**Міністерство освіти і науки України**

**Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя**

**Факультет психології та соціальної роботи**

**Кафедра педагогіки, початкової освіти**

**та освітнього менеджменту**

Освітня програма «Менеджмент в освіті»

Спеціальність 073 Менеджмент

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

**ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАГІСТРІВ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ**

**НІЖИНЕЦЬ СОФІЇ СЕРГІЇВНИ**

**Науковий керівник:**

**Новгородська Ю.Г.**, к. пед. н., доцент кафедри педагогіки, початкової освіти та освітнього менеджменту

**Рецензенти:**

**Білоусова Н.В.,** к. пед. н., доцент кафедри педагогіки, початкової освіти та освітнього менеджменту Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя

**Сливко С.А.,** канд. пед. наук, викладач-методист Ніжинського фахового коледжу культури і мистецтв

імені М. Заньковецької

**Допущено до захисту:** Протокол №7 від 15.12.2021 р.

**Завідувач** кафедри педагогіки, початкової освіти та освітнього менеджменту**: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Турчин Т.М.**, д. пед. н., професор кафедри

**Ніжин – 2021**

**АНОТАЦІЯ**

**Ніжинець С.С. Формування управлінської компетентності магістрів у процесі професійної підготовки**: магістерська робота. Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя, 2021. 148 с.

В умовах прогресивних змін, які відбуваються у суспільстві, змінюється значення освіти, розширюється уявлення про роль та зміст управлінської діяльності керівника закладу освіти. У зв'язку з удосконалення системи освіти молодому керівнику потрібно оволодіти великим багажем знань, умінь і навичок, щоб відповідати званню управлінця-професіонала. Оскільки управлінська компетентність визначається не лише необхідною сумою знань, умінь і навичок, що визначаються сформованістю управлінської діяльності керівника, які можна віднести до його кваліфікації, а й такими якостями як ініціатива, співробітництво, здатністю до роботи у команді, комунікативними здібностями, умінням учитися, оцінювати, логічно мислити, відбирати і використовувати інформацію.

У дослідженні здійснено цілісний науковий аналіз проблеми формування управлінської компетентності майбутніх керівників у процесі їх професійної підготовки. Проведений теоретико-методологічний аналіз даної психолого-педагогічної проблеми дозволив розглянути її змістові характеристики з позиції таких наукових підходів: діяльнісного, особистісно-орієнтованого, синергетичного, системного.

У магістерській роботі уточнено зміст поняття «управлінська компетентність керівника», під яким розуміється інтегрована якість особистості, що виражається в сформованості управлінських мотивів і цінностей, вмінь і навичок, знань, професійно важливих якостей особистості, які дозволять ефективно здійснювати управлінську діяльність (ставити цілі, планувати, прогнозувати результати, організовувати, контролювати, здійснювати аналіз, приймати управлінські рішення) та самостійно розв’язувати управлінські проблеми та ситуації.

З’ясовано, що управлінська компетентність майбутніх інженерів-педагогів має складну багатокомпонентну структуру, що містить особистісно-мотиваційний (сукупність ціннісних орієнтацій, мотивів, адекватних цілям і завданням управління; сформованість важливих для управління особистісних якостей); когнітивно-операційний (сукупність знань, умінь і навичок, необхідних для практичного розв’язання завдань управління); аналітико-рефлексивний (оцінка й рефлексія власної діяльності, здатність до самоуправління) компоненти.

Науково обґрунтовано педагогічні умови, дотримання яких забезпечує ефективність формування управлінської компетентності майбутнього керівника закладу освіти: зміст формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів освіти у процесі їх професійної підготовки; використання інтерактивних методів формування управлінської компетентності магістрів; практична підготовка магістрів як необхідна умова розвитку їх управлінської компетентності.

Проведений констатувальний експеримент із використанням діагностичного інструментарію, спрямованого на перевірку вивчення стану сформованості управлінської компетентності магістрів спеціальності 073 Менеджмент, засвідчив переважання середнього та елементарного рівнів сформованості досліджуваного феномену.

Результати дослідно-експериментальної роботи обумовили необхідність розробки заходів, спрямованих на розвиток управлінської компетентності майбутніх керівників закладів освіти в умовах вишу.

***Ключові слова:*** управлінська діяльність, управлінська компетентність, керівник закладу освіти, структурні компоненти управлінської компетентності, педагогічні умови.

**ABSTRACT**

**Sofia Nizhynets. Formation of managerial competence of masters in the process of professional training**: master's thesis. of Nizhyn Gogol State University, 2021. 148 p.

In the conditions of progressive changes taking place in the society, the importance of education changes, the idea of ​​the role and content of managerial activity of the head of the educational institution expands. In connection with the improvement of the education system, a young leader needs to acquire a large body of knowledge, skills and abilities to meet the title of professional manager. Because managerial competence is determined not only by the required amount of knowledge, skills and abilities determined by the formation of managerial activity of the leader, which can be attributed to his qualifications, but also such qualities as initiative, cooperation, teamwork, communication skills, ability to learn, evaluate , think logically, select and use information.

The study provides a holistic scientific analysis of the problem of forming managerial competence of future managers in the process of their training. The conducted theoretical and methodological analysis of this psychological and pedagogical problem allowed considering its semantic characteristics from the standpoint of the following scientific approaches: activity, personality-oriented, synergetic and systemic.

The master's thesis clarifies the meaning of the concept of "managerial competence of the head", which means the integrated quality of personality, which is expressed in the formation of managerial motives and values, skills, knowledge, professionally important personality traits that will effectively carry out management activities, predict results, organize, control, analyze, make management decisions) and independently solve management problems and situations.

It was found that the managerial competence of future engineers-teachers has a complex multicomponent structure that contains personality-motivational (a set of value orientations, motives, adequate to the goals and objectives of management; formation of important personal qualities for management); cognitive-operational (a set of knowledge, skills and abilities necessary for the practical solution of management problems); analytical-reflexive (assessment and reflection of own activity, ability to self-management) components.

Scientifically substantiated pedagogical conditions, compliance with which ensures the effectiveness of the formation of managerial competence of the future head of the educational institution: the content of the formation of managerial competence of future heads of educational institutions in the process of their professional training; use of interactive methods of formation of managerial competence of masters; practical training of masters as a necessary condition for the development of their managerial competence.

The ascertaining experiment with the use of diagnostic tools aimed at checking the study of the state of formation of managerial competence of masters of specialty 073 Management, showed the predominance of middle and elementary levels of formation of the studied phenomenon.

The results of research and experimental work necessitated the development of measures aimed at developing the managerial competence of future heads of educational institutions in higher education.

***Key words:*** managerial activity, managerial competence, head of educational institution, structural components of managerial competence, pedagogical conditions.

**ЗМІСТ**

**ВСТУП**………………………………………………………………..……7

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАГІСТРІВ**…………….……13

1.1. Феномен управлінської компетентності керівника в сучасному просторі психолого-педагогічного знання……………………………………13

1.2. Структура управлінської компетентності керівника ….…….…....20

Висновки до розділу 1……………………………………………….…36

**РОЗДІЛ 2. ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНЬОГО КЕРІВНИКА У ПРОЦЕСІЙ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ**…......……37

2.1. Зміст формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів освіти у процесі їх професійної підготовки………..…...37

2.2. Інтерактивні методи формування управлінської компетентності магістрів……………………………………………………….………………….45

2.3 Практична підготовка магістрів як необхідна умова розвитку їх управлінської компетентності……………………………….……….…………55

Висновки до розділу 2………………………………..…………………..59

**РОЗДІЛ 3. Дослідно-експериментальна робота з формування УПРАВЛІНСЬКОЇ компетентності майбутніх КЕРІВНИКІВ у ПРОЦЕСІ ЇХ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ**……………………………………………………….………….60

3.1. Критерії, показники та рівні сформованості управлінської компетентності майбутніх керівників закладів освіти………………………..60

3.2. Стан сформованості управлінської компетентності майбутніх керівників закладів освіти………………………………………………………67

3.3. Система роботи щодо розвитку управлінської компетентності майбутніх керівників закладів освіти…...………………………….…………..78

Висновки до розділу 3……………………………………….…..…..……95

**ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ**………………………………………..………97

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**…………….……..…….….100

**ДОДАТКИ**…………………………………………………….…………111

**ВСТУП**

**Актуальність і доцільність дослідження.** У сучасних соціально-економічних умовах висуваються досить високі вимоги до професійно-управлінської компетентності керівників навчальних закладів, їх педагогічної майстерності, психологічної грамотності, здатності оптимально реалізовувати управлінські функції, самостійно розв’язувати різноманітні завдання в нестандартних ситуаціях, ефективно взаємодіяти з учасниками педагогічного процесу. Це зумовлено такими основними чинниками, як зміна парадигми національної освіти (перехід від навчально-дисциплінарної до особистісно-орієнтованої моделі виховання) й орієнтація на освітні запити дітей і батьків, що передбачає створення різних типів навчальних закладів, здійснення постійного освітнього маркетингу (аналіз попиту на освітні послуги, формування позитивного іміджу навчального закладу), упровадження педагогічних та організаційно-управлінських інновацій.

Практика дошкільної та середньої освіти вимагає інтенсифікації науково-методичної роботи, спрямованої на розв’язання проблеми підготовки професійно компетентних керівних кадрів навчальних закладів, які володіють теорією і практикою педагогічного управління.

Аналіз психолого-педагогічних джерел, досліджень з проблем управління соціально-освітніми системами, професійної компетентності педагогів дає можливість зробити висновок про те, що формування управлінської компетентності керівника навчального закладу вивчається в таких основних напрямах:

• обґрунтування загальних основ педагогічного менеджменту (Г.Єльнікова Л.Карамушка, Н.Коломінський, Ю.Конаржевський, О.Мармаза, В. Сериков, Г. Тимошко та інші);

• розкриття специфіки управлінської діяльності адміністрації навчального закладу (В.Андреєва, К.Біла, А.Бондаренко, Г.Васильєва, та інші);

• вивчення проблеми шкільного управління на різних етапах розвитку освіти (А.Васильєва, Р.Вдовиченко, Г.Єльнікова, І.Ісаєв, Н.Таланчук, Т.Шамова, С.Янчук та інші);

За безумовної важливості цих досліджень ступінь розробки проблеми формування управлінської компетентності керівника навчального закладу є недостатньою: ученими розглядаються різні сторони управлінської діяльності керівника навчального закладу, проте досліджень, присвячених безпосередньо питанням формування управлінської компетентності керівника навчального закладу, немає.

Аналіз здобутків і результатів наукових досліджень, практики професійної підготовки майбутніх керівників дозволив визначити суперечності між:

- підвищеними вимогами до виконання керівниками закладів освіти управлінських функцій та недостатнім станом їх управлінської підготовки в закладах вищої освіти;

- потребою формування в майбутніх керівників управлінської компетентності та недостатньою розробленістю змісту їх управлінської підготовки та її навчально-методичного забезпечення;

- необхідністю застосування сучасних підходів до формування управлінської компетентності майбутніх керівників у процесі професійно-педагогічної підготовки та відсутністю цілісної моделі її формування.

Актуальність проблеми дослідження, її практична значущість, необхідність розв’язання виявлених об’єктивних суперечностей зумовили вибір теми магістерської роботи: **«Формування управлінської компетентності магістрів у процесі професійної підготовки»**

**Мета дослідження** полягає у науковому обґрунтуванні педагогічних умов формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів освіти у процесі їх професійної підготовки.

**Об’єкт дослідження –** процес професійної підготовки керівника закладу освіти.

**Предмет дослідження –** педагогічні умови формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів освіти у процесі їх професійної підготовки.

Відповідно до мети дослідження визначено такі **завдання**:

1.Здійснити теоретичний аналіз психолого-педагогічної та управлінської літератури з метою виявлення стану наукової розробки проблеми формування управлінської компетентності керівників закладів освіти та з’ясувати сутність основних понять дослідження.

2. Визначити та схарактеризувати складові управлінської компетентності керівника закладу освіти.

3. Теоретично обґрунтувати педагогічні умови формування управлінської компетентності майбутнього керівника закладу освіти в умовах освітнього простору ЗВО.

4. Визначити критерії, показники та рівні сформованості управлінської компетентності майбутніх керівників у процесі професійно-педагогічної підготовки.

5. Розробити систему роботи щодо розвитку управлінської компетентності майбутніх керівників закладів освіти у процесі їх навчання в ЗВО.

**Гіпотеза дослідження** ґрунтується на припущенні про те, що ефективність формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів освіти забезпечується дотриманням таких взаємопов’язаних педагогічних умов: зміст формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів освіти у процесі їх професійної підготовки; використання інтерактивних методів формування управлінської компетентності магістрів; практична підготовка магістрів як необхідна умова розвитку їх управлінської компетентності.

З метою виконання визначених завдань були використані такі **методи дослідження:**

- *теоретичні:* аналіз літератури (філософської, соціальної, психологічної, управлінської, педагогічної) для порівняння, зіставлення різних поглядів на досліджувану проблему, визначення поняттєво-категоріального апарату, визначення педагогічних умов формування управлінської компетентності майбутнього керівника закладу освіти;

- *емпіричні*: педагогічний експеримент; діагностичні (анкетування, методика К. Замфір у модифікації А. Реана. Тестування, шкала локусу контролю Дж. Роттера; розв’язання педагогічних ситуацій) - для оцінки рівнів сформованості управлінської компетентності майбутніх керівників;

- *методи математичної статистики* для кількісного та якісного аналізу емпіричних даних.

**База дослідження.** Експериментальне дослідження здійснювалося на базі Ніжинського державного університету імені Миколи. Експериментом було охоплено 24 студента факультету психології та соціальної роботи спеціальності 073 Менеджмент.

**Наукова новизна та теоретичне значення одержаних результатів дослідження** полягає в тому, що:

- *уточнено* термінологічний апарат у контексті формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів освіти, а саме: «професійна компетентність», «управлінська компетентність фахівця», тлумачення яких орієнтоване на предмет дослідження; критерії та показники сформованості управлінської компетентності майбутніх керівників у процесі професійної підготовки;

- *розкрито* компоненти управлінської компетентності керівника: особистісно-мотиваційний (сукупність ціннісних орієнтацій, мотивів, адекватних цілям і завданням управління; сформованість важливих для управління особистісних якостей); когнітивно-операційний (сукупність знань, умінь і навичок, необхідних для практичного розв’язання завдань управління); аналітико-рефлексивний (оцінка й рефлексія власної діяльності, здатність до самоуправління);

- *обґрунтовано* педагогічні умови формування управлінської компетентності майбутнього керівника закладу освіти у процесі професійної підготовки;

*- подальшого розвитку набули* методики професійної підготовки майбутніх керівників закладів освіти та інноваційні технології формування управлінської компетентності магістрів.

**Практичне значення одержаних результатів** полягаєв*розробленні* навчально-методичного забезпечення підготовки майбутніх керівників закладів освіти, орієнтованого на формування управлінської компетентності, у склад якого входять: ділова гра «Якби я був керівником, семінар-тренінг «Професійний імідж керівника», інтерактивні методи коучингу, «case-study», інверсії, Уолта Діснея, брейнстормінгу; техніка «Шість капелюхів»; спецкурс «Розвиток управлінської компетентності керівника закладу освіти».

Теоретичні положення, практичні напрацювання, що викладено в роботі можуть бути використані при написанні студентами курсових і дипломних робіт у вищих педагогічних навчальних закладах.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дослідження доповідались на: щорічній науковій конференції молодих науковців «Молодь у науці» (2020-2021 рр., Ніжин); VІ вузівській науково-практичній конференції «Підготовка керівника закладу освіти: реалії сьогодення та перспективи» (20 травня 2021 року, Ніжин); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Форми і засоби формування соціальної активності здобувачів освіти в умовах дистанційного навчання» 06 квітня 2021 р. м. Ніжин (5 магістрів); V Міжнародній науково-практичній конференції для молодих науковців «Науковий вимір соціально-педагогічних проблем сьогодення» (13 травня 2021 року м. Ніжин); Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Модернізація професійної підготовки менеджерів» (29 вересня 2021 року, Ніжин).

Основні положення та результати дослідження висвітлені у **4 публікаціях**:

1. Феномен управлінської компетентності керівника в сучасному просторі психолого-педагогічного знання. *Форми і засоби формування соціальної активності здобувачів освіти в умовах дистанційного навчання. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. 06 квітня 2021 р. м. Ніжин.* С.150-154.
2. Інклюзивна складова управлінської компетентності керівника закладу освіти. *Науковий вимір соціально-педагогічних проблем сьогодення. Збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції 13 травня 2021 року Ніжин* С. 96-98.
3. Структура управлінської компетентності керівника закладу освіти. *Вісник студентського наукового товариства: збірник наукових праць студентів* / за заг. ред. О. В. Мельничука. Випуск 24. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя 2021. С.349-352.
4. Зміст формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів освіти у процесі їх професійної підготовки. *Модернізація професійної підготовки менеджерів: матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції,* м. Ніжин, 29 вересня 2021 р. / упоряд.: Ю. Г. Новгородська, М. О. Шевчук. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2021 С.80-83.

**Структура магістерської роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 148 сторінок, з них 87 сторінок – основного тексту. Список використаної літератури нараховує 92 джерела.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАГІСТРІВ**

[**1.1. Феномен управлінської компетентності керівника в сучасному просторі психолого-педагогічного знання**](https://docs.google.com/document/d/1YA3mzaJ0iA-CLbXAsQIjDPgxuFDAcMkO/edit#heading=h.gjdgxs)

Сучасний менеджер – це професіонал, який повинен демонструвати активну громадянську позицію, ефективно взаємодіяти, вирішувати конфлікти, критично мислити, орієнтуватися в сучасних наукових досягненнях, ініціативний, здатний розвиватися, самооцінювати та вдосконалюватися. Бути обізнаним в різних сферах життя, в тому числі в управлінні. Проблема професіоналізму, що виражається через лідерські здібності, сьогодні знаходиться в центрі уваги багатьох вчених. Хоча управлінська компетентність вже досліджувалася вітчизняними та зарубіжними науковцями, психологічна та педагогічна література на сьогоднішній день не містить єдності у визначенні терміна чи підході до його трактування.

Однією з найбільш часто обговорюваних проблем в освіті є вдосконалення системи освіти шляхом застосування компетентнісного підходу. Думка вчених щодо того, що розуміли першим – «компетентність», «компетенція» чи «компетентнісний підхід», неоднозначна. При цьому наголошується, що в навчальному закладі особистість формується суб’єктом, тобто особистісна компетентність є першою умовою формування інших видів компетентності. У цьому контексті проблема розвитку компетенцій у психології та педагогіці розглядається з різних напрямків та аспектів [79, с. 169].

На сьогоднішній день ученим ще належить сформувати єдине визначення терміну «компетентнісно-орієнтований підхід до освіти». Але важливо формувати взаємозв’язок української вищої освіти та загальноосвітніх процесів у Європі та світі. [85]. Л. М. Кідіна вважає, що компетентнісний підхід до навчання менеджерів пропонує багатий досвід вирішення життєвих проблем, виконання основних функцій, соціальних ролей та навичок. А це вимагає готовність спеціаліста вирішувати управлінські проблеми в практичній ситуації педагогічної чи навчальної діяльності [37, с. 71].

Компетентнісний підхід за своїм змістом поєднує інтелектуальну та кваліфікаційну складові освіти; містить ідеологію інтерпретації змісту освіти, оскільки базується на прогнозованому результаті [84, с. 261]. У підході, орієнтованому на навички, першим і тим, що створює систему, є не лише процесуальний компонент освітнього процесу, який не втрачає своєї важливості, а й ефективний компонент, виражений у навичках [74].

Слово «компетентність» у перекладі з латинської означає сукупність предметів, у яких людина добре поінформована, має знання та досвід [42]. У довідковій літературі термін «компетентність» (лат. компетентний – відповідний, здатний)визначає повноваження посадової особи чи організації; володіння знаннями, досвідом у певній галузі [83, с. 61]. Словник психологічних та освітніх термінів і понять пояснює термін «компетентність», як обізнаність, авторитет, знання та управлінські навички.

Словник «Управлінська освіта» пропонує такі визначення:

* Компетенція – коло повноважень, прав, обов'язків конкретного органу влади або коло питань, у яких конкретний державний службовець має знання та досвід;
* Компетентність – міра того, наскільки знання, навички та досвід людей з певним соціально-управлінським статусом відповідають фактичному ступеню складності завдань і проблем, які вони виконують і вирішують [80, с. 9].

Журенко Л. О. у своєму «Новому тлумачному словнику української мови» подає термін «компетентність» у такому значенні: знання кожного предмета на належному рівні. [30, с. 43]. Дж. Равен розглядає компетентність як «специфічну здатність індивіда, необхідну для ефективного виконання конкретної дії у конкретній предметній галузі і включає вузькоспеціальні знання, предметні навички, способи мислення, а також розуміння відповідальності за свої дії» [74].

О.І. Пометун характеризує компетентності як «спеціально структуровані (організовані) набори знань, умінь, навичок, що їх набувають у процесі навчання. Вони дозволяють людині визначати, тобто ідентифікувати і розв’язувати, незалежно від контексту проблеми (від ситуації), характерні для певної сфери діяльності» [63, c. 65].  На думку А.В. Хуторського, термін «компетентність» означає володіння відповідними знаннями та навичками, які дають змогу людині оцінювати та ефективно працювати в певній галузі [82, с. 5].

Н. В. Гузій вважає, що загальнолюдська компетентність — це комплекс когнітивного, діяльнісного (поведінкового) та реляційного (афективного) компонентів. А якщо розглядати «компетентність» як психологічну властивість, то в неї входять не тільки когнітивні (знання) та діяльнісні компоненти, а й мотиваційні (емоційні), етичні, соціальні та поведінкові . [23, с. 65].

З цієї причини термін «компетентність» має ряд різних визначень. Значну кількість класифікованих ознак виділяють вітчизняні та зарубіжні науковці. Однак у Законі «Про вищу освіту» зазначено, що «компетентність – динамічна комбінація знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, управлінських, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати управлінську та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти» [24].

Згідно з психолого-педагогічною літературою під «управлінською компетентністю» розуміємо знання, навички та вміння керінвика, здатність спеціаліста або команди брати на себе завдання та відповідальність у повсякденному житті. [25, с. 55].

За монографією М.Б. Євтуха: «Компетентність спеціаліста з вищою освітою – це проявлені ним на практиці прагнення і здатності (готовність) реалізувати свій потенціал (знання, уміння, досвід, особистісні якості та ін.) для успішної творчої (продуктивної) діяльності в управлінській і соціальній сфері, усвідомлюючи її соціальну значущість і особисту відповідальність за результати цієї діяльності, необхідність її постійного удосконалення» [27, c. 21].

Л.О. Журенко розглядає управлінську компетентність як інтегративний розвиток особистості на основі теоретичних знань, практичних навичок, істотних особистісних характеристик та досвіду,які визначають готовність особистості до певної діяльності та створюють надійні умови для високого ступеня самоорганізації [30, с. 151].

У праці Н.Л. Бабенко зазначено, що «управлінська компетентність магістра» передбачає наявність глибоких професійних знань і педагогічних навичок. [3, с. 10]. Н.А. Брюханова вважає, що управлінські здібності магістра – це «здатність вирішувати задачі управлінської діяльності на основі фахових знань і умінь, що інтегруються з розвитком особистісних управлінсько-значущих якостей, серед яких провідними є любов до дітей, що поєднується з вимогливістю, емпатія та комунікативність» [11, с. 41]. Управлінська компетентність — це інтегральна категорія, значення та структура якої дають змогу професіоналу виконувати свою роль управлінця якомога краще та сприяють саморозвитку та самовдосконаленню [74].

У статті Л.А. Бондар зазначено, що майстерність майбутнього менеджера є результатом його підготовки у ЗВО. Автор зазначає, що результати професійного розвитку сучасних менеджерів освіти розглядаються в категоріях умінь і компетенцій. У цьому випадку «компетентність» тлумачиться як вимога, що висувається до освіти. Освіта (стандарт, опис повноважень, посадова інструкція, назва посади), потенціал особи; «компетентність» — готовність та фактична здатність керівника виконувати завдання та обов’язки у повсякденній діяльності. [9, с. 425].

Управлінські навички магістра визначаються галузевим стандартом вищої освіти. До них належать: планування, діагностика та прогнозування, здоров’я та профілактика, освіта та розвиток. Компетентність є результативно- діяльнісною ознакою освіти [42].

На думку Н.В. Велентєєнко, «управлінська компетентність магістрів у процесі професійної підготовки» характеризується як цілісна управлінсько-особистісна характеристика педагога, в яку входить теоретична та практична готовність і вміння розкрити себе в сфері формування управлінської компетентності магістрів у процесі професійної підготовки, а також суб’єктні властивості особистості, які забезпечують ефективність навчання магістра [15, с. 17].

Л.О. Журенко у своїй праці зазначає, що поняття компетентності включає ряд якостей: рівень засвоєних спеціалістом значущих знань; практичні навички та їх застосування; психологічні особливості, що дозволяють особистості діяти вільно, впевнено і толерантно відповідно до наявних потреб і бажань навколишнього життя; можливість використання управлінських навичок у певних ситуаціях [31, с. 152].

Л.П. Волченко розглядає управлінські здібності як світогляд і високу культуру, знання педагогіки, психології, теорії та наукових основ менеджменту, вміння застосовувати свої знання на практиці. Знання психолого-педагогічних методів дослідження, в галузі суспільних наук, володіння всім комплексом педагогічних і управлінських умінь [18, с. 53].

У той же час Н. А. Глузман пояснює, що управлінська компетентність утворюється як результат розвитку управлінських якостей особистості і обумовлюється не лише основними знаннями та вміннями, а й ціннісними орієнтаціями, мотивами його діяльності, розумінням себе та навколишнього світу, сталими взаємостосунками з людьми, здатністю до розвитку свого творчого потенціалу [20, с. 68].

На думку О.В. Пищик, управлінські здібності керівника пов’язані з оволодінням детальними та важливими знаннями з психолого-педагогічних дисциплін, індивідуальних методів. Обов'язковою умовою є те,що майбутній менеджер повинен вміти використовувати ці прийоми на практиці в навчальному закладі; мати певні психологічні властивості, які дозволяють особистості в певній ситуації поводитися з впевненістю і повагою до дітей, колег і батьків, а також використовувати управлінські навички в певних ситуаціях [61, с. 5].

О.С. Мисик у своїй роботі зазначає, що «управлінська компетентність педагога – характеристика теоретичної та практичної підготовленості фахівця до здійснення педагогічної діяльності, яка представлена сукупністю загальнопедагогічних, спеціальних, технологічних, комунікативних і рефлексивних компетенцій, що виражається у здатності самостійно, відповідально, ефективно виконувати певні трудові функції» [49, с. 414].

Під управлінською компетентністю педагога в даному випадку В.Ф. Сергєєва розглядає єдині особистісні характеристики, такі як психологічна (розуміння та усвідомлення власної роботи) і теоретична (набуття особистісно значущих знань і навичок). Бажання працювати з боку вчителя, здатність вирішувати педагогічні проблеми на практиці та виконувати роботу загалом. Учена підкреслює, що управлінські здібності вчителя не мають жорстких управлінських меж, оскільки вимагають постійної рефлексії над різноманітністю соціальних, психологічних, педагогічних та інших питань [70].

Управлінська компетентність як розвиток особистості є динамічною, оскільки її зміст і рівень якості залежать від багатьох факторів: рівня розвитку психології та педагогіки, антропології та культурології, суспільних та економічних наук; а також багатошаровою, оскільки змінюється з процесами, що відбуваються в освіті та суспільстві [84, с. 263].

Для управлінської компетентності керівника навчального закладу характерні такі ознаки :

- результативність і мобільність управлінських знань, розуміння їх важливості для практики управління, що вимагає постійного оновлення бази знань та потреб введення нових наукових даних, оперативної інформації про стан керованого об'єкта;

- гнучкість методів прийняття управлінських рішень, алгоритмів вирішення проблем, тобто здатність керівника не тільки знати суть управлінської проблеми, а й вирішувати її практично та оптимально;

- вибагливість мислення, яка виявляється в можливості обирати найкращі рішення, мотивувати вибір, відкидати помилкові шляхи;

- присутність належного для управління досвіду керівництва (керівник систематично аналізує свій досвід й, виходячи з нього, приймає обґрунтовані, найбільш оптимальні в конкретній ситуації, рішення).

Будь-який сучасний керівник повинен володіти певними морально-етичними якостями: гуманізмом, високою культурою, ввічливістю, чесністю, високими стандартами; вольовими якостями: наполегливістю (самовладання), толерантністю, цілеспрямованістю, сміливістю; інтелектуальними якостями: ясністю і логічністю думки, критичністю, творчою уявою, винахідливістю, кмітливістю. Особливо важливою у майбутній управлінській діяльності є оперативність мислення, яка допомагає швидко знаходити найвигідніше вирішення управлінських задач. Тому управлінські здібності майбутнього керівника повинні відповідати його психолого-педагогічній підготовці, його знанням у професійній сфері, лідерським якостям,що в комплексі дасть можливість говорити про спеціаліста, спрямованого на багатонадійність у своїй роботі, перейнятого ходом поповнення власної культури, переконаного в собі і здатного досягати високих результатів у управлінській діяльності.

Можна зробити висновок, що для управлінських якостей характерна наявністю глибоких спеціальних знань і педагогічних навичок, які сприяють успіху в тісній співпраці Адміністративна діяльність. Ми можемо вважати, що *управлінська компетентність керівника навчального закладу –* це комплексна характеристика управлінця, що включає знання, навички, психологічні та деякі особистісні риси.

**1.2. Структура управлінської компетентності керівника**

На сучасному етапі реформування вищої освіти рівень керівника, його призначення зазнають змін так само, як і вимоги до ступеня його професіоналізму, його управлінської компетентності. Компетентнісний підхід передбачає визначення структури управлінської компетентності, від знання якої залежатиме успішність процесу формування управлінської компетентності майбутнього керівника закладу освіти.

У своїй праці О.С. Мисик [49, с.414], подає таку структуру управлінської компетентності:

* загальноосвітня – використання протягом усього життя базових психолого-освітніх знань і навичок , вирішення різноманітних навчальних завдання в різних освітніх системах; дотримання певних комерційних і педагогічних вимог, незалежно від спеціалізації вчителя; володіння комплексом універсальних якостей особистості, необхідних для успішності управлінської та навчальної діяльності;
* спеціальна - володіння специфічними знаннями та навичками;
* технологічна (діяльнісна) - володіння управлінськими та педагогічними навичками, тобто контрольованим способом здійснення управлінських і педагогічних дій, що передається через сукупність знань, набутих у сфері управлінської та педагогічної діяльності; творчість;
* комунікативна – побудова правильних стосунків з учнями, які б допомогли найбільш ефективно вирішувати проблеми навчання та виховання; прояв шанобливого та зацікавленого ставлення до цінностей, які становлять зміст позиції дитини, якими простими та нецікавими вони б не здавалися; володіння техніками управлінського спілкування з колегами;
* рефлексивна – регулятор особистих досягнень учителя, стимулятор зростання в управлінській діяльності, удосконалення педагогічної майстерності. Ця компетентність проявляється у здатності пізнавати себе (самоспостереження, самоаналіз, критична самооцінка), презентувати себе (самокритика, самостимуляція, самопримус тощо), самореалізуватися . [49, с. 415; 25, с. 8].

На основі даних С.М. Ніколаєнка та В.В. Тесленканка [89, с. 47] структура управлінської компетентності магістра визначається як ряд взаємозалежних компонентів, а саме: особистісного, пов’язаного із змістовним процесом, рефлексивно-оцінного, творчого. Змістово-процедурна складова управлінської компетентності включає наявність науково-теоретичних знань про особливості педагогічної діяльності магістра, лідерську компетентність, професіоналізм, акмеологію, акмеологічну концепцію, засоби оволодіння навчальною діяльністю, досягнення вищого рівня компетентності в керівництві. Компонент рефлексивного оцінювання має включати прагнення до самовдосконалення шляхом самоаналізу та самооцінки навчальної діяльності, пов’язаної з прогнозуванням позитивних змін у підготовці лідерства, ідентифікацією та визнанням, оновлення навчальних навичок та вибір оптимальних шляхів набуття вищих управлінських навичок та їх позитивний вплив на навколишню дійсність (через своїх вихованців, батьків). Творчий компонент – пов’язує особистісний, змістовно-процесуальний, рефлексивно-оцінний компоненти та демонструє вміння вчителя розвивати та творчо перетворювати дійсність у процесі навчально-виховної роботи магістра [89, с. 47].

Відзначаючи суттєві прояви управлінських здібностей магістрів, О.В. Овчарук звертає увагу на психолого-педагогічну складову її структури. На основі роботи з розвитку педагогічної компетентності в керівництві вчителя вчений приходить до висновку, що в ньому поєднуються два аспекти – пізнавальний (знання) та діяльнісний (засоби діяльності та воля до дії) [52, с. 8].

Дослідниця зазначає, що когнітивний компонент передбачає наявність у викладача теоретичних знань з фундаментальних наук, які вивчають людську особистість і дозволяють вчителю свідомо визначати зміст своїх управлінських ролей у вихованні та навчанні. Зокрема, мова йде про наступні висновки:

* про закономірності навчання та підвищення кваліфікації, особливості засвоєння матеріалу;
* знання загальних, а також індивідуальних і вікових особливостей особистості (спрямованість, характер, темперамент, здібності тощо);
* знання особливостей навчально-пізнавальної діяльності;
* знання особливостей комунікаційної діяльності;
* знання особистих психолого-педагогічних особливостей;
* знання особливостей психічних процесів (думка, пам’ять, уява тощо);
* знання методів психологічного дослідження розвитку особистості (спостереження, бесіда, аналіз результатів навчання, анкетування, інтерв’ю, досвід) [52, с. 9].

Діяльнісний компонент – це знання та навички управлінця, які перевірені на практиці і які педагог засвоює найбільш ефективно. Це вміння використовувати психолого-педагогічні знання, здатність критично мислити, а також методи і прийоми психічної саморегуляції. Ці здібності, підкріплені відповідними навичками, формуються досвідом практичного застосування психолого-педагогічних знань у навчальному процесі [75, с.11].

Проаналізувавши різні підходи щодо структури управлінської компетентності, будемо розглядати досліджуваний феномен як трьохкомпонентне явище, складовими якого є: особистісно-мотиваційний, когнітивно-операційний та аналітико-рефлексивний компоненти.

Розглянемо детальніше компоненти управлінської компетентності керівника закладу освіти.

*Рис.1.1. Структура управлінської компетентності майбутнього керівника*

***Мотиваційний компонент*** в рамках мотиваційної сфери особистості є цілісною властивістю, що характеризується низкою соціальних установок, цінностей, нахилів, потреб, інтересів, на яких базуються мотивації, тобто все це сутність орієнтації людини («що бажає людина»). Одним із найважливіших компонентів самомотиваційного компонента лідерських навичок керівника є усвідомлення управлінських цінностей.

На нашу думку, найбільш обґрунтовану та детальну класифікацію освітніх і ділових цінностей запропонував І.Ф. Ісаєв. [34]:

- цінності-цілі – показують зміст і важливість цілей управління цілісним освітнім процесом на різних ієрархічних рівнях: цілі управління системою освіти, цілі управління освітніми закладами, цілі управління навчальними закладами, цілі розвитку особистості, освіта та особистісний розвиток. Особисте прийняття таких цілей, їх визнання та їх оцінка роблять цінності-цілі своєрідним регулятором управління;

- цінності-знання – свідчать про значення та важливість знань у сфері менеджменту: знання методологічних основ управління, управління освітою, знання особливостей роботи зі студентами, знання критеріїв ефективного управління навчально-виховний процес тощо ;

- ціннісні-взаємини, що показують важливість взаємин між учасниками освітнього процесу, ставлення до себе, своєї професійної діяльності, міжособистісних стосунків персоналу закладу, можливості їх навчання та цілеспрямованого управління ;

- цінності-якості, що розкривають різноманіття особистісно-комунікативних поведінкових якостей особистості педагога як суб'єкта управління, які відображаються в окремих навичках лідерства (здатності передбачати свою діяльність та її наслідки, вміння співвідносити свої цілі та дії з цілями та діями інших, співпраця та співуправління тощо).

Не менш важливою частиною самомотиваційної складової управлінських якостей є позитивна мотивація управлінської діяльності. А.І. Васильєв та Н.М. Островерха виділяють такі групи мотивацій керівника навчального закладу [57, 12]:

- соціальні причини – причини для суспільства в цілому - участь у важливій діяльності (виховання та навчання покоління), реальний внесок у підвищення якості освіти, створення нових типів навчальних закладів, вплив на свідомість дітей , вчителі, батьки тощо;

- власне управлінські мотиви – мотиви, безпосередньо пов'язані з інститутом управління (дотримання навичок особи, відповідальної за зміст управлінської діяльності, різноманітність і незалежність у визначенні та розв’язанні управлінських проблем, формування команди людей, що поділяють однакові ідеї, здатність реально впливати на організацію навчального закладу тощо), а також взаємодію з людьми, навчальний процес, можливості спостерігати за розвитком дітей та створювати умови, бачити результати своєї діяльності, сприяти гуманізації освіти тощо);

– мотиви розвитку особистості – потреба володіти собою, долати труднощі, можливість реалізації свого творчого потенціалу тощо.

У ході наукових досліджень було показано, що розвиток важливих професійно-особистісних управлінських якостей є необхідною передумовою успішності управлінської діяльності керівника закладу освіти. У науковій літературі немає єдиної думки щодо номенклатури управлінських якостей, до яких дослідники відносять широкий спектр характеристик. У структурі управлінських якостей виділяють:

- сукупність характеристик, пов'язаних із самовдосконаленням керівника та спрямованих на гуманістичний підхід до управління, а саме: вплив на людей з урахуванням потреб, мотивів та інтересів працівників, комунікації, запобігання конфліктам, рефлексивності тощо (Введенський В.) [13];

- здатність прогнозувати свою діяльність і передбачати її наслідки; вміння співвідносити свої цілі та дії з цілями та діями інших; здатність до співпраці та співуправління (І. Ісаєв) [34];

- організаційні, комунікативні, перцептивні, сугестивні властивості, здатність до навчальної імпровізації (Г. Селевко) [68].

На думку Н.В. Кузьміної та А.В. Хуторського, ефективні менеджери мають такі характеристики [44, 82]:

- організаційне бачення, яке включає психологічну вибірковість (увага до нюансів взаємин, до синхронності емоційних станів керівника та підлеглих, вміння поставити себе на чуже місце); практична спрямованість інтелекту (прагматична орієнтація керівника на використання даних про психічний стан колективу при вирішенні навчальних завдань); психологічний інстинкт (вміння зберігати почуття міри у своїй психологічній вибірковості та прагматичній спрямованості);

- емоційно-вольова дієвість, яка вважається здатністю впливати на інших за допомогою волі та емоцій. Його складають такі фактори: енергійність (здатність «заразити» та «зарядити» інших своїми бажаннями, спрямованість, переконання та оптимізм у досягненні мети); вимогливість (здатність досягати «свого», висуваючи вимоги інших і реалізуючи їх); критичність (вміння розпізнавати відхилення від запланованої програми в діяльності виконавців і належним чином їх оцінювати);

- схильність до організаційної діяльності, яка включає: готовність до організаційної діяльності, починаючи від мотиваторів і закінчуючи професійним навчанням; самопочуття в процесі діяльності («тонус», задоволеність, працездатність).

Класифікацію значущих особистісних і професійних характеристик керівника закладу освіти детально провели Є.П. Тонконога та Н. Б.Крилова, які виділяють такі групи ознак [43, 76]:

- моральні – працьовитість, чесність, порядність, любов до дітей, справедливість, порядність, скромність, бажання вдосконалюватись, повага до людей, доброта;

- організаційно-педагогічна – педагогічна пильність, організованість, послідовність, гнучкість, наполегливість, старанність, об’єктивність в оцінюванні, здатність до контролю;

- комунікативна – вміння встановлювати контакти, слухати співрозмовника, інтерес і потяг до людей, вміння поставити себе на місце інших, тип спілкування, педагогічна та психологічна тактика;

- управлінська – наполегливість, працьовитість, здатність бачити нове, воля, цілеспрямованість, енергійність, працездатність, здатність приймати рішення, практичні навички, креативність, допитливість.

Ефективність управлінського процесу визначається також професійною мобільністю, що виявляється у його здатності орієнтуватися в постійно мінливих соціально-освітніх ситуаціях, швидко і правильно вирішувати управлінські проблеми. Тому орієнтація керівника навчального закладу на здійснення управлінської діяльності включає формування бачення гуманістичного світу, орієнтирів пізнання та розуміння людини; особисте прийняття та визнання цінностей освітнього менеджменту; набір особистісно та професійно значущих характеристик (енергійність, ініціативність, відповідальність, працьовитість, вміння спілкуватися з людьми, висока вимогливість до себе та інших, впливовість, наполегливість, толерантність, емпатія, педагогічне чуття).

***Когнітивно-оперативна складова*** управлінської компетентості керівника розглядається як сукупність психологічних, освітніх і ділових знань і навичок, що підвищують якість володіння, необхідне для здійснення управлінської діяльності, а також ефективного вирішення різноманітних управлінських ситуацій.

Ось як розуміє Ю.А. Конаржевський знання наукових основ менеджменту та самої науки управління. Загалом у рамках управлінських знань директора школи науковець враховує не лише знання загальної теорії менеджменту, а й освітні та психологічні знання з предмета менеджменту та положень цих наук, які сприяють удосконаленню. підготовці, впровадженню та реалізації управлінських рішень [38].

У наукових джерелах ділові знання керівника навчального закладу є центральним стрижнем творчої основи його діяльності. Наголошується, що успішне управління неможливе без знання наукової основи суб’єкта управління, тобто школи, процесів, що в ньому беруть участь; особливості учасників навчально-виховного процесу, відношення навчального закладу до соціального середовища тощо. Тому когнітивна складова має включати наявні у керівника знання про об’єкт управління, тобто про заклад як освітню систему, та знання в інших сферах діяльності, які необхідні в повсякденній роботі менеджера.

Ключову роль в управлінських знаннях керівника відіграє уявлення про менеджмент як науку, яка дає змогу здійснювати управлінську діяльність. Тому директор навчального закладу повинен мати уявлення про такі основні положення теорії управління, як:

- характер закладу як цілісної відкритої соціальної організації, його ресурси (кадри, фінанси, матеріальні, інформаційні тощо), соціально-економічні, культурно-освітні зв'язки закладу;

- мету управління навчальним закладом; особливості управління суб'єктом (управлінням) та об'єктом управління (навчальний заклад як керована система);

- управління якістю навчального закладу; освітній маркетинг та засоби реалізації маркетингових процесів.

Найважливішим є уявлення менеджера про управління як процес – це низка безперервних, вкладених дій, що забезпечують їх успіх.«Сукупність цих дій, що називаються управлінськими функціями й які самі по собі також є окремими процесами, і складає сутність управління» [73; с.57].

Загальноприйнятого підходу до відображення функцій управління в наукових джерелах не існує, що свідчить про складність процесу управління. У процесі аналізу наукової літератури ми з’ясували функції, які має виконувати керівник навчального закладу:

* планування – визначення стратегічних і тактичних завдань керівництва освітнім закладом, основних і другорядних завдань, усіх дій і заходів, необхідних для досягнення цілей.
* організація – створення структури, яка дає змогу педагогічним працівникам, маючи обмежені ресурси (часові, інформаційні, фінансові та матеріальні, людські, емоційно-психологічні тощо), забезпечити чітку взаємодію між службами закладу та їх викладачами.
* стимулювання – вплив керівника на підлеглих, що спонукає вчителів працювати до мети. Вплив лідера має три основні форми: страх (страх, примушення людини бути смиренним або діяти належним чином); переконання (доказ істини, факти, які викликають у людини страх чи занепокоєння); задоволення своїх інтересів за допомогою мотивації [29].
* моніторинг – визначення ступеня досягнення поставлених перед навчальним закладом цілей на етапі планування.

Слід зазначити, що вирішальним фактором у здійсненні всіх управлінських функцій є управлінське рішення, тобто вибір керівником «найбільш оптимального, адекватного даній конкретній ситуації способу вирішення управлінської проблеми». Прийняття управлінських рішень загалом включає такі основні етапи: визначення та усвідомлення менеджером проблеми управління; повний огляд і аналіз альтернатив і можливих рішень; вибір найбільш прийнятного рішення проблеми в цій конкретній ситуації, міркуючи про чинники, що привели до вибору [73; С.62].

Особливе місце в структурі когнітивної складової управлінської компетентності керівника мають, на нашу думку, займати знання з самоуправління, що включає самостійну розробку програм власної діяльності керівника,починаючи з його вибору і закінчуючи підбором засобів для досягнення бажаного результату.

Оволодіння основними управлінськими знаннями тісно пов’язане з набуттям ряду навичок і вмінь, необхідних для успіху управлінської діяльності. Наукові джерела проливають світло на різні управлінські навички окремих людей. Е. Тонконога, наприклад, розглядає навички як здатність і готовність виконувати дію або діяльність на основі теоретичних знань і попереднього досвіду, виділяє такі групи лідерських навичок: комплекс навичок,що спрямовані на належне виконання базових управлінських навичок; індивідуальні професійні компетентності, які є структурними компонентами інтегрованих компетентностей. Ця група умінь формується на основі психологічних, освітніх і ділових знань [76, с.89-90].

Р.П. Вдовиченко вважає, що до управлінських здібностей керівника належать: виробничі (чітке визначення цілей колективу та його учасників; створення умов для того, щоб вчителі мали можливість висловлювати свою точку зору та впливати на процес управління тощо) ; соціально-психологічні (вміння організовувати справжні радощі колективного життя, підвищувати мотивацію на роботі за допомогою соціальної та іншої діяльності, вміння підбирати персонал тощо) [14; с.60].

На рівні планування, організації та контролю О.І. Мармаза наголошує на вміннях керівника навчального закладу як діагностико-прогнозного (проекційного), організаційно-регуляторного, контрольно-коректорного. Крім того, керівник повинен володіти такими навичками: самостійно приймати відповідні управлінські рішення з урахуванням психологічних особливостей управлінської ситуації; розуміти учнів і батьків, вміти спілкуватися з ними; вміти ефективно спілкуватися з персоналом, вибираючи необхідний стиль спілкування (залежно від ситуації); уникати та вирішувати конфлікти всередині команди; створювати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі; орієнтувати навчальний процес на розвиток творчих здібностей учнів тощо. [47; С.89-90].

Підсумовуючи та враховуючи особливості професійної діяльності керівника закладу, вважаємо за необхідне виділити такі групи взаємозалежних управлінських умінь, як: діагностичні та прогнозні, організаторські, комунікативні, сугестивні.

Найважливішою здатністю керівника до управлінської діяльності є його діагностичні та прогностичні навички. Ці вміння дають змогу, з одного боку, адекватно аналізувати навчальні ситуації, розбивати освітні явища на компоненти (умови, причини, мотиви, стимули, засоби, форми вираження тощо) і розуміти кожну частину в контексті; сприймати й узагальнювати фактичну інформацію про природу людських взаємин, розрізняти первинні та вторинні чинники, визначати основні мотиви, цілі, потреби людей, відповідним чином аналізувати їхні життєві процеси тощо. [57].

З іншого боку, діагностичні та прогностичні вміння, які дозволяють оволодіти основними методами педагогічного прогнозування (уявлення предмета, явища, результату дії тощо в свідомості людини до того, як вони будуть фактично сприйняті або реалізовані [57; с.44]) науково обирають обґрунтовані освітні цілі та завдання, обирають відповідні засоби їх досягнення, передбачають результати, можливі відхилення та небажані явища, правильно визначають етапи навчально-виховного процесу закладу, розподіляють ресурси (час, персонал, матеріально-технічне забезпечення тощо).

Тому розвиток діагностично-прогностичних навичок відіграє важливу роль у здійсненні управлінської діяльності керівника головного закладу, оскільки дозволяє:

- аналіз діяльності закладу на основі системного підходу до об'єкта управління; взаємозв’язок цілей та результатів діяльності із засобами їх досягнення;

- визначення основних завдань чи проблем в діяльності закладу, знаходження засобів для їх оптимального вирішення;

- планування індивідуальної роботи з педагогами та дітьми, планування еволюції освітнього середовища закладу, відносин з батьками та громадськістю тощо.

- прогнозування еволюції навчального закладу в цілому, освітнього процесу, його освітніх, освітніх і розвиваючих можливостей, еволюції педагогічного колективу (структура, динаміка системи взаємовідносин) та особистості як вчителя і дитини, особистісні особливості, почуття, вольові та поведінкові відхилення та тренувальні ускладнення).

Не менш важливим для керівника є оволодіння організаторськими здібностями, які на науковій основі визначать місце та роль кожного викладача у процесі досягнення цілей та реалізації запланованих цілей навчального закладу ; створення змістовних зв’язків між людьми, розподіл обов’язків, ступенів відповідальності, інтеграція та координування всіх наявних ресурсів (часу, персоналу, матеріально-технічного забезпечення, фінансів тощо).

Організація спільної діяльності колективу закладу, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між викладачами передбачає вивчення особливостей членів колективу, їх характеристик, знань, умінь, їх мотивації, визначення форм і методів стимулювання, заохочення та покарання. Все це вимагає від керівника, який має передбачливість, відповідальність, наполегливість, чіткість, оперативність, незалежність, працьовитість, послідовність, рішучість, гнучкість, наполегливість, об’єктивність в оцінках, ефективність контролю тощо, який визначає організаторські здібності керівника навчального закладу.

Очевидно, що ефективна діяльність керівника навчального закладу, спрямована на організацію діяльності педагогів, без налагодження правильних стосунків з педагогами, дітьми, батьками та іншими неможлива. Тому комунікативні здібності тісно пов’язані з організаторськими здібностями. Навички спілкування визначаються в психолого-педагогічних науках як взаємопов’язані групи прийомів сприйняття, спілкування та виховання [57].

Перцептивні навички – здатність сприймати, розуміти інших, емпатія, що виявляється у швидкому, відносно простому і глибокому проникненні в психологію іншої людини, здатність бачити світ очима іншого чужого; почуття впевненості й такту, що виражається у вмінні дотримуватися норми у стосунках з іншими та виявляти їм чуйність, об’єктивність, співчуття й толерантність; почуття причетності, що виражається в чутливості до сильних і слабких сторін власних дій і вчинків інших, стереотипи стійкості сприйняття іншої людини.

Уміння керівника адекватно сприймати іншу людину, точно визначати причинно-наслідкові зв’язки, оцінювати особистісні характеристики, прогнозувати поведінкові реакції, будувати довірчі стосунки з людьми – все це створює міцну основу для ефективного управління ефективним педагогічним колективом навчального закладу.

Не менш важливо для педагога-менеджера є уміння активно слухати співрозмовника, що дає змогу зрозуміти співрозмовника, його слова, дії та почуття. Психологи розрізняють таке слухання: емпатичне (уважне мовчання, яке дозволяє співрозмовнику говорити) і рефлексивне (слухач дає співрозмовнику можливість дати зворотний зв’язок, без оцінки чи судження) [36].

Успішна управлінська діяльність також вимагає від керівника оволодіння навичками безконфліктного спілкування, що означає розуміння ролі конфлікту в спілкуванні (вербальних компонентів, а не власних конфліктів та їх перетворення в дружні, поважні, емпатичні форми спілкування, рефлексивні). [28]. Тому якості комунікативного лідерства – вміння встановлювати контакти, слухати співрозмовника, зацікавленість і потяг до людей, вміння поставити себе на місце інших, педагогічний такт . Це характеризує *когнітивно-оперативну складову* управлінської компетентності керівника навчального закладу, що дає сформованість знань і умінь, необхідних для керівної діяльності.

Аналітично-рефлексивний компонент управлінської компетентності керівника навчального закладу пов'язана з аналізом та відображенням власної діяльності, забезпеченням самоуправління (самоуправління). Аналіз наукових джерел показує, що термін «рефлексія» (від лат. reflexio — повернення) використовується фахівцями багатьох наукових галузей — філософії, психології, етики, педагогіки тощо, де вона трактується по-різному.

Згідно з Українським педагогічним словником, рефлексія — це «принцип людської думки, що має на меті осягнення й розуміння власних форм і вимог, об’єктивний розгляд самого знання, критичне перевірка його змісту та методів пізнання; діяльність самопізнання, яка розкриває внутрішню структуру та особливості духовного світу людини» [21; с.219].

У психологічному словнику рефлексію визначають як «процес самопізнання суб’єктом внутрішніх дій і психічних станів» [36; С.340]. Загалом у психолого-педагогічній науці під мисленням розуміють «внутрішню психічну діяльність людини, спрямовану на осмислення власних дій і станів; самопізнання людиною свого духовного світу» [36; з. 560].

У цьому контексті педагогічна рефлексія визначає ставлення вчителя до себе як до суб’єкта педагогічної дії, допомагає розглянути свою професію з точки зору іншого, виробити відповідне ставлення до позиціонування себе «поза нею», «над нею» Педагогічна рефлексія допомагає передбачити його поведінку в навчальній ситуації. Уміння порівнювати своє бачення з оцінками інших учасників взаємодії дає змогу зрозуміти, як насправді сприймається вчитель і як його насправді сприймають інші учасники взаємодії,оцінюється навчальний процес колегами, учнями, батьками та ін.

Навчальна рефлексія означає не тільки пізнання і розуміння самого предмета, але й виявлення того, як інші знають і розуміють їх особистісні характеристики, емоційні вирази, уявлення про щось. Рефлексія пов’язана з прагненням вчителя проаналізувати та зрозуміти власні дії та дії, які були здійснені в процесі взаємодії та спілкування з іншими людьми, та оцінити їх з точки зору соціальної значущості.

Педагогічна рефлексія, таким чином, є внутрішньо психологічною діяльністю вчителя, яка спрямована на самоспостереження, самопізнання, самоаналіз, самооцінку, усвідомлення своєї поведінки та діяльності інших, а також здатність аналізувати себе та оцінювати інших учасників навчально-виховного процесу. Педагогічна рефлексія, яка сприяє цілісному баченню змісту, методів і засобів своїх дій, дозволяє критикувати їх самих і свої дії в минулому, сьогоденні і майбутньому, має велике значення для реалізації напряму виховної діяльності.

Дослідження, проведені психологами показали, що усвідомлення особливостей і якостей своєї особистості, адекватне почуття самооцінки є умовою, необхідною для розвитку особистості. Самооцінка вимірює результати самоспостереження та самосвідомості. Потреба в самопізнанні породжує ще одну потребу – потребу в розвитку особистості. Дослідники також звертають увагу на зв’язок між розвитком самооцінки людини та ставленням до самовдосконалення, ефективністю самовдосконалення та контролем власної поведінки на робочому місці.

При наявності свідомого процесу мислення почуття втрачають гостроту і стають підконтрольними, що особливо важливо для керівника. Суть правильного усвідомлення не повинна полягати в тому, щоб приховувати негативний досвід людини, а радше допомагати їй переносити й розуміти їх. Коли людина не тільки усвідомлює протиріччя, а й виявляє здатність брати на себе відповідальність за їх вирішення, результатом є розвиток людини та розширення меж її свідомості.

Таким чином, тренування здатності до рефлексії є міцною основою особистісно-професійного розвитку менеджера на основі активного перетворення педагогом якості свого внутрішнього світу, самооцінки, самоствердження, прагнення до підвищення самооцінки та соціального статусу. Розвиток мислення дозволяє вчителю позбутися зайвих турбот і страхів, заощадити час і здоров’я для самовдосконалення.

Керівник повинен постійно рухатися до самовдосконалення. Є такі самоменеджменту: особистісне цілепокладання (процес свідомого сприйняття акту цілепокладання та самостійного вироблення образу бажаного результату діяльності); самопланування (вибір методу, засобів, що сприяють досягненню цілей); самоспостереження, самопізнання, самоаналіз, самооцінка як основа розвитку та самореалізації (розвиток і реалізація особистісних умінь і навичок у процесі виконання завдань професійної діяльності) [33].

Управлінські здібності керівника навчального закладу формуються в тісному взаємозв’язку з розвитком та усвідомленням потреб, інтересів, цінностей, мотивів навчальної діяльності та професійного розвитку.

Таким чином, схарактеризовано основні компоненти управлінської компетентності керівника закладу освіти. Ці компоненти виділено умовно, в реальному управлінському процесі вони тісно переплетені між собою й тільки в цілісності забезпечують успішність управлінської діяльності.

## Висновки до розділу 1

За результатами проведеного теоретичного дослідження варто зробити відповідні висновки:

За відсутності єдності в поглядах науковців на визначення компетентності найбільш доцільним, на нашу думку, є трактування її як «інтегральної якості особистості, яка проявляється в її загальній здатності та готовності до діяльності, що ґрунтується на знаннях і досвіді, які набуті в процесі навчання та орієнтовані на самостійну й успішну участь у діяльності».

Також у сучасній науково-педагогічній літературі відсутні як єдине визначення дефініції «управлінська компетентність», так і єдине розуміння тлумачення її змісту. Загальноприйнятою є думка, що управлінська компетентність – вид компетентності, що характеризує особистість в контексті виконання нею управлінських обов’язків. Управлінська компетентність дає можливість фахівцю успішно виконувати різноманітні види управлінської діяльності, поєднує в собі великий спектр практичних дій і знань, показує ступінь сформованості управлінської культури спеціаліста і визначає результати його роботи. При цьому управлінська компетентність розуміється як результат освітнього процесу вищої школи, що відображає підготовленість суб’єкта навчання до реального володіння методами і засобами управлінської діяльності та вміння застосовувати їх на практиці.

Управлінська компетентність магістра у процесі професійної підготовки розглядається як його інтегральна управлінсько-особистісна характеристика, що визначається теоретичною та практичною готовністю до виконання управлінських обов’язків. Разом з цим особистість повинна володіти суб’єктними якостями, що забезпечать ефективну педагогічну діяльність та високий рівень її самоорганізації. Управлінська компетентність магістра характеризує його здатність виконувати управлінські завдання діяльності на основі фахових знань і умінь, що інтегруються з розвитком особистісних управлінсько-значущих якостей.

Структуру управлінської компетентності магістра визначено як сукупність взаємопов’язаних компонентів, а саме: особистісно-мотиваційного, когнітивно-операційного та аналітико-рефлексивного.

[**РОЗДІЛ 2. ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНЬОГО КЕРІВНИКА У ПРОЦЕСІЙ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ**](https://docs.google.com/document/d/1-2Kvm0PXl-V3RMXa30LeqGlzSOVRWo5Y/edit#heading=h.1fob9te)

[**2.1. Зміст формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів освіти у процесі їх професійної підготовки**](https://docs.google.com/document/d/1-2Kvm0PXl-V3RMXa30LeqGlzSOVRWo5Y/edit#heading=h.gjdgxs)

Оскільки розвиток управлінських якостей майбутнього керівника закладу освіти є важливою складовою професійної підготовки, необхідно організувати цілеспрямоване навчання студентів управлінській діяльності. Різноманітність типів навчальних закладів сьогодні вимагає модернізації підготовки студентів до керівництва. У цьому контексті особливо актуальною є професійна підготовка магістрів зі спеціальності 073 Менеджмент. Змістом такого навчання є поділ навчального процесу на теоретичну та практичну частини (*Додаток А*).

Розкриємо сутність кожного компонента професійної підготовки.

Підготовці майбутніх керівників закладів освіти сприяють дисципліни професійного педагогічно-наукового циклу, перелік яких визначено нормативними документами для підготовки майбутніх спеціалістів [71]. На прикладі дисциплін циклу професійної підготовки магістрів спеціальності 073 Менеджмент проаналізуємо змістовні складові цієї підготовки.

Метою вивчення дисципліни «*Освітній менеджмент*» є надання студентам систематичних знань з теорії та практики освітнього менеджменту, розвитку комплексних лідерських навичок, сучасної освіти, розвитку організаційних та лідерських здібностей, а також критичних, системних та аналітичних навичок. Завданнями дисципліни є демонстрація теоретико-методологічних основ управління освітою, сприяння засвоєнню студентами знань, формування практико-орієнтованих навичок управління навчальними закладами різного роду, формування базових умінь, психолого-педагогічна готовність до керівних посад : створення цілісної системи знань з управління освітою в Україні для студентів; ∙ знання стилів, стратегій та технологій управління освітою; вивчення принципів управління освітою; формування майбутніх учителів на основі засвоєного матеріалу, кола педагогічних умінь і навичок, які відповідають потребам сучасних навчальних закладів; комплексна підготовка вчителів до практичної роботи в навчальних закладах; розвиток професійних навичок працівників освіти.

У результаті вивчення та засвоєння основних положень дисципліни студенти повинні *знати:* теорію і практику управління освітою; сутність поняття «освітній менеджмент»; сутність стратегічного управління, його фази, методи, стилі; професійно-особистісні характеристики управлінця з підготовки; володіти знаннями для забезпечення якості навчального закладу; структурно-функціональні компоненти управління освітою; критерії та ступені ефективності професійної діяльності відповідальних за освіту.

В результаті вивчення дисципліни студенти повинні *вміти:*

∙ дотримуватись демократичного стилю керівництва навчально-виховним процесом для забезпечення його цілісності та системності;

∙ вміти моделювати різні способи вирішення практичних завдань;

∙ застосовувати педагогічно доцільні заходи для створення позитивних міжособистісних стосунків на різних етапах розвитку колективу;

∙ створити психологічно приємну атмосферу;

∙ підтримувати дух партнерства та взаємодії в навчальному процесі,

 ∙ здійснювати самоконтроль і самоуправління, вносити корективи у власну діяльність і поведінку;

∙ будувати конструктивні стосунки з педагогічним колективом та партнерами [66].

Зміст навчальної дисципліни розкривається через такі змістові модулі: «Компетентність менеджера освіти ХХІ століття», «Функції та особливості діяльності освітніх організацій», « Особистість в управлінні». Наприклад, дослідження за предметом «компетентність менеджера освіти ХХІ століття» полягає в ознайомленні учнів зі змістом компетенцій менеджера з освіти; фактори управління сучасними навчальними закладами; функціональні завдання управлінця. Майбутні менеджери дізнаються вимоги до посади менеджера з освіти, сутність поняття «професіоналізм» та його складові. Вважаємо, що, оволодівши ключовими поняттями освітнього менеджменту та зрозумівши їх сутність, студентам буде значно легше поглибити знання про особливості управлінської діяльності керівника навчального закладу, його специфіку.

При вивченні теми «Функції та характеристики освітніх організацій» важливим є усвідомлення майбутніх керівників особливостей освітніх організацій, які розглядаються в процесі управління та специфіки результатів діяльності освітніх організацій. З нашої точки зору, доцільно розглянути такі терміни, як «менеджмент», «управління», «керівництво», «освітній менеджмент» [66]. Наступна тема «Особистість керівника в управлінні» має велике значення для розвитку управлінських якостей майбутніх керівників, оскільки дає студентам повне оволодіння теорією та технологією управління освітою на рівні освітніх функцій.

Напрямки третього змістового модуля спрямовані на демонстрацію сутності та засобів управління суб’єктом як керівником сучасного навчального закладу та оволодіння алгоритмами розв’язання основного блоку завдань, що формує його функціональну структуру; на оволодіння змістовними та оперативними аспектами педагогічного менеджменту в системі освіти в їх невід’ємному підрозділі на рівні управління; на закріплення та практичне застосування знань, навчання на основі їх уміння вирішувати завдання планування, організації та контролю діяльності персоналу [66].

Глобалізація та прискорений потік інформації вимагають постійних змін в організації та відносно швидких управлінських рішень. Практика показує, що різноманітні управлінські рішення при проектному підході досягають значно кращих результатів, ніж при традиційних методах. Управління проектами стає конкурентною перевагою організації, породжуючи потребу на ринку праці в керівниках, здатних швидко адаптуватися до соціально-політичних змін у країні. Тому практичне значення вивчення дисципліни «Проєктний менеджмент» у процесі професійної підготовки менеджерів не викликає заперечень [67].

Метою даної дисципліни є розвиток знань і навичок у проектуванні та реалізації успішних рішень на основі інструментів для розробки та реалізації універсальних проєктів та оволодіння методичними підходами до аналізу причин прийняття рішень ефективного керівництва щодо управління проєктами в умовах невизначеності.

Мета визначається за допомогою ряду завдань: оволодіння теоретичними основами розробки та реалізації проектів, вивчення характеристики для забезпечення доцільності проєктного циклу в умовах внутрішньої та зовнішньої конкуренції; розробка та послідовна реалізація проєктів; уміння визначати критичні точки проєкту, визначати ризики на кожному етапі , щоб ефективно реалізувати його; оволодіння методикою впровадження наукових досліджень у виробництво, складання пропозицій та бюджету проєкту; порядок організації інформаційного забезпечення контролю за процесом розробки проєкту та його виконанням [67].

Після завершення навчання за предметом абітурієнти повинні надати докази таких академічних досягнень: знання та розуміння основних теоретичних концепцій у сфері інформаційних технологій та інформаційних систем; знання методів та алгоритмів ІТ-обробки великих масивів даних; вміння та навички використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, застосування інформаційних технологій для обробки та аналізу результатів експериментальних досліджень та їх представлення; здатність і вміння розвивати власні ідеї та приймати зважені рішення; знання, навички та вміння розробляти та проводити дослідницькі проєкти та програми у сфері менеджменту та адміністрування [67].

Однією із стратегічних цілей освітньої політики в Україні є розвиток наукової та інноваційної освітньої діяльності, що покращує якість освіти на інноваційній основі. Метою є створення ефективної системи методичного, науково-методичного забезпечення модернізації освіти з метою прогнозування тенденцій інноваційного розвитку за результатами регулярних досліджень; генерування інноваційних ідеї, їх визначення, відбір та впровадження; створення інформаційної бази та відкритий аналіз інновацій у всіх підсистемах системи освіти. Це слугуватиме створенню системи мотивації, стимулювання інноваційної діяльності в освіті; розробка системи компенсації ризиків негативних наслідків інновацій. За допомогою інноваційної діяльності, навчальний заклад здатний вижити на ринку освітніх послуг. Реалізація інноваційних ідей на практиці залежить не тільки від ресурсів, а передусім від інноваційної сили самих менеджерів.

Тому в процесі університетської освіти особливого значення набувають дисципліни, які викладають студентам спеціалізації з менеджменту та управління знаннями про інновації, інновації в навчальному закладі, вміння майбутніх управлінців керувати інноваційними процесами. Мета навчальної дисципліни «*Інноваційний менеджмент в освіті*»: навчити студентів вирішальній ролі лідера в інноваційному середовищі навчального закладу, вмінню та готовності керувати інноваційними процесами, інноваційній культурі в організації на основі оволодіння науковими засадами, інноваційного менеджменту. Відповідно до від вимог освітньо-професійної програми студенти повинні вміти: формулювати мету, завдання інноваційної діяльності навчального закладу; визначати фактори, що впливають на інноваційні процеси в ЗО; організовувати в освітній організації заходи щодо визначення системи збору, відновлення та зберігання інформації про освітні та адміністративні інновації; вибрати концептуальну основу інновації; розробляти систему управління інноваційним процесом та загальну цільову програму (проєкт) інноваційної діяльності в навчальному закладі; підготувати фахівців освіти до впровадження інновацій; підбирати інноваційні технології управління закладом з урахуванням специфіки їх розвитку; долати перешкоди на шляху до інновацій; створювати позитивне емоційне середовище під час впровадження інновацій.

Ця дисципліна представлена наступними темами. Перший розділ «Управління інноваційними процесами» знайомить з основними поняттями інноваційної діяльності, показує характеристику такої діяльності в освіті, визначає природу інноваційного менеджменту, описує принципові системи управління інноваційною діяльністю в освітніх організаціях, викладає зміст підготовка до інноваційних перешкод. Другий розділ «Інновації в управлінській діяльності» акцентує увагу на інноваціях та компетентності менеджера, показує сучасні підходи в управлінні навчальними закладами, зокрема: концепції партисипативного та мотиваційного менеджменту, коучингу та тайм менеджменту.

Сучасний навчальний заклад – це складний ресурсний комплекс, що забезпечує збереження традицій та впровадження інновацій у процес навчально-виховної діяльності, наукових досліджень, поєднання навчально-дослідницької діяльності та вирішення проблем соціального забезпечення. Реалізація стратегічного управління та розробка стратегії для кожного навчального закладу є унікальною, оскільки залежить від позиціонування закладу на ринку освітніх послуг, динаміки його розвитку, потенціалу та багатьох інших факторів.

Реалізація цього завдання забезпечує оволодіння змістом дисципліни «*Стратегічне управління системами освіти*» у підготовці майбутніх менеджерів. Вивчення цього курсу дає студентам можливість опанувати наступне:

* знання теоретико-методологічних основ стратегічного менеджменту;
* засоби реалізації цільового управління освітою;
* сучасні підходи до вдосконалення навчально-виховного процесу на основі стратегічного підходу;
* основи організації подальшої діяльності учасників та навчальних закладів на основі кваліметричного підходу;
* технологія використання моніторингових відстежень у процесі стратегічного управління навчальними закладами;
* здатність проєктувати довгострокову діяльність навчального закладу;
* здатність здійснювати постійне коригування планів діяльності (проєктів) на основі моніторингу з метою підтримки стратегічної лінії розвитку керованої підсистеми у сфері освіти.

Вивчення курсу ґрунтується на застосуванні знань у теорії та практиці менеджменту, педагогіці, психології, акмеології та соціології. Програма передбачає використання активних методів навчання: проблемні презентації, семінари, тематичні дискусії, ситуаційний аналіз, симуляційний тренінг, рольові та спільні ігри.

У сучасних умовах особливо важливу роль відіграє створення оптимального механізму управління людськими ресурсами в усіх сферах і галузях освіти, що забезпечує цілісний підхід до вирішення проблем ефективного використання людського фактора. У зв’язку з цим необхідна підготовка спеціалістів із широким спектром знань та навичок у кадровій сфері. Розвитку цих знань і навичок сприяє вивчення дисципліни «Кадровий менеджмент та маркетинг».

При вивченні даної дисципліни враховуються такі питання: кадрова політика навчального закладу, кадрове планування та професійна мобільність, адаптація персоналу. Крім того, розглядаються питання трудового права, що стосуються персоналу, мотивації в управлінні персоналом, навчання персоналу та їхньої кар'єри, а також питання управління конфліктами та оформлення ділових переговорів.

Метою викладання дисципліни «Кадровий менеджмент та маркетинг» є формування знань, умінь і навичок, розвиток умінь, які дають можливість керівникам здійснювати управлінську, організаційно-методичну та діагностичну діяльність, розвивати інноваційні, лідерські організації та ефективно використовувати їхні людські ресурси.

Основними завданнями вивчення дисципліни є формування базової системи знань студентів про: формування в навчальному закладі ефективної системи управління персоналом; обґрунтування концептуальних засад та методологічних засад управління персоналом; навчання та аналіз стану кадрової політики навчального закладу; управління соціальним розвитком робочої сили; формування успішного колективу як соціальної одиниці; використання сучасних методів планування та прогнозування потреб у персоналі: організація набору та підбору персоналу в організації; навчання та перепідготовка працівників на етапі розвитку персоналу організації; управління кар'єрами та переміщеннями менеджерів з метою їх розвитку; атестація персоналу та використання результатів у системі заохочення; оцінювання ефективності та результативності управління людськими ресурсами.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми «Менеджмент в освіті» спеціальності 073 «Менеджмент» у здобувачів вищої освіти мають бути сформовані наступні фахові компетентності: вміння формувати ефективну систему кадрового менеджменту; вміння застосовувати концепції, методи та інструменти менеджменту для формування результативного та ефективного механізму управління освітньою організацією; вміння планувати, організовувати, контролювати роботу кадрів організації та демонструвати знання методів, засобів шляхів їх розвитку і мотивації.

Отже, під час проектування змістового наповнення професійної підготовки магістрів спеціальності 073 Менеджмент потрібно орієнтуватися на забезпеченні дієвості знань, умінь і навичок, практичну спрямованість навчальних дисциплін.

**2.2. Інтерактивні методи формування управлінської компетентності магістрів**

Сучасний рівень розвитку суспільства потребує підготовлених спеціалістів, творчих людей, які вміють вільно мислити, здатних виховати, активних і розвинених особистостей. За словами І.Д. Беха, сучасні реалії зосереджуються на спеціальній підготовці керівника навчального закладу як людини з гуманістичним покликанням, яка здатна швидко реагувати на динаміку соціально-економічних процесів, на умови власного керівництва, на т.ч. розвивати та використовувати нові технології навчання та виховання [5].

Проблема формування управлінських якостей керівника закладу освіти активно обговорюється науковцями в психолого-педагогічній літературі. Формування управлінських навичок для майбутніх менеджерів починається під час навчання у ЗВО. Найважливішими етапами розвитку управлінських якостей майбутніх директорів шкіл щодо їх навчання в університеті є: адаптація особистості до умов навчання; індивідуалізація важливих характеристик та лідерських якостей особистості; самореалізація [7, с. 45].

За словами В.І. Лозової, основними етапами розвитку управлінських здібностей майбутніх керівників навчальних закладів освіти є:

* адаптивно-орієнтований, з усвідомленням та розумінням вибору професії, корекцією ціннісних пріоритетів, оволодінням мета та спеціальними навчальними навичками;
* семантико-рефлексивний, при якому здійснюється засвоєння управлінських знань і навичок, їх розуміння, розкриття індивідуальних особливостей і вироблення значущих характеристик особистості для управління на цій основі;
* практично-перетворюючий, з інтеграцією в освітнє середовище та творчу самореалізацію [46, с. 4].

Процес розвитку управлінської компетентності майбутніх керівників навчальних закладів у розумінні університетської освіти включає знання психологічних механізмів дії особистості, визначення змісту та технологічного розвитку професійної підготовки майбутніх менеджерів [49, с. 53].

У роботах науковців (Н.М. Черненко, Г.А. Шапаренко та ін.) було обумовлено форми, методи навчання, організації конференцій, семінарів, практик, ділових ігор, навчальних курсів тощо; поєднання навчальних занять з практичною діяльністю. Все це впливає на формування управлінських якостей у магістрів – майбутніх керівників навчальних закладів [52; 85, с. 47].

Від правильного вибору ефективних форм і методів навчання залежить ефективність навчання у магістрів управлінських навичок у процесі навчання. Найефективнішою формою роботи для підвищення мотивації майбутніх спеціалістів на керівні посади та підвищення їх кваліфікації є ***тренінг.*** За словами Я.С. Фруктової, тренінг як форма навчання – це чітко визначена сукупність інтерактивних компонентів спеціально організованої діяльності, метою якої є задоволення потреб майбутніх спеціалістів у певному рівні компетенції у певній сфері [81, с. 188].

До переваг тренінгу як активної форми навчання перед традиційними методами можна віднести:

* при використанні тренінгу процес навчання максимально наближений до власне практичної діяльності;
* тренінг є інтерактивним методом навчання, учасники відіграють певні ролі та діють відповідно до свого рольового статусу;
* тренінг є груповим методом, механізми групової динаміки працюють, на відміну від індивідуального навчання, учасники набувають досвіду розробки та реалізації колективних рішень;
* під час навчання спеціальні засоби створюють певний емоційний та інтелектуально-пізнавальний настрій, що дає змогу значно активізувати навчальний процес. [81]

Основними цілями тренінгу Я.С. Фруктова [81] визначає: розвиток особистості; підвищення соціально-психологічну компетентності магістрів; формування активної соціальної позиції учасників; розвиток здатності пізнавати себе та інших якомога більш адекватно і всебічно; корекція рис і навичок особистості, демонтаж комунікаційних бар'єрів (стать, вік, статус, естетика), що заважають продуктивній діяльності; оволодіння прийомами міжособистісної взаємодії з метою підвищення їх ефективності [81, с. 187].

На думку І.В. Орлової, проведення навчальних курсів для розвитку управлінських навичок майбутніх фахівців має включати чотири етапи (підготовка, усвідомлення, переоцінка, дії) і мати таку логіку:

*Крок 1. Підготовка*: актуалізація очікувань і потреб учасників особистісного та лідерського розвитку (це процес вираження зацікавленості учасників у своєму лідерстві та особистому досвіді, потребах і можливостях для їх особистісного та управлінського розвитку, їх участі в рефлексивній діяльності); оновлення готовності учасників до отримання нового досвіду, рівня їх усвідомлення необхідності зміни поведінки та спілкування.

*Крок 2. Усвідомлення*: самопізнання учасників системи управління та особистого спілкування; самопізнання учасників системи управлінської діяльності; актуалізація стереотипних форм поведінки; усвідомлення та прийняття професійних проблем.

*Крок 3. Повторна оцінка*: знаходження та закріплення нових поведінкових ролей у вирішенні управлінських проблем; «проживання» різних моделей розвитку особистості та лідерства.

*Крок 4. Дія*: закріплення нових форм поведінки; оволодіння засобами конструктивного кадрового та управлінського розвитку; структурувати розслідування «тут і зараз», формувати майбутнє [55, с. 7].

Серед різноманіття вправ, заходів, прийомів, які використовуються в тренінгу, можуть бути: міні-лекція, кейс-метод, моделювання практичних ситуацій, мозковий штурм, дискусія, рольова гра в ситуації, діагностика (анкетування, проективні методики). Застосування методу залежить від його призначення та місця в системі навчальної роботи з майбутніми фахівцями.

За рекомендаціями Г.А. Шапаренка при навчанні з майбутніми керівниками доцільно використовувати інтерактивні ігри та психологічні вправи, спрямовані на:

* створення умов для кращого та швидшого знайомства з учасниками новоствореної групи, знання принципів групової роботи, розвитку групових цінностей, оволодіння ігровим стилем спілкування, ініціювання процесу саморозкриття, визначення особистісних характеристик кожного учасника. Це такі ігри і вправи : (« Знайомство»,« Телефон довіри »і т. д.);
* закріплення ігрового стилю, саморозкриття, виявлення сильних якостей (навичок, прагнень), які людина приймає, цінує в собі, що дає відчуття внутрішньої стійкості та впевненості в собі; дослідження можливості використання своїх сильних сторін у стосунках з іншими людьми («Сонце», «Параграф», «Гора», «Гриби», «Інтерв’ю», «Очікування-побоювання», «Сильні якості»);
* вивчення різних стилів спілкування, перехід до аналізу негативних рис особистості, ретроспективне самоспостереження, посилене психологічне проникнення у світ іншого, а також рефлексія після кожного завдання («Штурм», «Кордон», «Анонімка», «Тому що… », «Чарівне слово» , «Жести», «Реаніматор», «Стиль спілкування», «Я — повідомлення», «Зрозумій іншого», «Освітній портрет», «Список претензій»);
* подальший розвиток здатності сприймати і розуміти себе та розуміти інших у процесі спілкування з ними, активне саморозкриття, виявлення слабких сторін учасників групи, оволодіння виразністю, «Я-повідомлення» та прийняттям коментарів, спілкування на край відкритості, активної емпатії («Театр Форум», «Акваріум», «Інформаційне коло», «Спілкування в парах», «Гаряче крісло»);
* закріплення власного нового досвіду («Тематична асоціація», «Сім кроків до вирішення проблеми», «Прес-конференція», «Роби як я», «Ураган для тих, хто...», «Рішуча відмова») [85].

Важливим завданням розвитку управлінської компетентості майбутніх менеджерів у сфері освіти є теоретико-методологічні основи використання таких інноваційних форм навчання, як ***аналіз конкретних ситуацій (кейс-метод)***. Суть даного методу полягає в тому, щоб запропонувати студентам зрозуміти реальну робочу ситуацію, опис якої не тільки відображає практичну проблему, але й оновлює сукупність знань до мети її вирішення. Головне у вищезазначеній проблемі те, що немає чітких рішень [32, с.7].

Враховуючи характер кейс-методу, В.Я. Платов [62, с. 13-16] виділяє такі особливості, які відрізняють його від інших методів навчання: існування моделі соціально-економічної системи, стан якої розглядається в даний момент часу; колективне прийняття рішень; багатоальтернативні рішення; доводиться зіткнутися з низкою оптимальних рішень; єдина мета прийняття рішення; наявність системи групового оцінювання діяльності; наявність керованої емоційної напруженості в студентів [62].

У наукових дослідженнях виявлено різні підходи щодо класифікації кейс-методу.

Н. Федянін та В. Давиденко поділяють кейси на такі види:

- *структурований (highly structured) «кейс»*, що пропонує мінімум додаткової інформації; при роботі студент повинен застосувати певну модель чи формулу; для таких завдань є оптимальне рішення;

- *«маленькі нариси» (short vignetts)*, які зазвичай містять від однієї до десяти сторінок тексту та від однієї до двох сторінок вкладень; вони знають лише ключові терміни, і при їх аналізі студент повинен спиратися також на власні знання;

- *великі неструктуровані «кейси» (long unstructured cases)* - до 50 сторінок - найскладніший з усіх видів навчальних завдань цього типу; інформація, яку він містить, дуже детальна, в тому числі абсолютно непотрібна; з іншого боку, інформація, яка найбільш терміново потрібна для аналізу, може бути відсутньою; студент повинен розпізнавати такі «трюки» і впоратися з ними;

- *«кейси»-першовідкривачі (ground breaking cases)*, при аналізі яких від студентів вимагається не лише застосувати вже набуті теоретичні знання та практичні навички, а й запропонувати щось нове, а студенти та викладачі виступають у ролі дослідників.

Все більшої популярності набувають мультимедійні кейси, у яких взаємопов’язуються переваги текстової інформації та інтерактивного відео [77].

Заслуговує на увагу типологія кейсів, запропонована European Case Clearing House [91]:

*Кейси-випадки*. У таких коротких кейсах описується лише один випадок. Подібні кейси можна використовувати під час лекції, щоб продемонструвати концепцію або послужити темою для обговорення. Вони легкі для читання і, звичайно, не потребують спеціальної підготовки від студентів перед початком навчання.

*Допоміжні кейси*. Основна мета такого кейсу – донести інформацію. Це цікавіше, ніж традиційно читати чи вивчати роздатковий матеріал. Студенти сприймають інформацію, подану у вигляді кейсів, набагато краще, ніж у простому документі. Такий кейс може слугувати основою для обговорення подальших справ.

*Кейси-вправи*. Такі вправи дають можливість студенту використовувати певні прийоми та матеріал, коли потрібен кількісний аналіз. Працювати з числами в контексті реальної ситуації набагато цікавіше, ніж виконувати прості вправи.

*Кейси-приклади*. Студент має проаналізувати інформацію справи та визначити основні зв’язки між різними компонентами. Звичайно, виникає питання: чому все пішло не так і як цього можна було уникнути?

*Комплексні кейси*. Такі випадки описують ситуації, коли важливі аспекти приховані у великому обсязі матеріалу, частина з якого не має значення. Завдання студента – відокремити важливі аспекти від несуттєвих і не реагувати на останні. Проблематичність може полягати в тому, що вибрані аспекти можуть бути взаємозалежними.

*Кейси-рішення*. Студенти повинні вирішити, що робити в цих обставинах, і сформулювати план дій. Для цього у студента необхідно виробити міцний набір підходів і практик, щоб вибрати найбільш вдалий підхід [91].

Застосування кейс-методу у підготовці майбутніх спеціалістів може сформувати підвищений пізнавальний інтерес до дисциплін, що вивчаються, покращити розуміння соціальних законів, розвивати дослідницькі, комунікативні і творчі навички у прийнятті рішень. Основне призначення кейс-методу – навчити студентів розв’язувати складні неструктуровані задачі, які неможливо розв’язати аналітичним шляхом. Кейс спонукає студентів до активності, генерує самостійність мислення та планомірність особистості, що забезпечує розвиток професійного та інтелектуального потенціалу в умовах європейської та глобальної інтеграції.

Зміцнення відчуття оволодіння вміннями та творчого ставлення до майбутньої професії можливе через застосування в освітньому процесі ЗВО ігрових методів. М.Ю. Олешков підтвердив, що імітаційна гра дає змогу реалізувати такі освітні функції, як формування цілісного уявлення фахівців про професійну діяльність у її динаміці; опанування як дисциплінарного, так і соціального досвіду, зокрема досвіду персонального та спільного прийняття рішень; розвиток теоретичного та практичного професійного мислення для формування пізнавальної мотивації, що створює умови для виникнення професійної мотивації [53].

Аналіз поглядів вчених виявляє багатозначність у визначенні видів ділових ігор (табл. 2.1).

**Таблиця 2.1.**

**Види ділових ігор в управлінській підготовці**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Автор** | **Класифікаційна ознака** | **Види ділових ігор** |
| *М. Фіцула*  [79, с. 186-187] | *відповідно до завдань і цілей* | 1)дослідницькі  2) виробничі  3) навчальні |
| *за об'єктом* | 1)міжгалузеві  2) галузеві  3) заводські (цехові) |
| *залежно від характеру передбачуваної ситуації* | 1) комплексні  2) функціональні  3) ситуаційні |
| *за ступенем формалізації* | 1) формалізовані  2) неформалізовані |
| *за кількістю періодів гри* | 1) одноетапні  2) у кілька етапів |
| *залежно від змісту гіпотетичних умов* | 1) реальні  2) умовні |
| Н. Олійник  [54, с. 143-144] | *залежно від функції та мети навчальної гри* | 1) навчальні ділові ігри (тренінги)  2) ігри для вирішення практичних завдань  3) проєктні та пошукові ділові ігри |
| *за обсягом тематичної рамки* | 1) комплексні, що включають обробку методів вирішення складної проблеми в єдності її найважливіших аспектів, наприклад моделювання діяльності з вирішення конфлікту  2) часткові - розв'язують окрему задачу, наприклад гру на вивчення та порівняння ефективності колективної та індивідуальної діяльності вихованців |
|  | *за ступенем свободи рішень і дій* | 1) жорсткі, коли гра передбачає лише заздалегідь сплановані рішення та поведінку  2) м’які, коли діяльність учасників обмежується єдиним загальним сценарієм, за яким гравці самі визначають порядок своїх дій |
| *імітаційні ігри за ступенем невизначеності ситуації* | 1)детерміновані, які характеризуються певною ситуацією із заданими параметрами;  2)імовірні, що характеризуються невизначеністю ситуації, мінливістю кількох її параметрів і визначають можливість імовірної оцінки ситуації та прийняття рішення з певним ризиком  3) за типом спілкування між гравцями імітаційні ігри поділяються на: інтерактивні, в яких дуже важлива взаємозалежність учасників;  неінтерактивні, в яких учасники діють самостійно, самостійно приймають рішення; |
| *відповідно до сфери застосування* | 1) загальноділові ігри моделюють діяльність всього організаційного підрозділу в конкретній ситуації, яка може змінитися  2) функціональні, слугують для розробки заходів щодо виконання конкретної функції організації |
| *за відкритістю* | 1) відкриті, що дозволяють контактувати між учасниками або спрямовані на спільне виконання завдань, наприклад гри типу «мозковий штурм»  2) закриті-забороняють будь-які контакти |
|  | *залежно від засобів та інструментів, які використовуються в грі* | 1) мультимедіа або ІТ;  2) прості ігри |
| Н. Борбич, С. Марчук  [10, с. 186-187] | *використовувати в навчальному процесі* | 1) мають на меті оволодіння змістом навчального матеріалу  2) узагальнення та систематизація знань, умінь і навичок  3)визначення освітнього рівня педагогічної майстерності |
| *за функціональною спрямованістю* | 1) навчальні  2) творчі  3) пошукові  4) проєктні |
| *за тематичною спрямованістю* | 1) безперервна ділова гра на одну тему;  2) політематична ділова гра |
| *за кількістю учасників* | 1) групові  2) колективні |

Розробка та використання ділових ігор має базуватися на наступних принципах: імітаційного моделювання шляхом певних положень і переміщення виробництва та ігрового моделювання змісту, форм професійної діяльності; проблемності імітаційної моделі та хід її реалізації в ігровій моделі; спільної дії; діалогічного спілкування; подвійної природи ділової гри; простоти конструкції та наочності пропонованої імітаційної моделі гри; можливості покращення та піднесення конструкції ділової гри; самодостатності предметів і фрагментів ділової гри; максимального застосування готових і апробованих розробок, а також зосередження всіх елементів гри з метою вирішення проблеми, що вивчається в грі.

Виходячи з позиції А.А. Миролюбова, пропонуємо визначити та конкретизувати суть кроків, яких слід дотримуватись при проведенні імітаційної гри (рис. 2.1):

Діагностичний етап

Підготовчий етап

Етап реалізації ділової гри

*Рис.2.1. Етапи проведення ділової гри*

*Діагностичний етап –* обґрунтовує необхідність застосування методу ділової гри на занятті відповідно до обраного педагогічного змісту, форм методичної роботи в школі (зміст, проблематика, практична значимість), рівня підготовки учнів (вміння аналізувати самостійно вирішувати задачі, бути ініціативними, творчими, інтерактивно працювати в групах), підготовка вчителя (вміння вести гру).

*Підготовчий етап* – полягає у визначенні місця гри освітньому процесі відповідно до поставленої мети (щоб узагальнити систему знань, умінь і навичок, організувати різноманітні форми методичної роботи в школі, використовуємо ігри, що сприяють формуванню методичних компетенцій); конструювання гри (вибір проблемного змісту та формулювання навчальної проблеми/комплексу проблем для створення ігрового конфлікту); підбір методів ефективного проведення гри (обговорення, вправи, модерація тощо).

*Етап реалізації ділової гри* – представити проблему та цілі гри, обговорити загальні критерії оцінки взаємодії гри, визначити методи оцінки якості рішень: подання в заданий час, міжгрупова взаємодія учасників гри (учасників гри в ігрові групи, особистісні характеристики) , Рефлексія [48, с. 347].

*Отже*, застосування інтерактивних методів у процесі професійної підготовки дає можливість майбутнім керівникам закладів освіти розвивати управлінську компетентність шляхом створення ситуацій, що наближаються до реальної діяльності.

**2.3. Практична підготовка магістрів як необхідна умова розвитку їх управлінської компетентності**

Логічним продовженням теоретичної підготовки та завершенням професійної підготовки магістрів є практична підготовка, спрямована на закріплення набутого матеріалу, психолого-педагогічних, економічних знань, умінь і навичок, необхідних для майбутнього управління. Теоретичний аналіз основних визначень цієї проблеми показав, що термін «практика» в основному розглядається дослідниками так:

* специфічна людська форма життя, природа існування людини у світі [78, 519];
* спосіб вивчення навчального процесу, заснований на безпосередній участі студента[21, 268];
* зв’язок між теоретичним навчанням студента та майбутньою професійною діяльністю [1];
* складова психолого-педагогічної підготовки майбутніх фахівцівв, в якій вони набувають необхідних умінь і навичок [4].
* важлива складова професійної підготовки, яка має на меті закріплення набутого матеріалу, психолого-педагогічних, науково-методичних знань, умінь і навичок, які необхідні для майбутньої професійної діяльності [41].

Педагогічна та професійна підготовка магістрів спеціальності 073 Менеджмент передбачає проходження стажувальної практики (Додаток А). Особливістю практики є те, що студенти поглиблюють реальні проблеми професійної діяльності управлінця, вивчають зміст та обсяги його праці. Студенти здобувають професійні навички та вміння, працюючи в реальних умовах управління, розвивають потребу систематично оновлювати свої знання та творчо використовувати їх на практиці. Під час практики студенти здобувають досвід управлінської діяльності шляхом поєднання різних методів управління, навичок творчого ставлення до менеджменту.

*Мета стажувальної практики* – це поглиблення і закріплення теоретичних знань і розвиток умінь, організаторських здібностей з метою підготовки керівників, здатних вирішувати певні управлінські проблеми і завдання шляхом розвитку навичок, визначених в освітньо-кваліфікаційних характеристиках, а також постійно збагачувати свої знання та творчо застосовувати їх у практиці своєї майбутньої предметної галузі.

*Основним завданням стажувальної практики є:* поглиблення та застосування знань з теорії на практиці; вивчення організаційної будови та функціональних характеристик, правових засад та сфери діяльності закладу освіти; відбір звітних, статистичних , правових та інформаційних матеріалів, їх систематизація та аналіз;набуття студентами навичок самостійної практичної роботи на посадових посадах; здобуття практичних навичок господарської діяльності організації в ринкових відносинах; отримання досвіду в управлінській та організаційній сфері.

Стажувальна практика виконує ряд функцій:

* *адаптивна* (студент знайомиться з різними типами навчальних закладів, звикає до ритму освітнього процесу);
* *навчальна* (актуалізація, поглиблення та застосування теоретичних знань, набуття управлінських навичок);
* *виховна* (формування позитивного ставлення до професії менеджера, розвиток професійно значущих якостей особистості, розуміння необхідності самоосвіти та самовиховання);
* *розвиваюча* (розвиток управлінських якостей студентів, аналітичного мислення, сфери мотивації в управлінській діяльності);
* *діагностична* (огляд рівня особистісних і професійних якостей майбутнього керівника, професійних здібностей та підготовки до діяльності керівника);
* *креативна* (розвиток дослідницької компетентності магістра, вміння нестандартно інтерпретувати нові ситуації процесу управління).

Практика дає можливість майбутнім менеджерам перевірити свої теоретичні знання. Саме їх використання створює певні труднощі в роботі недосвідченого керівника. Підкреслюючи наступність з попередніми викладацькими розділами, необхідно чітко усвідомити діагностичну та технічну роль практики.

Стажувальна практика – це простір, в якому різні види знань інтегруються в діяльність майбутнього менеджера. У процесі проходження практики відбувається «збирання» окремих «блоків» і «частин» психолого-педагогічної структури в цілісну структуру одночасно. Знання, які набуваються узгоджено, але окремо, повинні «перетікати» в управлінську діяльність.

Під час стажувальної практики відбувається становлення нової позиції майбутнього керівника освіти – позиції нових стосунків з дітьми та співробітниками. Організація практики створює умови для самовизначення майбутніх керівників навчальних закладів, визначає межі власних здібностей і можливостей, порівнює образи «професійного справжнього Я» та «професійне Я-ідеал», визначаються механізми заповнення пробілу. Організація ефективної практики – це створення умов для розвитку професійної позиції майбутнього керівника навчального закладу.

Таким чином, аналіз організаційних проблем стажувальної практики та її науково-методичного забезпечення дозволив зробити висновок, що ця практика є важливою складовою професійної підготовки магістра з менеджменту, яка має на меті закріпити та реалізувати набуті фактичні, психологічні, знання, навички. і педагогічно-методичні вміння, необхідні для подальшої професійної діяльності, а також засоби для творчого розвитку та розвитку особистості, для формування змістовних професійних якостей та підготовки до інноваційного менеджменту.

**Висновки до розділу 2**

Формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів освіти починається під час навчання у ЗВО. Основними етапами явища, що вивчається в навчальному середовищі, є: адаптаційно-орієнтувальний, змістово-рефлексійний, практико-перетворювальний.

Управлінська компетентність характеризує досвід керівництва, який набувається в освіті, навчанні та виробництві, дослідженнях та управлінні. Варто зазначити, що в процесі набуття управлінських навичок майбутніми керівниками навчальних закладів університету можуть бути створені лише основи, закладені для подальшої освіти.

Відповідно до цього важливого значення у формуванні управлінської компетентності майбутніх менеджерів передбачено технологію їх підготовки до практичної роботи в навчальному закладі. Освітня технологія означає єдину функціонуючу систему взаємодії викладачів і магістрів у навчальному процесі, спрямовану на конкретну мету (у даному випадку на управлінську підготовку майбутнього керівника навчального закладу).

Стосовно проблеми розвитку управлінських якостей майбутніх керівників, наголошено на необхідності використання технологій, відповідного вибору методів, організаційних форм взаємодії з гарантованими результатами навчання. Варто зазначити, що найбільш яскраво технологічний підхід проявляється у виборі та застосуванні для магістрів активних методів навчання. Слід зазначити, що впровадження компетентнісного підходу до підготовки майбутніх керівників навчальних закладів потребує пошуку відповідних методів навчання, які представляють ключові компетенції. До таких методів належать моделювання, метод кейсів, метод ділової гри тощо.

**РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДНО-ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА РОБОТА З ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ У ПРОЦЕСІ ЇХ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ**

**3.1. Критерії, показники та рівні сформованості управлінської компетентності майбутніх керівників закладів освіти**

Ми знаємо, що функціонування та розвиток соціально-освітніх явищ як складних систем залежить від великої кількості факторів і контекстів. Тому формування управлінської компетентності магістра під час його професійної підготовки потребує виокремлення критеріїв, показників і рівнів аналізу, оцінки процесу дослідження, обґрунтування перспектив його розвитку.

Підбір критеріїв, показників та відповідних рівнів сформованості УК ми проводили на основі їх наукової інтерпретації. «Сучасний словник іншомовних слів» визначає критерій так: це «ознака, що лежить в основі поняття, судження, класифікації, оцінки» [72, с.390].

С.І. Архангельський трактує критерій як семантико-кількісну міру явища, що вимірюється. Це числовий показник змінної, яка розвивається під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів і повинна відповідати явищу, мірою якого вона є, і в той же час він має виражатися кількістю «одиниць». Одиниця виміру вибирається за погодженням дослідників (експертів) і має значення «загальна довіра» [2, с.10].

На думку Л.М. Калініної, Л.М. Карамушки та ін., критерієм є об’єктивна спрямованість ефективності, а показником – досягнутий рівень. Таким чином, критерії мають нормативний характер, а показники фіксують досягнутий рівень [56, с.171].

Ми згодні з А.В. Галімовим, який розуміє критерій як «найзагальнішу сутнісну ознаку, на основі якої здійснюють оцінку, порівняння реальних педагогічних явищ, при цьому ступінь вияву, якісна сформованість, визначеність критерію виражається у конкретних показниках» [19, с. 93];

В.С. Курило розглядає критерій як «якість явища, що відбиває його суттєві характеристики і саме тому підлягає оцінці» [45, с. 35]. За переконанням Г. Єльникової, критерій – з це «ознаки, за якими встановлюється ступінь відповідності педагогічної діяльності цілям, стандартам, нормам» [26, с. 435].

На думку О.М. Касьянової [35], критерії та показники повинні відповідати таким загальнонауковим вимогам: чітке тлумачення.; елементарний (не зводитися до інших показників); здатність виміряти те, для чого використовується цей критерій; об’єктивність; роздуми про системність діяльності; забезпечити необхідну повноту оцінки; відсутність повторення.

Тому вважаємо, що для визначення освітнього рівня управлінської компетентності майбутніх керівників необхідно підбирати семантичні критерії для кожного параметра. Ці критерії розкривають зміст певного компонента управлінської компетентності і водночас створюють основу для їх оцінки. Виходячи з теоретично обґрунтованого характеру та структури управлінської компетентності майбутніх керівників, визначено чотири основні критерії, які охоплюють їх науково обґрунтовані складові та відображають базову модель підготовки цієї компетентності, існуючі взаємозв’язки між компонентами, а саме: ***мотиваційний, пізнавальний, активний та особистісний.***

Кожен критерій представлений серією показників. Існують різні підходи щодо визначення цього терміну. Показник – доказ, ознака, доведення чогось; дані про результати роботи, діяльності [16, с.278]; доказ, ознака для всього; візуальні дані про результати роботи, процесу; дані про продуктивність [51]; частина критерію, що характеризує конкретний прояв сутності якостей процесу чи явища [17]; показники визначають певний статус чи стан розвитку певного критерію [69].

Таким чином, показник є кількісною та якісною ознакою сформованості управлінської компетентності майбутніх керівників, що дозволяє зробити висновки про стан та рівень їхньої підготовки в цілому. Зупинимося на характеристиках кожного з обраних критеріїв.

Вважаємо, що ***мотиваційний критерій*** включає такі показники:

* наявність ціннісних орієнтацій і мотивацій, узгоджених з цілями і завданнями управління навчально-пізнавальною діяльністю вихованців;
* цікавість до управлінської діяльності в навчальних закладах з урахуванням професійних потреб та вивчення управлінських дисциплін;
* прагнення до самостійного оволодіння управлінськими навичками та вміннями;
* мотивація до розвитку управлінських здібностей;
* формування важливих особистісних якостей для керівництва;
* розвиток стратегічного мислення;
* відповідальність за результати власної діяльності; здатність до самоуправління.
* ставлення майбутніх керівників до своєї професії, до інших, до себе, до виконання службових функцій;
* уміння ставити цілі та приймати ефективні управлінські рішення.

Ці показники проявляються в існуючій системі цінностей, моральних та інших соціальних норм, ідеалів і установок; внутрішня мотивація, заснована на індивідуальній системі мотивації, зацікавленості в управлінні; ефективність саморегуляційної мотивації професійної та навчальної діяльності; ініціатива та її активний прояв у житті та дії; потреба в розвитку, розвитку особистості, удосконаленні професійної діяльності; наявність стійких пізнавальних інтересів у сфері педагогіки, психології, педагогічного менеджменту; напористість у професійній діяльності; здатність долати труднощі для досягнення мети.

***Когнітивний критерій УК*** характеризується такими показниками:

* теоретичний рівень знань у галузі управління закладами освіти;
* сенсибілізація керівників до інформації про зміст управлінської діяльності, характеристики та умови виконання функцій управління;
* знання методів, форм і технологій управління; управлінське мислення;
* знання практичних методів управлінської діяльності;
* ряд психологічних навичок, необхідних для конструктивної управлінської взаємодії.

Ці показники реалізуються шляхом використання знань, умінь, наявних можливостей для ефективної організації процесу управління, передачі соціального досвіду та формування особистості майбутнього спеціаліста; використання ефективних стратегій і тактик управління; вміння організувати діяльність підлеглих; ставлення майбутнього керівника до професійного самовдосконалення та розвитку особистості.

***Діяльнісний критерій*** характеризується такими показниками:

* навички та вміння використання відповідних управлінських методів і прийомів, практична реалізація управлінських рішень;
* здатність визначати стратегічні цілі, планувати, організовувати, оцінювати та аналізувати управлінську діяльність;
* навички та здібності, необхідні для майбутнього керівника для формування правильних відносин між учасниками діяльності з управління командою;
* здатність приймати управлінські рішення зі стратегічної, тактичної та оперативної точки зору.

***Особистісний критерій*** проявляється в:

* здатності свідомо контролювати стан власного розвитку та результати діяльності;
* умінні проявляти почуття (саморегуляцію), судити про правильність поставлених цілей, їх виконання у певних завданнях;
* здатності коригувати власну поведінку та діяльність щодо цілей, конкретної ситуації та результатів самопізнання своєї справи, особистісних якостей та психофізичних особливостей;
* умінні оцінювати власні професійні здібності;
* готовності мислити професійно, адаптуючи свою майбутню діяльність для особистого розвитку управлінських якостей;
* формуванні професійно важливих якостей особистості (цілеспрямованісті, ініціативності, організованості, наполегливості, послідовності, спостережливості, лідерстві), а також акценті на самовдосконаленні та особистісному розвитку в управлінні (самоуправлінні).

Ці показники переводять у відповідну оцінку рівня управлінської компетентості, особистісного та професійного розвитку; розвивають такі характеристики, як схильність до самоаналізу, здатність передбачати, ініціативність, креативність, впевненість у собі, критичне мислення та прогнозування результатів.

Формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів освіти розглядається на трьох рівнях: низькому, середньому та високому.

**Високий рівень** характеризується:

* інтересом студентів до проблем педагогічного менеджменту та управлінської роботи в ЗО, повним прийняттям ними цінностей цієї роботи та розуміння своєї особистісної та соціальної значущості, бажанням повноцінно розвиватися, вивчати управлінські дисципліни (критерій мотивації);
* студенти мають глибокі, вичерпні та систематичні знання з менеджменту, які вони демонструють та переносять у нові та нестандартизовані ситуації. При цьому майбутні менеджери використовують управлінську термінологію, відповідають за результати освітнього процесу, підходять самостійно і нестандартно з метою прийняття зважених управлінських рішень, постійно досліджують і використовують нові методи, способи, прийоми, форми і засоби управління (когнітивний критерій);
* застосування студентами знань з менеджменту при вирішенні професійних ситуацій, розвитком навичок і лідерських здібностей з метою самостійного застосування загальних принципів управління для досягнення поставленої навчальної мети; оволодінням методами управління та адаптуванням їх до відповідної освітньої ситуації; повним застосуванням методів та засобів вирішення управлінських проблем з більш глибокою оцінкою результатів їх застосування, досвіду реалізації завершеного циклу управління для вирішення управлінських проблем; постійним дослідженням та застосовуванням нових методів, шляхів, прийомів, форм та засобів навчання;
* формуванням комунікативних, морально-етичних, вольових та організаторських якостей, які відповідають вимогам менеджменту в ЗО. При цьому студенти творчо підходять до вирішення управлінських завдань, демонструють творчі здібності, конструктивно підходять до управлінської діяльності, мають високий рівень емоційного інтелекту (особистісний критерій).

**Cередній** рівень характеризується:

* епізодичним інтересом студентів до управлінської діяльності в ЗО, відсутністю бажання самостійно набувати управлінських навичок та вмінь; недостатньою зацікавленістю в управлінні навчальним процесом; щоб довести управління до суті, студентам потрібен зовнішній імпульс; у них є бажання проявити себе, самореалізуватися, бути автономними в керівництві, але критичне ставлення до дій вимагає певної допомоги з боку викладача (мотиваційний критерій);
* студенти мають базові знання з циклу управлінських дисциплін. При цьому вони допускають неточності у використанні управлінської термінології, не виявляють достатньої активності в освоєнні дисциплін управлінського циклу. При застосуванні управлінських знань у конкретних ситуаціях виникають певні труднощі (когнітивний критерій);
* сформованість здатності частково модифікувати набуті знання, навички та вміння відповідно до навчально-виробничої ситуації; вміння керувати навчальним процесом, але з перевагою аналогових дій, копіюючи звичайний алгоритм виконання завдань; визначити ініціативу щодо використання різних форм і методів контролю навчального процесу, але за стандартних умов. У той же час студенти частково мають здатність встановлювати, аналізувати, планувати, організовувати та реалізовувати цілі та контролювати виконання управлінських рішень (діяльнісний критерій);
* недостатністю розвитку змістовних професійних якостей для реалізації професійних функцій у майбутній управлінській діяльності в ЗО, є продуктивні комунікаційні канали, але у студентів виявляється тенденція до авторитарного стилю керівництва. Майбутні керівники мають продуктивні канали комунікації, демонструють аналітичні здібності та об’єктивну оцінку власної роботи, але іноді прагнуть професійно рости та розвиватися (особистісний критерій).

**Низький рівень** характеризується:

* ситуативним характером потреби в управлінській діяльності в ЗО. Спостерігається нестійка мотивація управління навчальним процесом, відсутня мотивація до вивчення управлінських дисциплін. Студенти не виявляють інтересу до діяльності з управління ЗО, не цікавляться її сутністю. Їм притаманна байдужість до вдосконалення наявних знань та набуття знань та управлінських навичок у майбутній сфері (мотиваційний критерій);
* поверхневі знання студентів, обмеженість управлінських навичок, наявність фрагментарного образу управління в ЗО. Студентам не вистачає управлінської термінології та мають вузький погляд проблеми освіти в ринкових умовах. При застосуванні управлінських знань у конкретних практичних ситуаціях виникають значні труднощі (когнітивний критерій);
* відсутність несамостійності, пасивність в управлінні навчальним процесом; схильність студентів до дотримання стереотипів в управлінні. Нерозвиненість управлінських навичок, невміння імпровізувати, інтерпретувати в трактуванні форми, методи та інструменти управління навчальними процесами, не вміння ставити самостійні й обґрунтовані цілі, планувати, контролювати виконання управлінських рішень. Студенти можуть лише непослідовно виконувати певні управлінські операції (діяльнісний критерій);
* недостатній розвиток комунікативних, морально-етичних, вольових та організаторських якостей для успішного управління ЗО, відсутність здатності приймати управлінські рішення, низька спрямованість на самовдосконалення та саморозвиток в управлінні. При цьому студентам властиві лінь і небажання долати управлінські труднощі. Вони внутрішньо закриті для професійного розвитку, комунікабельності, емпатії, емоційної стійкості. Їм бракує творчого підходу до вирішення управлінських проблем, слабкий емоційний інтелект (особистісний критерій).

Отже, рівні управлінської компетентності майбутніх керівників закладів освіти пов’язані так, що кожен попередній рівень забезпечує підготовку наступного.

**3.2. Стан сформованості управлінської компетентності майбутніх керівників закладів освіти**

Дослідницький етап експерименту проводився з метою вивчення стану розвитку управлінської компетентності в майбутніх керівників закладів освіти. Експериментальна робота включала 24 магістра ІІ курсу спеціальності 073 Менеджмент факультету психології та соціальної роботи Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя.

Завданням експериментального дослідження є:

- визначити реальну вмотивованість студентів до формування УК;

- визначити рівень сформованості УК серед студентів – майбутніх директорів навчальних закладів;

- підібрати та адаптувати методи для визначення рівнів сформованості досліджуваного явища на початковому етапі навчання;

- розробити систему роботи на основі експериментальних даних для вдосконалення процесу формування управлінської компетентності.

Відповідно до критеріїв управлінської компетентності майбутнього керівника закладу освіти (мотиваційний, когнітивний, діяльнісний та особистісний) визначення рівнів сформованості досліджуваного феномену здійснювалось нами за таким алгоритмом:

1. Визначення рівня підготовки УК майбутнього керівника навчального закладу за критеріями мотивації здійснювалося за методом «Мотивація професійної діяльності» (метод К. Замфіра, модифікований А. Реаном).

2. Для визначення рівня обізнаності майбутніх керівників закладів освіти з характером та змістом управлінської компетентності (когнітивний критерій) було проведено анкетування «Управлінська компетентність керівника як складова його професійної діяльності».

3. Визначення рівня підготовки управлінської компетентності майбутнього керівника навчального закладу за діяльнісним критерієм здійснювалося шляхом вирішення проблемних ситуацій, які можуть виникнути у процесі реальної управлінської діяльності.

4. Визначення рівня підготовки УК майбутнього керівника навчального закладу за особистісним критерієм здійснювалось за допомогою тесту на виявлення типу особистості (за С. Деллінгер); шкали локусу контролю Дж. Роттера.

Проаналізуємо результати проведених методик.

Використаний нами метод «Мотивація професійної діяльності» (метод К. Замфіра в модифікації А. Реана) (*Додаток Б*) заснований на ідеї зовнішньої і внутрішньої мотивації. За методологією зовнішні мотиви поділяються на позитивні та негативні. Студентам було запропоновано оцінити сім причин професійної діяльності. Потім за обраною методикою розраховувалися показники внутрішньої мотивації, позитивної зовнішньої мотивації та негативної зовнішньої мотивації.

За результатами експерименту, 25,0% студентів недостатньо усвідомлюють потребу в управлінні, переважно не зацікавлені у розвитку управлінських навичок та вивченні менеджменту в контексті майбутніх професій. 54,2% майбутніх керівників виявляли інтерес до управлінської діяльності, але лише ззовні, оскільки переважали зовнішні причини. Лише 20,8% опитаних характеризувались високим прагненням до самоконтролю управлінської діяльності. Ці результати свідчать про загалом низький рівень мотивації магістрів до розвитку управлінської компетентності. Цим пояснюється переважна орієнтація майбутніх директорів навчальних закладів на себе, тобто на власні інтереси. Навчання чи робота для них є лише засобом вираження та утвердження власного «Я». Відповідно до управлінської діяльності така орієнтація має негативні наслідки: бажання нав’язати колективу свої погляди, відкинути заперечення чи обґрунтовані вимоги з боку його учасників; схильність до передчасних і необдуманих висловлювань у дискусіях при вирішенні професійних проблем; бажання привернути увагу завжди і всюди, хворобливе сприйняття коментарів чи критики; переважання мотивів власного благополуччя та ігнорування потреб інших; нездатність йти на компроміс або співпрацювати в конфліктних ситуаціях; схильність до агресії, дратівливості, суперництва; дотримання жорсткого алгоритму дій лідера.

Інтерпретація мотиваційного простору розвитку управлінських якостей майбутніх менеджерів у процесі їх професійно-педагогічної підготовки базувалась на визначенні таких причин професійної діяльності, як: 1 – мотиви власної праці; 2 - мотиви соціальної значущості праці; 3 - мотиви самоствердження на роботі; 4 - мотиви професійних навичок. Дослідження виявило, що домінуючою мотивацією професійної діяльності майбутніх менеджерів є третя група причин, тобто причини самоствердження на робочому місці (45,8% опитаних студентів намагаються краще розпізнати та використовувати свій особистісний потенціал у професійній діяльності), що підтверджує вищезгадану спрямованість на розвиток управлінських якостей.

Для 25,0% студентів основною професійною мотивацією була друга група причин, тобто причин соціальної значущості, які характеризують бажання майбутніх керівників працювати разом у команді, їх зацікавленість, ініціативність, вимогу спільної діяльності для досягнення соціально значущих результатів, усвідомлення професії, обраної за її суспільною значимістю.

У 16,7% студентів виявлено мотивацію до власної праці, що характеризується раціональним використанням робочого часу для виконання певних завдань, дотриманням трудової дисципліни, захопленістю трудовим процесом та його результатами. Такі керівники потенційно здатні розвивати лідерські здібності, але вони повинні створити умови відповідної організаційно-освітньої бази у професійно-педагогічному процесі підготовки. Лише 12,5% опитаних студентів мотивовані професійними навичками, які спонукають студентів застосовувати знання для підвищення якості роботи та набуття додаткових професійних знань, умінь і навичок, особливо для розвитку управлінської компетентності. Частково такий невеликий кількісний показник пов’язаний з безпосередніми мотивами вступу до вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент, які переважно відображають зовнішні чинники, а саме: прагнення до вищої освіти; вплив батьків або друзів; невелика конкуренція та інші обставини.

Проведено анкетування для визначення рівня знань майбутніх директорів навчальних закладів про сутність та зміст управлінських якостей (*Додаток В*). Студентам-керівникам було запропоновано відповісти на запитання: «Що є найважливішим для успішності діяльності директора навчального закладу?». Для цього в якості відповіді необхідно було вибрати одне з тверджень, як показано в таблиці 3.1.

**Таблиця 3.1**

**Основні причини успіху керівника ЗО.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Твердження** | **%** |
| Успіх керівника в першу чергу визначається природними лідерськими якостями. | 12.5 |
| Хороший керівник – це перш за все майстер-вчитель, який може передати свої навички підлеглим і надалі розвивати | 20.8 |
| Керівник не обов’язково повинен бути хорошим учителем. Головна складова вашого успіху – організаторський талант. | 16.7 |
| Ефективність керівника багато в чому залежить від володіння ним науковими методами управління | 29.2 |
| Розвинений інтелект і воля є вирішальними для успіху менеджера. З ними ефективним керівником може бути людина без особливих управлінських навичок | 20.8 |

З аналізу результатів табл. 3.1 видно, що 20,8% респондентів вважають, що перш за все мають розвивати свої педагогічні здібності. 29,2% студентів вважають, що оволодіння науковими методами управління може суттєво вплинути на ефективність їхньої професійної діяльності. 12,5% опитаних пов’язують свій успіх з лідерськими якостями, а 20,8% – з інтелектом і силою волі. Ще 16,7% опитаних вважають, що керівник не повинен бути хорошим управлінцем; головне – організаторський талант.

Студенти по-різному відповідали на запитання «Що таке управлінська компетентність керівника закладу освіти?». Ось деякі загальні відповіді, а саме:

• здатність застосовувати свої знання в різних ситуаціях та опановувати нові навички;

• відповідність керівника сучасним професійним, діловим та соціально-психологічним вимогам;

• знання сучасних управлінських підходів та їх застосування;

• досвід, управлінські навички, продуктивність;

• лідерські здібності, вміння вести колектив до успіху;

• уміння визначати мету розвитку закладу та підтримувати злагоду в колективі;

• різноманітність знань, умінь та навичок, які можна застосувати у сфері менеджменту;

• високий рівень кваліфікації, вміння скоординувати зусилля всього колективу для розвитку навчального закладу;

• універсальний стиль керівництва як здатність комбінувати різні стилі залежно від ситуації;

• вирішувати виробничі проблеми без шкоди особистості;

• знання нормативно-правових актів, законів, які регулюють діяльність навчального закладу, вміння поставити перед колективом мету та спрямовувати всіх її членів до досягнення її;

• уміння контролювати навчальний процес, забезпечувати матеріально-технічні основи, контролювати господарську та фінансову діяльність.

Основними причинами, які спонукають майбутніх менеджерів до розвитку УК, називалися: «прагнення до підвищення педагогічної майстерності й професіоналізму як керівника», «інтерес до питань управління» (20,8%), «зацікавленість результатами своєї діяльності». (29,2%). Деяких студентів мотивують прагматичні фактори, такі як «поліпшення матеріального стану» (16,7%), «зміцнення свого положення, забезпечення стану впливу», «досягнення визнання і поваги» (20,8%). І лише 12,5% опитаних до основної мотиваційної основи віднесли причини особистісного розвитку («потреба в самоактуалізації й самовдосконаленні», «розвиток своїх можливостей і здібностей»).

Серед психолого-педагогічних знань у галузі педагогічного менеджменту, якими повинен володіти директор навчального закладу, студенти називають: «знання наукових основ управління й власне науки про управління» (41,7%), «знання загальної теорії управління, педагогіки й психології про об’єкт управління і положення цих наук, що сприяють підготовці, прийняттю та реалізації управлінських рішень» (25,0%), «знання наукових основ об’єкта управління, тобто школи, процесів, які в ній відбуваються; специфіки учасників педагогічного процесу, взаємозв’язку навчального закладу зі соціальним середовищем» (33,3%).

Щодо визначення навичок, що характеризують УК керівника навчального закладу, надано таку інформацію: «організаторські уміння» (33,3%), «прогностичні уміння» (20,8%), «соціально-психологічні уміння» (16,7%), «комунікативні уміння» (29,2%).

Аналізуючи відповіді на запитання, ми виявили, що риси, які сприяють професійній та управлінській діяльності, студенти визначили такі, як: «комунікабельність» (20,8 %), «тактовне ставлення до інших людей» (16,7 %), «впевненість, гнучкість» (12,5%), «принциповість, вимогливість до себе» (12,5%), «лідерські якості» (29,2%), «витримка, терпимість» (8,3%).

Серед характеристик, що перешкоджають професійній та управлінській діяльності, респонденти вказали: «низький рівень комунікабельності» (41,7%), «відсутність організаторських здібностей» (33,3%), «не сформованість умінь самоменеджменту» (25,0%).

Для визначення змісту підготовки майбутніх керівників навчальних закладів було поставлено запитання: «Які знання, вміння, якості, Ви б хотіли набути з метою вдосконалення Вашої управлінської компетентності?» (таблиця 3.2).

**Таблиця 3.2**

**Удосконалення знань і вмінь**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Знання** | **Кількість опитаних** | **%** | **Уміння** | **Кількість опитаних** | % |
| Психолого-педагогічні основи взаємодії | 5 | 20.8 | Комунікативні | 5 | 20.8 |
| Методичні | 3 | 12.5 | Організаторські | 7 | 29.2 |
| Управлінські | 8 | 33.4 | Проєктувальні  (планування) | 3 | 12.5 |
| Конфліктологічні | 5 | 20.8 | Діагностичні | 4 | 16.7 |
| Юридичні | 3 | 12.5 | Самоменеджменту | 5 | 20.8 |

Результати опитування свідчать, що майбутні директори навчальних закладів переважно потребують додаткових знань про управління та конфліктологію. Вони також мають бажання вдосконалювати навички проєктування навчального процесу та самоуправління. Таким чином, результати опитування майбутніх менеджерів свідчать про необхідність удосконалення знань і навичок з менеджменту. Фіксується несвідомість і несформованісь їх мотивації до керівної діяльності.

На наступному етапі нашого дослідження було визначено освітній рівень управлінської компетентності за діяльнісним критерієм, який проводився шляхом ***тестування «Чи можете Ви бути керівником закладу?».*** (*Додаток Г*). Аналіз результатів тестування показує, що 41,7% респондентів хочуть домінувати над людьми. Хоча вони проявляють ініціативу і є чудовими організаторами, їм все одно потрібне визнання в колективі. Однак сильне нервове напруження, невміння розслабитися, бажання маніпулювати оточуючими істотно знижують ефективність їхніх дій. Ці студенти повинні змінити своє ставлення до людей, що дасть чудові результати.

33,3% студентів схильні до надмірної впевненості в собі і люблять підкреслювати своє «Я». Їх здатність контролювати емоції та аналізувати свої дії означає, що потреба контролювати інших не набуває крайніх форм у цих людей. Ці студенти мають особисті думки, які не завжди збігаються з думкою інших. Вони не люблять нав’язуватися іншим, їм важко підкорятися іншим. Їх не цікавить, що про них говорять інші, і в той же час у них є бажання критикувати інших.

25,0% – респонденти, які більше схильні підпорядковувати себе, ніж контролювати інших. Як «шеф» вони почувають себе дуже погано. Це сором’язливі, скромні та невпевнені в собі люди. Рідко проявляють ініціативу. Люблять підкорятися вказівкам інших. Вони часто вибирають компромісне рішення і залишаються в тіні інших людей.

Очевидно, що управлінські знання повинні підкріплюватися відповідними управлінськими навичками. Для визначення рівня управлінської майстерності студентам було запропоновано самостійно проаналізувати та розв’язати педагогічні ситуації, пов’язані з різними елементами управління та суб’єкт-суб’єктними відносинами, що виникають у освітньому середовищі закладу (*Додаток Д*).

Оскільки запропоновані ситуації відрізнялися за характером взаємовідносин в освітньому процесі ЗВО, це дозволило визначити рівень управлінських навичок. При правильному творчому способі розв’язання педагогічної ситуації студент отримав 5 балів; при частково-пошуковому способі - 3-4 бали; репродуктивному характері – 1-2 бали. Рівень компетентності визначався таким чином: якщо студент набрав від 11 до 15 балів, це був високий рівень; 6-10 балів – середній рівень; менше шести балів – низький рівень.

Показниками розвитку вміння вирішувати ситуації на високому рівні узагальнення були: науковість рішення, системність підходу до аналізу відповідної ситуації, креативність і варіативність рішення, мотивація студентів до розсудливого пошуку рішень.

При аналізі варіантів вирішення навчальних ситуацій ми виявили, що 20,8% студентів отримали 12 балів (вище керівництво); 8 балів – 45,8% респондентів (середній рівень); 4 бали - 33,4% опитаних (низький рівень).

Початкове вивчення особистісної складової управлінської компетентності потенційних менеджерів було проведено за допомогою тесту (за С. Деллінгером) для визначення домінувальних рис характеру й особливостей поведінки студентів *(Додаток Е).* Цей показник вказує на потенційні можливості студентів в управлінні. Лише 33,4% студентів визначили типи особистості «трикутник» і «коло». «Трикутник» символізує лідерство. Найбільш відмінною рисою студентів цього типу особистості є здатність зосередитися на головній цілі, енергійність, сила, впевненість у собі, ставлення до перемоги. Вони найкращі з найвищого управлінського рівня, до якого прагнуть бути. Коловий тип особистості – найкращий комунікатор. Студенти цього типу володіють високою чутливістю, чудово розпізнають наміри людей, «вболівають» за свій колектив, користуються популярністю серед інших. Коли їм доводиться керувати, вони обирають демократичний стиль керівництва і намагаються обговорити майже всі рішення з більшістю та заручитися їхньою підтримкою. Ми можемо сказати,що це природжені психологи,але без організаторських здібностей

45,8% опитаних обрали «квадрат», вони невтомні працівники. Працьовитість, наполегливість, потреба довести розпочату справу до кінця, старанність, яка веде до успішного завершення роботи – ось справжні «люди-квадрати». Наполегливість, терпіння та методичність роблять їх переважно першокласними спеціалістами своєї справи. «Люди-квадрати» підраховують результат, а не здогадуються про нього. Вони надзвичайно уважні до деталей, дрібниць і люблять установлений порядок раз і назавжди. Такі якості сприяють тому, що «квадрати» можуть стати найкращими адміністраторами і виконавцями, але рідко хорошими менеджерами та розпорядниками.

Тільки 20,8% опитуваних обрали «зигзаг», що свідчить про формування таких якостей, як творчість, креативність. Вони вільномислячі люди, які схильні бачити світ у постійних змінах. «Зигзагам» важко продуктивно працювати в добре структурованих ситуаціях; вони потребують різноманітності, високого рівня стимуляції та незалежності від інших на своєму робочому місці. «Людині-зигзагу» бракує компромісності: вона нестримана, дуже виразна, що, разом з ексцентричністю, часто заважає їй втілювати свої ідеї в життя.

Ступінь вольових якостей визначався на основі ***шкали локусу контролю*** ***Дж. Роттера*** (*Додаток Ж*), тобто характеристики сфери людської волі, що відображає його схильність приписувати відповідальність за результати своєї діяльність зовнішнім силам (екстернальний) або власним навичкам і зусиллям (інтернальний). За результатами діагностики 48,88% студентів мають середній ступінь інтернальності. Тобто деталі суб’єктивного контролю можуть дещо змінюватися залежно від того, чи вважають вони ситуацію важкою чи легкою, приємною чи незручною тощо. Хоча поведінка та психологічне відчуття відповідальності за неї залежать від ситуації.30% студентів виявили низький ступінь інтернальності, тобто майже не бачать зв’язку між своїми вчинками та важливими подіями в житті. Вони вважають,що не в змозі контролювати розвиток таких подій і думають, що більшість із них є результатом випадковості або дій інших людей. Тому «екстернали» емоційно нестійкі, схильні до неформального спілкування та поведінки, мало комунікабельні, мають слабкий самоконтроль і високий рівень напруженості, що негативно позначається на розвитку лідерських якостей. Лише 18,15% студентів мають високу інтернальність, що відповідає високому ступеню суб’єктивного контролю над значимими подіями. Студенти, які мають такий локус контролю, вважають, що найважливіші події в їхньому житті є результатом їхніх власних дій, що вони можуть впоратися з цими подіями та нести відповідальність за них і за те, як розвивається їхнє життя загалом. «Інтернали» з високим суб’єктивним контролем мають емоційну стійкість, вони вперті, рішучі,

Узагальнюючи кількісні та якісні показники проведених методик, ми виявили три рівні сформованості управлінської компетентності магістрів (рис.3.1).

*Рис.3.1. Стан сформованості управлінської компетентності у майбутніх керівників закладів освіти*

За результатами експерименту ми виявили, що сформованість УК у майбутніх менеджерів знаходиться переважно на середньому (45,8%) та елементарному (37,5%) рівнях. Студенти недостатньо володіють теоретичними знаннями про менеджмент, не мають достатньо базових управлінських навичок (планування, організація, управління, контроль діяльності закладу) та особистих якостей, необхідних для ефективного управління.

Таким чином, результати констатувального експерименту є вагомим свідченням необхідності розробки та впровадження системи роботи, яка б знайомила студентів із стратегіями управління, правилами спілкування, загальними правилами та соціальними нормами, етикетом і культурою управління, основами знань про різні види управління закладами освіти. Ця система роботи повинна мати педагогічне та методичне забезпечення, яке розроблене на основі сучасних вимог до підготовки керівних кадрів освітньої галузі.

**3.3. Система роботи щодо розвитку управлінської компетентності майбутніх керівників закладів освіти**

За даними констатувального експерименту ми виявили, що студенти-менеджери не повністю усвідомлюють зміст і важливість управлінської компетентності в повсякденному управлінні, не розмежовують її як самостійну сферу роботи компетентного керівника і тому не мають до цього активного інтересу. Тільки невелика кількість майбутніх фахівців з менеджменту з більшою ймовірністю оволодіє методами самоаналізу, самооцінки власної навчально-пізнавальної діяльності з метою вдосконалення своїх знань, умінь і навичок з управління.

У наступній експериментальній роботі ми зробили припущення, що вдосконалення процесу навчання управлінської компетентності майбутніх керівників закладів освіти під час навчання у ЗВО можливе за наступних умов:

* розгляд особливостей професії менеджера, поширення змісту управлінської компетентності в управлінні та посилення пізнавального інтересу до них;
* збагачення форм, методів і прийомів навчання, відповідних визначеному змісту управлінської підготовки студентів-керівників;
* управління роботою майбутніх керівників навчальних закладів з метою поглиблення теоретичних основ менеджменту та набуття перших професійних досвідів через стажування.

Тому перед нами стоїть завдання: розробити діючу систему розвитку УК майбутніх керівників навчальних закладів. Серед різноманітних методів активізації професійної підготовки особливої уваги заслуговують ігрові технології, які характеризуються наявністю ігрової моделі, ігрового сценарію, рольових позицій, можливих альтернативних рішень, запропонованих результатів, критеріїв оцінки виконання. Завдяки високій ефективності та динамічності ігрові навчальні технології дозволяють передати прийоми прийняття рішень та застосувати їх на практиці. У навчальній практиці використовуються різноманітні ігри, але найпоширеніші в навчальному процесі ЗВО ділові та рольові ігри,які використовуються як вид діяльності, спрямованих на відтворення та засвоєння соціального досвіду, в яких відбувається саморегуляція поведінки.

З дидактичної точки зору ігрові технології включають розробку та використання трьох компонентів: організаційної форми, дидактичного процесу та кваліфікації викладача, які забезпечують єдність емоційного та раціонального у навчанні. Під час гри студенти стикаються з ситуаціями вибору завдяки гнучким ігровим технологіям, у яких вони виражають свою індивідуальність. Особливістю ігрової технології є те, що її розробка та застосування вимагають високого рівня творчої активності як з боку педагога, так і з боку студентів. Викладач залучає студентів до творчої участі в розробці технологічних засобів шляхом розробки технологічно зрозумілих форм навчання і виховання, тобто активність вчителя виявляється ще й у тому, що він усвідомлює психологічні та особистісні особливості студентів, вносить індивідуальні корективи технологічних процесів. Ігрові технології моделюють якомога більше ситуацій, які можуть виникнути в майбутній професійній діяльності, що сприяє формуванню компетенцій та організаційних здібностей майбутніх управлінців. Ігрові методи відтворюють соціальний зміст управління, формують систему взаємовідносин, різноманітні умови майбутньої професійної діяльності менеджерів, тобто створюють модель управлінської ситуації. яка сприяє розвитку навичок та організаторських здібностей майбутніх менеджерів.

***Ділові ігри*** – метод моделювання різноманітних управлінських і виробничих ситуацій, головна мета якого – навчити приймати рішення окремих осіб та їх груп; крім того, ділова гра полягає у створенні ситуації прийняття рішень з проблем професійної діяльності. Це модель епізоду майбутньої діяльності спеціаліста, що моделює умови конкретної професійної справи. Ділова гра поєднує реальність, ігрову та професійну діяльність, реальна взаємодія учасників гри відбувається за певними правилами в даний момент. Під час ділової гри студенти набувають професійного та соціального досвіду, який долає розрив між теорією та практикою.

І.В. Бєлкін розглядає ділові ігри як «метод навчання професійної діяльності шляхом її моделювання, близького до реальних умов, із обов’язковим динамічним розвитком ситуації, завдання чи проблеми, котру варто розв’язати відповідно до характеру ухвал і дій її учасників» [6, с. 7].

О.О. Пасічник стверджує, що колективна форма навчальної діяльності реалізується в діловій грі. У ході гри студенти мають можливість у невимушеній атмосфері ознайомитися з нормами професійних і соціальних ролей, а також з найважливішими принципами безконфліктного міжособистісного та професійного спілкування. Моделюючи умови та динаміку взаємин між студентами, імітаційна гра служить засобом оновлення, застосування та закріплення знань, розвитку комунікативних навичок» [60, с. 125].

Т.В. Яковенко визначає такі дидактичні завдання, які ставлять перед використанням дидактичних ігор: «закріплення системи знань у сфері побудови ділової гри; удосконалення навичок прийняття групових рішень; розвиток у студентів комунікативної компетентності» [90, с. 53].

А.В. Прима виділяє основні особливості імітаційної гри: моделювання діяльності фітнес-інструкторів; розподіл ролей між учасниками гри; відмінність рольових цілей у процесі прийняття рішень; взаємодія учасників у певних ролях; наявність єдиної мети для всієї ігрової команди; знаходження спільного рішення учасниками гри; наявність керованої емоційної напруги (конфлікт ролі та цілі, конкуренція, полярність інтересів учасників тощо); наявність цілісної системи індивідуального чи групового оцінювання учасників гри (заохочення і покарання, оцінка рішень, оцінка дій учасників імітаційних ігор) [65, с. 53].

Метою ділової гри є формування уявлення майбутніх фахівців про професійну діяльність та її динаміку, а завдання – підвищити інтерес до майбутньої професії, спонукати до оволодіння професійними знаннями та вміннями, розвивати професійні та соціальні навички. Обов'язковими елементами ділової гри є модель гри, імітація, подвійність (реальність і умовність), мета, сценарій, правила, ролі, критерії оцінки, ігрова взаємодія, спілкування, аналіз і спроби, конкретні ситуації, у тому числі конфлікти, через розвиток професійних навичок та вмінь. Головною особливістю ділової гри дослідники визначають виконання ролей студентів у запропонованій грі, а також імітація реальності, наявність ситуацій симуляції організації та управління, комунікативної спрямованості як загальної ознаки ділових ігор. Обов'язковим елементом ігор є вирішення проблемної ситуації. Це покращує мотивацію висловлювань, робить їх більш аргументованими.

З.М. Митник зазначає переваги методу ділової гри. Гра допомагає: візуалізувати проблему за короткий час (ущільнення реального процесу); розвивати специфічні навички виявлення, аналізу та вирішення конкретних виробничих проблем; інтегрувати отримані під час навчання теоретичні знання у підготовці та прийнятті управлінських рішень для орієнтування в нетипових ситуаціях; зосередитися на основних аспектах проблеми та встановити причинно-наслідкові зв'язки; розвивати взаєморозуміння між учасниками [50, с. 53].

З метою розвитку управлінської компетентності доцільно запропонувати магістрам взяти участь у ***діловій грі «Якби я був керівником»*** (*Додаток З*). Мета: розкрити поняття про підприємницьку ідею, маркетингове дослідження, підприємницький ризик, конкуренцію.

Задачі: *навчальна:* навчити студентів конкуренції, сформувати підприємницькі здібності, знати основи правової бази для менеджерів; *розвиваюча:*формувати вміння логічно і нестандартно мислити, виділяти головне та робити висновки; *виховна:* формувати інтерес до вивчення основ менеджменту та самосвідомості.

Ця гра включає такі види діяльності: інформаційна сторінка (знання основних понять даної теми); тестування учасників ділової гри на здатність брати участь в управлінській діяльності; захист індивідуальних проектів.

Тому ділова гра, заснована на розв’язанні задачі, пропонує максимальну активізацію комунікативної діяльності студентів. Пошук рішення проблеми визначає природність спілкування. Через рольову гру студенти набувають професійних навичок спілкування. Лише під час гри студент може проявити себе якнайкраще, сформувати певні типи соціальної поведінки та оволодіти вмінням прогнозувати ситуації професійного спілкування, що важливо для навчання та вдосконалення управлінських навичок.

Серед ефективних методів активного навчання важливу роль відіграє ***тренінг***. Тренінг (англ.training) — це спланований процес модифікації (зміни) ставлення до знань або поведінкових навичок учня шляхом набуття навчального досвіду з метою досягнення ефективної діяльності в певній галузі чи сфері. Тренінг – це багаторазовий навчальний курс, спрямований на формування у студентів необхідних умінь і навичок, а також найважливіших професійних якостей. Він дозволяє моделювати складні та різноманітні ситуації та контексти реальної професійної діяльності. Т.М. Котенко трактує утворення як «запланований процес модифікації (зміни) відношення знання чи поведінкових навичок того, хто навчається, через набуття навчального досвіду з тим, щоб досягти ефективного виконання в одному виді діяльності або в певній галузі» [40, с. 144].

Нам імпонує таке визначення вченої. Д.О. Порох стверджує, що в тренінговій роботі можна вдало поєднувати методи розвитку адаптивності до різних рівнів професійної адаптації:

∙ різноманітні способи регуляції психофізіологічного тонусу, психоемоційного стану, методи зниження нервово-психологічної напруги, що дозволяють протистояти стресу, а отже, підвищують психофізіологічну адаптивність студента;

∙ засоби розвитку готовності до подальшої професійної діяльності (завдяки вбудованим діловим, імітаційно-організаційним іграм, свідомому формуванню адаптивних стратегій тощо), які визначають успішність адаптації;

∙ групи методів формування комунікативних, особистісних якостей особистості, режимів соціально-психологічної взаємодії, що сприяють соціально-психологічній адаптивності;

∙ засоби розвитку особистісного потенціалу (елементи тренінгу особистісного та професійного зростання), розвиток «Я-концепції», що сприяє успішній особистісній адаптивності» [64, с. 565].

Тренінг як технологія активного навчання має ряд особливостей:

1. *Груповий процес*. Група є відображенням компанії в мініатюрному форматі. Це сприяє можливості для кожного учасника ідентифікувати себе з іншими та отримати новий досвід. У той же час група ефективніше надає зворотній зв’язок та підтримку з боку інших.

2. *Активність учасників*. Форми тренінгового навчання включають інтерактивний обмін інформацією між тренером і групою, а також між учасниками; кожен відчуває власну причетність до процесу навчання і сприймає набутий досвід як «володіння»; учасники можуть вільно висловлювати свою думку, а тренінг спрямований не лише на знання, а й на набуття навичок та вироблення моделі поведінки.

3*. Мета навчання*. У центрі уваги тренінгу є питання та відповіді, збір досвіду та підтримка учасників у їх особистісному розвитку. Традиційні форми навчання здебільшого спрямовані на донесення інформації від вчителя до учнів, а також правильної відповіді, необхідності відтворення почутого.

4. *Принцип «тут і зараз*» - передбачає побудову відносин у системі «тут і зараз» на основі відтворення (моделювання, імітації) типових для реальності проблемних ситуацій. Під час тренінгу учасники «проживають» певну подію, розуміють її, змінюють моделі поведінки, розвивають навички прийняття рішень тощо.

5. *Атмосфера занять*. Неформальна атмосфера тренінгу, вигідне розташування місць по колу, півколу або в малих групах сприяють позитивному настрою учасників, дозволяють зворотний зв’язок, комунікативний, емоційний, інтелектуальний зв’язок між учасниками групи та уникати одноманітності протягом усього заняття.

А.Ф. Павленко визначає основні функції, які мають виконувати тренінги:

- *комплексна функція* – включає вирішення єдиної управлінської задачі. Охоплює всі фази життєвого циклу установи: а) призначення та обґрунтування ідеї; б) розробка та конкретизація організаційної концепції навчального закладу; в) розробка та обґрунтування плану розвитку навчального закладу; г) підготовка актів та документів установчого та організаційного періоду;

- *цільова* з - включає розробку управлінських рішень і господарських операцій щодо функціональних обов'язків працівників змодельованої управлінської структури;

- *інформаційна* - включає збір і періодичне оновлення інформації, що відноситься до змодельованих процесів управління;

- *комунікативна* – має на меті виконання індивідуальних навчальних завдань окремих блоків підрозділу та обмін інформацією між ними;

*- стимуляційна* – включає моделювання різних управлінських ситуацій з метою розробки відповідних сценаріїв для учасників курсу;

- *методологічна* – пропонує практичну спрямованість навчального процесу та враховує індивідуальні потреби учасників тренінгу;

- *мотиваційна* – включає формування стійкої мотивації учасників тренінгу до ефективних дій як у ролі працівників реальних навчальних закладів, так і в ролі керівника [58].

З метою розвитку управлінської компетентності майбутніх керівників рекомендується провести навчальний ***семінар «Професійний імідж керівника»*** (*Додаток К*). Мета: ознайомити майбутніх керівників зі складовими позитивного іміджу; розвивати підприємницькі здібності сучасного менеджера. Завдання: сприяти формуванню стратегії саморозвитку магістрів; формувати бачення важливих елементів позитивного іміджу керівника; створити позитивну емоційну атмосферу.

Цей навчальний семінар складається з двох частин:

Теоретична частина представлена через робочі прийоми: інформаційне повідомлення з презентацією «Професійний імідж керівника», вправи «Мій автопортрет», «Дружній шарж».

Практична частина передбачає використання:

* гри «Імідж сучасного керівника», вправа «Коло іміджу» (швидка діагностика (тест) проводиться для оцінки наявності особистісних якостей, необхідних керівнику);
* вправи «Імідж керівника-професіонала» (напишіть коротку розповідь з 10 речень на певну тему «Почну нове життя з понеділка», «Я керівник-новачок», «Мене призначено керівником...», «Невиправдані сподівання» з урахуванням усіх сучасних вимог до професійного керівника використати його ідеальну професіограму);
* вправа «Зовнішність керівника» (учасникам пропонується розглянути на екрані 5 зображень людей у різних стилях одягу та визначити позитивні та негативні характеристики у зовнішності);
* гра «Створи свій імідж».

У контексті розглянутої проблеми створення інноваційного освітнього середовища обґрунтовується доцільність ***коучингу***. Коучинг у ЗВО – це новий напрям, заснований на максимально швидкому формулюванні та досягненні мети шляхом мобілізації внутрішніх навичок, оволодіння основними стратегіями отримання результатів, розвитку та вдосконаленні необхідних умінь і навичок.

*Коучинг* (від [англ.](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D1%96%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0) *coaching* − тренерство, наставництво) – метод консультування та тренінгу, що використовується сьогодні як інструмент особистісного та професійного розвитку особистості. Ряд науковців (Ю.Г.Одегов, Г.Г.Руденко) розглядають коучинг як системний процес постійного безперервного розширення знань, оволодіння новими професійними навичками, уміннями, методами роботи та індивідуальної поведінки працівника шляхом розкриття та максимізації його потенціалу. розвиток навичок та управління знаннями [92].

Коучинг створює передумови для проектування суб'єкта дії, який здатний реалізувати свої можливості для прийняття самостійних рішень у різних життєвих ситуаціях. Однією з істотних характеристик є те, що тренер (тренер, консультант, викладач, куратор) не дає чітких вказівок до дій, а шукає шляхи вирішення педагогічної проблеми разом із взаємодіючими суб’єктами (учнями). Технологія коучингу заснована на конструктивізмі, оскільки учень сам «конструює» зміст із власного досвіду, хоча й за порадою викладача.

Ми вважаємо, що використання методу коучингу в навчанні студентів:

* здійснить систематичну освітню підтримку з метою своєчасного та ефективного досягнення важливих особистих та професійних цілей;
* створить умови для культурно-освітньої та наукової співпраці,що допоможе досягти значних результатів у різних сферах життя;
* створить безперервний процес розвитку та вдосконалення, розкриття потенціалу майбутнього менеджера з метою досягнення максимальних результатів навчання та створить мотивацію до використання технології коучингу в майбутній управлінській діяльності.

Традиційні методи коучингу, які слід використовувати на різних етапах освітнього процесу у ЗВО – це вправи на розвиток навичок цілепокладання та стратегічного планування. Вони вчать учнів розставляти та виконувати завдання. Зокрема, методологія SMART тренує вміння ставити чіткі, конкретні, тимчасові та реалістичні цілі, досягнення яких матиме значний вплив на особисте чи професійне життя; цей ефект вимірюється за допомогою окремих категорій і відповідає життєвим планам студента та поточній ситуації [22, с. 101].

На нашу думку, вміння вирішувати педагогічні проблеми та різноманітні професійні ситуації є важливим у майбутній професійній діяльності керівника. Метод ***«case-study»*** – це метод аналізу конкретних ситуацій, що розвиває здатність аналізувати життя та виробничу діяльність. Зіткнувшись з конкретною ситуацією, студент повинен визначити: чи є проблема, яка вона, визначити своє ставлення до ситуації. Метод «case-study» – це технологія навчання студентів, заснована на використанні реальних або уявних ситуацій і спрямована на розвиток таких навичок студентів, як: робота з інформацією, розуміння деталей, обробка наявної інформації та пошук відсутньої інформації; визначення ключових проблем та знаходження оптимальних шляхів їх вирішення; оцінка альтернатив; навички роботи в команді.

Суть методу «case-study» полягає в наступному: за певними правилами описується конкретна ситуація, що сталася в реальному житті; зазначається набір знань і практичних умінь, які повинні набути студенти; роль модератора, який генерує запитання, фіксує відповіді та підтримує дискусію, зазвичай бере на себе викладач.

М.Я. Швець зазначає, що «використання методу кейс-стаді, в яких студенти спілкуються в парах або в групах, не лише дозволяє зробити заняття більш різноманітним, а й дає можливість студентам проявити мовленнєву самостійність, реалізувати комунікативні вміння та мовленнєві навички. Вони можуть допомагати один одному, успішно коригувати висловлення своїх співрозмовників, навіть якщо викладач не дає такого завдання» [87, с. 112].

Ю.П. Шапран зазначає, що «метою методу кейс-стаді є поставити студентів у таку ситуацію, за якої їм необхідно буде прийняти власне рішення. Опис цієї ситуації одночасно висвітлює не лише конкретну практичну проблему, а й актуалізує певний комплекс знань студентів, які необхідно засвоїти в процесі її розв’язування під керівництвом викладача» [86, с. 182].

За словами Ш.І. Бобохуджаєва та З.Ю. Юлдашева «підготовка кожного кейса передбачає декілька етапів. Підготовчий етап включає в себе: пошук першочергових умов; встановлення первинного контакту (визначення основних проблем, питань); збирання інформації щодо конкретної проблеми, питання. Власне процес складання кейса передбачає: розробку ідеї майбутнього кейса; напрацювання кейса; аналіз ключових моментів кейса; відповідність тексту щодо основної ідеї кейса; відпрацювання стильових ознак кейса. Прикінцевий етап: отримання дозволу на публікацію кейса; публікація кейса» [8, с. 36].

С.Є. Шумська Т.В. Бучинська. підкреслюють, що «за змістом кейси поділяються на: *аналітичні* (при вивченні яких треба провести аналіз описаної ситуації); *проблемні* (при вивченні яких слід прийняти рішення щодо описаної проблеми); *описові* (де кейси є ілюстративними та описують проблему з вже готовим рішенням)» [88, с. 279].

А.П. Панфілова характеризує особливості методу кейс-стаді як такі, що дозволяють вміло застосовувати його в навчальному процесі, мотивувати студентів на полегшення вивчення матеріалу, уникати формалізмів у оволодінні знаннями та усвідомлювати корисність матеріалу для подальшої професійної діяльності:

∙ завдання викладача — підвести студентів до пропозицій різних рішень і виключити наявність єдиної правильної відповіді на запитання;

∙ рівні права для всіх сторін у процесі обговорення, оскільки акцент робиться на розвитку знань, а не на засвоєнні існуючих істин, запропонованих викладачем;

∙ результатом роботи над методом кейс-стаді є, крім оволодіння новими знаннями, формування навичок професійної діяльності, розвиток ціннісних, життєвих орієнтирів та світогляду [59, с. 45].

Кейс-метод як форма навчання та активізації освітнього процесу дозволяє розвивати метанавички та успішно вирішувати такі завдання:

- оволодіти навичками та прийомами комплексного аналізу ситуації у сфері професійної діяльності, що допоможе вирішити подібні проблеми, які виникатимуть у реальній управлінській діяльності;

- розвивати навички розв’язування задач, вироблені в процесі моделювання власних дій у проблемній ситуації, які дають змогу студентам перевірити свої переконання, теоретичні знання та упередження;

- швидко приймати рішення – «тут і зараз»;

- володіти мовними навичками або викладати свою точку зору усно чи письмово чітко та зрозуміло;

- розвивати вміння викладати презентацію, тобто переконливо обґрунтовувати та відстоювати свою точку зору;

- розвивати здатності до конструктивної критичної оцінки точки зору інших;

- опанувати практичний досвід управлінської діяльності, виносити користь із своїх помилок, а також із помилок оточуючих людей [59].

Кейс-метод призначений для опису конкретних ситуацій у підготовці майбутніх керівників навчальних закладів. Студентам пропонується зрозуміти реальну життєву ситуацію, опис якої не лише відображає практичну проблему, а й оновлює певні знання, які необхідно засвоїти для вирішення цієї проблеми. Майбутнім керівникам навчальних закладів можна запропонувати такі теми для кейсів: «Прийняття управлінських рішень», «Розв’язання конфліктних ситуацій в закладі освіти», «Успішна адаптація керівника».

Мета застосування педагогічних ситуацій – навчити студентів правильно розв’язувати ситуації, що виникають при оволодінні основами професійної діяльності : формування вмінь встановлювати причинно-наслідкові зв’язки, творчо мислити, розв’язувати професійні ситуації. Цей метод дозволяє організувати самостійну творчу роботу студентів, пропонуючи завдання пізнавального та пошукового характеру, які викликають пізнавальний інтерес, призводять до певних інтелектуальних труднощів, створюють умови для активного та самостійного здобуття нових знань, стимулюють мотивацію до професійної діяльності. Приклади ситуацій, які можна використати для розвитку управлінських навичок, наведено в *Додатку Л.*

Цілеспрямоване навчання майбутніх менеджерів перцептивній компетентності, самопізнанню та саморозвитку шляхом активних методів навчання сприяє розвитку професійних, особистісних та управлінських навичок та якостей, необхідних для ефективного майбутнього управління.

*Метод інверсії* має на меті пошук оригінальних ідей для вирішення творчих завдань в умовах і напрямках, що суперечать традиційним поглядам і віруванням. Він полягає в оптимальному використанні протилежного шляху творчого мислення. Слід зазначити, що використання цього методу сприяє високому рівню креативності та творчості, здатності генерувати нові ідеї на основі досвіду управління.

*Метод Уолта Діснея* – це метод творчості, який має форму рольової гри, в якій учасники дивляться на завдання з трьох точок зору: творчої, реалістичної та критичної. Названа на честь американського аніматора [*Уолта Діснея*](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%BE%D0%BB%D1%82_%D0%94%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B5%D0%B9). Методика розвиває креативність, критичне мислення, емпатію та вміння керувати дискусією.

Ще одним розширенням методу Уолта Діснея *є техніка «Шість капелюхів».* Це рольова гра, метою якої є поглянути на одну й ту саму проблемну ситуацію з шести незалежних точок зору, що дозволяє отримати якомога повніше уявлення про обговорювану тему на логічному та емоційному рівнях, оцінити її переваги та недоліки. Цей прийом запропонував у 1985 році британський письменник, психолог і фахівець з креативного мислення Едвард де Боно. Такий підхід базується на концепції паралельного мислення. Капелюх певного кольору передбачає включення відповідного мислення, якого учасник або команда повинні дотримуватися, обговорюючи свою позицію в дискусійній грі.

*Брейнстормінг є* одним із креативних методів дослідження для управлінських та інших рішень. Цей метод організований у формі групи, в якій учасники генерують максимальну кількість креативних, оригінальних і нестандартних ідей для організації інновацій в найкоротші терміни. Цей метод роботи поділяється на три фази: 1 - підготовка - вибір проблеми, визначення завдання, його усвідомлення та мотивація; 2 – створення творчої групи – учасниками можуть бути до 10 осіб, вони повинні знати проблему, над якою працюватимуть; 3 — процес «мозкового штурму» триває до 20 хвилин, в якому за короткий час народжується велика кількість креативних ідей та подальших обговорень; 4 - Результат - отримані ідеї оцінюються, проводиться рефлексія.

Учасники *«брейнстормінгу*» мають записувати запропоновані ідеї, дружньо поводитися з іншими учасниками бесіди, пам’ятати, що гумор і позитивні емоції стимулюють творчий процес. Основними перевагами цього методу є повна рівноправність усіх учасників дискусії, неприпустимість авторитарного підходу в організації дискусії керівником групи. Дружній мікроклімат створює необхідні умови для творчого та продуктивного співіснування.

Використання методів активного навчання змінює кліше традиційного навчально-виховного процесу, ставить майбутніх керівників до активної співпраці, формує вміння приймати швидкі та правильні рішення, планувати цілі, засоби, хід і результати управління, що координує його учасників.

З метою системної підготовки майбутніх керівників навчальних закладів з бізнес-знаннями та вміннями рекомендується запровадити ***спецкурс «Розвиток управлінської компетентності керівника закладу освіти»***(*Додаток М).*

Пропонований спецкурс служить теоретичній та практичній підготовці студентів до виконання управлінських завдань, сприяє формуванню в них відповідної системи знань, умінь і навичок. Програма спецкурсу розроблена таким чином, щоб студенти мали уявлення про свою майбутню професійну діяльність. Робить це через розуміння сутності та структури управлінських якостей майбутнього керівника навчального закладу, що сприятиме актуалізації знань, отриманих студентами під час вивчення психолого-педагогічних дисциплін. Студенти краще усвідомлюють характер і специфіку управлінської діяльності в навчальних закладах.

Ефективність розробленого курсу спеціальності визначається наступними характеристиками:

- у рамках спецкурсу відбувається суб’єкт-суб’єктна взаємодія викладача та студента, що активізує процес пізнання та самопізнання майбутнього керівника, накопичує рефлексивний досвід;

– кожен навчальний блок курсу спеціальності структурований певним чином.

Початок заняття включає роздуми над досвідом, отриманим на попередньому занятті; узгодження цілей та завдань заняття, а також використання вправ, спрямованих на створення сприятливої емоційної атмосфери та основи для активної діяльності. Зміст основної частини визначається цілями та завданнями конкретної теми. При підведенні підсумків вивчення теми аналізується ступінь виконання поставлених завдань та обговорюється перспектива наступного заняття. Форми роботи побудовані таким чином, що окрім розгляду деяких навчальних матеріалів, обговорюються також цінності управлінської діяльності, актуальність і важливість керівника навчального закладу;

- блоковий підхід до організації структури та змісту спецкурсу дозволяє: розробити зміст з урахуванням цілісності та автономності його структурних підрозділів, забезпечити свідоме засвоєння студентами інформації як на рівні мети, так і на рівні завдань; базується на інтеграції процесу навчання та самостійної роботи майбутніх менеджерів у рамках програми навчання.

*Метою* спецкурсу «Розвиток управлінської компетентності керівника закладу освіти» є розкриття сутності та складових управлінських якостей керівника, основних факторів, що гарантують ефективність його підготовки.

Основними *завданнями* вивчення спецкурсу є:

1. Дати студентам концептуальне уявлення про основи навчання та розвитку їхніх управлінських навичок та зрозуміти їх вплив на професійний розвиток відповідних спеціалістів та конкурентоспроможність навчальних закладів.

2. Здобути навички та вміння, необхідні для самостійної діагностики та аналізу власної лідерської позиції та навичок своїх колег і підлеглих.

3. Розвивати технічні та особистісні здібності студентів, стимулювати теоретичну та практичну підготовку, розвивати їх та потенціал інших та впливати на інтелектуалізацію капіталу навчальних закладів.

Відповідно до вимог шкільних та професійних курсів студенти повинні ***знати:*** характер і структуру управлінських навичок; основи методології планування діяльності та прийняття рішень; систему мотивації управлінської компетентності, що гарантує ефективність управлінської діяльності; обов’язки керівника навчального закладу; наукові основи об’єкта управління (інституту, процесів, що в ньому відбуваються; особливості учасників навчально-виховного процесу).

***уміти***: самостійно приймати відповідні управлінські рішення з урахуванням психологічних особливостей управлінської ситуації; раціонально планувати та використовувати свій час; ефективно спілкуватися зі співробітниками, вибирати потрібний стиль спілкування (залежно від ситуації); аналізувати діяльність закладу на основі системного підходу до питання управління; співвідносити цілі та результати діяльності зі способами їх досягнення; призначити обов’язки, ступінь відповідальності, інтеграцію та координацію всіх наявних ресурсів (часу, персоналу, матеріально-технічного забезпечення, фінансів тощо).

Отже, розвиток управлінської компетентності майбутніх керівників закладів освіти є складним, багаторівневим, багатоступеневим процесом і залежить від компетентності педагогів.

**Висновки до розділу 3**

У розділі представлено експериментально-дослідницьку програму дослідження формування управлінської компетентності у майбутніх керівників навчальних закладів у процесі їх професійного становлення.

Було проведено педагогічний експеримент, який включав три етапи:

І етап - підготовчий, який передбачав підбір і розробку діагностичних засобів для вивчення стану сформованості управлінської компетентності у майбутніх керівників закладів освіти.

Вивчення психолого-педагогічних та економічних наукових джерел допомогло визначити важливі критерії та показники нашого дослідження для вивчення стану сформованості досліджуваного феномену (мотиваційний, когнітивний, діяльнісний та особистісний).

Діагностика рівнів сформованості управлінської компетентності здійснювалася з використанням таких методів дослідження: «Мотивація професійної діяльності» (за К. Замфіром в модифікації А. Реанса); анкета «Управлінська компетентність керівника як частина його професійної діяльності»; комплекс педагогічних завдань управлінського характеру; тести на визначення типу особистості (за С. Деллінгером); локус контролю (за Дж. Роттером).

II етап – констатувальний експеримент, який проводився на факультеті психології та соціальної роботи Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя. В експеримент було включено 24 студенти 2 курсу спеціальності 073 Менеджмент.

Узагальнення результатів методів діагностики дозволило встановити у майбутніх керівників навчальних закладів три рівні сформованості управлінської компетентності: високий (16,7%); середній (45,8%) та елементарний (37,5%) рівні.

За результатами констатувального експерименту встановлено фактичний стан та рівень досліджуваних характеристик майбутніх керівників, що підтвердило необхідність розробки системи роботи щодо розвитку управлінської компетентності магістрів у процесі їх професійної підготовки – *ІІІ етап*.

З метою системного формування у майбутніх керівників закладів освіти управлінських знань та вмінь нами запропоновано: ділову гру «Якби я був керівником, семінар-тренінг «Професійний імідж керівника», інтерактивні методи коучингу, «case-study», інверсії, Уолта Діснея, брейнстормінгу; техніку «Шість капелюхів»; спецкурс «Розвиток управлінської компетентності керівника закладу освіти».

**ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ**

Дослідження проблеми формування управлінської компетентності у майбутніх керівників закладів освіти дозволило зробити наступні висновки:

1. У сучасних соціокультурних умовах висуваються високі вимоги до професійно-управлінських навичок керівників закладів освіти, їх педагогічної майстерності, психологічної грамотності, вміння оптимально реалізовувати управлінські функції, самостійно вирішувати різноманітні завдання в нестандартних ситуаціях, ефективно взаємодіяти з учасниками навчального закладу. Це пов’язано з такими основними факторами, як зміна національної парадигми освіти (перехід від дисциплінарної моделі до особистісно-орієнтованої моделі виховання та навчання), орієнтація на освітні потреби дітей та батьків, що означає створення різних типів освітньої системи закладів, постійний освітній маркетинг (аналіз попиту) на освітні послуги. формування позитивного іміджу закладу,

Професійно-педагогічна підготовка – це невід’ємна складова професійної підготовки, складний, спеціально організований процес формування управлінської компетентності, що забезпечує майбутнім керівникам поліфункціональну управлінську діяльність у закладах освіти та зокрема можливість здійснювати управлінську функцію. Управлінська компетентність майбутніх менеджерів – це інтегрована якість особистості, що виражається у формуванні управлінських мотивів і цінностей, умінь, знань, професійно важливих якостей особистості, що дають змогу ефективно керувати (постановка цілей, планування, прогнозування результатів, організація, моніторинг, аналіз, аналіз, прийняття управлінських рішень). визначити професійні управлінські проблеми та ситуації для набуття управлінського досвіду.

2. Визначено та охарактеризовано основні складові управлінської компетентності майбутнього керівника закладу освіти, а саме: особистісно-мотиваційний (сукупність ціннісних орієнтацій, мотивів, адекватних цілям і завданням управління; сформованість важливих для управління особистісних якостей), когнітивно-операційний (сукупність знань, умінь і навичок, необхідних для практичного розв’язання завдань управління), аналітико-рефлексивний (аналіз, самоаналіз, осмислення, оцінка й рефлексія власної діяльності, поведінки, вчинків, спілкування, стосунків з оточенням, їх корекція, здатність до самоуправління (самоменеджменту).

3. Визначено та теоретично обґрунтовано педагогічні умови формування управлінської компетентності майбутніх керівників навчальних закладів у процесі їх професійного становлення. Вони включають: зміст для формування управлінських навичок у майбутніх керівників навчальних закладів у процесі їх професійного становлення; використання інтерактивних методів для формування у магістрів управлінських навичок; практична підготовка магістрів як необхідна умова розвитку їх управлінських здібностей.

4. З метою діагностики рівнів сформованості управлінської компетентності майбутніх керівників було проведено констатувальний експеримент на базі факультету психології та соціальної роботи Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя. Експериментом було охоплено 24 студента спеціальності 073 Менеджмент.

Вивчено стан сформованості управлінської компетентності майбутніх керівників навчальних закладів за такими критеріями: мотиваційний, когнітивний, діяльнісний та особистісний. Статистична обробка результатів дослідження показала, що у процесі проведення експерименту чітко прослідковується середній (45,8%) та елементарний (37,8%) рівні сформованості управлінської компетентності у магістрів.

5. Експериментальне дослідження показало, що проблема формування управлінської компетентності у майбутніх керівників закладів освіти потребує додаткової уваги, у зв’язку з чим нами розроблена система роботи, яка включала: інтерактивні методи навчання (коучинг, «case-study», інверсія, Уолта Діснея, брейнстормінг); техніку «Шість капелюхів»; ділову гру «Якби я був керівником, семінар-тренінг «Професійний імідж керівника», спецкурс «Розвиток управлінської компетентності керівника закладу освіти».

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що всі завдання виконано, а робоча гіпотеза про те, що ефективність формування управлінської компетентності майбутніх керівників підвищиться за рахунок упровадження в освітній процес ЗВО теоретичних і методичних основ формування досліджуваного феномену, підтвердилася.

6. Проведене дослідження не вичерпує усіх аспектів досліджуваної проблем. Перспективними напрямами дослідження можуть бути: виявлення закономірностей процесу формування управлінської компетентності у студентів педагогічних вузів; вдосконалення технологій, методів і засобів підготовки до управлінської діяльності; розширення діагностичного апарату щодо оцінки ступеня сформованості управлінської компетентності; створення системи моніторингу розвитку управлінської компетентності майбутнього керівника закладу освіти та ін.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Абдулина А.О.Общепедагогическая подготовка учителя в системе высшего педагогического образования: [пособ. для студ. пед. спец. высш. учеб. завед.]. М.: Просвещение, 1990. 141 с.
2. Архангельский С. И. Учебный процесс в высшей школе, его закономерные основы и методы : [учебно-методическое пособие]. М. : Высшая школа, 1980. 368 с.
3. Бабенко Н. Вивчення рівня професійної компетентності педагогів: (психолого-педагогічний моніторинг). *Завуч*. 2014. № 24 (груд.). С. 4-25.
4. Берека В.Є. Педагогічна практика – невід’ємна складова підготовки майбутнього керівника освітнього закладу. *Оновлення змісту, форм та методів навчання і виховання в закладах освіти. Наукові записки Рівненського держ. гуманітарного ун-ту* / [зб. наук.праць / ред. кол.: Хом’як І. М. (гол. ред.) та ін.]. Рівне : РДГУ, 2006. Вип. 35. С. 7-15.
5. Бех І.Д. Компетентнісний підхід у сучасній освіті. Інститут проблем виховання НАПН України. К., 2012. URL: <http://www.ipv.org.ua/component/content/article/8-beh/56-2012-09-04-22-32-01.html>
6. Бєлкін І.В. Педагогічні умови використання ділових ігор у професійній підготовці менеджерів маркетингових комунікацій у вищих навчальних закладах: автореф. дис. ... кан. пед. наук. 13.00.04 – теорія та методика професійної освіти. Вінниця, 2017. 21 с.
7. Бібік Н.М. Компетентнісний підхід : рефлексивний аналіз застосування. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи : Бібліотека з освітньої політики; під заг. ред. О. В. Овчарук. К., 2004. С. 45-51.
8. Бобохуджаев Ш., Юлдашев З. Инновационные методы обучения : особенности кейс-стади метода обучения и пути его практического использования. Ташкент. 2006. 88 с.
9. Бондар Л. А. Технологія організації компетентнісного підходу в контексті вищої освіти. *Педагогіка вищ. та серед. школи: зб. наук. пр.* / ДВНЗ «Криворіз. нац. ун-т». Кривий Ріг, 2012. Вип. 34. С. 424-430. URL: https://journal.kdpu.edu.ua/ped/article/view/3633/3317
10. Борбич Н., Марчук С. Ділова гра як один з методів ефективного вивчення студентами педагогіки. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка»*. 2021. Випуск 11(21).URL:file:///D:/Doc/Downloads/370-Article%20Text-751-1-10-20210707%20(1).pdf
11. Брюханова Н. Підходи до розуміння компетентності та компетенції в освіті. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2007. № 4. С. 40-49.
12. Васильева А.И. Старший воспитатель детского сада: Пособие для работников дошкольных учреждений. А.И.Васильева, Л.А.Бахтурина, И.И.Кобитина. М.: Просвещение, 1990. 143 с.
13. Введенский В.Н. Моделирование профессиональной компетентности педагога. *Педагогика.* 2003. № 10. С.51-55.
14. Вдовиченко Р. Функціонально-посадові вимоги до професійної управлінської діяльності керівника школи. *Рідна школа*. 1998. № 7-8. С.64-66.
15. Велентєєнко Н.В. Інтерактивні форми роботи з педагогами: переваги без недоліків. Харків, 2011. 46 с.
16. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К. ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2002. 1426 с.
17. Вікова та педагогічна психологія : [навч. посібник]. О.В. Скрипченко, Л.В. Долинська, З.В. Огороднійчук та ін. Київ : Просвіта, 2001. 416 с.
18. Волченко Л. Управління розвитком професійної компетентності педагога. *Сучасна школа України*. 2014. № 12 (груд.). С. 52-57.
19. Галімов А.В. Теоретико-методичні засади підготовки майбутніх офіцерів-прикордонників до виховної роботи з особовим складом : [монографія]. Хмельницький : Вид-во Нац. академії Державної прикордонної служби України ім. Б. Хмельницького, 2004. 376 с.
20. Глузман Н.А. Порівняльний аналіз підходів до розуміння компетентності та компетенцій в професійній освіті. *Науковий вісник Миколаївського державного університету: зб. наук. ст.* Випуск 23: Педагогічні науки. Т. 2 Миколаїв : МДУ, 2008. С. 67-79.
21. Гончаренко С.У. Український педагогічний словник. К.: Либідь, 1997. 374 с.
22. Горук Н.М. Коучинг як ефективна технологія формування самоосвітньої компетентності студентів. *Проблеми підготовки сучасного вчителя.* 2015. № 11. С.99-104.  [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppsv\_2015\_11%281%29\_\_17](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ppsv_2015_11%281%29__17)
23. Гузій Н.В. Основи педагогічного професіоналізму: [навч. посіб.].НК. : НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2004. 155 с.
24. Добрєва О. В. Аспекти професійної компетентності майбутнього вихователя. URL: [www.nbuv.gov.ua/old\_jrn/soc\_gum/znpbdpu/Ped/2010\_1/Dobreva.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/soc_gum/znpbdpu/Ped/2010_1/Dobreva.pdf)
25. Ельбрехт О. Компетентнісний підхід як методологічна основа формування змісту професійної підготовки менеджерів. *Гуманізація навчально-виховного процесу: збірник наукових праць.* За заг. ред. проф. В.І. Сипченка. Вип. LVІІI. Ч. ІІІ. Слов’янськ : СДПУ, 2011. С.54-63.
26. Енциклопедія освіти. голов. ред. В. Г. Кремень; Акад. пед. наук України. К. : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
27. Євтух М.Б. Індивідуальний підхід у формуванні професійної компетентності майбутніх економістів: [монографія]. Х.: Харк. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна, 2007. 144 с.
28. Єрмак Н. Формування і розвиток професійно значущих якостей керівника сучасної школи (регіональна модель). *Рідна школа*. 2005. №1. С.25-27.
29. Життєва компетентність: науково-методичний посібник / ред.. Л.В.Сохань, І.Г.Єрмаков та ін. К.: Богдана, 2003. 520 с.
30. Журенко Л.О. Формування етичної компетентності у майбутніх вихователів під час навчання у ВНЗ. *Дошкільна освіта у сучасному освітньому просторі: актуальні проблеми, досвід, інновації* : ст. Всеукраїнської наук.-практ. конф. (24 березня 2015 р., Україна, м. Харків). Харків, 2015. С. 42-47.
31. Журенко Л.О. Формуваня професійної компетентності майбутнього вихователя дошкільного закладу в педагогічному університеті. *Вища і середня школа в умовах сучасних викликів : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф*. (17 трав. 2016 р.). Харків : Смугаста типографія, 2016. С. 150-154
32. Збірник міні-кейсів з дисципліни «Комунікативні процеси у навчанні» / ред. Л.О. Савенкової, В.М. Приходько. К. : КНЕУ, 2009. 343 с.
33. Іонова О.М. Формування управлінської компетентності керівника дошкільного навчального закладу: науково-методичні рекомендації [для керівного складу дошкільних навчальних закладів, керівників районного управління освітою] / О. М. Іонова, Р. В. Шаповал. Харків: ХНПУ імені Г.С. Сковороди, 2008. 62 с.
34. Исаев И.Ф. Профессионализм преподавателя: культура, стиль, индивидуальность: [учебное пособие]. И.Ф Исаев, Л.Н. Макарова. М.; Белгород: Изд-во БГУ, 2001. 196 с.
35. Касьянова О.М. Педагогічна експертиза розвитку загальної середньої освіти регіону: теорія і практика : [монографія]. Харків : НТУ «ХПІ», 2012. 445 с.
36. Коломинський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): [монографія]. К.: МАУП, 2000. 286 с.

1. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи : [колект. Монографія]; кол. авт.: Н. М. Бібік, Л. С. Ващенко та ін.; за заг. ред. О.В. Овчарук. К.: К. І. С., 2004. 111 с.
2. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. М.: Центр «Педагогический поиск», 2000. 224 с.
3. Костриця Н. М. Ділові ігри в підготовці фахівців до управлінської діяльності: [навч.-метод. посіб.]. Н. М. Костриця, В. І. Свистун, В. В. Ягупов. К., 2005. 53 с.
4. Котенко Т.М. Тренінг як засіб активізації навчання у вищій школі. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки.* 2009, Випуск 16 ч. ІІ. С.143-147/
5. Красильник  Ю.С. Організаційно-методичні засади педагогічної практики майбутніх магістрів педагогіки вищої школи.  *Вісник НТУУ “КПІ”. Філософія. Психологія. Педагогіка.* 2009. Випуск 3. С.120-124.
6. Кремень В.Удосконалювати психолого-педагогічний супровід освітніх реформ : тези доповіді Президента АПН України Василя Кременя на Загальних зборах з питання «Про діяльність Академії педагогічних наук України у 2008 р. та завдання на 2009 р.». Рідна школа. – 2009. - №4. – С.3-9.
7. Крылова Н.Б. Культурология образования: учебное пособие. М.: Новая школа, 2000. 212 с.
8. Кузьмина Н.В. Методы исследования педагогической деятельности. Л.: ЛГУ, 1980. 143 с.
9. Курило В.С. Моделювання системи критеріїв оцінки розвитку освіти в регіоні. *Педагогіка і психологія*. 1999. №2. С. 35-39
10. Лозова В.І. Цілісний підхід до формування пізнавальної активності школярів. 2-е вид., доп. Харків : ОВС, 2000. 164 с.
11. Мармаза О.І. Основи теорії та практики стратегічного управління закладами освіти. *Психолого-педагогічна підтримка навчально-виховного процесу*. Харків: Основа, 2003. Вип.2. С.53-80.
12. Миролюбов А. А. Сучасні освітні технології. *Методика викладання іноземної мови: традиції та сучасність. Обнінськ: Заголовок*. 2010. С. 346-348.

# Мисик О. С. Професійна компетентність майбутнього вихователя дошкільного навчального закладу: структура поняття. URL: http://intkonf.org/misik-o-s-profesiyna-kompetentnist-maybutnogo-vihovatelya-doshkilnogo-navchalnogo-zakladu-struktura-ponyattya/

1. Митник З.М. Ділові ігри як технологія формування управлінських умінь та їх значення у професійній підготовці студентів-медиків. *Ліки України.* 2010. №2. С.10-12. URL: https://www.health-medix.com/articles/liki\_ukr\_plus/2010-03-08/02\_DITFUUZUPPSM.pdf
2. Новий тлумачний словник української мови / укл. В.В. Яременко, О.М. Сліпушко. Київ : Вид-во «Аконіт», 2001. Том 2 Ж-О. 911 c.
3. Овчарук О. Ключові компетентності: Європейське бачення. Управління освітою. 2004. № 2. С. 6-9.
4. Олешков М. Ю. Современные образовательные технологии: учебное пособие. Нижний Тагил: НТГСПА, 2011. 144 с.
5. Олійник Н. Ю. Ділова гра як модель пізнавальної діяльності студентів при вивченні економічних дисциплін*. Інноваційна педагогіка.* 2020. Випуск 22. Т. 2. С. 140-144.

# Орлова И.В. Тренинг профессионального самопознания: теория, диагностика и практика педагогической рефлекси. URL: https://www.twirpx.com/file/506067/

1. Освітній менеджмент в умовах змін : навч. посіб. / Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян та ін. ; за заг. ред.: В. Олійника [та ін.]. Луганськ 2011. 308 с.
2. Островерхова Н. Стиль управління сучасним навчально-виховним закладом. *Рідна школа*. 1996. № 5-6. С.61-64.
3. Павленко А.Ф. Сучасні тренінгові технології навчання ведення бізнесу. [Навч.-метод.посіб]: У 6 кн./ КНЕУ, 2003. Кн.2. Методичне керівництво для викладачів тренерів. 300 с.
4. Панфилова А. П. Инновационные педагогические технологии : Активное обучение : [учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений]. М. : Издательский центр «Академия», 2009. 192 с.
5. Пасічник О. Особливості використання ділових ігор на заняттях з іноземної мови у ВНЗ. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Педагогіка. Соціальна робота*. 2014. Вип. 30. С. 125-127.
6. Пищик О. В. Розвиток професійної компетентності педагога. *Педагогічна майстерня*. 2014. № 8. С. 5-8.
7. Платов В.Я. Деловые игры: разработка, организация и проведение: учебник. М.: Профиздат, 1991. 192 с.
8. Пометун О. І. Компетентнісний підхід найважливіший орієнтир розвитку сучасної освіти. *Рідна школа*. 2005. № 1. С. 65-69.
9. [Порох Д. О.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9F%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%85%20%D0%94$) Технологія тренінгу в процесі адаптації іноземних студентів до навчання у виші. [*Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9673744). 2013. Вип. 28. С. 564-569. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto\_2013\_28\_87](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Pfto_2013_28_87)
10. Прима А. В. Формування готовності майбутніх фітнес-тренерів до професійної діяльності у фітнес-індустрії: проблеми та перспективи. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: педагогічна*. 2017. № 3. С. 52-59.
11. Робоча програма навчальної дисципліни «Освітній менеджмент». Н., 2019. URL: https://kppo.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/72/2020/01/%D0%9E%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D0%B9-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf
12. Робоча програма навчальної дисципліни «Проєктний менеджмент».  Н., 2019. URL: http://epvm.vntu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/RNPD-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf
13. Селевко Г. Педагогические компетенции и компетентность. *Сельская школа*. 2004. № 3. С.29-32.
14. Семенова А.В. Парадигмальне моделювання у професійній підготовці майбутніх учителів : монографія. Одеса : Юридична література, 2009. 504 с.
15. Сергеєва В.Ф.Технологічний підхід до професійної підготовки майбутніх вихователів дошкільних навчальних закладів. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/153580447.pdf
16. Стандарт вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління і адміністрування, затвердженого та введеного в дію наказом Міністерства освіти і науки України від 10.07.2019 р. № 959). URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf
17. Сучасний словник іншомовних слів / укладачі: О. І. Скопненко, Т. В. Цимбалюк. К. : Вид-во «Довіра», 2006. 789 с.
18. Танько Т.П. Особливості підготовки фахівців дошкільного профілю на сучасному етапі. *Психолого-педагогічні аспекти професійної діяльності майбутнього фахівця: зб. наук. пр*. Харків, 1996.Ч.2. С.10-15.
19. Таран І. Б. Сучасні підходи до формування інформаційно-комунікаційної компетентності майбутніх вихователів. URL:<http://conf.iitlt.gov.ua/Images/Files/%D0%A2%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BD_44_1386251017_file.docx>
20. Ткаченко Т. В. Формування професійної компетентності майбутніх фахівців безпеки життєдіяльності засобами інформаційно-комунікаційних технологій: автореф. дис. … канд. пед. наук. 13.00.04 – теорія та методика професійної освіти. Вінниця, 2009. 24с.
21. Тонконогая Е.П. Требования к деятельности и личности директора общеобразовательной школы / Е.П. Тонконогая, В.Ю. Кричевский. *Директор школы в системе повышения квалификации: сб. научн. тр.* / Отв. Ред. Е.П.Тонконогая. М.: Изд-во АПН СССР, 1983. С.3-13.
22. Федянин Н. Чем «кейс» отличается от чемоданчика? / Н.Федянин, В.Давиденко. *Образование за рубежом*. 2000. № 7. С.52- 56.
23. Філософський словник/ [ред.-упоряд. В. І. Шинкарук]. 2-ге вид., оновл. К.: Голов. редУРЕ, 1996. 800 с.
24. Фіцула М. М. Педагогіка вищої школи : [навч. посіб.]. К. : «Академвидав», 2006. 352 с.
25. Формування професійної компететності в процесі акмеологічного проектування: прогр. спецкурсу. Харк. гуман.-пед. ін.-т; уклад. Х. А. Шапаренко. Х., 2005. 28 с.
26. Фруктова Я. С. Тренінг як засіб формування соціально-комунікативної компетентності фахівця. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2013. Вип. 1. С. 184-194.
27. Хуторской А.В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования. *Народное образование*. 2003. №2. С.58-64.
28. Чекан О. І. Формування професійної компетентності майбутніх вихователів засобами інформаційно-комунікаційних технологій. *Наука і освіта*. 2017. №4. С. 57-62.
29. Черепєхіна О. А. Концептуальні засади використання тренінгових форм навчання у формуванні професіоналізму майбутніх психологів. *Науковий Вісник Миколаївського державного університету ім. В.О. Сухомлинського: Збірник наукових праць. Серія «Психологічні науки».* За ред. С. Д. Максименка, Н. О. Євдокимової. Т. 2. Вип. 4. Миколаїв: ТОВ фірма «Іліон», 2010. С. 261-265.
30. Шапаренко Х. А. Акмеологічне проектування у формуванні професійної компетентності майбутніх вихователів дошкільних навчальних закладів. URL: www.gnpu.edu.ua/files/VIDANNIY/Visnik\_16/V16\_37\_39.pdf.
31. Шапран Ю. П. Використання кейс-стаді як технології інтерактивного навчання майбутнього вчителя. *Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка*. 2012. № 22 (257), Ч. VІІ. С.180-186. URL: file:///D:/Doc/Downloads/vlup\_2012\_22(7)\_\_28.pdf
32. Швець М. М. Кейс-стаді як інтерактивна технологія навчання іноземної мови студентів факультету комп’ютерних наук. *Наукові праці.* Випуск 146. Том 158. С.11-113. URL: https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/naukpraci/pedagogika/2011/158-146-22.pdf
33. Шумська С. Є., Бучинська. Т. В. Використання кейс-методу у професійному навчанні. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна».* 2013. №2(8). С. 277-280. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/30926/1/%d0%a5%d0%9c%202013.pdf
34. Якісна освіта запорука самореалізації особистості. М-во освіти і науки України ; за заг. ред.: С. М. Ніколаєнка, В. В. Тесленка. К. : Пед. преса, 2007. 175 с.
35. Яковенко Т. В. Застосування педагогічних технологій для розвитку креативності майбутнього інженера-педагога. *Теорія і практика упр. соц. системами: філос., психологія, педагогіка, соціол*. 2012. № 1. С. 51-57. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/248/1/TPUSS\_2012\_1\_Yakovenko\_Zastosuvannya%20pedagogichnykh%20tekhnologiy.pdf
36. ЕССН the case for learning [Електронний ресурс]. URL:: http://www.ecch.com/educators/casemethod/resources/freecasesoverview.
37. Odegov Y. G. Rudenko, G. G. Ekonomika personala [Personnel Economics], Al'faPress, Kyiv, Ukraine. 2009.

**ДОДАТКИ**

**Додаток А**

**Навчальний план**

**Додаток Б**

**Опитувальник «Мотивація професійної діяльності»**

**(метод К. Замфіра в модифікації А. Реана)**

**Мета:** Визначення провідних мотивів професійної діяльності майбутніх інженерів-педагогів.

**Додаткова інформація:** Під мотивацією традиційно розуміються спонукання, що викликають активність і визначають її спрямованість. Мотивація, обумовлюючи поведінку і діяльність, впливає на професійне самовизначення, на задоволеність людини своєю працею. Професійна мотивація – це дія конкретних спонукань, які зумовлюють вибір професії й тривале виконання обов’язків, пов’язаних з цією професією. Професійна мотивація формується в молоді під впливом факторів навколишньої дійсності, роботи з професійної орієнтації, що проводиться в школі або у відповідних центрах профорієнтації.

Професійна орієнтація динамічна, мінлива і являє собою безперервний процес, що протікає під постійним впливом об’єктивних і суб’єктивних факторів. Структуру професійних мотивів можна виявляти на різних етапах становлення (розвитку) професіонала: на етапі вибору професії або спеціальності (зважуються всі плюси і мінуси запропонованої роботи); у процесі роботи за обраною спеціальністю; при зміні робочого місця (перехід з однієї роботи на іншу). Загальновизнано, що від вираженості професійних мотивів залежить ефективність діяльності.

**Інструкція:** Пропонований опитувальник складається з ряду тверджень, кожне з яких має три різних закінчення. Необхідно з трьох варіантів закінчення вибрати найбільш вірний. Далі в бланку відповідей слід відшукати відповідну відповідь і відзначити її, обвівши кружком. Будьте уважні: для кожного твердження повинна бути обрана і позначена тільки одна відповідь. Відповідаючи на питання, не прагніть зробити свідомо приємне враження. Нам важлива не конкретна відповідь, а сумарний бал по серії питань».

**Текст опитувальника:**

1. Мені подобається:

а) виконувати будь-яку роботу, якщо я знаю, що моя праця не пропаде даром;

б) вчитися всьому новому, для того щоб досягти поставлених у житті цілей;

в) робити все якомога краще, тому що це допоможе мені в житті.

2. Я думаю, що:

а) треба робити все, що доручають, як можна краще, оскільки це допоможе мені в житті;

б) своєю роботою треба приносити користь оточуючим, тоді і вони дадуть відповідь тим же;

в) можна займатися чим завгодно, якщо це наближає до досягнення поставлених цілей.

3. Я люблю:

а) дізнаватися щось нове, якщо мені це стане в нагоді в майбутньому;

б) виконувати будь-яку роботу якнайкраще, якщо це буде кимось помічено;

в) робити будь-яку справу якомога краще, оскільки це приносить радість оточуючим.

4. Я вважаю, що:

а) головне в будь-якій роботі – це те, що вона приносить користь оточуючим;

б) в житті необхідно все випробувати, спробувати свої сили в усьому;

в) в житті головне – це постійно вчитися всьому новому.

5. Мені приємно:

а) коли я роблю будь-яку роботу так добре, як я це можу;

б) коли моя робота приносить користь оточуючим, оскільки це головне в будь-якій роботі;

в) виконувати будь-яку роботу, тому що працювати завжди приємно.

6. Мене приваблює:

а) процес придбання нових знань і навичок;

б) виконання будь-якої роботи на межі моїх можливостей;

в) процес тієї роботи, який приносить явну користь оточуючим.

7. Я впевнений у тому, що:

а) будь-яка робота цікава тоді, коли вона важлива й відповідальна;

б) будь-яка робота цікава тоді, коли вона приносить мені користь;

в) будь-яка робота цікава тоді, коли я можу майстерно її виконати.

8. Мені подобається:

а) бути майстром своєї справи;

б) робити щось самому, без допомоги інших;

в) постійно вчитися чомусь новому.

9. Мені цікаво:

а) вчитися;

б) робити все те, що помітно оточуючим;

в) працювати.

10. Я думаю, що:

а) було б краще, якби результати моєї роботи завжди було видно оточуючим;

б) у будь-якій роботі важливий результат;

в) необхідно швидше опанувати потрібними знаннями і навичками, щоб можна було самому робити все, що хочеться.

11. Мені хочеться:

а) займатися тільки тим, що мені приємно;

б) будь-яку справу робити якнайкраще, оскільки тільки таким чином можна зробити дійсно добре;

в) щоб моя робота приносила користь оточуючим, оскільки це допоможе мені в майбутньому.

12. Мені цікаво:

а) коли я роблю якусь справу так добре, як це можуть вдіяти мало хто;

б) коли я навчаюся робити те, чого не вмів раніше;

в) робити ті речі, які звертають на себе увагу.

13. Я люблю:

а) робити те, що дуже всіма цінується;

б) робити будь-яку справу, якщо мені не заважають;

в) коли мені є чим зайнятися.

14. Мені хочеться:

а) виконувати будь-яку роботу, оскільки мені цікавий результат;

б) виконувати ту роботу, яка приносить користь;

в) виконувати ту роботу, яка мені подобається.

15. Я вважаю, що:

а) у будь-якій роботі найцікавіше – це її процес;

б) у будь-якій роботі найцікавіше – це її результат;

в) у будь-якій роботі найцікавіше – це те, наскільки, вона важлива для інших людей.

16. Мені приємно:

а) вчитися всьому, що мені потім стане в нагоді в житті;

б) вчитися всьому новому, незалежно від того, наскільки це потрібно;

в) вчитися, оскільки подобається сам процес навчання.

17. Мене приваблює:

а) перспектива, яка відкриється мені після закінчення навчання;

б) те, що після навчання я стану потрібною людиною;

в) в навчанні те, що вона корисна для мене.

18. Я впевнений у тому, що:

а) те, чого я навчуся, завжди мені знадобиться;

б) мені завжди буде подобатися вчитися;

в) після навчання я стану потрібною людиною.

19. Мені подобається:

а) коли результати моєї роботи видно оточуючим;

б) коли я виконую свою роботу майстерно;

в) коли я виконую будь-яку справу так добре, як це можуть вдіяти мало хто.

20. Мені цікаво:

а) коли я якісно виконую доручену мені справу;

б) робити все те, що помітно для оточуючих;

в) якщо всі знають, що я роблю на своїй роботі.

БЛАНК ВІДПОВІДЕЙ

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.1 | 1.2 | | 1.3 | 1.4 | 1.5 | | 1.6 |
| 1а | 4б | | 9в | 10б | 7а | | 8б |
| 2в | 5в | | 13в | 14а | 14б | | 11а |
| 13а | 13б | | 15а | 15б | 15в | | 14в |
| 2.1 | 2.2 | | 2.3 | 2.4 | 2.5 | | 2.6 |
| 1б | 4в | | 9а | 10в | 7б | | 8в |
| 3а | 6а | | 16в | 12в | 17б | | 17в |
| 16а | 16б | | 18б | 17а | 18в | | 18а |
| 3.1 | | 3.2 | | 3.3 | | 3.4 | |
| 1в | | 5а | | 7в | | 8а | |
| 2а | | 6б | | 12а | | 19в | |
| 3б | | 11б | | 19б | | 20а | |
| 4.1 | | 4.2 | | 4.3 | | 4.4 | |
| 2б | | 4а | | 9б | | 10а | |
| 3в | | 5б | | 12б | | 19а | |
| 11в | | 6в | | 20в | | 20б | |

**Додаток В**

**Анкета «Управлінська компетентність керівника навчального закладу»**

*Шановні студенти! Просимо Вас відповісти на запитання анкети. Якщо до запитання дано варіанти відповідей, то підкресліть ті з них, що найбільш адекватно відбивають Вашу думку.*

*Відповіді на питання анкети будуть використовуватись лише в наукових цілях. Своє прізвище можна не вказувати, необхідні тільки щирі відповіді.*

1. Які з наведених тверджень, на Вашу думку, є правильними?

1.1. Успішність керівника навчального закладу визначається головним чином природними лідерськими якостями.

1.2. Хороший керівник – це, насамперед, педагог-майстер, який уміє передавати власні вміння підлеглим та розвивати їхню педагогічну майстерність.

1.3. Керівник не повинен бути хорошим педагогом. Основний складник його успіху – це організаторські вміння.

1.4. Ефективність праці керівника значною мірою залежить від його володіння науковими методами управління.

1.5. Вирішальне значення для успіху керівника мають розвинений інтелект і воля. Маючи їх, людина може бути ефективним керівником без спеціальних управлінських знань.

1.6. Важко відповісти.

2. Сформулюйте, що таке, на Вашу думку, управлінська компетентність керівника навчального закладу

3. Які основні мотиви сприяють розвитку управлінської компетентності керівника навчального закладу?

● потреба в самоактуалізації й самовдосконаленні;

● прагнення до підвищення педагогічної майстерності й професіоналізму як керівника;

● бажання працювати творчо;

● зацікавленість результатами своєї діяльності;

● розвиток своїх можливостей і здібностей;

● інтерес до питань педагогічного управління;

● покращення матеріального стану;

● досягнення визнання і поваги;

● зміцнення свого положення, забезпечення стану впливу;

● інше.

4. Якими психолого-педагогічними знаннями в галузі педагогічного управління повинен володіти керівник навчального закладу? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Назвіть уміння і навички, які характеризують управлінську компетентність керівника навчального закладу.

5. Назвіть особистісні якості, які сприяють або перешкоджають професійно-управлінській діяльності

● якості, які сприяють

● якості, які перешкоджають

6. Чи відчуваєте Ви потребу в набутті знань і досвіду в галузі розвитку управлінської компетентності?

● так;

● ні;

● важко відповісти.

7. Визначить ті знання, вміння, якості, які б Ви хотіли набути з метою вдосконалення Вашої управлінської компетентності:

● знання

● уміння

● якості

**Додаток Г**

**Тест «Чи можете Ви бути керівником закладу»**

*Дайте, будь-ласка, відповіді на запропоновані питання. Позитивна відповідь («так») оцінюється в 5 балів, негативна («ні») – 0 балів.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№**  **п/п** | **Запитання** | **Відповіді на запитання**  **та бали**  **за них** | |
| Так | Ні |
| 1 | Чи можете Ви керувати людьми? | 5 | 0 |
| 2 | Чи любите Ви працювати на городі? | 5 | 0 |
| 3 | Чи отримуєте Ви задоволення від заперечень кому-небудь? | 5 | 0 |
| 4 | Яку з двох якостей цінуєте в людях понад усе:  - авторитет;  - ніжність | 5  0 | 0  5 |
| 5 | Чи любите Ви виступати з промовою? | 5 | 0 |
| 6 | Чим, на Вашу думку, можна виміряти рівень цивілізації?  - ступенем емансипації жінок;  - рівнем розвитку техніки | 0  5 | 5  0 |
| 7 | Чи злить Вас чиясь неумілість, чи дратує ніяковість? | 5 | 0 |
| 8 | Чи любите Ви роботу, яка вимагає контактів з людьми? | 5 | 0 |
| 9 | Чи знаходилися Ви в дитинстві тривалий час під впливом матері? | 5 | 0 |
| 10 | Під час знайомства Ви в першу чергу звертаєте увагу на:  - зовнішній вигляд;  - як розмовляє співрозмовник | 0  5 | 5  0 |
| 11 | Чи впадаєте Ви в агресію, якщо не можете настояти на своїй думці? | 5 | 0 |
| 12 | Чи часто Вас вибирають на виборну посаду? | 5 | 0 |
| 13 | Чи буваєте Ви організатором сміливих починань? | 5 | 0 |
| 14 | Чи чекаєте Ви, щоб справи вирішувалися самі? | 0 | 5 |
| 15 | Чи легко Ви приймаєте рішення? | 5 | 0 |
| 16 | Який вид кар’єри Вас більше привалює?  - видатного автора;  - чемпіона автогонок | 0  5 | 5  0 |
| 17 | Який колір Вам до вподоби?  - блакитний;  - червоний | 0  5 | 5  0 |
| 18 | Чи дратує Вас те, що Ви живете в кімнаті без штор? | 0 | 5 |
| 19 | Які види спорту Вам до душі?  - ті, які розвивають спритність:  - ті, які розвивають силу | 0  5 | 5  0 |
| 20 | Чи визнаєте Ви чоловіка-керівника (жінки-керівника), якщо він (вона) достатньо компетентний? | 5 | 0 |

***100-80 балів***: Ви та людина, яка має велику потребу домінувати над людьми. Незважаючи на те, що Ви виявляєте ініціативу і буваєте прекрасним організатором, Ваш запал, Ваша потреба бути визнаним у колективі у будь-який спосіб. Ваше бажання маніпулювати іншим значно знижують ефективність Ваших дій. Сильна нервова напруга, невміння розслаблюватися призводить до того, що, будучи схвильованим, Ви можете образити інших, часто хвалитеся, зазнаєтеся, буваєте агресивним працівником. Але якщо Ви змінити своє ставлення до людей, то досягнете прекрасних результатів.

***75-40 балів*:** у вас високі запити, часто буваєте надто самовпевнені, любите підкреслювати своє «Я». Ваше вміння керувати емоціями й тяжіння до аналізу своїх дій призводить до того, що необхідність керувати іншими не набуває у Вас крайніх форм. Ви любите ходити незвіданими шляхами, маєте особисту думку, що не завжди збігається з думкою інших. Ви не любите нав’язувати себе іншим, важко підпорядковуєтесь іншим. Вас не займає думка, що скажуть про Вас інші й одночасно маєте бажання критикувати інших. Любите, щоб Ваше слово завжди було останнім.

***35-0 балів***: Ви – людина, яка більше схильна бути підлеглим, ніж керувати іншими. У ролі «шефа» Ви почували б себе дуже погано. Ви, швидше за все, - людина несмілива, скромна, невпевнена в собі. Ви рідко виступаєте з якоюсь ініціативою. Із задоволенням підпорядковуєтесь керівництву інших. Частіше Ви обираєте компромісне рішення й залишаєтесь у тіні інших людей.

**Додаток Д**

**УПРАВЛІНСЬКІ СИТУАЦІЇ**

■ У навчальному закладі різко скоротилася кількість дітей. Звільнилося приміщення цілої групи. Необхідно скорочувати штатний розпис на дві одиниці. Як бути?

■ Один з батьків, який завжди допомагав навчальному закладу (виступав спонсором), у брутальній формі висловив педагогові своє незадоволення тим, як поводяться з його дитиною. Що має робити керівник закладу?

■ Підприємець, який орендує приміщення в навчальному закладі, веде діяльність, що не відповідає договору оренди. Що має робити керівник закладу?

■ Поряд з Вашим навчальним закладом відкривається новий заклад, де використовуватимуться нові педагогічні технології. Що повинен робити педагог-управлінець, щоб не «втратити» своїх вихованців?

■ У Вашій присутності й присутності дітей вихователь робить зауваження матері свого вихованця, при чому в досить грубій формі. Ваші дії?

■ Між двома виховательками виник конфлікт на особистісному ґрунті. З’ясування стосунків відбувається прилюдно. Що необхідно зробити, щоб подолати суперечки між педагогами?

■ Педагог скаржиться на керівника закладу, який надмірно та дріб’язково опікує своїх підлеглих, контролює кожних крок вихователів. При цьому керівник відкрито висловлює свої емоції, діє наступально, з постійною готовністю образити підлеглого? Що б Ви порадили виховательці?

■ На місце методиста закладу, що звільнилося, претендує вихователь – досвідчений педагог, який користується повагою серед колег. Проте завідувач призначає на цю посаду вихователя іншого закладу, який був його знайомим. Як, на Вашу думку, будуть складатися стосунки в педагогічному колективі?

**Додаток Е**

**Тест на виявлення типу особистості (за С. Деллінгер)**

**Мета:** провести експрес-діагностику типів особистості студентів за допомогою психогеометричного тесту Сьюзен Деллінгер.

**Інструкція:** Подивіться на 5 фігур. Виберіть з них ту, про яку ви можете сказати: це – Я! Тільки не займайтесь ніяким логічним аналізом. Спробуйте відчути свою форму. Якщо у вас виникають труднощі, виберіть з фігур ту, що першою приглянулась вам, коли ви подивились на таблицю. Запишіть її назву під № 1. Тепер проранжуйте решту фігур у порядку надання вами переваги і запишіть їх назви під відповідними номерами. На 1 місце – це ваша основна фігура, або суб’єктивна форма. Саме вона визначає домінуючі риси характеру й особливості поведінки. Решта 4 фігури – це своєрідні модулятори, які можуть підфарбувати ведучу мелодію вашої поведінки. Сила їх впливу зменшується зі збільшенням порядкового номеру. Остання фігура вказує на форму людини, взаємодія з якою буде для вас найбільш складною.

****

**Коротка психологічна характеристика** основних форм особистості

**Квадрат.** Якщо вашою основною формою є квадрат, то ви невтомний працівник. Працелюбність, наполегливість, потреба доводити розпочату справу до кінця, старанність, яка дозволяє досягати завершення роботи, – це те, чим відомі істинні «люди-квадрати». Витривалість, терпіння і методичність зазвичай роблять їх висококласними спеціалістами у своїй галузі. Цьому сприяє невтомна потреба в інформації та колекціонування найнеймовірніших відомостей. «Люди-квадрати» скоріше – вираховують результат, аніж здогадуються про нього. Вони надзвичайно уважні до деталей, дрібниць, а також люблять раз і назавжди заведений порядок. Усі ці якості сприяють тому, що квадрати можуть стати відмінними адміністраторами, виконавцями, але *рідко бувають хорошими розпорядниками, менеджерами.* Звичайно, всі названі чесноти людей-квадратів мирно співіснують зі слабкими місцями.

**Трикутник.** Ця форма символізує лідерство, і багато трикутників відчувають у цьому своє призначення. Народжені, щоб бути лідерами. Найхарактернішою особливістю «людей-трикутників» є здатність концентруватися на головній меті. Вони – енергійні, сильні особистості, які ставлять прозорі цілі і, як правило, досягають їх. «Люди-трикутники» дуже впевнені в собі, хочуть бути у всьому правими. Це робить їх особистостями, які постійно конкурують з іншими. «Трикутник» – це установка на перемогу. Із «Трикутників» виходять *прекрасні менеджери найвищого рівня управління*. Саме до таких висот вони і прагнуть. І допомагає їм у цьому ще одна якість – майстерність «політичної інтриги». Узагалі, «Трикутники» дуже симпатичні, привабливі люди, які змушують все і всіх обертатися навколо себе і без яких наше життя втратило б усю гостроту відчуттів.

**Прямокутник.** Символізує стан переходу та змін. Це люди, незадоволені тим способом і стилем життя, який вони ведуть у даний час, а тому перебувають у пошуках кращого положення. Найбільш характерні риси «Прямокутників» – непослідовність і непередбачуваність вчинків упродовж перехідного періоду. Тим не менш, як і у всіх людей, у «Прямокутників» виявляються і позитивні якості, що приваблюють до них оточуючих. Це, перш за все, допитливість, жвавий інтерес до всього, що відбувається, та сміливість. Правда, зворотнім боком цього явища є надмірна довірливість, навіюваність, наївність. Тому *«Прямокутниками» легко маніпулювати*. Якщо ви дійсно маєте «прямокутну форму», будьте обережні! І пам’ятайте, що «прямокутність» – це лише стадія. Вона мине – і ви вийдете на новий рівень особистісного розвитку та збагатитесь набутим досвідом.

**Коло.** «Люди-кола» – це найкращі комунікатори серед п’яти форм, насамперед тому, що вони найкращі слухачі. Вони володіють високою чутливістю, розвинутою емпатійністю – здатністю співпереживати, співчувати, емоційно відгукуватися на переживання іншої людини. «Людина-коло» відчуває чужу радість і відчуває чужий біль, як свій власний. «Люди-кола» відмінно «бачать» людей і в одну мить можуть розпізнати облудника й брехуна. Вони «вболівають» за свій колектив і високопопулярні серед колег по роботі. Але, як правило, вони *слабкі менеджери і керівники у сфері бізнесу*. По-перше, «люди-кола», через їх спрямованість скоріше на людей, ніж на справу, надто стараються догодити кожному. По-друге, «люди-кола» не відрізняються рішучістю. *Якщо їм випадає керувати, то вони обирають демократичний стиль керівництва* й намагаються обговорити практично будь-яке рішення з більшістю та заручитися їх підтримкою. Можна сказати, що «люди-кола» – природжені психологи. Для того, щоб очолити серйозний бізнес, «людям-колам» не вистачає організаторських навичок.

**Зизгаг** (хвилясті лінії). Ця фігура символізує креативність, творчість. Це найбільш унікальна і єдина розімкнута фігура з п’яти. Якщо ви чітко обрали хвилясту лінію як свою основну форму, то ви, скоріше за все, істинний «право-півкульний» мислитель, вільнодумаюча людина. «Зигзаги» схильні бачити світ постійно змінним. Тому для них немає нічого більш нудного, як речі, які ніколи не змінюються: постійність, шаблон, правила та інструкції; люди, які завжди з усім погоджуються або роблять вигляд, що погоджуються. «Зигзаги» просто не можуть продуктивно працювати в добре структурованих ситуаціях, їм необхідна різноманітність, високий рівень стимуляції та незалежність від інших на своєму робочому місці. «Зигзаг» – найзбудливіша з усіх п’яти фігур. При цьому «людині-зигзагу» не вистачає компромісності: вона нестримана, дуже експресивна, що разом з ексцентричністю часто заважає їй втілювати свої ідеї в життя.

**Додаткова інформація:** Інформація для тих, у кого не вийшли «добрі» результати: Як будь-який вимірювальний інструмент, тест має недоліки. Чому ви вибрали «не свою» форму:

Негативна установка або насторожене ставлення до тестування, намагання знайти логіку тесту.

У даний період у вас є розходження між тим, хто ви є і вашим ідеалом. Тому вибирайте форму, якою ви хочете бути, замість тієї, якою ви є.

Ви у незвичайному для вас психічному стані, викликаному значними змінами у вашому житті (збуджені, втомлені). Ви не були «собою».

Тоді прочитайте опис всіх 5 фігур і виберіть ту, що найбільше відповідає вашій особистості. Це й буде ваша основна форма, бо ваша мета – знайти свою форму. Може статися, що вас можна описати комбінацією з 2-х, 3-х форм. У такому випадку визначте домінанту. Наочно зобразіть вашу форму, впишіть підпорядковану форму в домінанту

**Додаток Ж**

**Методика «Діагностики рівня суб’єктивного контролю»**

**Дж. Роттера**

***Мета дослідження:*** оцінити сформований локус конт­ролю над різними життєвими ситуаціями.

Шкала локусу контролю Дж. Роттера (вихідні положення):

1. Люди відрізняться тим де і як вони локалізують контроль значущих для них подій. Є два полярні типи локалізації - екстернальний та інтернальний. З інтернальним локусом контролю, лю­дина оцінює події як такі, що залежать від її особистісних якостей (компетентності, цілеспрямованості тощо), з екстернальним локусом контролю успіхи й невдачі розглядаються як результат зовнішніх сил (везіння, випадок, вплив оточення тощо) і від себе наче не залежать. Кожній особі властива певна позиція в континуумі, який знаходиться в межах від інтернального до екстернального типу.

2. Локус контролю є універсальним стосовно будь-яких подій та життєвих ситуацій. Один тип контролю характеризує поведінку людини в ситуаціях, невдач, сфері досягнень і по-різному впливає на сфери соціального життя.

Експериментально встановлений зв'язок різних форм поведінки і параметрів особистості з екстернальністю-інтернальністю. *Екстерналам* більше властива конформна, поступлива поведінка. *Інтернали* менше схильні підкорюватися тиску оточення, протидіють, якщо ними маніпулюють, сильніше реагують, якщо оточення зазіхає на свободу. Люди з інтернальним локусом контролю, на відміну від екстернатів, краще працюють на самоті. Вони, як правило , відповідальніші, соціально активніші, послідовніші у вчинках їхня перспектива насичена великою кількістю подій. Когнітивно активні. «Борються» за здоров'я. Послідовні і продуктивні в прийнятті рішень та в ризикованих ситуаціях. Можуть відмовитися від легкого задоволення для досягнення іншого цінного блага. Упевнені, що наполегливість сприяє високій продуктивності й отриманню нагороди. Більше задоволені працею в цілому. Успішніші в навчанні. У стилі керівництва надають перевагу заохоченню.

Особистісні кореляти, локусу контролю інтернатів характеризуються позитивними зв'язками із соціальною відповідальністю, усвідомленням сенсу життя. Як правило, вони домінантні в міжособистісній взаємодії, толерантні у всіх сферах суспільного життя, соціабельні, розумово підготовлені до існування та доцільної адаптації в соціумі, відповідальні. Позитивно приймають своє «Я», водночас розуміючи його недосконалість, чому прагнуть до самовдосконалення.

*Екстернали* підозрілі, тривожні, депресивні, агресивні, догматики, авторитарні, непринципові, цинічні, схильні обманювати. Екстернальність корелює з тривожністю, депресією, психіч­ними хворобами.

Методика РСК складається з 44 пунктів, які дозволяють вивчати екстернальність-інтернальність у міжособистісних і сімейних стосунках. Також у ній є пункти, які вимірюють ставлення до здоров'я і хвороби.

Для збільшення спектру можливого застосування опитувальник сконструйований у двох різних форматах відповідей оптанта. Варіант А призначений для дослідницьких цілей, вимагає від­повіді за шестибальною шкалою (-3, -2,-1,-1-1, 4-2, +3), де відповідь «+3» означає «повністю згоден», «-3» — «повністю не згоден». Варіант Б призначений для проведення діагностики;, вимагає від­повіді за бінарною шкалою «згоден - не згоден».

***Матеріали та обладнання:*** бланк опитувальника, олівець/ручка.

***Інструкція досліджуваному:*** Вам буде запропоновано 44 твердження, що стосуються різних сторін життя і ставлення до них. Оцініть, будь ласка, ступінь своєї згоди або незгоди з наведеними твердженнями за 6-бальною шкалою: - 3-2 -1 + 1 + 2 + 3, від повного заперечення (-3) до повної згоди (+3). Іншими словами, поставте проти кожного твердження бал від одиниці до трійки з відповідним знаком «+» (згода) або «-» (незгода).

***Тестовий бланк***

1. Просування по службі (кар’єра) більше залежить від вдалого збігу обставин, ніж від здібностей і зусиль людини.

2. Більшість розлучень відбувається тому, що люди не захотіли пристосуватися одне до одного.

3. Хвороба - справа випадку; якщо вже судилося захворіти, то нічого не поробиш.

4. Люди виявляються самотніми через те, що самі не виявляють інтересу і дружелюбності до оточуючих.

5. Здійснення моїх бажань часто залежить від везіння.

6. Марно докладати зусилля для того, щоб завоювати симпатії інших людей.

7. Зовнішні обставини-батьки і добробут впливають на сімейне щастя не менше, ніж стосунки подружжя.

8. Я часто відчуваю, що мало впливаю на те, що відбувається зі мною.

9. Як правило, керівництво виявляється більш ефективним, коли керівник повністю контролює дії підлеглих, а не покладається на їх самостійність.

10. Мої оцінки в школі, в інституті часто залежали від випадкових обставин (наприклад, настрою викладача) більше, ніж від моїх власних зусиль.

11. Коли я будую плани, то, загалом, вірю, що зможу здійснити їх.

12. Те, що багатьом людям здається удачею чи везінням, насправді є результатом довгих цілеспрямованих зусиль.

13. Думаю, що правильний спосіб життя може більше допомогти здоров'ю, ніж лікарі і ліки.

14. Якщо люди не підходять один одному, то, як би вони не старалися, налагодити сімейне життя все одно не зможуть.

15. Те хороше, що я роблю, зазвичай буває гідно оцінений іншими.

16. Люди виростають такими, якими їх виховують батьки.

17. Думаю, що випадок чи доля не грають важливої ролі в моєму житті.

18. Я не намагаюся планувати далеко вперед, оскільки багато залежить від того, як складуться обставини.

19. Мої оцінки в школі найбільше залежали від моїх зусиль і рівня підготовленості.

20. У сімейних конфліктах я вважаю винним себе, а не партнера.

21. Життя більшості людей залежить від збігу обставин.

22. Я надаю перевагу такому керівництву, яке сприяє підлеглим у самостійному розв'язанні проблем.

23. Думаю, що мій спосіб життя жодною мірою не є причиною моїх хвороб.

24. Як правило, саме невдалий збіг обставин заважає людям добитися успіху в своїх справах.

25. За погану роботу організації мають відповідати ті люди, які в ній працюють.

26. Я часто відчуваю, що нічого не можу змінити в сформованих обставинах.

27. Якщо я дуже захочу, то зможу привернути до себе майже кожного.

28. На підростаюче покоління впливає так багато обставин, що зусилля батьків по його вихованню часто виявляються марними.

29. Те, що зі мною трапляється, це справа моїх власних рук.

30. Важко буває зрозуміти, чому керівники чинять саме так, а не інакше.

31. Людина, яка не досягла успіхів у роботі, швидше, не доклала до цього достатніх зусиль.

32. Найчастіше я можу домогтися від членів моєї сім'ї того, що хочу.

33. У неприємностях і невдачах, які були в моєму житті, частіше були винні інші люди, ніж я сам.

34. Дитину завжди можна вберегти від застуди, якщо за ним стежити і правильно одягати.

35. У складних ситуаціях я вичікую, поки проблема розв'яжеться сама собою.

36. Успіх є результатом наполегливої праці і мало залежить від випадку або везіння.

37. Я відчуваю, що від мене більше, ніж від кого б то не було, залежить щастя моєї сім'ї.

38. Мені завжди було важко зрозуміти, чому я подобаюся одним людям і не подобаюсь іншим.

39. Я завжди віддаю перевагу приймати рішення і діяти самостійно, а не сподіватися на допомогу інших людей чи на долю.

40. На жаль, заслуги людини часто залишаються невизнаними, незважаючи на всі його старання.

41. У сімейному житті бувають такі ситуації, які неможливо вирішити навіть при самому сильному бажанні.

42. Здібні люди, які не зуміли реалізувати свої можливості, мають звинувачувати в цьому тільки самих себе.

43. Багато мої успіхи були можливі тільки завдяки допомозі інших людей.

44. Більшість невдач у моєму житті були через невміння, незнання або лінощі і мало залежали від везіння чи невезіння.

***Обробка та аналіз результатів:***

Обробка результатів тесту включає декілька етапів.

**1-й етап**. Підрахунок «сирих» (попередніх) балів за шкалами.

Показники (шкали):

1. **ІЗ** - шкала загальної інтернальності;

2. **ІД** - шкала інтернальності в області досягнень;

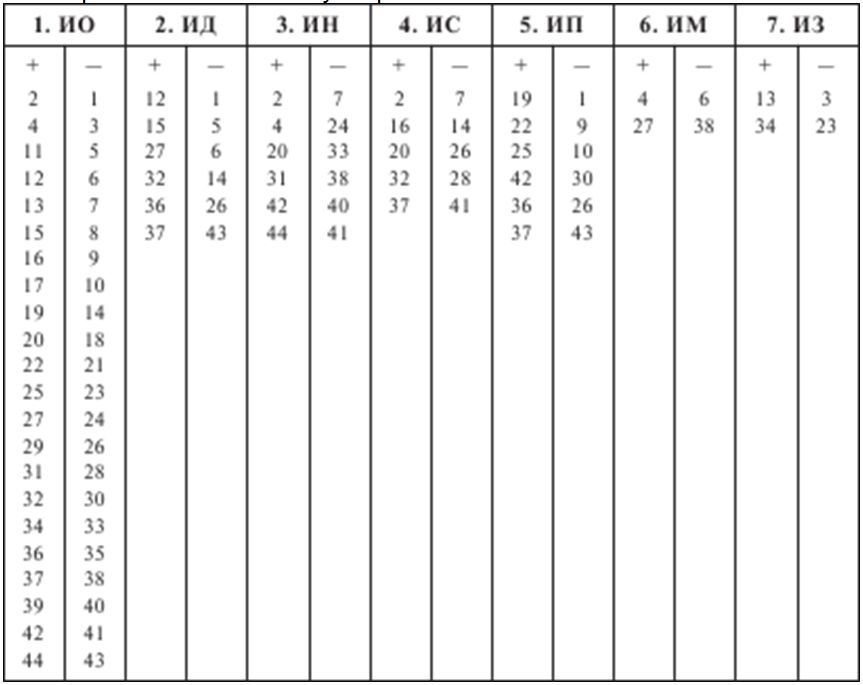
3. **ІН** - шкала інтернальності в області невдач;

4. **ІС** - шкала інтернальності в області сімейних стосунків;

5. **ІВ** - шкала інтернальності у виробничих відносинах;

6. **ІМ** - шкала інтернальності в області міжособистісних відносин;

7. **ІЗд**- шкала інтернальності в області здоров'я і хвороби.

Підрахуйте суму балів по кожній з семи шкал, при цьому питання, вказані в стовпчику «+», беруться з тим же знаком бали, а питання, вказані в стовпчику « - » змінюють знак бали на зворотний.У наведеній нижче таблиці вказані номери тверджень, які належать до відповідних шкалах.

**2-й етап**. Переведення «сирих» балів у стіни (стандартні оцінки) проводиться згідно з наведеною нижче таблицею. Стіни представлені 10-бальною шкалою і дають можливість порівнювати результати різних досліджень.

Проаналізуйте кількісно і якісно показники РСК за сімома шкалами, порівнюючи результати (отриманий «профіль») з нормою. Нормальним вважається значення стіна, що дорівнює 5. Відхилення вправо (6 і більше стенів) свідчить про інтернальний тип рівня суб'єктивного контролю у відповідних ситуаціях, відхилення вліво (менше 4 стенів) свідчить про екстернальний тип.



**Опис оцінених шкал**

1. Шкала загальної інтернальності - ІО. Високий показник по цій шкалі відповідає високому рівню суб'єктивного контролю над будь-якими значущими ситуаціями. Такі люди вважають, що більшість важливих подій в їх житті є результатом їх власних дій, що вони можуть ними керувати, і, таким чином, вони почувають свою власну відповідальність за ці події і за те, як складається їхнє життя в цілому. Низький показник за шкалою ІО відповідає низькому рівню суб'єктивного контролю. Такі люди не бачать зв'язку між своїми діями і значущими для них подіями життя, не вважають себе здатними контролювати цей зв'язок і думають, що більшість подій і вчинків є результатом випадку або дій інших людей.

2. Шкала інтернальності в області досягнень - ІД. Високі показники за цією шкалою відповідають високому рівню суб'єктивного контролю над емоційно позитивними подіями і ситуаціями. Такі люди вважають, що вони самі домоглися всього того хорошого, що було і є в їх житті, і що вони здатні з успіхом переслідувати свої цілі в майбутньому. Низькі показники за шкалою ІД свідчать про те, що людина приписує свої успіхи, досягнення і радості зовнішнім обставинам - везінню, щасливій долі або допомозі інших людей.

3. Шкала інтернальності в області невдач - ІН. Високі показники за цією шкалою говорять про розвинене почуття суб'єктивного контролю по відношенню до негативних подій і ситуацій, що проявляється у схильності звинувачувати самого себе в різноманітних неприємностях і стражданнях. Низькі показники ІН свідчать про те, що людина схильна приписувати відповідальність за подібні події іншим людям або вважати ці події результатом невдачі.

4. Шкала інтернальності в сімейних відносинах - ІВ. Високі показники означають, що людина вважає себе відповідальною за події, що відбуваються в її сімейному житті. Низький ІС вказує на те, що суб'єкт вважає не себе, а своїх партнерів причиною значимих ситуацій, що виникають у його родині.

5. Шкала інтернальності в області виробничих відносин - ІП. Високий ІП свідчить про те, що людина вважає свої дії важливим чинником організації власної виробничої діяльності, у складних відносинах в колективі, у своєму просуванні і т. д. Низький ІП вказує на те, що людина схильний надавати більшого значення зовнішнім обставинам - керівництву, товаришам по роботі, везінню-невдачі.

6. Шкала інтернальності в області міжособистісних відносин - ЇМ. Високий показник ЇМ свідчить про те, що людина вважає себе в силах контролювати свої формальні і неформальні відносини з іншими людьми, викликати до себе повагу та симпатію. Низький ЇМ, навпаки, вказує на те, що людина не може активно формувати своє коло спілкування і схильний вважати свої міжособистісні стосунки результатом активності партнерів.

7. Шкала інтернальності стосовно здоров'я і хвороби - З. Високі показники свідчать про те, що людина вважає себе багато в чому відповідальною за своє здоров'я: якщо вона хвора, то звинувачує в цьому самого себе і вважає, що одужання багато в чому залежить від його дій. Людина з низьким вважає здоров'я і хворобу результатом випадку і сподівається на те, що одужання прийде в результаті дій інших людей, насамперед лікарів.

Дослідження самооцінки людей з різними типами суб'єктивного контролю показало, що люди з низьким РСК характеризують себе як егоїстичних, залежних, нерішучих, несправедливих, метушливих, ворожих, невпевнених, нещирих, несамостійних, дратівливих. Люди з високим УСК вважають себе добрими, незалежними, рішучими, справедливими, здатними, дружелюбними, чесними, самостійними, незворушними. Таким чином, УСК пов'язаний з відчуттям людиною своєї сили, гідності, відповідальності за те, що відбувається, з самоповагою, соціальною зрілістю і самостійністю особистості.

**Мої результати:**

Обробивши власні відповіді, я отримала такі результати:

**ІЗ** - шкала загальної інтернальності – показник 7 – високий показник по шкалі свідчить про високий рівень суб'єктивного контролю над будь-якими значущими ситуаціями: інтернальність контроль, інтернальна особистість. Це говорить про те, що я вважаю, що більшість важливих подій в моєму житті є результатом моїх власних дій, що я можу ними керувати, і, таким чином, відчуваю свою власну відповідальність за ці події і за те, як складається моє життя в цілому.

**ІД** - шкала інтернальності в області досягнень – показник 6 – високий показник по шкалі свідчить про високий рівень суб'єктивного контролю над емоційно позитивними подіями і ситуаціями.

**ІН** - шкала інтернальності в області невдач – показник 7 – високий показник за цією шкалою говорить про розвинене почуття суб'єктивного контролю по відношенню до негативних подій і ситуацій, що проявляється у схильності звинувачувати самого себе в різноманітних неприємностях і стражданнях.

4. **ІС** - шкала інтернальності в області сімейних стосунків – показник 7 – високий показник свідчить про те, що я вважаю себе відповідальною за події, що відбуваються в її сімейному житті.

5. **ІВ** - шкала інтернальності у виробничих відносинах – показник 6 – високий показник вказує на те, що я вважаю свої дії важливим чинником організації власної виробничої діяльності, у складних відносинах в колективі, у своєму просуванні.

6. **ІМ** - шкала інтернальності в області міжособистісних відносин – показник 6 – високий показник вказує на те, що я вважаю саме себе відповідальною за побудову міжособистісних стосунків з оточуючими.

7. **ІЗд**- шкала інтернальності в області здоров'я і хвороби – показник 8 – високий показник свідчить про те, що я вважаю себе багато в чому відповідальною за своє здоров'я.

**Додаток З**

**Ділова гра «Як би я був керівником»**

**Мета:** дати поняття про підприємницьку ідею, маркетингове дослідження, підприємницький ризик, конкуренцію.

Задачі:

*навчальна:* дати учням поняття конкуренції, підприємницького хисту та ризику, ознайомити з основами законотворчої бази для підприємців;

*розвиваюча:* формувати вміння логічно та нестандартно мислити, виділяти головне та робити висновки;

*виховна:* виховувати зацікавленість у вивченні основ підприємницької діяльності, самосвідомість та громадську гідність.

**Методи:** розповідь, евристична бесіда, «круглий стіл», захист бізнес-проектів, консультації фахівців.

**Обладнання:** додаткова література, таблиці, графічні схеми, роздатковий матеріал.

ХІД ДІЛОВОЇ ГРИ

(Творча робота розрахована на 90 хв)

І. Організаційний момент, мотивація (до 5 хв)

Оголошується мета ділової гри та її місце у загальній темі «Сутність підприємництва».

План ділової гри

Основні поняття даної теми.

Тестування учасників ділової гри на здатність займатися бізнесом.

Якщо б я був підприємцем.

Захист індивідуальних бізнес-проектів.

ІІ. Засвоєння нових знань (20–25 хв)

Основні функції підприємництва

У ч и т е л ь. Підприємець — це суб’єкт, який поєднує в собі новаторські, комерційні та організаторські здібності для пошуку й розвитку нових видів і методів виробництва, а також нових благ, якостей та сфер застосування капіталу.

Звідси й підприємництво — тип господарської поведінки підприємців з організації розробок виробництва й реалізації благ із метою отримання прибутку й соціального ефекту Водночас необхідно зазначити, що підприємництво – це особливий вид діяльності, і ця особливість характеризується такими ознаками: це самостійна діяльність, діяльність «за свій рахунок». Головне, на чому тримається підприємницька діяльність, це власність підприємця; це ініціатива, творча діяльність. Основою здійснення підприємницької діяльності є власна ініціатива, творчо-пошуковий, інноваційний підхід; це систематична діяльність. Підприємницька діяльність повинна бути постійною, пов’язаною з відтворювальним процесом і обов’язково офіційно зареєстрованою; це діяльність, яка здійснюється на власний ризик, під власну економічну (майнову) відповідальність; метою підприємницької діяльності є одержання прибутку, або власного доходу. Отже, можна зробити узагальнююче визначення підприємництва.

### Підприємництво — це самостійна, ініціативна, систематична діяльність господарюючих суб’єктів із виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, яка здійснюється на власний ризик із метою одержання прибутку, або власного доходу.

### Підприємливість — це здатність до самостійних, неординарних, нетипових дій господарюючих суб’єктів.

### Тому в умовах ринку практично всі люди мають бути підприємливими, але це не означає, що всі повинні й можуть бути підприємцями. Як засвідчує світовий досвід, лише п’ять-вісім відсотків населення є представниками підприємницьких кіл.

### Далі учасникам гри пропонується пройти тестування на здатність займатися бізнесом (кожен учень отримує картки з тестом та відповідає на запитання).

### **Тест на здатність займатися бізнесом**

### Чи поводитеся Ви наодинці так само, як тоді, коли за Вами спостерігають?

### Чи вважаєте Ви себе здатним стати головою сім’ї?

### Чи вважаєте Ви хитрість гарною й корисною рисою?

### Чи можете Ви розпочати розмову на вулиці з незнайомою людиною?

### Чи знаєте Ви, який колір сьогодні у моді?

### Чи їдете у транспорті без квитка, якщо забули вдома проїзний?

### Чи заздрите успіху Ваших знайомих?

### Чи звертаєтесь на «Ви» до Ваших старших за віком родичів?

### Чи здатні Ви усно швидко обчислити скільки буде 3 % від 3 %?

### Чи приходите вчасно у кіно?

1. Чи приходите вчасно на побачення?
2. Чи вважаєте за потрібне давати «чайові»?
3. Чи засмучуєтесь, якщо Вас обрахували на 1 грн?
4. Чи пам’ятаєте дату народження свого вчителя?
5. Чи сідаєте у міському транспорті на будь-яке вільне місце?
6. Чи сідаєте у таксі тільки на заднє сидіння?
7. Чи любите робити записи до книги скарг?
8. Чи вважаєте, що завжди достатньо лише одного попередження?
9. Чи знаєте, які грошові одиниці існували у Стародавньому Римі?
10. Чи зможете залишити валізу на вокзалі під наглядом зовсім незнайомої людини?

Повністю позитивна відповідь на кожне запитання дає 10 балів, повністю негативна — 0 балів. Проміжні відповіді оцінюються «на око» між 0 і 10 балами. Наприклад, якщо Ви з 10 своїх вчителів пам’ятаєте дату народження лише одного, відповідь — 1 бал. Якщо відповідь на яке-небудь питання для Вас є складною – 5 балів. Склавши всі Ваші бали, Ви звертаєтесь до ключа тесту.

Ключ до тесту

120–200 балів — Ви вроджений бізнесмен. Якщо ви отримали ці бали у результаті підглядування у відповіді, вирахуйте 80 балів і орієнтуйтесь на новий результат.

110–119 балів — Ви володієте не всіма потрібними якостями бізнесмена, але у Вас є реальні шанси досягти успіху в бізнесі.

50–90 балів — видно, у бізнесмени Вам не вибитись, але судячи з усього, Ви правдива, порядна людина, у вас непоганий характер, так що не все втрачено у житті.

**Додаток К**

***Семінар «Професійний імідж керівника»***

**Мета:** ознайомити педагогів зі складовими позитивного іміджу; сприяти формуванню ділових якостей сучасного педагога.

Завдання:

* сприяти формуванню стратегії саморозвитку педагогів;
* формувати бачення важливих елементів позитивного іміджу педагога;
* створення позитивної емоційної атмосфери.

Очікувані результати:

**-** навчитися аналізувати вимоги до іміджу педагога зі сторони громадськості, визначати індивідуальні якості для формування позитивного іміджу, підвищити самооцінку.

**Категорія учасників:** адміністрація позашкільного навчального закладу, керівники гуртків, творчих об’єднань.

Хід семінару

1. **Вступна частина**

Повідомлення теми та мети семінару

Професія «педагог» – особлива. Педагоги – це ті люди, які постійно на видноті. Поруч із ними завжди батьки, вихованці, колеги. У професії вчителя імідж має особливе значення, тому що зажди сприймається як приклад. Його дуже прискіпливо оцінюють діти. Саме тому тема семінару- практикуму «Імідж сучасного педагога». У ході нашої роботи ми спробуємо з’ясувати, яку роль відіграє імідж у роботі педагогів; визначимо, яким повинно бути мовлення, одяг, хода вчителів та які риси необхідні педагогам для створення їхнього позитивного іміджу та накреслимо стратегії саморозвитку педагогів.

Імідж – емоційно забарвлений стереотип сприйняття масовою, пересічною людиною певного явища, особистості. Імідж – це ваш образ в очах інших людей.

Парадокс іміджу полягає в тому, що якщо ви навіть не намагаєтеся справляти якесь враження на інших, то все одно справляєте. Отож, краще, щоб враження було позитивне, адже від цього, крім усього іншого, залежить і ваш життєвий успіх.

1. Основна частина
   1. Інформаційне повідомлення «Професійний імідж учителя»

*(презентація «Імідж педагога»)*

«Імідж» – красиве та загадкове слово. З латинської мови перекладається як «картинка», з англійської – «образ, престиж, репутація», із французької –

«образ, зображення, уявлення».

Привабливість може бути зовнішня та внутрішня. До *зовнішньої* привабливості належать:

* уміння добирати й носити одяг і зачіску;
* наявність гарних манер (використання і розуміння жестів, пози, хода, постава, привітання);
* виразність міміки й уміння керувати нею;
* уміння використовувати простір спілкування До *внутрішньої* привабливості належать:
* мистецтво подобатися людям;
* уміння правильно будувати спілкування;
* наявність потрібних для позитивного іміджу рис особистості;
* уміння розуміти людей;
* уміння впливати на них;
* уміння виглядати перед людьми належним чином.
  1. Вправа «Мій автопортрет»

Перш ніж перейти до роботи, пропонуємо всім учасникам виконати вправу «Мій автопортрет». Вам необхідно буде намалювати свій портрет, дотримуючись трьох умов: по-перше, в автопортреті має бути багато деталей, тобто ви маєте намалювати себе таким, яким ви є насправді; по-друге, цей малюнок має бути виконаним тільки одним кольором – сірим, синім, зеленим, червоним, жовтим, фіолетовим, коричневим або чорним. Перш ніж розпочати малювати, подумайте, який колір вам подобається найбільше.

*Всі учасники отримують аркуші та олівці тільки 8 зазначених кольорів. Завдання виконується під музичний супровід.*

Розгляньте уважно ці портрети! Нам усім дуже приємно познайомитися через них з кожним з вас, адже далі мова піде про кожного з нас як професіонала, як носія певного професійного іміджу. Це завдання спирається на науковій розробці Макса Люшера. Колір, якому ви віддали перевагу, може розповісти не тільки про ваш характер, звички, але й про професійні особливості. Тлумачення і розшифровка тесту. (Додаток 1, 2)

* 1. Теоретична частина «Імідж педагога»

Імідж має важливий психологічний вплив на цільову аудиторію та педагога самого. Він несе певне повідомлення про особистість оточуючих.

Існує 5 основних «точок опори» іміджу:

1. одяг

Пам’ятайте:

Червоний колір – збуджує, сприяє підвищенню активності, при цьому вихованець швидко втомлюється.

Рожевий – м’який, ніжний, чуттєвий.

Коричневий – символізує силу, енергію, заспокоює. Синій – діловий, авторитетний.

Блакитний – колір відпочинку, інколи сприймається як скучний і холодний.

Зелений – колір лідерства, разом з жовтим він збуджує, з синім – заспокоює.

Жовтий – колір радості та веселощів, але коли його багато, то втомлює. Кремовий та бежеві тони – найбільш безпечні та заспокійливі.

Сірий – навіває нудьгу.

Білий – колір чистоти помислів, але шкідливий для психіки.

1. зачіска, макіяж.

Слід відмітити, що бажана довжина волосся коротка чи середня. Причому світлий колір характеризує популярність, а темний підкреслює солідність. Макіяж повинен бути малопомітним.

1. міміка, погляд.

Рекомендовано: зранку «приміряти» доброзичливу посмішку і не знімати її до самого вечора.

1. хода, жести, поза.
2. манера спілкування.

Завжди пам’ятайте, педагог повинен бути привабливим, відкритим, визивати симпатію. Він повинен випромінювати впевненість та твердість.

* 1. Вправа «Дружній шарж»

Дружній шарж *(зображення дійсності, перебільшене відповідно до дійсності з комічними цілями). Кожній команді пропонується придумати і зобразити за допомогою міміки і жестів одного з педагогів іншої команди (не більше 1 хвилини).*

ІІІ. Практична частина

1. Гра «Імідж сучасного педагога»

Педагог центральна фігура в позашкільному закладі. Недаремно кажуть: який вчитель, такі в нього й діти. Від того, наскільки педагог критично підходить до аналізу своєї роботи, використовує новинки психолого-педагогічної науки та практики, передовий досвід, шукає нові методи та прийоми освітньої роботи з дітьми, дбає про свій інтелект і культурний розвиток, залежить рівень розвитку та вихованості його вихованців. Отже, зараз я пропоную вам пограти у гру «Імідж сучасного педагога», де і з’ясуємо, яким же він має бути.

*Кожен учасник семінару отримуючи м’яч називає одну ознаку іміджу сучасного педагога. Залишається педагог, який більше за всіх назвав цих ознак.*

Тож сьогодні нам потрібен педагог, який розуміє, любить і поважає особистість дитини. Сприймає її такою, якою вона є, з позитивними та негативними сторонами, розуміє та враховує природні потреби та можливості, ніколи не дозволить образити чи принизити, не допустить фальші у стосунках.

Узагальнюючи результати досліджень із проблем психології іміджу, можна зробити висновок, що необхідними для позитивного іміджу є такі якості:

* уміння спілкуватися;
* уміння подобатися людям;
* гнучкість поведінки;
* конкурентоздатність;
* цілеспрямованість;
* рішучість;
* готовність ризикувати;
* упевненість у собі;
* енергійність;
* прагнення до успіху;
* ініціативність.

1. Вправа «Коло іміджу» – Експрес-діагностика (тест)

*Пропонується оцінити наявність у себе перелічених якостей особистості (коло, розділене на сектори). Інструкція: «Позначте рівень розвитку кожної якості цифрою від 1 до 10, потім з’єднайте позначки утворивши замкнене коло». Запитання для обговорення: Чи вийшло у Вас коло? Які якості у вас найменше розвинуті? (можна не озвучувати на загал) Які якості розвинуті добре?*

1. Вправа «Імідж педагога професіонала»

Як вам усім відомо, імідж сучасного професіонала залежить і формуються від багатьох факторів: це і професійно значущі якості особистості, вплив соціального середовища на становлення іміджу, зовнішній вигляд працівника тощо. Визначте як ви розумієте складне поняття

«***імідж педагога професіонала»***. Імідж (англ. image, від лат. imago, imitari —

«імітувати») — штучна імітація або подання зовнішньої форми будь-якого об'єкта, особливо особи. Вам потрібно буде за обмежений час скласти маленьке оповідання з 10 речень за заданою темою і записати його. При чому в оповіданні вам необхідно врахувати всі сучасні вимоги до педагога- професіонала, використати його ідеальну професіограму.

*Учасникам пропонуються картки із заданими темами: «Почну нове життя з понеділка», «Я педагог-новачок», «Мене призначено керівником...»,*

*«Невиправдані сподівання».*

*По закінченні роботи оповідання зачитуються. Ведучий стимулює учасників до обговорення і визначення професійно значимих якостей педагогів, які прозвучали в оповіданнях.*

1. Вправа «Зовнішність педагога»

Загальне сприйняття педагога, його особистості, внутрішнього стану, формування довіри чи недовіри до його слів починається із враження, створеного його зовнішнім виглядом, стійкими категоріями якого є:

* + фізичний вигляд (обличчя, постава і типові пози, хода, голос і мовлення);
  + оформлення зовнішності (одяг, зачіска, прикраси);
  + засоби виразної поведінки (доброзичливість, привітність, привабливість, естетична виразність та ін.).

Зовнішність педагога виконує дещо специфічну роль, адже він має справу не просто із соціумом, а дитячим колективом. Для дітей педагог – це своєрідний еталон, зразок для наслідування. Тому його зовнішність має бути бездоганною у всіх відношеннях. Вона – складовий елемент педагогічної техніки, яка у свою чергу є структурним компонентом педагогічної майстерності.

Педагог формує морально-етичні погляди і смаки вихованців. Будь-яка деталь у його зовнішності й поведінці має виховне значення. Тому він повинен одягатися елегантно, з урахуванням вимог моди. Водночас його одяг має бути зручним для виконання необхідних педагогічних операцій. Уміле використання кольору, фактури, доповнень (ґудзиків, пряжок тощо) також позитивно впливає на емоційний настрій дітей, дисциплінує їх, сприяє формуванню почуття міри, не відвертає уваги від навчальних занять. Естетичний смак потрібен йому і щодо використання інших компонентів зовнішнього вигляду (зачіска, косметика, прикраси).

Естетична виразність, привабливість педагога виявляється і в привітності погляду, доброзичливості обличчя, усмішці, зібраності, стриманості рухів, виправданих м'яких жестах, у поставі й ході. Неприпустимі для педагога кривляння, метушливість, штучність жестів, в'ялість. У його зовнішності діти повинні бачити і відчувати стриману силу, упевненість і доброту.

Підсумовуючи сказане, зазначимо, що проблема зовнішності не нова, проте досить актуальна. Її вирішення залежить в першу чергу від педагога, який має прагнути до ідеалу. «Золотим правилом» науки виховання вважав К.Ушинський тезу: «Педагогові треба бути таким, якими він хоче бачити своїх вихованців».

1. Гра «Створи свій імідж»

*Педагогам зачитується телефонограма: «Терміново, через 15 хвилин, на районний диспут від закладу необхідно запросити не менше 3 осіб». Іде робочий день, педагогам немає часу на переодягання, нанесення макіяжу, зачіски. Через 1 хвилину від кожної мікрогрупи необхідно відправити на диспут 1 людину. Група повинна пояснити свій вибір.*

Проблемне завдання

*Учасникам потрібно визначити позитивні і негативні особливості у зовнішньому вигляді педагога. Учасникам пропонується розглянути на екрані 5 зображень людей, у яких різний стиль одягу та його доповнень.*

1. Конструкторське бюро «Імідж педагога»

Імідж – це уявлення про людину, що складається на основі зовнішнього вигляду, звичок, манери говорити, менталітету, вчинків і т. д.

Специфіка діяльності педагога полягає в активній розумовій діяльності та постійному напруженні нервової системи. Це обумовлено великим обсягом аналітичної діяльності мозку, хронічним дефіцитом часу і високим рівнем особистої мотивації педагога. Всі ці особливості несуть відбиток на імідж педагога.

Секрет успіху професійного іміджу безпосередньо залежить від того, наскільки нам вдасться створити образ, що відповідає очікуванням інших людей.

Головне правило – власний образ педагога повинен бути привабливим для дітей.

Імідж педагога – один із основних засобів реалізації важливого принципу гуманістичної педагогіки – принципу виховання собою

*Завдання для педагогів: з геометричних фігур скласти «модель» педагога, за допомогою кольорового паперу, фломастерів, клею «одягнути», враховуючи складові іміджу:*

* *одяг;*
* *зачіска, макіяж;*
* *міміка, погляд.*

Підведення підсумків.

Сподіваємося, що ви отримали корисну інформацію для роздумів і дій і тепер зможете зробити хвилюючу подорож назустріч своєму новому Я. Тільки від нас самих залежить, яким буде наш імідж, наше оточення, наше життя!

Додаток 1

**Розшифровка тесту «Автопортрет»**

Автопортрет — це зображення людини, створене ним самостійно. Для психодіагностики важливо, в якій мірі автопортрет як зображання його творця вичерпує власну модель і обмежується нею, а також, за якими типологічними ознаками можна його розрізнити.

Р.Бернс пояснює елементи, котрі можуть бути на автопортреті наступним чином.

**Голова.** Малюнок великої голови зазвичай припускає великі інтелектуальні претензії, або незадоволеність власним інтелектом. Малюнок маленької голови зазвичай відображує почуття інтелектуальної або соціальної неадекватності.

**Очі.** Великі очі на малюнку припускають підозру, а також прояв стурбованості і гірперчутливості по відношенню до громадської думки. Маленькі або напівзакриті очі зазвичай означають самозаглибленість і тенденцію до інтроверсії.

**Вуха і ніс.** Великі вуха припускають чутливість до критики. Акцент, зміщений на ніс, припускає наявність сексуальних проблем. Підкреслені ніздрі свідчать про схильність до агресії.

**Рот.** Підкреслений рот припускає примітивні ораторські тенденції або можливі проблеми з мовленням. Відсутність рота означає депресію або кволість у спілкуванні.

**Руки.** Символізують контакт особистості з оточуючим світом, сковані руки припускають жорстку, замкнену особистість. Кволі опущені руки припускають неефективність. Слабкі, тонкі руки припускають фізичну або психологічну слабкість. Довгі, міцні руки припускають амбіційність і велике включення в події зовнішнього світу. Дуже короткі руки припускають відсутність амбіційності і почуття неадекватності.

**Ноги.** Довгі ноги означають потребу в незалежності. Великі ноги означають потребу у безпеці. Малюнок без ніг означає нестабільність и відсутність основи. Дезертири, наприклад, часто малюють людей без ніг.

*Інтерпретація II (інтегративно-оціночна).* Тест розроблений для виявлення індивидуально-типологічних особливостей людини, уявлень про себе, власну зовнішність, особистості і відношення до неї.

При аналізі малюнків виокремлюються ознаки зображення, на основі котрих всі малюнки можна об’єднати наступним чином.

1. **Естетичне зображення** — виконується особами, які мають художні здібності. За графічним тестом та за тестом «Автопортрет» завжди можна розрізнити осіб, які мають «руку художника». Легкість, гнучкість ліній, їх виразність, лаконічність образу виокремлюють малюнки цих людей.
2. **Схематичне зображення** — у вигляді обличчя, схеми тіла, бюста, намальованих в профіль чи анфас; частіше до такого типу зображення тяжіють особи інтелектуального складу (мислителі, за І.П.Павловим), для котрих важливо отримати найбільш загальні уявлення про явище; деталі їх цікавлять за мірою потреби. Це зображення відноситься до синтетичного когнітивного стилю з тенденцією до узагальнення.
3. **Реалістичне зображення** – виконане з більш детальними подробицями, т.б. промальовуванням обличчя, волосся, ушей, шиї, одягу. Зазвичай так малюють люди, які відрізняються великою педантичністю, схильні до деталізації, аналітичному когнітивному стилю.
4. **Метафоричне зображення** — людина зображує себе у вигляді певного предмету, наприклад, чайника або хімічної пробірки, спортивного знаряддя, тварини, рослини, літературного персонажу і т.п. Таке зображення виконують особи художнього складу, які мають розвинену фантазію уяви, творчі здібності і, звісно, почуття гумору.
5. **«Автопортрет в інтер’єрі»** — зображення людини в оточенні певних предметів, на фоні пейзажу, кімнати і т.п. До такого роду зображень схильні особи, які мають здібність до сюжетного опису, а також направленість на зовнішнє предметне оточення
6. **Емоційний автопортрет** — людина відобразила себе в певному емоційному стані, часто є шаржем або нагадує його. Особи, які мають більш високу емоційність, які рефлексуюють власний стан, схильні до такого роду малюнків. Причому ця емоція може бути частіше протилежна тій, котра зображується. Наприклад, сумна людина часто малює усміхнене обличчя і т.п.
7. **Зображення пози або руху** — людина зображує себе в період здійснення певної дії. Такий тип зображення належить особам з виразними рухами, захопленням спортом, танцями і т.п.
8. **Зображення автопортрету зі спини** — замість обличчя малюється потилиця; зазвичай таке зображення належить особам, які мають протиріччя по відношенню до інструкції, наприклад, експериментатору і т.д., або при небажанні малювати обличчя і інші зображення.

Додаток 2 Розшифровка тесту «Ваша діяльність у відображенні вашого кольору»

*Сірий* — колір розважливих, заможних людей. Це, як правило, досить недовірливі і підозрілі. Вони прагнуть за всім спостерігати непомітно, не заявляючи про себе і залишаючись у тіні. Тим, кому не подобається сірий колір, мають легкий та імпульсивний характер, що виявляється в діяльності.

*Синій* колір люблять мрійники. У своєму оточенні вони виділяються скромністю і доброзичливістю. Ці люди швидко втомлюються і мають потребу в повноцінному відпочинку. Добре й упевнено вони почувають у товаристві собі подібних. Ті, кому не подобається синій колір, невпевнені і замкнуті у собі, часто легковажні і несерйозні, хоча й намагаються це приховати від оточуючих людей.

*Зелений* колір вибирають ті люди, що бояться чужого впливу і намагаються в усьому діяти самостійно. Це індивідуалісти й у групі почувають себе менш упевнено, ніж на самоті. Однак, якщо необхідно закрити грудьми амбразуру, такі люди зроблять це без зволікання. Труднощів не бояться, і увесь час шукають спосіб самоствердитися, тому що для них важливою є громадська думка.

*Червоний* колір люблять сміливі, владні, вольові, запальні і досить товариські люди. Вони легко вирішують конфліктні ситуації, хоча нерідко самі ж їх і створюють. У людей, яким червоний колір не подобається, є схильність до усамітнення, хоча для них характерна стабільність у відносинах. *Жовтий* колір вибирають інтелігентні, товариські, допитливі люди, що легко пристосовуються як до людей, так і до обставин. Вони багато докладають зусиль, щоб привернути до себе увагу інших,— і їх є за що любити. Якщо

людина уникає жовтого кольору, це свідчить про її песимізм.

*Фіолетовому* кольору віддають перевагу делікатні, емоційні і чуттєві люди. Це, як правило, гармонійно розвинені люди, приємні в спілкуванні. Вони не докучають оточуючих своїми проблемами, але візьмуть участь у вирішенні ваших.

*Коричневий* колір вибирають ті, хто упевнений у собі, твердо стоїть на ногах у всьому. Вони небагатослівні, неметушливі. На цих людей можна покластися у важкій справі, їм можна довіряти, але до свого серця вони мало кого допустять.

*Чорний колір* вибирають невпевнені люди. Вони схильні до депресії.

Намагаються уникати спілкування з людьми і найчастіше самотні.

**Додаток Л**

**Управлінські ситуації**

1. Нова працівниця канцелярії рекламного агентства, яка займається закупками, отримала призначення на чергову посаду (старший діловод) і добре справляється зі своєю роботою. Але вона постійно задає керівникові канцелярії запитання, на які чудово може відповісти сама. Усвідомлюючи це, керівник реагуєте на такі запитання роздратовано, унаслідок чого погіршуються не тільки відносини з цією працівницею, але й клімат в колективі.

Ваші подальші дії:

1) продовжуєте й далі відповідати на її запитання, намагаючись не виявляти роздратованості;

2) поговорите відверто з працівницею про виниклу проблему, поясните причини вашого невдоволення та запропонуєте їй самостійно приймати рішення;

3) з'ясуєте причини поведінки вашої підлеглої; залежно від отриманої інформації приймете компромісне рішення;

4) зробите все можливе, щоб цю працівницю перевели в інший відділ.

Відповідь обґрунтуйте.

2. Ви підприємець і маєте бажання заснувати власне підприємство, очоливши його, Ви вже визначилися з видом діяльності, прийняли працівників на роботу. Під час розроблення стратегії постало питання про доцільність чи недоцільність формування місії організації. Ваше розуміння і дії стосовно вирішення цього питання: а) залучити до формування місії організації всіх працівників підприємства; б) сформувати робочу групу, яка займеться розробленням місії; в) місія організації зрозуміла сама по собі і на цьому питанні взагалі не варто акцентувати увагу; г) місію організації повинні знати лише працівники управлінського апарату. Усі решта – тільки виконавці. Відповідь обґрунтуйте.

3. Ви керівник підприємства, і вже вкотре помічаєте, що не можете реалізувати вибрану вами стратегію. Внаслідок цього засноване вами підприємство зазнає збитків. Для виправлення ситуації вважаєте за необхідне: а) до розроблення нової стратегії залучити зовнішнього консультанта; б) розробити нову стратегії підприємства, залучивши до цього працівників інституційного рівня управління; в) переглянути стару стратегію; виявити та усунути знайдені в ній недоліки; г) створити відділ зі стратегічного планування, який би займався тільки питаннями розроблення та реалізації стратегії; д) впровадити на підприємстві нововведення, згідно з яким розроблення і реалізацію стратегії необхідно документально оформляти. Відповідь обґрунтуйте.

**Додаток М**

**ПРОГРАМА СПЕЦКУРСУ**

**«РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ»**

**Предметом** вивчення спецкурсу є формування та розвиток управлінської компетентності керівника як функції спеціаліста з управління персоналом.

### Мета та завдання спецкурсу

1.1. *Метою* викладання спецкурсу «Розвиток управлінської компетентності керівника навчального закладу» є розкриття сутності та складових управлінської компетентності керівника, основних чинників, що забезпечують ефективність її формування. Формування управлінських умінь та навичок для здійснення адекватного управління навчальним закладом.

1.2.Основними *завданнями* вивчення спецкурсу «Розвиток управлінської компетентності керівника навчального закладу» є:

1. Забезпечення концептуального розуміння студентами основ формування і розвитку їх управлінської компетентності, усвідомлення її впливу на їх власне життя і життєздатність навчального закладу.

2. Набуття навичок і вмінь самостійно діагностувати та аналізувати рівень своєї управлінської компетентності, а також компетентності колег і підлеглих.

3. Формування у студентів професійних та особистісних компетентностей щодо теоретичної та практичної підготовки розвитку свого потенціалу і потенціалу інших, його впливу на інтелектуалізацію капіталу навчального закладу.

1.3. Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

***знати :***

* сутність та структуру управлінської компетентості;
* основи методики планування діяльності та прийняття рішень;
* систему управлінських мотивів, що забезпечують ефективність управлінської діяльності;
* функції, які виконує керівник навчального закладу;
* наукові основи об’єкта управління (навчального закладу, процесів, які в ній відбуваються; специфіку учасників педагогічного процесу.

***вміти*** :

* самостійно приймати доцільні управлінські рішення з урахуванням психологічних особливостей управлінської ситуації;
* планувати і раціонально використовувати свій час;
* ефективно спілкуватися зі співробітниками, вибираючи (залежно від ситуації) необхідний стиль спілкування;
* аналізувати діяльність закладу на основі системного підходу до об’єкта управління; співвідносити цілі й результати діяльності зі способами їх досягнення;
* розподіляти обов’язки, ступінь відповідальності, інтегрувати й координувати всі наявні ресурси (час, кадри, матеріально-технічні, фінансові тощо).

**2. Інформаційний обсяг навчальної дисципліни**

**Змістовий модуль 1. Специфіка управлінської діяльності керівника навчального закладу**

**Організаційні засади роботи керівника НЗ**

Внутрішній трудовий розпорядок у сфері праці. Правове регулювання внутрішнього трудового розпорядку. Види правил внутрішнього трудового розпорядку (типові, галузеві, місцеві). Правила внутрішнього трудового розпорядку. Структура правил внутрішнього трудового розпорядку. Основні трудові обов'язки сторін трудового договору.

**Процес прийняття управлінського рішення**

Поняття процесу прийняття управлінських рішень та їх класифікація. Етапи процесу прийняття управлінських рішень. Роль керівника в процесі прийняття рішень Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень: особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо); поведінка менеджера (звички, психологія тощо); середовище прийняття рішення; інформаційні обмеження (обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації); взаємозалежність рішень; очікування можливих негативних наслідків; можливість застосування сучасних технічних засобів; наявність ефективних комунікацій; відповідність структури управління цілям та місії організації.

Технології прийняття управлінських рішень, їх особливості та їх практичне використання. Моделі і методи прийняття рішень. Види моделей. Методи прийняття рішень та вимоги до них.

**Стилі керівництва колективом**

Поняття «стиль керівництва». Об’єктивні та суб’єктивні чинники стилю керівництва. Основні ознаки стилю керівництва в установах освіти.

Характеристика різних стилів керівництва. Особливості авторитарного стилю. Ліберальний стиль. Демократичний стиль. Поняття про комбінований стиль керівництва, гнучкість стилю керівництва.

Шляхи удосконалення керівництва колективом.

**Змістовий модуль 2.** **Сутність та структура управлінської компетентності керівника навчального закладу.**

**Управлінська компетентність як складник професійної компетентності керівника навчального закладу**

Аналіз співвідношення понять «компетентність» і «компетенція». Різні підходи щодо сутності поняття «управлінська компетентність». Основні ознаки, в яких виявляється управлінська компетентність керівника навчального закладу.

**Основні компоненти управлінської компетентності керівника навчального закладу**.

Структурні компоненти управлінської компетентності. Особистісно-мотиваційний компонент як складник мотиваційної сфери особистості керівника.Класифікація педагогічно-управлінських цінностей (цінності-цілі, цінності-знання, цінності-взаємини, цінності-якості).Управлінські мотиви керівника навчального закладу (соціальні мотиви, власне управлінські мотиви, мотиви особистісного розвитку).

Когнітивно-операційний компонентуправлінської компетентності керівника навчального закладурозглядається як сукупність психолого-педагогічних і управлінських знань та умінь (діагностико-прогностичні, організаторські, комунікативні).

Аналітико-рефлексивний компонент управлінської компетентності керівника навчального закладу. Педагогічна рефлексія як складова внутрішньої психологічної діяльності керівника.

**Змістовий модуль 3. Технологія формування управлінської компетентності керівника навчального закладу**

**Наукові підходи щодо формування управлінської компетентності керівника навчального закладу.** Характеристика основних підходів до формування УК керівника НЗ (системний, особистісно-діяльнісний, гуманістичний, індивідуальний, адаптивний, компетентнісний). Педагогічні умови процессу формування управлінської компетентості керівників: врахування специфіки професії менеджера, розкриття змісту управлінської діяльності та посилення пізнавального інтересу до неї; збагачення форм, методів, прийомів навчання, адекватних визначеному змісту підготовки майбутніх керівників.

**Технологія процесу формування управлінської компетентності майбутніх керівників у ВНЗ.**

Концептуальний блок та його складові (мета, завдання, функції та принципи формування, критерії та показники сформованості управлінської компетентності майбутніх керівників, педагогічні умови успішності досліджуваного процесу). Змістово-технологічний блок та його характеристика. Результативний блок: діагностика результатів сформованості усіх складових управлінської компетентності майбутніх керівників навчальних закладів.

**3. Рекомендована література**

1. Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника. Харків : Основа, 2007. 176 с.
2. Вдовиченко Р.П. Управлінська компетентність керівника школи. Харків : Основа, 2007.112 с.
3. Волобуєва Т.Б. Самоосвітня діяльність керівника. Х.: Вид. група «Основа», 2005. 96с.
4. Гах Й.М. Етика ділового спілкування. К: Центр навчальної літератури, 2005. 160с.
5. [Генсон М. Е.](http://lib.ndu.edu.ua/CGI/irbis64r_11/cgiirbis_64.exe?LNG=&Z21ID=&I21DBN=IBIS&P21DBN=IBIS&S21STN=1&S21REF=1&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=1&S21P03=A=&S21STR=%D0%93%D0%B5%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%BD,%20%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%20%D0%95.) Керування освітою та організаційна поведінка: научное издание / М. Е. Генсон; Пер. з англ. Х. Проців. Львів : Літопис, 2002. 384 с.
6. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. К .: Либідь, 2004. 424 с.
7. Карамушка Л.М. Психологія управління: навч. посібник для студентів вищих навч. закладів та слухачів ін-тів післядипломної освіти К. : Міленіум, 2003.
8. [Коломінський Н. Л](http://lib.ndu.edu.ua/CGI/irbis64r_11/cgiirbis_64.exe?LNG=&Z21ID=&I21DBN=IBIS&P21DBN=IBIS&S21STN=1&S21REF=1&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=1&S21P03=A=&S21STR=%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9,%20%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BC%20%D0%9B%D1%8C%D0%B2%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87). Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): монографія; Міжрегіональна Академія управління персоналом. К. : МАУП, 2000. 288 с.
9. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. Вид. 2-ге, випр., доп. К.: Академвидав, 2007. 464с.
10. Мистецтво управління персоналом : научное издание. Кн. 1. Таланти і лідери / За ред. Ю. Наврузова, Н. Черепухіної. - К. : Видавництво Олексія Капусти, 2002. 300 с.
11. [Мурашко М. І](http://lib.ndu.edu.ua/CGI/irbis64r_11/cgiirbis_64.exe?LNG=&Z21ID=&I21DBN=IBIS&P21DBN=IBIS&S21STN=1&S21REF=1&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=1&S21P03=A=&S21STR=%D0%9C%D1%83%D1%80%D0%B0%D1%88%D0%BA%D0%BE,%20%D0%9C%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B0%20%D0%86%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87). Менеджмент персоналу : навчально-практичний посібник. К. : Знання, 2002. 311 с.
12. [Осовська Г. В](http://lib.ndu.edu.ua/CGI/irbis64r_11/cgiirbis_64.exe?LNG=&Z21ID=&I21DBN=IBIS&P21DBN=IBIS&S21STN=1&S21REF=1&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=1&S21P03=A=&S21STR=%D0%9E%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0,%20%D0%93%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20%D0%92%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BC%D0%B8%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B0). Комунікації в менеджменті : навчальний посібник. К. : Кондор, 2003. 218 с.
13. Палеха Ю.І. Ділова етика: навч. посібник. К: 2002.
14. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навчальний посібник. К: Знання, 2005. 442с.
15. Чмут Т.К., Чайка Г.Л. Етика ділового спілкування: навч. посіб. К: Знання, 2007. 230с. Форма підсумкового контролю успішності навчання : *залік*

**5. Засоби діагностики успішності навчання :**

Діагностика знань студентів здійснюється з допомогою:

1) усних опитувань на семінарських заняттях – 0,5-10 балів;

2) виконання індивідуально-дослідних завдань – 13 балів;

3) короткої анотації на статтю - 1,5 бала;

4) розв’язання педагогічної ситуації – 1,5 бала;

5) письмового виконання лабораторних робіт – 0,5-7 балів;

4) усного колоквіуму – 30 балів.

***Всього: 100 балів.***

**Шкала оцінювання: національна та ECTS**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Сума балів за всі види навчальної діяльності** | **Оцінка ECTS** | **Оцінка за національною шкалою** | |
| **для екзамену, курсового проекту (роботи), практики** | **для заліку** |
| 90 – 100 | **А** | відмінно | зараховано |
| 82-89 | **В** | добре |
| 74-81 | **С** |
| 64-73 | **D** | задовільно |
| 60-63 | **Е** |
| 35-59 | **FX** | незадовільно з можливістю повторного складання | не зараховано з можливістю повторного складання |
| 0-34 | **F** | незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни | не зараховано з обов’язковим повторним вивченням дисципліни |