі аналізу, систематизації та конкретизації причин, обставин та сучасного стану організації проведення конструктивного творчого пошуку нових шляхів розвитку освітнього закладу, фарватерів безпечного руху організації у просторі соціально-економічних змін до досягнення нових щаблів успішності, які дадуть їй змогу підвищити свою конкурентоспроможність і зміцнити свої позиції за рахунок підвищення якості освіти.

З. Рябова розглядає проєктування як «цілеспрямовану науково-практичну діяльність, щодо вирішення проблем завдяки передбаченню, задуму, складанню плану та застосуванню в умовах, близьких до реальних» [8, с. 227]. З цього можна зробити висновок, що у проєктуванні керівник, використовуючи операційний механізм мислення, поєднує реальні умови з майбутніми перспективами через вибудовування планів досягнення цих перспектив.

Отже, здійснення проєктування пов'язане з проблематизацією навчальних ситуацій і широке використання його в різних сферах освітнього процесу виступає, на нашу думку, умовою ефективного формування стратегічного мислення майбутніх менеджерів сфери освіти.

Проєктування, вважає І. Малкова, «пов'язане з інноваційною діяльністю, сутністю якої, на думку науковця, є певні новоутворення» [7].

Тому третьою важливою умовою ми вважаємо інноваційність навчання.

За словами І. Дичківської, «інноваційна діяльність – це діяльність з оновлення освітнього процесу, внесення новоутворень у традиційну систему, що передбачає найвищий ступінь творчості» [2, с. 28].

Ми підтримуємо думку Г. Демченко, що «інновації визначаються соціальним запитом і сприяють створенню необмежених ресурсів» здійснення освітнього процесу від мети до результату [1].

Отже, створення інноваційного середовища у процесі формування стратегічного мислення майбутніх менеджерів сфери освіти переводить даний процес з площини репродуктивного набуття знань та умінь для формально-практичної управлінської діяльності у простір активізації розумової діяльності та творчого застосування

операційного механізму мислення з метою ефективного розв'язання проблем, які виникають у діяльності освітньої організації.

Інноваційність (з лат. *innovatio* – оновлення, зміна) сьогодні відповідає загальним цивілізаційним викликам, суспільним реаліям, глобальним проблемам. Інноваційність як здатність до оновлення, відкритість новому, стала ознакою сучасної освіти. Вона змінює мотиваційні орієнтири у сфері ціннісного ставлення особистості студента до власного розвитку.

Важливими особливостями інноваційного навчання є його відкритість майбутньому, орієнтація на саморозкриття особистості, здатність до передбачення на основі спрямованості на конструктивні дії в оновлених ситуаціях.

Інноваційність навчання змінює пріоритети сучасної освіти, коли центральним аспектом стає здатність працювати з інформацією та використовувати її в нових непередбачуваних ситуаціях. А це потребує оволодіння механізмами здійснення стратегічного мислення, виявлення творчості у складних професійних ситуаціях, відповідальності у прийнятті управлінських рішень, духовної зрілості.

Сформованість стратегічного мислення, у такому разі, дає змогу враховувати тенденції змін, творчо інтегрувати знання, висувати новаторські ідеї, які виходять за межі стандартизованого сприйняття діяльності організації, знаходити оригінальний вихід з ситуацій дискомфортного існування закладу в конкурентному середовищі, усвідомлювати сенс і місце організації в системі соціально-освітнього поступу.

В умовах інноваційного навчання у майбутніх менеджерів формуються актуальні інтегративні знання (як базовий елемент стратегічного мислення), гнучкість, логічність та критичність мислення (як ознаки аналітичного характеру стратегічного мислення), творча ініціатива (як елемент спрямованості у майбутнє), високий адаптаційний потенціал, внутрішня свобода (як властивість долати перешкоди), налаштованість на максимальну самореалізацію (як повноцінне використання всього операційного арсеналу стратегічного мислення), здатність жити в інноваційному режимі (як володіння інноваційною ситуацією).

Динаміка розвитку сучасної освіти свідчить, що ігнорування інноваційного чинника призводить до формування аутсайдерських інтелектуальних рис особистості майбутнього керівника, закомплексованості його мислення в межах формально-стандартних дій, нездатності програмувати і досягати успіху в професійному та особистому житті.

Ще однією рисою інноваційного навчання є відкритість: до сприйняття нового (прагнення дослідити проблему і знайти творчий спосіб її розв'язання), до діалогічної взаємодії (спільне обмірковування проблем і право кожного на власну ініціативу), до культурної ідентифікації (прагнення змінити дійсність), до власного внутрішнього світу (свобода саморозвитку).

**Висновок.** Розглянуті нами педагогічні умови у своєму діалектичному взаємозв'язку, на нашу думку, мають забезпечити ефективне формування стратегічного мислення майбутніх менеджерів освітніх організацій і порушення навіть однієї з них, при дотримванні інших, негативно впливатиме на весь процес. Лише комплексне створення вищезазначених педагогічних умов може стати підґрунтям результативності процесу розвитку стратегічного мислення магістрів.

### Література

1. Демченко Г. А. Методологічний аналіз системи інноваційного управління URL: [http://science-bsea.bgita.ru/2003/leskomp\\_2003/demhenko.htm](http://science-bsea.bgita.ru/2003/leskomp_2003/demhenko.htm) (дата звернення 19.02.2022).
2. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології: навч. посібн. Київ: Академвидав, 2004. 352 с.
3. Докучаєва В. В. Проектування інноваційних педагогічних систем у сучасному освітньому просторі: монографія. Луганськ, 2005. 299 с.
4. Дурманенко О. Теоретичний аналіз поняття «педагогічні умови» в контексті моніторингу виховної роботи у вищому навчальному закладі. *Молодь і ринок*. 2013. № 7 (90). С. 135–138.
5. Енциклопедія освіти / ред. В. Кременя; АПН України. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.

6. Краля Н. А. Метод учебных проектов как средство активизации учебной деятельности учащихся: учеб.-метод. пособ. / под ред. Ю. П. Дубенского. Омск: ОмГУ, 2005. 59 с.
7. Малкова И. Ю. Концепция и практика организации образовательного проектирования в инновационной школе: автореф. дис. ... док. пед. наук: 13.00.01. Томск, 2008. 42 с.
8. Рябова З. В. Теоретико-методологічні засади маркетингового управління навчальною діяльністю інститутів післядипломної педагогічної освіти: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.06. Київ, 2013. 479 с.
9. Столяренко Л. Д. Педагогічна психологія. Ростов-на-Дону: Фенікс, 2003. 544 с.
10. Философский энциклопедический словарь. Москва: ИНФА, 1998. 576 с.

### References

12. Demchenko, H.A. Metodolohycheskyi analiz systemy ynnovatsyonnoho upravleniya [Methodological analysis of the innovation management system]. URL: [http://science-bsea.bgita.ru/2003/leskomp\\_2003/demhenko.htm](http://science-bsea.bgita.ru/2003/leskomp_2003/demhenko.htm) [in Ukrainian].
13. Dychkivska, I.M. (2004). *Innovatsiini pedahohichni tekhnologii* [Innovative pedagogical technologies]. Kyiv: Academician [in Ukrainian].
14. Dokuchaieva, V.V. (2005). *Proektuvannia innovatsiinykh pedahohichnykh system u suchasnomu osvithnomu prostori* [Designing innovative pedagogical systems in the modern educational space]. Luhansk [in Ukrainian].
15. Durmanenko, O. (2013). Teoretychnyi analiz poniattia «pedahohichni umovy» v konteksti monitorynhu vykhovnoi roboty u vyshchomu navchalnomu zakladi [Theoretical analysis of the concept of "pedagogical conditions" in the context of monitoring educational work in higher education]. *Molod i rynek – Youth and the market* [in Ukrainian].
16. *Entsyklopediia osvity* [Encyclopedia of Education]. (2008). Kyiv: Yurinkom Inter [in Ukrainian].
17. Kralia, N.A. (2005). Metod uchebnykh proektov kak sredstvo aktyvyzatsyy uchebnoi deiatelnosti uchashchyksia [The method of educational projects as a means of activating students' learning activities]. Omsk: Yzd-vo OmHU [in Russian].
18. Malkova, Y.Yu (2008). Kontseptsyia y praktyka orhanyzatsyy obrazovatelnoho proektirovaniya v ynnovatsyonnoi shkole [The concept and practice of organizing educational design in an innovative school]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Tomsk [in Russian].
19. Riabova, Z.V. (2013). Teoretyko-metodolohichni zasady marketynhovoho upravlinnia navchalnoi diialnistiu instytutiv pisladyplomnoi pedahohichnoi osvity [Theoretical and methodological principles of marketing management of educational activities of institutes of postgraduate pedagogical education]. Doctor's thesis. [in Ukrainian].
20. Stoliarenko, L.D. (2003). *Pedahohichna psykholohiia* [Pedagogical psychology]. Rostov-na-Donu: Feniks [in Russian].
21. *Fylosofskiy entsyklopedycheskyi slovar* [Philosophical encyclopedic dictionary]. (1998). Moskva: YNFA [in Russian].

---

### Shevchuk M.

candidate of pedagogical sciences,  
Associate Professor at Pedagogics, Primary Education, Psychology and Management  
of Nizhyn Mykola Gogol State University  
[m.a.shevchukk@gmail.com](mailto:m.a.shevchukk@gmail.com)  
[orcid.id 0000-0002-6402-7400](https://orcid.org/0000-0002-6402-7400)

### PEDAGOGICAL CONDITIONS FOR FORMATION OF STRATEGIC THINKING OF FUTURE MANAGERS IN THE FIELD OF EDUCATION

*The article considers the pedagogical conditions for the formation of strategic thinking of future managers in the field of education, which are necessary and sufficient for the effective implementation of this process. The author identifies three main circumstances that ensure the effectiveness of the formation of strategic thinking of future leaders of education: the problem of learning; the project learning; the innovative learning. The author believes that learning through problem solving can replace mechanical mastery of a set of knowledge with a motivational cognitive search, which is based on awareness of the contradictions between the already known and unknown, activates cognitive interests*

*and stimulates thinking. In this case, the problem of the educational process is a prerequisite for the formation of cognitive independence of the manager, the emergence of his mental activity, when the need to expand the search for new solutions, using such mental operations as analysis, comparison, synthesis and more. At the same time, the practical direction of the problem component of the educational process of training future managers should include finding a solution based on the analysis of a specific situation, evaluation of alternative ideas and proposals, risk forecasting, risk considerations and consequences of management decisions. According to the author, the implementation of various thematic projects plays a special role in the educational environment, as during their implementation awareness of their structural composition, features of resource provision, specifics of communicative interaction is formed, theoretical and practical experience is activated, creative potential of the future head of educational institution is revealed. Successful project development requires intensification of thinking in general and strategic in particular. Of particular importance for the development of strategic thinking of future managers in the field of education is design, which involves the implementation of consistently structured activities to solve a problem aimed at a long-term specific result, which has an objective and subjective novelty. The application of design in management expands the field of strategic thinking, as it requires a constructive creative search for new ways to develop educational institutions, fairways of safe movement of the organization in the space of socio-economic change to achieve new levels of success that will increase its competitiveness. due to improving the quality of education. And the innovativeness of learning changes the priorities of modern education, when the central aspect is the ability to work with information and use it in new unpredictable situations, which requires mastering the mechanisms of strategic thinking, creativity in complex professional situations, responsibility in management decisions, spiritual maturity.*

*Key words: strategic thinking, pedagogical conditions, future manager.*