**Міністерство освіти і науки України**

**Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя**

**Факультет педагогіки, психології, соціальної роботи та мистецтв**

**Кафедра педагогіки, початкової освіти, психології та**

**менеджменту**

Освітня програма «Менеджмент в освіті»

Спеціальність 073 Менеджмент

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

**ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ УМІНЬ У МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ**

**МАЙ ЧЖЕНЬЛУН**

**Науковий керівник:**

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

**Рецензенти:**

**Шевчук М.О.,** к. пед. н., доцент кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту Ніжинського державного університету

імені Миколи Гоголя

**Аніщук А.М**., к. пед. н., доцент кафедри дошкільної освіти Ніжинського державного університету

імені Миколи Гоголя

**Допущено до захисту:** Протокол №5а від 30.11.22р.

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

**Турчин Т.М.**, д. пед. н., професор

**Ніжин – 2022**

**АНОТАЦІЯ**

**Май Чженьлун. Формування управлінських умінь у майбутніх керівників закладів освіти**: кваліфікаційна робота. Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя, 2022. 151 с.

У сучасній Україні, де здійснюється складний, суперечливий процес становлення державності, пошук адекватних способів розвитку суспільних інститутів, найважливішим завданням є вдосконалення процесів управління організаціями. Це спонукає до формування висококваліфікованого управлінського апарату, який володіє новітніми технологіями й спроможний професійно грамотно вирішити будь-які протиріччя в галузі управління. Управлінські уміння керівника виступають чинником оптимізації та подальшого розвитку суспільних відносин, забезпечуючи поступальний, прогресивний розвиток закладу освіти, реалізацію освітніх послуг на ринку.

У кваліфікаційній роботі розглянуто науково-теоретичні підходи дослідників до розуміння сутності та змісту управлінських умінь керівника сфери освіти. Констатовано, що відповідна терміносистема не має уніфікованих та однозначних визначень. Запропоновано трактування управлінських умінь майбутнього керівника закладу освіти як здатність фахівця провадити управлінську діяльність, що реалізується шляхом вираження особистісних якостей й усвідомленого використання відповідних професійних знань та навичок, практичного досвіду.

Розкрито структуру управлінських умінь майбутнього керівника на основі двох основних аспектів управління – управління діяльністю (діагностико-прогностичні, організаційно-регулятивні, контрольно-коригувальні уміння) та управління відносинами (уміння керівника управляти комунікацією та уміння керівника управляти власною поведінкою).

Обґрунтовано, що розвиток управлінських умінь майбутнього керівника закладу освіти у процесі магістерської підготовки буде більш ефективним за таких педагогічних умов: підвищення мотивації магістрів до набуття управлінських умінь; оновлення змісту професійного навчання майбутніх керівників закладів освіти у контексті надання знань про особливості управлінської діяльності; упровадження у процес професійної підготовки магістрів інноваційних технологій навчання.

Вивчення проблеми підготовки керівників сфери освіти до управління дозволило обґрунтувати структурно-функціональну модель забезпечення цього процесу, складовими якої визначено концептуальний, змістовий, процесуальний та результативний блоки. В її основу покладено обґрунтовані структурні компоненти, які перебувають у логічному взаємозв’язку та системній єдності: мета, завдання, методологічні підходи і принципи, зміст (модулі управлінського контенту, управлінські дисципліни), форми організації освітнього процесу, методи та засоби навчання, організаційно-педагогічні умови, критерії, показники та рівні сформованості управлінських умінь, а також передбачуваний результат.

Для встановлення рівня сформованості управлінських умінь майбутніх керівників закладів освіти до кожного компонента визначено критерії (знаннєвий, мотиваційний, діяльнісний) та відповідні їм показники. З’ясовано, що перехід від попереднього до наступного рівня сформованості досліджуваного явища супроводжується кількісними та якісними змінами, що знаходять своє вираження в змісті визначених компонентів.

Результати констатувального експерименту засвідчили переважання середнього рівня сформованості управлінських умінь у майбутніх керівників сфери освіти в умовах традиційної системи професійної підготовки у вищій школі, що й зумовило потребу в розробці відповідної системи роботи.

***Ключові слова***: уміння, управлінські уміння, структура управлінських умінь, управління діяльністю, управління відносинами, керівник закладу освіти, педагогічні умови, структурно-функціональна модель формування управлінських умінь.

**ABSTRACT**

**Mai Zhenlong. Formation of managerial skills in future heads of educational institutions** qualification work. Of Nizhyn Gogol State University, 2022. 151 p.

In modern Ukraine, where the complex and contradictory process of becoming a state is being carried out, the search for adequate ways of developing social institutions, the most important task is the improvement of organizational management processes. This prompts the formation of a highly qualified management apparatus that possesses the latest technologies and is able to resolve any contradictions in the field of management in a professional and competent manner. Managerial skills of the manager act as a factor in the optimization and further development of social relations, ensuring progressive, progressive development of the educational institution, implementation of educational services on the market.

The qualification work examines the scientific and theoretical approaches of researchers to understanding the essence and content of the management skills of the head of education. It was established that the relevant term system does not have unified and unambiguous definitions. It is proposed to interpret the management skills of the future head of an educational institution as the ability of a specialist to conduct management activities, which is realized through the expression of personal qualities and the conscious use of relevant professional knowledge and skills, practical experience.

The structure of the management skills of the future manager is revealed based on two main aspects of management - activity management (diagnostic-prognostic, organizational-regulatory, control-corrective skills) and relationship management (the manager's ability to manage communication and the manager's ability to manage his own behavior).

It is substantiated that the development of management skills of the future head of an educational institution in the process of master's training will be more effective under the following pedagogical conditions: increasing the motivation of masters to acquire management skills; updating the content of professional training of future heads of educational institutions in the context of providing knowledge about the peculiarities of management activity; introduction of innovative learning technologies into the process of professional training of masters.

The study of the problem of training managers in the field of education for management made it possible to substantiate the structural and functional model of ensuring this process, the components of which are defined as conceptual, substantive, procedural and effective blocks. It is based on well-founded structural components that are in a logical relationship and systemic unity: purpose, tasks, methodological approaches and principles, content (modules of management content, management disciplines), forms of organization of the educational process, methods and means of education, organizational pedagogical conditions, criteria, indicators and levels of formation of management skills, as well as the expected result.

In order to establish the level of formation of management skills of future heads of educational institutions, criteria (knowledge, motivation, activity) and their corresponding indicators are defined for each component. It was found that the transition from the previous to the next level of formation of the phenomenon under study is accompanied by quantitative and qualitative changes that find their expression in the content of the specified components.

The results of the ascertainment experiment proved the predominance of an average level of formation of management skills among future leaders of the field of education in the conditions of the traditional system of professional training in higher education, which led to the need to develop an appropriate work system.

***Key words:*** skills, management skills, the structure of management skills, activity management, relationship management, the head of an educational institution, pedagogical conditions, the structural and functional model of the formation of management skills.

**ЗМІСТ**

ВСТУП………………………………………………………………………7

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ УМІНЬ У МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ………………………………………………………………………….13

# Управлінські уміння керівників закладів освіти як психолого-педагогічна проблема…………………………………………………………..13

## Структура управлінських умінь…………………………………..19

Висновки до розділу 1……………………………………………………32

РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ УМІНЬ У МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ…………………………………………………………………………33

2.1. Педагогічні умови формування управлінських умінь у майбутніх керівників закладів освіти у процесі їх магістерської підготовки……….… 33

* + 1. Підвищення мотивації магістрів до набуття управлінських умінь…………………………………………………………………………….35

2.1.2. Оновлення змісту професійного навчання майбутніх керівників закладів освіти у контексті надання знань про особливості управлінської діяльності………………………………………………………………………..38

# 2.1.3. Упровадження у процес професійної підготовки магістрів інноваційних технологій навчання……………………………………………..46

# 2.2. Наукове обґрунтування моделі формування управлінських умінь у майбутніх керівників закладів освіти…………………………………………..57

# Висновки до розділу 2…………………………………………………..69

# РОЗДІЛ 3. Дослідно-експериментальна робота з формування УПРАВЛІНСЬКИХ УМІНЬ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ПРОЦЕСІ ЇХ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ………………………………..71

3.1. Стан сформованості управлінських умінь у майбутніх керівників закладів освіти………………………………………………………….………..71

3.2. Система роботи щодо розвитку управлінських умінь магістрів в умовах університетського середовища…………………………….….………83

Висновки до розділу 3…………………………………….…….………97

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ………………………………………..………98

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

ДОДАТКИ……………………………………………………………...109

**ВСТУП**

***Актуальність теми.*** Розбудова національної системи освіти України, інтенсифікація ринкових відносин, застосування принципів педагогічного менеджменту в управлінні висувають нові вимоги до управлінської діяльності керівників закладів освіти. У сучасних соціально-економічних умовах виникла потреба в підготовці управлінців нового покоління, здатних приймати управлінські рішення та нести відповідальність за кінцевий результат діяльності закладу.

На даний час усе зрозумілішим стає той факт, що не тільки теоретичні знання, а й сукупність їх із практичними знаннями, вміннями та навичками, переконаннями є найважливішим показником усебічно підготовленого фахівця. Важливим компонентом професійної підготовки сучасного керівника є формування його особистісних умінь і навичок, пов’язаних із новими мотиваціями, організацією власної діяльності, створенням позитивної атмосфери колективу та вмінням працювати в ньому, здатністю ефективно діяти в умовах невизначеності та робити свідомі рішучі кроки.

Аналіз управлінської діяльності та підготовки, як окремий напрям наукових розробок, привернув пильну увагу вчених у нашій країні тільки у другій пол. ХХ ст., проте у зв'язку з потребами практики, викликаними, в першу чергу, політичними та соціально-економічними перетвореннями, ця проблематика досить швидко стала предметом дослідження багатьох вчених. Різні аспекти підготовки професійних керівників розглядаються в роботах педагогів, психологів, економістів, менеджерів (В.О. Безбородий, Н.А. Болтачеєва, Л.Л. Влодарська-Зола, Ю.М. Ємельянов, В.А. Левінцова, Е.Е. Лінчевський, В.П. Пугачов, В.П. Черевко та ін.).

Останнім часом з питання підготовки студентів вищих навчальних закладів до професійної управлінської діяльності в нових соціально-економічних умовах підготовлено ряд досліджень, зокрема в таких напрямах: розвиток професійних умінь і здібностей (А. М. Клочко, Л. А. Пермінова); деякі аспекти формування управлінських умінь і навичок (комунікативних умінь майбутніх менеджерів у процесі вивчення іноземних мов (Л. О. Сікорська); організаторських та управлінських умінь в учнів ліцею бізнесу (Л. І. Паращенко); управлінських навичок в учнів вищих професійних училищ невиробничої сфери (Л. М. Сергеєва), розвиток управлінських умінь керівників дошкільних навчальних закладів у системі підвищення кваліфікації (Т.А.Махиня), підготовки студентів заочного факультету до педагогічного менеджменту в дошкільній освіті (Г.М.Закорченна) тощо.

Необхідність формування управлінських умінь у майбутніх керівників закладів освіти обумовлена рядом суперечностей:

* між потребами суспільства у висококваліфікованих, конкурентоспроможних фахівцях та низьким рівнем сформованості управлінських умінь і навичок у здобувачів освіти;
* між необхідністю удосконалення процесу управлінської підготовки майбутніх керівників та недостатністю наукових досліджень з даної проблеми;
* між практичним спрямуванням професійної підготовки керівників закладів освіти та неповним методичним забезпеченням процесу формування управлінських умінь у майбутніх керівників.

Актуальність проблеми розвитку управлінських умінь майбутніх керівників закладів освіти в сучасних умовах і недостатнє її висвітлення в теорії і практиці управління освітніми закладами зумовили вибір теми нашого дослідження: ***«Формування управлінських умінь у майбутніх керівників закладів освіти».***

***Мета дослідження*** полягає у науковому обґрунтуванні педагогічних умов та розробці структурно-функціональної моделі розвитку управлінських умінь майбутніх керівників закладів освіти у процесі їх професійної підготовки.

**Об’єкт дослідження –** процес професійної підготовки керівників закладів освіти.

**Предмет дослідження:** педагогічні умови формування управлінських умінь у майбутніх керівників закладів освіти у процесі магістерської підготовки.

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

1. Здійснити аналіз психолого-педагогічної літератури з проблеми розвитку управлінських умінь керівників закладів освіти.
2. Визначити структуру та зміст управлінських умінь майбутніх керівників закладів освіти, особливості їх розвитку.
3. Виявити татеоретично обґрунтувати педагогічні умови формування управлінських умінь у майбутніх керівників закладів освіти у процесі їх професійної підготовки.
4. Розробити та науково обґрунтувати модель розвитку управлінських умінь магістрів у процесі їх професійної підготовки.
5. Визначити критерії й показники та діагностувати вихідний рівень управлінських умінь магістрів із менеджменту.
6. Розробити систему роботи щодо розвитку управлінських умінь магістрів у процесі їх професійної підготовки.

**Методи дослідження.**Для розв’язання дослідницьких завдань використано комплекс взаємодоповнюючих методів:

*а) теоретичні:* аналіз, узагальнення філософської, психолого-педагогічної, управлінської літератури з метою вивчення сутності, специфіки управлінських умінь керівників закладів освіти та стану їх розвитку у системі професійної підготовки; синтез, порівняння; методи кваліметрії, що дали змогу визначити критерії і рівні сформованості управлінських умінь у майбутніх керівників;

*б) емпіричні:* анкетування з майбутніми керівниками закладів освіти; моделювання, що використано для розробки моделі розвитку управлінських умінь у магістрів у системі їх професійної підготовки; констатувальний експеримент;

*в) методи математичної статистики*, що дали змогу здійснити обробку експериментальних даних та сприяли уточненню висновків і основних теоретичних положень.

**База дослідження.** Експеримент здійснювався в Ніжинському державному університеті імені Миколи Гоголя. Експериментом було охоплено 25 магістрів 2 курсу факультету педагогіки, психології, соціальної роботи та мистецтв спеціальності 073 Менеджмент (6 студентів) та 012 Дошкільна освіта (19 студентів).

**Теоретичне значення одержаних результатів дослідження** полягає в тому, що:

- *уточнено* поняття «управлінські вміння керівника закладу освіти», визначено їх структуру та зміст;

- *розроблено й теоретично обґрунтовано* модель розвитку управлінських умінь у майбутніх керівників закладів освіти у системі їх професійної підготовки;

- *уточнено* критерії оцінювання рівнів сформованості управлінських умінь у майбутніх керівників.

**Практичне значення одержаних результатів** полягаєврозробці моделі розвитку управлінських умінь у майбутніх керівників закладів освіти. Теоретичні положення, практичні напрацювання, що викладено в роботі, можуть бути використані при написанні студентами курсових і дипломних робіт; у практиці післядипломної освіти управлінських кадрів, практичній управлінській діяльності менеджерів сфери освіти.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дослідження доповідались на VІІ вузівській науково-практичній конференції «Підготовка керівника закладу освіти: реалії сьогодення та перспективи» (16 лютого 2022 року, Ніжин); Конференції молодих науковців «Молодь у науці» (травень 2022р., м. Ніжин); VІ Міжнародній науково-практичній конференції «Науковий вимір соціально-педагогічних проблем сьогодення» (25 травня 2022 р., м. Ніжин); Міжнародний круглий стіл «Молодь і освіта в умовах викликів ХХІ століття» (26 травня 2022 рІвано-Франківськ – Кам'янець-Подільський – Кросно – Луцьк –Мукачево – Ніжин – Рівне – Ужгород – Хелм – Херсон); Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Професійна підготовка менеджерів у вимірі нових освітніх реалій» (29 вересня 2022 року м. Ніжин).

Основні положення та результати дослідження висвітлені у **5 публікаціях**:

1. Прогностичні уміння як складова управлінської діяльності сучасного керівника. *Науковий вимір соціально-педагогічних проблем сьогодення. Збірник матеріалів VІ Міжнародної науково-практичної конференції (25 травня 2022 року) Ніжин* С. 48-51.
2. Кейс-метод як інтерактивний метод формування управлінських умінь майбутніх керівників закладів освіти. *Матеріали круглого столу «Молодь і освіта в умовах викликів ХХІ століття»*(26 травня 2022 р.. Івано-Франківськ – Кам'янець-Подільський – Кросно – Луцьк – Мукачево – Ніжин – Рівне – Ужгород – Хелм – Херсон).
3. Управлінські уміння як складова професійної компетентності менеджера. Педагогічний альманах: збірник праць молодих науковців / відп. ред. П24 Т. М. Турчин. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2022. Вип. 1. С.131-137.
4. Метод проєктів у системі методів активного навчання майбутніх керівників закладів освіти. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Професійна підготовка менеджерів у вимірі нових освітніх реалій»* ( 29 вересня 2022 року, м. Ніжин). С.40-45.
5. Структурно-функціональна модель формування управлінських умінь у майбутніх менеджерів сфери освіти. *Вісник студентського наукового товариства: збірник наукових праць студентів* / за заг. ред. О. В. Мельничука. Випуск 26. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя 2022. С.163-168.

**Структура магістерської роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 151 сторінку, з них 87 сторінок – основного тексту. Список використаних джерел нараховує 70 джерел.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ УМІНЬ У МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

# Управлінські уміння керівників закладів освіти як психолого-педагогічна проблема

У ХХІ столітті розвиток нашого суспільства характеризується переходом до інформаційної цивілізації, що обумовлює необхідність зміни ролі науки та освіти як соціальних явищ. З урахуванням цього в освітній галузі здійснюються реформаційні процеси, що передбачають пошук ефективних шляхів підготовки майбутніх фахівців, які «матимуть ґрунтовну теоретичну та практичну підготовку за фахом і зможуть самостійно приймати рішення, пов’язані з професійною діяльністю, швидко адаптуватися до змін у суспільному житті та коригувати свою професійну діяльність» [37].

Сучасний керівник – це фахівець, який здатен професійно реалізовувати функції управління з урахуванням посадових інструкцій на усіх рівнях управління, уміти управляти людьми в процесі їхньої спільної діяльності для досягнення конкретного результату. Для того, щоб здійснювати ефективне управління закладом освіти, керівник повинен не тільки добре орудувати знаннями теорії управління, а й використовувати набуті знання, виконуючи функції управління; бути готовим до прийняття виважених управлінських рішень, уміти використовувати дієвий інструментарій щодо стимулювання педагогічних працівників закладу освіти. Тільки за таких умов управлінський потенціал керівників закладів освіти робиться тим механізмом, який може підняти освітню установу на новий, більш високий рівень функціонування, якого вимагає суспільство.

Управлінська діяльність (УД) керівника закладу освіти характеризується низкою особливостей:

* УД носить системний характер, тобто має внутрішню структуру, складовими якої є взаємопов’язані компоненти;
* УД характеризується динамічністю – щоб відповідати вимогам часу, діяльність керівника повинна постійно модернізуватися, збагачуватися інноваційними технологіями управління;
* УД є інформаційною, тобто залежна від отримання, осмислення, систематизації, збереження та застосування інформації, насамперед управлінської;
* УД має комплексний характер – для реалізації управлінських функцій керівник використовує різні способи здійснення управлінських дій (економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні).

Вивчення ряду наукових досліджень показує, що сутність управлінських умінь визначається їх головною системоутворюючою частиною – управлінням, яке «за умови різноманітності його визначення завжди передбачає забезпечення успіху діяльності та найчастіше розглядається як сукупність стратегій, принципів, методів, засобів і форм наукового керівництва будь-якою діяльністю з метою підвищення її ефективності та являє собою цілісний процес реалізації управлінських функцій» [65].

Аналіз наукової літератури свідчить, що управлінські функції керівника закладу освіти стали предметом дослідження ряду науковців, починаючи з 20-х рр. ХХ століття. Зокрема, Н.М.Островерхова та Л.І.Даниленко у своєму дослідженні виділяють:

* *класичні функції управління* (вироблення і ухвалення управлінського рішення, організація, регулювання та коригування діяльності закладу освіти, облік і контроль);
* *пріоритетні функції управління* (консультативна, представницька, менеджерська, політико-дипломатична) [43, с.75-90].

У ході наукового пошуку з’ясовано, що найбільш прийнятною є класифікація управлінських функцій за такими ознаками (рис.1.1).

*Рис.1.1. Управлінські функції керівників закладів освіти за класифікаційними ознаками*

Нам імпонує дослідження Г.В.Єльнікової, яке засвідчує, що за змістом управлінська діяльність являє собою реалізацію певних універсальних управлінських функцій:

* *функція цілепокладання* – характеризується сукупністю знань з теорії цілепокладання, стратегічного й адаптивного менеджменту та сформованістю умінь щодо визначення місії закладу освіти, мети та завдань його стратегічного розвитку;
* *функція планування* передбачає знання керівником ролі та місця функції планування в управлінському циклі; здатність керівника передбачати цілі закладу освіти, уміння спланувати його діяльність у конкретний період; спрогнозувати результати діяльності освітньої установи;
* *організаційна функція* визначається знаннями керівника щодо завдань та місця керуючої і керованої підсистем в діяльності закладу освіти; форм, методів та способів організації власної діяльності (самоменеджмент) та діяльності підлеглих; уміннями організувати та координувати роботу підлеглих та встановлювати субординаційні та координаційні зв’язки;
* *координаційна функція* забезпечує взаємодію та узгодженість діяльності підрозділів та окремих працівників у виконанні завдань з досягнення певної мети закладу освіти; здатність керівника щодо перерозподілу завдань для забезпечення їх виконання в мінливих умовах;
* *функція контролю* передбачає розробку інструментарію для збору та обробки зворотної інформації, здійснення моніторингових процедур; спрямованість діяльності керівника на визначення якості виконуваної підлеглими роботи, порівняння реальних результатів з бажаними;
* *функція регулювання* забезпечує виявлення відхилень, недоліків в керованій системі та розробку заходів щодо їх усунення; знання способів регулювання діяльності працівників закладу; уміння поєднувати цілеорієнтоване регулювання з рефлексивним саморегулюванням діяльності підлеглих та структурних підрозділів навчальних закладів [19, с. 27].

Суттєвим для визначення змісту управлінської діяльності керівника закладу освіти є виявлення професійно важливих якостей, функціональних можливостей і відносин. В контексті нашої проблеми ми акцентуємо увагу на управлінських уміннях керівників освітніх організацій як необхідної складової їх професійної діяльності.

Для дослідження проблеми формування управлінських умінь майбутнього керівника закладу освіти уточнимо сутнісні характеристики основних понять: «уміння», «управлінські вміння».

Аналіз психолого-педагогічної літератури свідчить про різноманітність трактування науковцями сутності поняття «вміння». Зокрема, В.П.Максименко розглядає уміння як «здатність людини свідомо виконувати певну дію на основі знань (розумову, фізичну, трудову, мовленнєву тощо)» [31, с. 12].

У словнику «Професійна освіта» «уміння» трактуються як «здатність людини належно виконувати певні дії, що заснована на доцільному використанні нею набутих знань і навичок і передбачає використання раніше набутого досвіду, певних знань, без яких немає вмінь» [56, с. 350].

Ми поділяємо думку С.У.Гончаренка, який розглядає уміння як «здатність належно виконувати певні дії, що ґрунтується на доцільному використанні людиною набутих знань і навичок» [10].

Науковці виділяють основні характеристики вміння:

1) гнучкість – характеризується умінням фахівця раціонально діяти в різних ситуаціях;

2) стійкість – полягає в здатності керівника зберігати темп і точність виконання дії, не зважаючи на вплив оточуючих факторів;

3) міцність – визначається тривалістю збереження умінь у пам’яті та відтворення їх у необхідних ситуаціях;

4) усвідомленість – полягає в усвідомленні цілей власних дій, сформованістю умінь управляти ними з опорою на власні навички;

5) самостійність – визначається здатністю переходу з одного виду діяльності в інший;

6) продуктивність – характеризується здатністю знаходити більш ефективне рішення використання сформованих навичок;

7) динамізм – характеризується прагненням до удосконалення умінь [48].

Аналіз наукових досліджень з питань особливостей управлінської діяльності керівника закладу освіти показує, що деякі з них присвячені характеристиці особистісних якостей керівника, що виступають «похідними» від умінь. Друга частина науковців розглядає управлінські уміння як суто менеджерські якості (компетентність в управлінських проблемах, здатність бачити зміни, вміння доцільно використовувати час), формування яких потребує спеціального навчання.

Вивчаючи наукові розвідки та аналізуючи сутність поняття «управлінські вміння», ми дійшли висновку, що воно відзначається багатоваріантністю визначень. Нами інтегровано дефініції даного поняття, що представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Найбільш характерні визначення поняття «управлінські уміння»

|  |  |
| --- | --- |
| Інтегроване визначення поняття «управлінські уміння» | Науковець |
| способи реалізації управлінських функцій | Г.В.Кашкарьов [24] |
| сукупність певних дій, здійснюваних на основі спеціальних знань, що мають міждисциплінарний характер і обумовлюють здатність до успішного виконання   управлінської діяльності | Л.Верещак [7, c,79] |
| вимоги до менеджера, які є трансформованими знаннями, що втілюються при здійсненні конкретних управлінських операцій: правильно планувати роботу, аналізувати ситуацію, проводити нараду, видавати розпорядження тощо | Г.В.Осовська [42] |
| готовність особистості здійснювати діяльність з управління, що забезпечується використанням відповідних засобів (знання, навички, прийоми, техніки) та проявом особистісних якостей | Л.І.Паращенко [44] |
| складні способи діяльності, які формуються шляхом усвідомленого застосування знань у процесі цілеспрямованого виконання управлінських актів з діагностування, регулювання, контролю за функціонуванням керованих об’єктів і прийняття керованих рішень | Л.І.Даниленко [50, с.45] |
| готовність особистості до діяльності з організації та управління, яка забезпечується використанням відповідних засобів (знань, навичок, прийомів, технік) та проявом особистісних якостей | Н.Ю. Сердюк [60] |
| готовність у досягненні кінцевого результату управлінської діяльності шляхом чіткого осмислення й усвідомлення кожного кроку системи дій | Л.А.Пермінова [50, c.52] |

Узагальнивши та проаналізувавши думки науковців, нами здійснено експлікацію поняття *«управлінські уміння»*,під яким ми розуміємо *здатність керівника закладу освіти провадити управлінську діяльність, що реалізується шляхом вираження особистісних якостей й усвідомленого використання відповідних професійних знань та навичок, практичного досвіду.*

Своєрідність управлінських умінь керівника закладу освіти визначається:

- вимогами, які ставить перед ним управлінська діяльність, що зумовлюється належним професійним рівнем та якостями особистості;

- специфікою функціонування закладу освіти, що має свою виняткову своєрідну місію;

- особливостями об’єкту управління та результатами діяльності.

Керівник нового типу має володіти не тільки знаннями, а й повинен бути творчою, неординарною особистістю, яка спроможна застосовувати отримані знання для ефективного управління, що обумовлюється повнотою та якісною сформованістю управлінських умінь, рівнем оволодіння методами управління та готовністю до виконання управлінських дій.

Отже, проаналізувавши наукову літературу, стверджуємо, що ефективність виконання управлінської діяльності керівника закладу освіти значною мірою залежить від сформованості у нього управлінських умінь.

## 

## 1.2. Структура управлінських умінь

Вивчення проблеми формування у майбутніх керівників закладів освіти управлінських умінь потребує розкриття особливостей управлінської діяльності, визначення характерних рис цього процесу, що відбувається в системах освіти. Управлінська діяльність передбачає визначення перспективи розвитку закладу освіти та координацію різних видів діяльності організаційних структур. Професіоналізм діяльності будь-якого керівника залежить в першу чергу від якості початкової професійної підготовки та вмотивованості щодо подальшого самовдосконалення.

Заклади вищої освіти, які здійснюють підготовку управлінських кадрів, при визначенні освітніх програм навчання послуговуються різними моделями сучасного управлінця. За основу такої моделі одні науковці пропонують брати вимоги щодо належного виконання основних функцій управління (планування, організація, мотивація і контроль). Інші вважають, що провідними складниками вказаної моделі мають виступати психологічні вимоги до управлінця як особистості.

Вітчизняні науковці В.Т.Жигалов, А.В. Заболотний, Л.М. Шимановська та ін. вважають, що ефективна професійна діяльність керівника передбачає наявність таких компонентів:

- особистісних якостей (чесність, почуття відповідальності за доручене завдання, принциповість, здатність підтримувати передове, об’єктивна реакція на критику, самокритичність, чуйне ставлення);

- організаційних здібностей (здатність до взаємодії з людьми, уміння коротко й чітко викладати думки, ініціативність, діловитість, уміння формувати згуртований колектив, цілеспрямованість);

- рис характеру (врівноваженість, порядність, товариськість, наполегливість, скромність);

- ділових якостей (уміння істинно і вчасно приймати рішення, здатність здійснювати контроль за виконанням рішень, уміння згладжувати конфліктні ситуації, працювати і взаємодіяти з керівниками свого рівня й рангу, швидко пристосовуватися до обставин);

- ставлення до праці (дисциплінованість і працьовитість) [13, с. 55].

Ряд учених виділяє універсальні уміння, які притаманні сучасному менеджеру: здатність до організації та планування діяльності установи; уміння схвалювати правильні управлінські рішення; уміння комунікувати з підлеглими та викликати у них бажання до творчої діяльності; уміння давати оцінку досягненням підлеглих; здатність до розв’язання конфліктних ситуацій тощо.

Науковцями доведено, що структура управлінських умінь обумовлюється конкретною діяльністю управлінця, реалізація якої забезпечується певним засобом її організації. Якість оволодіння необхідним засобом прямо пропорційно залежить від наявності в керівника необхідних знань, практичних умінь та навичок. Отже, управлінські уміння можна розглядати як готовність керівника до управлінської діяльності, ефективність якої обумовлюється використанням сукупності знань, умінь, навичок та вираженням особистісних якостей.

Результати аналізу вітчизняної та зарубіжної наукової літератури з проблем менеджменту свідчать про наявність різноманітних підходів до визначення класифікації управлінських умінь, які забезпечують реалізацію управлінської діяльності керівників різних сфер. Відповідно першого підходу за основу класифікації управлінських умінь взято *компоненти діяльності*: гностичні, проектувальні, конструктивні, організаційні, комунікативні тощо, яким відповідають окремі вміння. Другий підхід передбачає поділ управлінських умінь відповідно *до етапів циклу управління.* Основним принципом третього підходу є *спрямованість на розробку професіограм.*

Загальноприйнятою у науковому колі є класифікація управлінських умінь за основними аспектами управління (рис.1.2).

*Рис.1.2. Структура управлінських умінь керівника (за Л.М.Карамушкою)*

У межах нашого наукового дослідження будемо керуватися класифікацією управлінських умінь, запропоновану Т.А.Махинею [33].

*Рис.1.3. Класифікація управлінських умінь (Т.А.Махиня)*

Розкриємо сутність управлінських умінь з урахуванням специфіки діяльності керівника закладу освіти в сучасних соціально-економічних умовах.

1. ***Діагностико-прогностичні вміння керівника.***

Важливу роль в управлінській діяльності управлінця відіграє повна інформація про функціонування закладу освіти. Проведення моніторингу дає можливість керівникові вчасно отримати інформацію для прийняття управлінських рішень. Ми погоджуємося з думкою Г.В.Єльнікової про те, що «сутність концепції моніторингу полягає в синхронності процесів спостереження, вимірювання, вироблення на цій основі нових знань про стан об’єкта з подальшим моделюванням, прогнозуванням і прийняттям відповідного управлінського рішення» [20, с.30].

Основне завдання освітнього моніторингу полягає в отриманні зворотної інформації про відповідність/невідповідність фактичних результатів діяльності запланованим цілям; виявленні і фіксації непрогнозованих результатів та регулюванні впливів зовнішніх і внутрішніх чинників освітньої системи. Здійснюючи управлінську діяльність, керівник повинен окреслити перспективи розвитку закладу освіти, спрогнозувати кінцеві результати його просування в освітній галузі з урахуванням особливостей регіону.

Важливою функцією управління є планування діяльності закладу освіти, яке має здійснюватися з урахуванням концептуальних змін в галузі освіти. Завдання стратегічного планування освітньої організації пов’язані з прогнозуванням, передбаченням результатів його діяльності.

В сучасних умовах ринкових відносин заклад освіти повинен бути здатним до виживання в «боротьбі» за споживача освітніх послуг. Інтенсифікація конкуренції між освітніми установами потребує від керівника сформованості таких умінь, як:

* + - окреслювати нову стратегію управління закладом освіти;
    - удосконалювати процес управління матеріальними, фінансовими та людськими ресурсами;
    - простежувати ринок освітніх послуг, варіювати їх форми;
    - володіти інформацією про динаміку споживчого попиту;
    - стабільно забезпечувати імідж закладу освіти шляхом надання освітніх послуг кращої якості та в більшому обсязі;
    - використовувати педагогічні та управлінські засоби з метою впливу на формування ринку освітніх послуг.

У ході теоретичного аналізу з’ясовано, що основними   
*діагностико-прогностичними вміння* керівника закладу освіти є:

* 1. Уміння визначати стратегічні та тактичні цілі своєї діяльності.
  2. Уміння з’ясовувати специфіку та провідні завдання функціонування освітньої установи.
  3. Уміння прогнозувати діяльність закладу освіти і визначати концепцію його розвитку.
  4. Уміння проводити освітній моніторинг з метою виявлення та оцінки динаміки розвитку освітньої установи.
  5. Уміння реалізовувати планування (перспективне, річне й оперативне) діяльності закладу освіти.
  6. Уміння встановлювати альтернативні варіанти вирішення ситуацій, що з’являються у процесі управління.

2. ***Організаційно-регулятивні вміння керівника.***

Для здійснення успішного управління керівник повинен володіти організаційно-регулятивними уміннями. Керівник як освітній менеджер забезпечує можливість визначення місця та ролі кожного члена колективу щодо реалізації визначених цілей та завдань; окреслює взаємозв’язки між виконавцями, задачами та видами діяльності; інтегрує та координує наявні ресурси (час, кадри, матеріально-технічні засоби, фінансові можливості).

Згідно із законами України про освіту керівник у межах своїх посадових обов’язків:

- несе відповідальність за результати діяльності закладу освіти;

- зараховує на посади та позбавляє посади працівників закладу, схвалює згідно кваліфікаційних характеристик їхні посадові обов'язки, комплектує педагогічний колектив;

- забезпечує належні умови для вияву творчого потенціалу усіх учасників педагогічного процесу, для застосування і впровадження ними новаторських форм і методів навчання, генерування інноваційної діяльності, здійснення педагогічних експериментів;

- видає у межах своєї компетенції накази і розпорядження, мотивує працівників;

- схвалює в межах наявного фонду заробітної плати штатний розпис і чисельність працівників закладу освіти [15;16;17].

Ефективність функціонування закладу освіти залежить від раціональної організації управлінської праці. Керівник повинен унормувати склад та чисельність працівників, здійснити правильний підбір, розстановку й використання кадрів, що забезпечить злагодженість і чіткість роботи працівників, підвищить трудову дисципліну в закладі.

Важливою складовою діяльності керівника є ухвалення управлінських рішень, що «передбачає вибір альтернативного варіанта рішення, що не виходить за межі його посадових компетенцій та повноважень, з метою досягнення стратегічних цілей організації» [58].

Правильно прийняте управлінське рішення дає можливість забезпечити конкурентоспроможність та позитивний імідж закладу, сприяє реалізації доцільної кадрової політики. Для того, щоб досягнути ефективності управлінських рішень, необхідно покращити систему підготовки та розроблення рішень; удосконалити технології управління та впровадити в управлінську практику нові методи керівництва підлеглими.

Підсумовуючи напрацювання науковців, Т.А.Махиня визначила основні *організаційно-регулятивні уміння керівників закладу освіти*:

1. Уміння підшуковувати й раціонально здійснювати розстановку педагогічних кадрів, делегування повноважень.

2. Уміння здійснювати організацію та мотивацію працівників до високих показників праці.

3. Уміння створювати належні умови для постійного професійного зростання кожного працівника закладу.

4. Уміння удосконалювати матеріально-технічну базу закладу.

5. Уміння формувати доцільний режим роботи освітньої установи.

6. Уміння схвалювати й раціонально спрямовувати виконання управлінських рішень відповідно основних напрямів діяльності закладу [33].

Виконання вищеназваних умінь потребує наявності регулятивних документів (посадових інструкцій для всіх працівників закладу освіти; положення про режим роботи закладу; положення про заохочення та покарання); чітко розроблену систему навчально-методичної роботи; перелік додаткових освітніх послуг; угоди з батьками та іншими організаціями тощо.

3. ***Контрольно-коригувальні вміння керівника.***

Ефективність процесу управління обумовлюється наявністю зворотного зв'язку керуючої та керованої підсистем на будь-якому рівні. Контроль, являючись регулятором в різних його формах і методах, сприяє налагодженню зворотного зв'язку, і виступає визначальним джерелом інформації для кожного учасника управлінського процесу. За допомогою контролю можна своєчасно виявити помилки та порушення в освітній організації, своєчасно прийняти управлінське рішення. Удосконалення процесу управління закладом освіти обумовлюється раціоналізацією форм і методів контролю, випереджувальним характером контролю та зміщенням акцентів на кінцевий результат.

Слушно зауважують вітчизняні науковці про те, що контроль полягає у «здійсненні цілеспрямованого впливу на об’єкти управління, який передбачає систематичний нагляд, спостереження за їх діяльністю для виявлення відхилень від встановлених норм, правил, вимог чи завдань у процесі їх виконання» [12, с.25].

Виявлення певних недоліків у діяльності закладу освіти потребує встановлення причин, що викликають відхилення в проектованих результатах, певної корекції, що здійснюється оперативними способами та засобами з метою підтримки освітньої організації на запрограмованому рівні відповідно нових умов. Здійснення контрольно-аналітичної діяльності відбувається різними формами та видами контролю і визначаються специфікою керованого об’єкта.

Виявлення певних недоліків у діяльності закладу освіти потребує встановлення причин, що викликають відхилення в проектованих результатах, певної корекції, що здійснюється оперативними способами та засобами з метою підтримки освітньої організації на запрограмованому рівні відповідно нових умов. Здійснення контрольно-аналітичної діяльності відбувається різними формами та видами контролю і визначаються специфікою керованого т об’єкта.

Одне із завдань керівника полягає в аналізі конкретних результатів діяльності працівника, оцінці фундаментальних якостей його особистості. Саме за допомогою такої форми контролю як атестація, здійснюється визначення відповідності педагогічного працівника займаній посаді та встановлення його кваліфікаційної категорії і присвоєння відповідного педагогічного звання.

Підсумовуючи вище викладене, визначимо контрольно-коригувальні уміння, якими має володіти сучасний керівник:

1. Уміння розробляти заходи контролю й здійснювати діагностику різних напрямів діяльності закладу освіти (організаційний, педагогічний та фінансово-економічний).

2. Уміння проводити аналіз результатів підвищення кваліфікації педагогічних працівників та здійснювати їх атестацію.

3. Уміння вчасно позбуватися недоліків попередніх рішень й пристосовувати нові фактори, що з’являються у процесі реалізації управлінської діяльності.

4. Уміння провадити контроль за різними напрямами діяльності закладу освіти [33].

Ефективність втілення перерахованих умінь обумовлюється рядом факторів: введення до штату персоналу з високим рівнем кваліфікації; систематичне оформлення ділової документації у закладі, заповненої згідно нормативно-правових вимог тощо.

4. ***Уміння керівника управляти комунікаціями***.

Діяльність керівника визначається тим, що вагоме місце в ній займає суттєва кількість міжособистісних контактів. Завдяки такій комунікативній взаємодії відбувається успішне вирішення учасниками комунікації різного роду проблем; досягнення мети спілкування з найменшими витратами, взаєморозуміння колегами.

Виконання керівником професійних обов’язків забезпечується рівнем сформованості комунікативної компетентності, яка входить «до системи чинників, від яких залежить максимальна реалізація індивідуальних можливостей самого управлінця в управлінській діяльності й успіх навчального закладу загалом» [36, c.71].

Слушною є думка М.Д.Прищака та О.Й.Лесько про те, що поза спілкуванням із суб’єктами взаємодії керівник не спроможний вирішити управлінські завдання, прийняти управлінські рішення, забезпечити професійне зростання підлеглих. «Без спілкування керівника із співробітниками, без взаємного обміну ідеями, думками та інформацією не може бути справжньої взаємодії, а отже й управління» [56].

Основою змісту взаємодії закладу освіти із зовнішнім середовищем є демонстрування цілей і завдань, які визначає для себе освітня установа, намагання добитися їх визнання, розуміння й схвалення суспільством. В конкурентних умовах сьогодення за допомогою впорядкованої внутрішньої і зовнішньої комунікації освітня установа посідає активну позицію відповідно вимог, що пред’являє до нього соціум.

Спираючись на дослідження Т.А.Махині зазначимо, що представлення керівником закладу освіти у зовнішньому середовищі має відбуватися з урахуванням наступних принципів: принцип адаптації діяльності закладу освіти до розвитку соціальних процесів; принцип сприяння соціальному визнанню політики закладу освіти, принцип поліпшення іміджу освітньої установи, принцип сприяння встановленню комунікацій між ЗО та адресними групами [33].

Успіх управлінської діяльності обумовлюється рівнем сформованості у керівника комунікативних здібностей. Він повинен уміти сприймати та передавати інформацію, ефективно взаємодіяти з оточенням, розуміти своїх співрозмовників, які виступають суб’єктами впливу керівника і водночас є активними учасниками управлінського процесу;

Удосконалення процесу управління закладом освіти залежить від дотримання етики спілкування, складовою якої виступає певний стиль управління, що визначається як «цілісна, відносно стійка система методів, способів, прийомів впливу керівника освітньої установи на колектив з метою виконання управлінських функцій, яка характеризується певними індивідуально-типологічними особливостями» [23, с.179-180].

До основних його компонентів Н. Л. Коломінський відносить:

- показники здійснення управлінцем функцій управлінського циклу;

- специфіка делегування повноважень підлеглим;

- інтенсивність надання підлеглим шансу, щоб проявити ініціативність, неординарність;

- забезпеченість підлеглих достовірною інформацією, відкритість у керівництві;

- рівень об’єктивності в здійсненні оцінювання праці та особистісних якостей підлеглих;

- пропорційне використання методів керівництва (адміністративних і соціально-психологічних);

- раціональне використання методів стимулювання праці підлеглих;

- зовнішні вираження до підлеглих;

- дотримання етики спілкування з підлеглими;

- позиція стосовно людей, які не є підлеглими (діти, батьки, представники громадськості) [26, с.20].

Слушною є думка більшості науковців про те, що відсутність напруженого психологічного стану в колективі, конфліктності між учасниками спілкування – гарантія ефективного управління. Наявність конфліктів у колективі сприяє регуляції поведінки та діяльності працівників закладу освіти і можуть виконувати як позитивні, так і негативні функції. Керівник має використовувати різні форми й методи щодо усунення конфліктів, прагнути до узгодженості та координації інтересів та дій учасників комунікативного процесу.

Узагальнюючи вище викладене, виділимо наступні *вміння керівника закладу освіти з управління комунікацією*:

1. Уміння забезпечувати у колективі сприятливий соціально-психологічний клімат.

2. Уміння презентувати заклад освіти у соціумі, тісно взаємодіяти з адміністративними, громадськими, спонсорськими та іншими організаціями, фізичними та юридичними особами).

3. Уміння продуктивно комунікувати з учасниками педагогічного процесу.

4. Уміння попереджувати виникнення конфліктів у колективі та вирішувати їх.

Здійснення умінь даної групи забезпечується відсутністю плинності кадрів; використанням додаткових коштів; створенням позитивного іміджу закладу у громадськості; представленням досягнень діяльності закладу у засобах масової інформації тощо [33].

5. ***Уміння керівника закладу освіти управляти самим собою (власною поведінкою).***

Плідність управління закладом освіти здебільшого обумовлюється вмінням керівника організувати самого себе на виконання чітко визначених завдань, бути для колективу взірцем. Серед вимог до особистості керівника вагоме значення належить умінням управляти собою. Тобто, керівник повинен уміти свідомо добирати професійно раціональну емоційну реакцію і правильно реалізувати її в діях, поведінці, вчинках.

Ми приймаємо позицію Т.А.Махині щодо визначення складових *групи умінь управляти самим собою (власною поведінкою)*:

1. Уміння контролювати себе в будь-якій ситуації.

2. Уміння створювати умови для зростання власної особистості та безперервного професійного вдосконалення.

3. Уміння критично підходити до оцінки власної управлінської діяльності [33].

Щоб втілити дані уміння на практиці, необхідно розробити план розвитку керівника та шляхи його реалізації; брати активну участь у різноманітних науково-методичних заходах.

Отже, на основі теоретичного аналізу психолого-педагогічної та управлінської літератури і нормативних документів з управлінської діяльності визначено структуру управлінських умінь керівника закладу освіти. З’ясовано, що в конкретній ситуації вони щільно співіснують між собою, забезпечуючи реалізацію управлінських функцій і підвищують дієвість управління закладом освіти. Лише той керівник, який має високий рівень сформованості управлінських умінь, спроможний досягти високих результатів в управлінській діяльності і забезпечити позитивний імідж закладу освіти на ринку освітніх послуг.

# Висновки до розділу 1

Соціально-економічні зміни та перетворення у вітчизняній системі освіти ставлять високі вимоги до професійної підготовки керівників закладів освіти різних типів та форм власності. Невідповідність готовності випускників закладів вищої освіти до реальної управлінської діяльності обумовлюють потребу модернізації системи навчання.

Згідно мети та завдань дослідження у даному розділі визначено сутність, структуру та зміст проблеми формування управлінських умінь у майбутніх керівників закладів освіти в умовах магістерської підготовки.

У ході теоретичного аналізу з’ясовано, що поняття «управлінські уміння» характеризується неоднозначністю тлумачень і трактується у науково-освітній практиці як здатність керівника закладу освіти провадити управлінську діяльність, що реалізується шляхом вираження особистісних якостей й усвідомленого використання відповідних професійних знань та навичок, практичного досвіду.

Сукупність управлінських умінь керівника сучасного закладу освіти детерміновано з урахуванням загальних вимог щодо діяльності управлінців згідно з теорією освітнього менеджменту. Конкретизовано структуру управлінських умінь керівника закладу освіти на основі двох основних аспектів управління – управління діяльністю (діагностико-прогностичні, організаційно-регулятивні, контрольно-коригувальні уміння) та управління відносинами (уміння керівника управляти комунікацією та уміння керівника управляти власною поведінкою).

**РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ УМІНЬ У МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ**

# 2.1. Педагогічні умови формування управлінських умінь у майбутніх керівників закладів освіти у процесі їх магістерської підготовки

Соціально-економічні зміни, які відбуваються сьогодні на ринку праці, обумовлюють зміну поглядів і вимог до професійної підготовки керівників закладів освіти. «Реалізація освітніх інновацій, спрямованих на підвищення продуктивності навчально-виховного процесу, передусім ставить завдання прискіпливого аналізу, усвідомлення й осмислення причин, від яких залежать ефективність, успішність, якість освіти та визначення на цій основі певних умов, за яких їх упровадження стає можливим і доцільним» [30, с. 4].

Перш ніж визначити педагогічні умови ефективності формування управлінських умінь, з’ясуємо визначення означеного явища у довідковій та науково-методичній літературі. Сутність зазначеного поняття, за визначенням Л.О.Савченко, розглядаються як «сукупність чинників, що оптимізують успішний перебіг підготовки майбутніх фахівців» [60, c. 299].

У наукових розвідках В.М.Георгієва педагогічні умови тлумачаться як «спеціально створені обставини, що сприятимуть набуттю фахових знань, умінь, навичок, а також розвитку особистих професійних якостей, необхідних для професійної діяльності» [9, с. 53-54].

Окремі дослідники розглядають педагогічні умови як «систему певних форм, методів, матеріальних умов, реальних ситуацій, що об’єктивно склалися чи суб’єктивно створених, необхідних для досягнення конкретної педагогічної мети» [52].

Заслуговує на увагу формулювання сутності поняття педагогічних умов, запропоноване І.С.Баховим як «комплексу заходів навчально-виховного процесу, що спрямований на формування певної компетентності та забезпечує перехід на більш високий рівень її сформованості» [4, с.314].

Отже, враховуючи представлені дефініції, педагогічні умови будемо трактувати як *взаємопов’язаний комплекс спеціально організованих обставин, сукупність заходів освітнього процесу, що скеровані на формування управлінських умінь у майбутніх керівників закладів освіти.*

Вагомий внесок у визначення педагогічних умов формування управлінських умінь майбутніх керівників закладів освіти здійснили вітчизняні науковці. Зокрема, Н.Ю.Сердюк обґрунтовує педагогічні умови утворення управлінських умінь майбутнього вчителя в позанавчальній діяльності: оновлення змісту навчальних дисциплін та педагогічно доцільного відбору форм, методів, засобів позанавчальної діяльності; упровадження розробленої технології розвитку управлінських умінь майбутнього вчителя у позанавчальній діяльності; методичного забезпечення реалізації даного процесу [61, с.4].

С.М.Рєзнік, досліджуючи підготовку майбутніх інженерів до управлінської діяльності, визначає такі педагогічні умови формування управлінських умінь та навичок: зацікавленість та активність студентів у процесі формування управлінських умінь і навичок; реалізація особистісного та діяльнісного підходів у навчально-виховному процесі; осмислення, розуміння навчального матеріалу, що забезпечує формування глибоких та дієвих знань та на цій основі практичне застосування навчального матеріалу в умовах, що поступово ускладнюються [59, с. 13].

Т.А.Махиня стверджує, що розвиток управлінських умінь керівників закладів дошкільної освіти у системі підвищення кваліфікації стає більш продуктивним за таких умов: визначення змісту навчальної діяльності слухачів на основі врахування індивідуальних освітніх потреб, систематизації та узгодженості роботи в цьому напрямі у курсовому та міжкурсовому періодах ПК і самоосвітній діяльності через розробку моделі розвитку управлінських умінь керівників ЗДО у системі ПК на засадах особистісно-діяльнісного і системного підходів, принципів організації методичної роботи та навчання через практику і через досвід [32, с.93].

Ураховуючи вищезазначене, а також особливості освітнього процесу ЗВО та специфіку управлінської діяльності керівників освітньої сфери було визначено педагогічні умови формування управлінських умінь. Обґрунтуємо доцільність реалізації кожної з визначених умов.

* + 1. **Підвищення мотивації магістрів до набуття управлінських умінь**

Науковцями встановлено, що провідним чинником професійного становлення майбутнього фахівця є мотивація. Вона виступає рушійною силою, що втілює роль внутрішнього регулятора діяльності керівника. За переконанням Л.Г.Кайдалової, мотивація це «сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають тип її поведінки, орієнтують на досягнення поставлених цілей» [22, с. 419].

За науковою позицією А.В.Сірого, мотивація надає професійній діяльності керівника спрямованості, вибірковості, осмисленості, динамічності й ефективності та здійснюється з урахуванням двох фундаментальних підходів: згідно першого, мотивація розглядається як процес, що має динамічний характер; а з іншого – виступає системою чинників, що обумовлюють поведінку (потреби, мотиви, мету, інтереси, прагнення тощо) [64, с.42].

Згідно поглядів Н.М. Богацької, мотивація передбачає зовнішнє і внутрішнє спонукання суб’єкта до діяльності з метою досягнення конкретних цілей, процес фізіологічних й психологічних змін, що обумовлюють поведінку людини, її організованість, активність і стійкість [5]. Людина повинна бути зацікавлена у вдосконаленні своїх професійних знань, опануванні ефективними способами розв’язання поставлених завдань.

У контексті нашого дослідження цікавою є думка Т. Кузнєцової, «сформованість мотиваційної сфери, мотиваційного механізму є необхідною передумовою успішності навчання та реалізації внутрішніх можливостей, а стимулюючо-мотиваційний компонент полягає в усвідомленні студентами їх власного стимулу до діагностичної діяльності, який можливий тільки за наявності певних знань» [29, с. 38].

Мотивація навчальної діяльності керівників закладів освіти складається із сукупності мотивів (рис.2.1):

*Рис.2.1. Мотиви навчальної діяльності майбутніх керівників закладів освіти*

Професійні мотиви залежать від прагнень фахівця до організації та реалізації управлінської діяльності; обумовлюються станом сформованості професійно-важливих якостей, що визначають якість управління. Дана група мотивів впливає на підвищення ефективності роботи освітньої установи і характеризується потребою ймовірно позначатися на процесі управління; здатністю удосконалювати професійну культуру в собі та оточуючих, прагненням досягнути високих результатів у професійній діяльності.

Утилітарні мотиви характеризуються виникненням потреби завоювати авторитет серед колег, сформованістю умінь впливати на підлеглих у процесі управлінської діяльності, бути конкурентоспроможним, здобувати визнання за виконання тих чи інших вимог.

Мотив досягнення лежить в основі формування професійного іміджу. Він визначається прагненням конкурувати з тими, хто вже досягнув найвищого стандарту. Потреба в досягненнях виявляється в бажанні особистості продемонструвати свої реальні потенційні можливості та підвищувати результати своєї управлінської діяльності; модернізувати вміння та здібності, систематично визначати все більш складні цілі. До основних компонентів даної потреби належать прагнення до успіху, запобігання невдачі. Стандарт досягнення визначається рядом аспектів: змістовий, соціальний аспект і дієвий.

Розглядаючи проблеми вищої школи, А.М.Алексюк зазначає, що «розвиток особистості магістра характеризується становленням професійної спрямованості, підвищенням почуття обов’язку та відповідальності за успіх професійної діяльності, зростанням прагнення особистості досягти найвищих результатів у галузі своєї майбутньої професії, спрямованістю на самоформування професійно значущих якостей, готовності до майбутньої професійної діяльності» [2, с. 402].

За результатами дослідження ряду науковців визначено два типи студентів:

- *внутрішньо мотивовані –* характеризуються більшою «зануреністю», залученістю до освітнього процесу; вони активніші, довільні в накресленні плану свого учіння. Основним показником таких студентів є орієнтація на процес і результат навчально-професійної діяльності, ніж на зовнішні чинники;

- *зовнішньо мотивовані* студенти виявляють менше самостійності і є не такими вільними щодо спрямування процесу навчання; їх активність визначається не стільки пізнавальними або професійними мотивами, скільки зовнішніми чинниками щодо процесу і результату навчальної діяльності.

Виходячи з того, що спрямованість студента на учіння вагомо впливає на активне засвоєння навчального матеріалу, на хід і результат самого освітнього процесу, науковці виділили позитивну й негативну мотивацію. Позитивна мотивація характеризується бажанням особистості вчитися заради досягнення не тільки академічної мети, а для професійного зростання, виявлення наполегливості. Негативна мотивація визначається прагненням до уникнення неприємностей, незручностей, уникнення покарань в разі невиконання певних завдань.

Щоб навчання було успішним, зусилля викладача повинні спрямовуватись на активізацію пізнавальної діяльності студентів. Цього можна реально досягнути при використанні системи стимулів: застосування інтерактивних методів та засобів навчання; формування у студентів позитивного ставлення до професії; визначання унікальності й неповторності особистості (повага до особистості студента); акцентування на успіхах студентів та демонстрація їх досягнень; висунення посильних навчальних завдань.

Отже, щоб вмотивувати майбутніх керівників закладів освіти оволодіти управлінськими уміннями, необхідно інформувати здобувачів освіти про особливості управлінської діяльності; виокремити вимоги, які висуваються до успішного керівника; створити умови, за яких моделюється зміст та формується цілісне розуміння майбутньої професійної діяльності випускників.

**2.1.2. Оновлення змісту професійного навчання майбутніх керівників закладів освіти у контексті надання знань про особливості управлінської діяльності**

У світлі реформаційних змін перед закладами вищої освіти постає завдання – підготувати керівників нової генерації, спроможних швидко пристосовуватись до умов реальної дійсності та вчасно реагувати на питання, що потребують термінового вирішення. Сучасний управлінець повинен володіти організаційними уміннями щодо планування власної діяльності та діяльності підлеглих; виявляти прогностичні вміння щодо визначення стратегії розвитку та забезпечення конкурентоспроможності закладу освіти на ринку освітніх послуг. Особливості функціонування закладу освіти вимагають від керівника постійно налагоджувати нові ділові контакти, дотримуючись ділової етики; адекватно оцінювати досягнення підлеглих у спільній справі; забезпечувати комунікативний процес.

У цьому контексті особливої актуальності набуває професійна підготовка студентів зі спеціальності 073 Менеджмент до управлінської діяльності в процесі вивчення професійно-орієнтованих дисциплін («Психологія управління», «Інноваційний менеджмент в освіті», «Кадровий менеджмент», «Психологія роботи з персоналом гетерогенних організацій», «Стратегічне управління освітніми системами», «Проєктний менеджмент», «Психологія розвитку та навчання персоналу») (*Додаток А*).

Проаналізуємо можливості навчальних дисциплін у забезпеченні процесу формування у магістрів управлінських умінь, вироблення у них стійких поглядів та переконань, які б стали мотивами їх професійного зростання.

Мета викладання навчальної дисципліни ***«Стратегічне управління освітніми системами»*** полягає у формуванні системи теоретичних і прикладних знань у галузі управлінської діяльності, здібностей, які забезпечують здатність керівника здійснювати адміністративну та управлінську діяльність.

У результаті вивчення навчальної дисципліни у студентів мають бути сформовані такі компетентності, що дозволять:

- застосовувати технології менеджменту та маркетингу в освітній галузі;

- реалізовувати стратегічне управління закладом освіти;

- здійснювати управління фінансовим забезпеченням освітньої установи в нових економічних умовах;

- втілювати інноваційну діяльність в закладі освіти;

- ухвалювати управлінські рішення й нести відповідальність за їх реалізацію;

- забезпечувати стимулювання творчої праці учасників освітнього процесу;

- провадити внутрішню і зовнішню комунікацію, орієнтуючись на принципи відкритості та толерантності [42].

Гарантією успішного формування управлінських умінь майбутніх керівників закладів освіти є вивчення навчальної дисципліни «Психологія ***управління».*** Так, наприклад, вивчення теми «*Система управління персоналом організації»* спрямовує магістрів на вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів, які визначають функції управління персоналом сучасного освітнього закладу; оволодіння системою взаємозв’язків між учасниками управлінського процесу. Засвоєння базових питань теми сприятиме розширенню у студентів знань щодо специфіки управлінської діяльності керівника закладу освіти.

Вивчення теми «*Соціально-психологічні особливості персоналу організації*» полягає в засвоєнні магістрами поняттєвого апарату «управлінське спілкування», «соціально-психологічні функції управління», «стиль управління». Доречним, на наш погляд, є опрацювання таких питань як: особливості рольової поведінки працівників освітніх організацій; вплив професійно-функціональних ролей на формування та розвиток особистості працівників освітніх організацій; гендерні характеристики працівників освітніх організацій та аналіз основних підходів до їх вивчення.

Подальші теми навчальної дисципліни «Розвиток персоналу організації», «Оцінка персоналу організації», «Здоров’я, безпека та благополуччя працівника організації» також відіграють важливу роль у формуванні управлінських умінь, оскільки гарантують повноцінне засвоєння магістрами теоретичних та практичних аспектів педагогічного менеджменту на рівні реалізації основних функцій управлінської діяльності керівника закладу освіти.

Значним навчальним потенціалом щодо формування управлінських умінь майбутніх керівників відзначається навчальна дисципліна «Психологія роботи з персоналом гетерогенних організацій». У ході її вивчення магістри оволодівають знаннями про сучасну систему управління персоналом в організаціях; методи планування та прогнозування потреб у персоналі; механізми мотивації та стимулювання праці персоналу; уміннями щодо організації власної діяльності та діяльності підлеглих; уміннями здійснювати набір та відбір персоналу освітньої установи; формувати успішну команду як соціальне утворення; управляти діловою кар’єрою та професійним розвитком персоналу [42].

Вагоме значення щодо формування управлінських умінь майбутніх керівників закладів освіти має навчальна дисципліна «Інноваційний менеджмент в освіті». У ході її вивчення магістри оволодівають теоретичними основами планування, організації та впровадження інноваційної діяльності в практику роботи сучасних закладів освіти. У здобувачів освіти формуються уміння здійснювати експертизу та оцінку інноваційних проектів [42].

Сучасна ринкова економіка передбачає зміни умов господарювання установ, що вимагає від керівника здатності щодо володіння маркетинговими технологіями як чинника розвитку конкурентоспроможності закладу освіти та модернізації маркетингової діяльності в ньому. Саме у процесі вивчення «Інноваційного менеджменту в освіті» студенти набувають досвіду ефективного використання технологій маркетингу в управлінській діяльності.

Могутній потенціал щодо формування управлінських умінь належить ***стажувальній практиці***, яка є обов’язковим компонентом освітньої програми підготовки магістрів спеціальності 073 Менеджмент. Ми погоджуємося з думкою С.О.Сисоєвої, що практичні форми навчання є свого роду лабораторією, в якій відбувається формування молодого фахівця, безпосередня підготовка його до професійної діяльності.

За визначенням Ю.В.Земліної [18, с.57], практична підготовка є складовою професійної освіти, в якій визначається зміст, методи і форми організації процесу формування умінь і навичок, який цілеспрямований на формування здатності студентів до кваліфікованої виробничої діяльності за обраною спеціальністю.

Слушною є думка А.М.Крохмаль про те, що студенти набувають особистісно-професійного досвіду «під час виробничих практик, у процесі професійної діяльності і виконання науково-дослідних проектів. Участь у практичній діяльності найбільш повно дозволяє усвідомити студенту брак у себе знань, умінь, якостей, необхідних для успішної професійної самореалізації, і спонукає майбутнього фахівця до активного самовдосконалення» [27, с.8].

Ефективне формування у студентів управлінських умінь, а також важливих якостей особистості керівника можливе лише у процесі виробничої практики у провідних закладах освіти, які використовують новітні технології управління і перебувають на вістрі останніх наукових досягнень. Проведення стажувальної практики має відбуватися з урахуванням таких принципів її організації:

1) *принцип зворотного зв'язку* *теоретичного навчання й практики* – полягає в тому, що у процесі проходження практики відбувається осмислення та застосування студентами теоретичних знань, якими вони оволоділи у ході вивчення дисциплін професійного спрямування. Разом з тим, емпіричні дані, які студенти здобувають у процесі практичної підготовки, фіксуються під час вивчення дисциплін. Ефективність реалізації даного принципу забезпечується звітною документацією, яка повинна мати науково-творчий характер.

2) *принцип послідовності* – передбачає поетапне опанування усім комплексом професійних функцій, умінь і навичок;

3) *принцип поліфункціональності* – характеризується тим, що студент під час практики має одночасно виконувати різні професійні функції і оволодівати різними професійними ролями;

4) *принцип партнерства* – визначається тим, що у ході практики мають створюватись умови, за яких між студентом і керівником створюються відносини на засадах довіри й співпраці, а студент розглядається не як пасивний об’єкт навчання, а як самостійний суб’єкт професійної діяльності;

5) *принцип гнучкості* – полягає в тому, що організація практики має здійснюватись з урахуванням інтересів та потреб як студентів, так і керівників практики щодо визначення місця її проходження, змісту завдань, тематики практичної й науково-дослідної роботи [8].

Якщо стажувальна практика буде організована й проведена згідно визначених принципів, то це сприятиме виявленню взаємної відповідальності за її результати, підвищенню ефективності процесу формування управлінських умінь майбутніх керівників.

*Мета стажувальної практики* передбачає закріплення студентами теоретичних знань і накопичення необхідних практичних навичок і досвіду роботи в сфері управлінської діяльності закладу освіти, проведення аналізу діяльності освітньої установи.

Як різновид практичної підготовки стажувальну практику необхідно організовувати як самостійну реалізацію магістром в умовах освітньої установи визначених програмою завдань: 1) застосувати теоретичні знання під час виконання певних управлінських функцій, враховуючи особливості функціонування закладу освіти; 2) здобути професійні уміння та навички для прийняття самостійних рішень під час конкретних ситуацій, що виникають в освітній установі у процесі виконання ключових управлінських функцій; 3) отримати досвід управлінської діяльності; 4) сформувати у майбутніх керівників відповідальність за ефективність прийняття управлінських рішень і проведення різних управлінських заходів; 5) сприяти розвитку у магістрів особистісних якостей, які є передумовою формування управлінських умінь; 6) розвивати здатність до креативності та гнучкості в управлінні; 7) виробити вміння аналізувати власну управлінську діяльність та доцільність використання відповідних методів управління [35].

У результаті проходження стажувальної практики студент повинен набути певних фахових *компетентностей*:

* здатність добирати та вживати концепції, методи та інструментарій менеджменту, згідно визначених цілей та міжнародних стандартів;
* здатність визначати цінності, місію, цілі та критерії, відповідно до яких освітня установа визначає подальші напрями розвитку;
* здатність проектувати та впроваджувати відповідні стратегії та плани;
* здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту;
* здатність до дієвого вжитку та розвитку ресурсів організації;
* здатність влаштовувати та налагоджувати ефективні комунікації в процесі управління;
* здатність формувати лідерські якості та презентувати їх у процесі керівництва людьми;
* здатність виробляти проєкти, управляти ними, проявляти ініціативу та підприємливість;
* здатність впроваджувати психологічні технології роботи з підлеглими;
* здатність здійснювати аналіз й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;
* здатність до управління організацією та її розвитком [35].

*Програмними результатами* проходження даної практики є набуття умінь:

* критично підходити до осмислення, вибору та використання необхідного науково-методичного й аналітичного інструментарію для здійснення управління в раптових умовах;
* ототожнювати проблеми в освітній організації та умотивовувати методи їх вирішення;
* розробляти ефективні системи управління освітніми установами;
* управляти проектами, продукувати підприємницькі ідеї;
* проєктувати діяльність організації в стратегічному та тактичному напрямах;
* забезпечувати реалізацію управлінських рішень в незвичних умовах, дотримуючись вимог чинного законодавства, виявляючи етичні міркування та соціальну відповідальність;
* організовувати та налаштовувати дієві комунікації в межах колективу та з репрезентантами різних професійних груп;
* використовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для розв’язання проблем в сфері управління організацією;
* ілюструвати лідерські навички працювати у команді, співдіяти з людьми, діяти на їх поведінку для розв’язання професійних задач;
* делегувати повноваження та керівництво установою (підрозділом);
* проектувати та реалізовувати інформаційно-методичне, матеріально-фінансове та кадрове забезпечення організації.
* запроваджувати нові підприємницькі ідеї в освіті, ґрунтуючись на інноваційних бізнес-моделях та використовуючи нові можливості технологій;
* провадити управління гетерогенними організаціями з урахуванням принципів ґендерної рівності, інклюзії та соціально-психологічної безпеки [42].

Таким чином, стажувальну практику розглядаємо як системну взаємодію між усіма компонентами професійної підготовки майбутніх керівників закладів освіти (теоретичною та практичною), що забезпечує успішну роботу та кінцевий результат навчання в ЗВО. Завдання викладацького складу полягає у вдосконаленні підготовки фахівців до майбутньої самостійної управлінської діяльності на вузівському етапі.

Отже, підсумовуючи результати теоретичного пошуку, зазначимо, що формування управлінських умінь в умовах магістерської підготовки є однією з необхідних умов підвищення управлінської компетентності майбутнього фахівця та здійснюється шляхом інтегрування теоретичної підготовки та безпосереднього ознайомлення магістрів з управлінським досвідом в умовах закладу освіти.

**2.1.3. Упровадження у процес професійної підготовки магістрів інноваційних технологій навчання**

Для успішного оволодіння майбутньою професією викладачеві необхідно організувати освітній процес таким чином, щоб студент був активним його учасником та готовим до напруженої розумової діяльності. Значну роль у цьому відіграють інноваційні технології навчання (інтерактивні технології), в основі яких лежать не тільки процеси сприймання, пам’яті, уваги, а насамперед творче, продуктивне мислення.

У наукових розвідках О.І.Пометун «інтерактивні технології» презентуються як «сукупність методів, засобів і форм організації навчання, що забезпечують активний характер взаємодії учасників навчального процесу на засадах співпраці та співтворчості та спрямовані на досягнення поставлених дидактичних цілей» [54, с.13].

Саме використання потенціалу засобів інноваційних технологій сприяє розвитку управлінських умінь у майбутніх керівників закладів освіти. Це дає можливість сформувати у свідомості магістрів переконання щодо необхідності якісних змін в управлінні, змотивувати їх до певних дій, що дають вимірний ефект в роботі закладів освіти.

Серед популярних у світовій практиці методів професійної підготовки та навчання майбутніх фахівців, зокрема керівників закладів освіти, є ***кейс-метод***, який надає можливість максимально наблизити освітній процес в ЗВО до умов реальної управлінської діяльності.

Використання даного методу:

* впливає на розвиток уміння аналізувати ситуації, здійснювати оцінку альтернативи, відбирати оптимальний варіант і розробляти план його реалізації;
* дає можливість студентові «приміряти» на себе досвід конкретного керівника;
* забезпечує оволодіння управлінськими технологіями, які в реальних умовах управлінської діяльності можуть виявитися більш успішними;
* сприяє виявленню помилок і прорахунків, зіставленню їх зі своїми вірогідними вирішеннями ситуації.

Як зазначає у своїй науковій публікації І.І. Осадченко [40, с. 8], «метод кейсів – спосіб аналізу конкретної ситуації з обов’язковою наявністю кейсу певного виду, доречного для правильного розв’язання саме цієї ситуації засобами технології інтерактивного навчання».

Кейс-метод передбачає моделювання зразків управлінських рішень, які презентують успішну чи неуспішну діяльність керівників. Науковець О.Сидоренко визначає метод кейсу як «розповідь про реальну управлінську проблему чи ситуацію, що може виникнути у керівника підприємства чи організації, певного адміністративного підрозділу, і, як правило, вимагає прийняття управлінського рішення» [63].

У науковій статті О.І. Пометун [55, с. 82] метод кейсів розглядається як «метод навчання, застосування якого передбачає осмислення студентами реальної життєвої ситуації, що дозволяє сформувати у студентів здатність справлятися з унікальними та нестандартними ситуаціями, з якими ми маємо справу в реальному житті».

Нам імпонує визначення, запропоноване С.Ковальовою: «кейс – детальний і глибокий опис реальної ситуації, який характеризується тим, що передбачає пошук відповіді на проблемні питання і спрямований не на отримання готових знань, а на створення нових знань, формування практичних навичок та розвиток системи цінностей студентів, життєвих настанов, своєрідного професійного світовідчування та світоперетворення, що передбачає співтворчість студента та викладача» [25, с. 97].

Ми погоджуємося з думкою Т. М.Пащенко про те, що «сутність кейс-технології полягає у використанні конкретних ситуацій для спільного аналізу, обговорення або вироблення рішень з певного розділу дисципліни. Ефективність методу в тому, що він достатньо легко може бути поєднаний з іншими методами навчання, тобто кейс-метод дасть змогу доповнити арсенал методичних прийомів» [48, с. 96].

У працях Л.А.Якимової відмічається, що кейс-метод створює умови для активної діяльності студентів через моделювання професійного середовища і впливає на застосування теоретичних знань на практиці, забезпечує формування та удосконалення професійних умінь та навичок, досягаючи таким чином більш високої компетентності у студентів вищих навчальних закладів [1, с. 10-11].

Проаналізувавши визначення науковців, можна стверджувати, що головна мета кейс-технології полягає в тому, що майбутні керівники аналізують певну ситуацію (кейс), яка може назрівати в управлінській діяльності, оцінюють запропоновані алгоритми і пропонують альтернативні варіанти її вирішення.

Застосування кейс-методу в освітньому процесі ЗВО спрямовується на вирішення таких завдань:

– виробити у студентів цілісне уявлення про управлінську діяльність керівника закладу освіти та її динаміку;

– створити умови для нагромадження професійного і соціального досвіду, зокрема прийняття управлінських рішень;

* сприяти виробленню мотивації до майбутньої управлінської діяльності;

– формувати готовність до вирішення реальних управлінських ситуацій.

Імплементація кейс-методу в освітній процес ЗВО має чітку практичну спрямованість і реалізується через систему вправ і ситуаційних завдань, які розроблені на основі реальних управлінських ситуацій з наявністю певної проблеми. Зміст конкретного кейсу може містити інформацію про цілі управління, стилі керівництва; фактори (зовнішні, внутрішні), що впливають на формування позитивного іміджу освітньої установи; взаємовідносини між керуючою та керівною підсистемами; управління конкурентоспроможністю закладу освіти тощо. Студенти мають розібрати запропоновану ситуацію, проаналізувати та оцінити висунуту задачу, презентувати варіанти розв’язання проблеми та обрати найбільш альтернативний шлях вирішення проблеми.

Дослідження сучасних науковців засвідчують, що кейс-метод має ряд ознак і технологічних особливостей:

1. Розробленість моделі педагогічної системи, стан якої розглядається в деякий дискретний момент часу.

2. Колективне обговорення та прийняття альтернативного рішення.

3. Багатоальтернативність рішень; принципова відсутність єдиного рішення.

4. Наявність єдиної мети при виробленні рішень.

5. Функціонування системи групового оцінювання діяльності.

6. Виникнення керованої емоційної напруги особистості [38].

Аналіз наукової літератури дозволив нам виявити структуру кейс-методу (рис.2.2).

*Рис.2.2. Структура кейс-методу як інтерактивної технології навчання*

Проаналізувавши різні позиції вчених щодо організації роботи над кейсом, ми виявили наступний алгоритм дій (рис.2.3).

*Рис. 2.3. Етапи організації роботи над кейсом*

Отже, застосування кейс-методу в освітньому процесі професійної підготовки майбутніх керівників закладів освіти стимулює їх індивідуальну активність, впливає на формування стійкої позитивної мотивації до навчання, певних професійних компетенцій. Ефективність використання кейс-методу обумовлюється концепцією навчання, рівнем фахової компетентності викладача, здатністю вчасно реагувати на мінливі умови функціонування ЗВО, складу учасників, особливостей взаємозв’язку й координації суб’єктів, які беруть участь в освітньому процесі.

Вагоме значення щодо формування управлінських умінь магістрів-керівників відіграє ***ділова гра***, у процесі якої віддзеркалюється зміст (предметний та соціальний) майбутньої управлінської діяльності. У ході організації ділової гри викладач моделює систему відношень між керівником та підлеглими, протиріччя та ускладнення, які можуть виникати в реальних професійних ситуаціях. Дана технологія дозволяє осмислити психолого-педагогічну сутність того, що відбувається; осягнути, що найголовніше в управлінській діяльності.

Ми погоджуємося з думкою В.Л.Ортинського, який зазначає, що «ділова гра – моделювання реальної діяльності у спеціально створеній проблемній ситуації. Вона є засобом і методом підготовки та адаптації до трудової діяльності та соціальних контактів, методом активного навчання, який сприяє досягненню конкретних завдань, структурування системи ділових стосунків учасників [39, с.234].

Ділова гра як інтерактивний метод навчання виконує ряд функцій:

* *розвиваюча* – передбачає оволодіння знаннями щодо здійснення управління; зростання творчого потенціалу, опанування методами керівництва;
* *комунікабельна* – полягає в забезпеченні комунікативного процесу, налагодження міжособистісних відносин, утворення механізму саморегуляції поведінки;
* *активізуюча* – характеризується створенням необхідних умов для стимулювання пізнавальних інтересів та потреб;
* *інформаційна* – забезпечується спрямованістю змістового наповнення гри на соціально-психологічні та методичні проблеми;
* *функція інтеграції знань* – полягає в забезпеченні міжпредметних та міжкурсових зв’язків [21, с. 45-47].

У ході ділової гри викладач може простежити особливості прояву психології учасників та визначити: сформованість тактичного та (або) стратегічного мислення; гнучкість та швидкість адаптування до умов, що можуть виникнути в реальних професійних ситуаціях; здатність до аналізу власних можливостей й моделювання відповідного стилю поведінки; здатність визначати можливості та мотиви інших людей та мати вплив на їхню поведінку.

О.О.Пасічник виділяє характерні ознаки ділової гри:

1) проєктування різних моделей спілкування, які імітують систему професійної комунікації майбутнього фахівця;

2) наявність ролей та їх розподіл між учасниками;

3) розрізнення цільових установок учасників гри, які здійснюють певні ролі;

4) рольова взаємодія;

5) наявність спільної мети в усіх учасників гри;

6) альтернативність рішень та спроможність діяти відповідно до умов конкретної ситуації;

7) вироблення системи групового та індивідуального аналізу результатів діяльності учасників гри;

8) здатність до керування емоційною напругою, яка виникає під час ділової гри, тим самим підштовхуючи студентів до вибору цілком відповідної комунікативної стратегії [45].

У ході теоретичного аналізу літератури з’ясовано, що ділові ігри класифікуються за ознаками (табл.2.1) [6].

**Таблиця 2.1.**

**Класифікація ігор**

|  |  |
| --- | --- |
| **Класифікаційна ознака** | **Види ігор** |
| *Час проведення* | * ігри без обмеження часу, * ігри з обмеженням часу, * ігри в реальному часі |
| *Оцінка діяльності* | * ігри, що передбачають оцінку діяльності кожного учасника; * ігри без оцінювання діяльності гравців |
| *Остаточний результат* | * ігри з жорсткими правилами; * відкриті ігри |
| *Завершальна мета* | * навчальні, * пошукові, * констатуючі |
| *Методологія проведення гри* | * рольові * групові * імітаційні * організаційно-діяльнісні * інноваційні * ансамблеві |
| *Сфера використання* | * промислові * навчальні * кваліфікаційні |

Ділова гра як форма відтворення предметного та соціального змісту управлінської діяльності відбувається в декілька етапів (рис.2.4).

*Рис.2.4. Етапи проведення ділової гри*

Таким чином нами з’ясовано, що ділові ігри при підготовці керівників закладів освіти формують у студентів конкретне уявлення про майбутню професійну діяльність, позитивно впливають на розвиток професійних якостей та управлінських умінь, підвищують їх особистісно-творчий потенціал.

Ефективною формою роботи, що гарантує зв’язок змісту навчальних дисциплін із типовими ситуаціями соціальної взаємодії у професійній діяльності керівника закладу освіти, є ***тренінг***. За переконанням науковців, дана форма виступає запланованим процесом варіювання знань, поведінкових навичок студента через придбання навчального досвіду, що допомагає досягнути ефективності виконання в конкретному виді діяльності [67, с. 28].

І.М.Мельничук розглядає тренінг «як метод ігрового моделювання педагогічних, навчальних, професійних, життєвих ситуацій з метою розвитку професійної компетентності, формування й удосконалення різних професійних та особистісних якостей, умінь і навичок майбутнього фахівця, підвищення адекватності самосвідомості та поведінки шляхом включення студентів до тренінгової ситуації в ролі учасників і глядачів» [34].

О.О.Пасічник наголошує, що тренінг є «детально організованою сукупністю навмисних психолого-педагогічних дій і організаційних кроків, що здійснюються в певній послідовності. Тренінг закріплює контекст навчання в трьох напрямах: по-перше, він дає знання і можливість їх використовувати; по-друге, сприяє формуванню або певній корекції вмінь; по-третє, будь-яке тренінгове заняття – це усвідомлення цілей, мотивів, змісту особистісної або професійної позиції майбутнього професіонала» [46, с. 7].

У контексті нашого дослідження певний інтерес викликає позиція Л.І. Бондаревої, яка трактує навчальний тренінг як «активну навчальну діяльність студентів, під час здійснення якої майбутні фахівці виконують тренінгові вправи, адаптовані до майбутньої професійної діяльності, під керівництвом викладача-тренера на основі спеціально підготовлених інструктивно-методичних матеріалів відповідно з сучасними вимогами професійної діяльності» [6, с. 15].

Ми цілком погоджуємося з думкою І.В.Андрощук, що застосування тренінгових технологій у підготовці майбутніх керівників забезпечує позитивну міжособистісну взаємодію, сприяє розвитку творчого мислення, конструктивності у процесі вирішення управлінських завдань, здатності виконувати усілякі види діяльності у стандартних і нестандартних ситуаціях [3, с. 119]. У процесі тренінгу студенти мають можливість визначити траєкторію своєї майбутньої діяльності, її цілі та перспективи; перевірити свою готовність до прийняття певних управлінських рішень, виробити у себе позитивну «Я-концепцію», позитивне ставлення до обраної професії, модернізувати свої рефлексивні якості.

Мета тренінгу передбачає продукування в учасників тренінгу практичних професійних умінь та навичок; створення атмосфери співпраці, яка забезпечує становлення студента як керівника, майбутнього професіонала. Основними завданнями тренінгу для магістрантів-керівників є:

1) вироблення системи уявлень щодо психолого-педагогічного та соціального змісту професійної діяльності;

2) формування мотиваційно-ціннісної професійної спрямованості особистості, що здійснюється шляхом аналізу та переоцінки власного життєвого досвіду в процесі групової взаємодії;

3) розвиток комунікативних та організаторських умінь та навичок, вартісних для здійснення планування та успішної реалізації кар’єри в галузі освіти;

4) створення ситуації, що сприяє актуалізації усвідомлення та переживання специфіки управлінської діяльності;

5) вироблення кожним студентом свого професійного стилю, визначення рівня професійних можливостей, розробка шляхів професійного зростання;

6) формування у студентів психологічної готовності до майбутньої управлінської діяльності, постійного прагнення до саморозвитку, креативності та самовдосконалення в професійній сфері.

Проведення тренінгу передбачає групову взаємодію, яка характеризується трьома аспектами:

*когнітивний* – полягає в отриманні нової інформації шляхом постановки дослідницьких завдань, націлених на поліпшення рівня поінформованості про особливості спілкування в цілому, про комунікативний процес, про себе тощо;

*емоційний* – характеризується виникненням особистих переживань щодо отриманої інформації, здійсненням оцінювання нових знань про себе й інших; відстеження своїх недоліків й прогалин, розуміння послаблення як своєї загальної самооцінки, так і низки часткових самооцінок;

*поведінковий* – передбачає збагачення поведінкового репертуару шляхом усвідомлення конкретних прийнятних способів поведінки, які є неефективними.

Науковцями доведено, що результативність проведення тренінгу залежить від оптимального підбору та варіативності його методів, які забезпечують підтримку уваги й працездатності учасників протягом тривалого періоду; відображають реальні управлінські ситуації, вирішення яких потребує одночасного застосування кількох моделей поведінки.

Отже, проаналізувавши психолого-педагогічну літературу, ми з’ясували, що тренінг як інтенсивна форма пізнання себе у навчальному процесі передбачає створення спеціальних умов, за яких відбувається суб’єктивізація об’єктів навчання, виробляються стійкі уміння та навички до виконання певних видів діяльності.

**2.2. Наукове обґрунтування моделі формування управлінських умінь у майбутніх керівників закладів освіти**

В умовах сучасних соціально-економічних та інтеграційних процесів, які відбуваються в Україні, актуалізується потреба у створенні керівника нового типу, орієнтованого на вимоги часу та відкритого до інновацій; здатного передбачати можливі напрями розвитку освітньої організації; приймати обґрунтовані й компетентні рішення та прогнозувати їх наслідки. Управлінські вміння є складовою професійної діяльності керівника, визначальним фактором удосконалення управління освітньою установою і результативності його управлінських дій.

Вагоме значення щодо задоволення попиту на таких фахівців належить університетам як центрам високоякісної фундаментальної освіти, діяльність яких має будуватися у відповідності з вимогами та запитами суспільства. **«**Необхідність розробки нових моделей підготовки керівників навчальних закладів зумовлена змінами в суспільстві й у системі освіти: створенням полікультурної ситуації, формуванням демократичних цінностей, ринковими відносинами, збільшенням питомої ваги міжнародної інтеграції та ін.» [28, с.33].

Серед підходів щодо врегулювання означеної проблеми є моделювання процесу формування управлінських умінь майбутніх керівників закладів освіти. У словнику педагогічних термінів моделювання розглядається як «еталон, стандарт, зразок, примірник чогось; схему для пояснення якогось явища або процесу» [10, с. 195].

Згідно філософського тлумачення поняття «модель» розглядається як «речова, знакова або уявна (мисленнєва) система, що відтворює, імітує чи відображає принципи внутрішньої організації або функціонування певних властивостей, ознак і характеристик об’єкта дослідження (оригіналу), безпосереднє вивчення якого неможливе, ускладнене або недоцільне і може замінити цей об’єкт у пізнавальному процесі з метою одержання нових знань про нього» [68, с. 394].

Як універсальний метод дослідження моделювання характеризується сукупністю специфічних особливостей, а саме:

1. Моделювання сприяє вивченню процесу до його здійснення. У ході цього помічаються можливі негативні наслідки, які можна усунути чи послабити ще до реального прояву. Основна мета моделювання полягає у прогнозуванні наслідків.

2. У процесі моделювання з’являється можливість цілісно вивчити процес, тобто встановити не тільки елементи, але й зв’язки між ними, розібрати освітню ситуацію в різних аспектах.

3. Процес, репрезентований моделлю, має більш рельєфний вигляд, що спрощує теоретичний аналіз, і, відповідно, аргументування шляхів його вдосконалення.

4. Ураховуючи те, що при моделюванні ситуації свідомо спрощуються (в інтересах дослідження), виникає можливість застосування кількісних методів аналізу та здобуття на їх базі науково обґрунтованих даних про процес.

У дослідженні Е.В.Шматкова визначені дидактичні можливості, якими характеризується процес моделювання:

* дозволяє виділити значні ознаки і якості об’єктів та явищ, одночасно усунути побічні, які тільки переобтяжують загальну картину;
* дає можливість ущільнити навчальну інформацію шляхом застосування відносних зображень або графічних побудов, внаслідок чого відбувається перехід до більш крупних одиниць змісту;
* виокремлює завуальовані внутрішні зв’язки та відносини, що перетворюються на засоби проведення узагальненого аналізу та синтезу;
* виступає інструментом організації самих пізнавальних процесів;
* презентується як мнемотехнічний засіб [69, с. 50].

З огляду на вищезазначене, використання методу моделювання у нашому дослідженні покликано:

* виявити пріоритетні напрями формування управлінських умінь майбутніх керівників сфери освіти;
* забезпечити системність і цілісність процесу формування досліджуваного феномену в умовах освітнього простору ЗВО;
* зорієнтувати процес професійної підготовки майбутніх керівників сфери освіти на формування їхніх управлінських умінь.

Кінцевим результатом процесу моделювання виступає модель як структурнологічна схема, що описує структуру якісно різних, однак взаємопов’язаних та взаємодіючих складових

О.О.Загіка, досліджуючи проблему формування професійної компетентності у майбутніх агентів з постачання у ЗП(ПТ)О, розглядає модель «як інтегративну систему, що об’єднує в єдину цілісність мету, зміст, дидактичний комплекс (принципи, педагогічні умови, завдання, методи, прийоми засоби, освітнє середовище) та результат навчально-виховного процесу, забезпечує формування в учнів системи фахових знань, умінь, навичок, готовності до професійного виконання функціональних обов’язків на робочому місці» [14, с. 100-104].

Ми підтримуємо думку науковців про те, що модель повинна мати чітку структуру, складові якої позначаються на ефективності професійної культури керівника. Сама структура повинна легко діагностуватися і піддаватися контролю та коригуванню окремих її компонентів.

Конструювання моделі розвитку управлінських умінь майбутніх керівників закладів освіти у процесі магістерської підготовки передбачає розв’язання конкретних завдань:

– вивчення моделі як системи, окремо від інших систем, які формують належне середовище;

– виокремлення структурних компонентів та вибудови системи, її компонентів та зв’язків між ними;

– усвідомлення особливостей причинно-наслідкових зв’язків, що складаються в межах самої системи;

– підтвердження природних внутрішніх суперечностей між структурними компонентами, окремими ієрархічними рівнями тощо.

З урахуванням думки ряду науковців про те, що модель має системний характер, ми розробили структурно-функціональну модель формування управлінських умінь майбутніх керівників закладів освіти в умовах магістерської підготовки. Модель має чотирьохрівневу будову і включає концептуальну, змістову, технологічну та результативну складові (рис. 2.5), кожна з яких є невід’ємною її частиною і характеризується сукупністю відповідних заходів, форм, методів і засобів навчання.

Функції

**Завдання**

**Мета:** організація процесу формування управлінських умінь майбутніх керівників в умовах освітнього середовища ЗВО

**Концептуальний блок**

стимулювання професійного вдосконалення шляхом активного пошуку можливостей розкриття та реалізації маркетингової компетентості майбутніх менеджерів освіти

*Гносеологічна*

*Навчальна*

*Конструктивна*

*Розвивальна*

*Функція рефлексії*

створення умов для безперервного розвитку мотивів студентів на оволодіння управлінськими уміннями як основи для прийняття ефективних управлінських рішень у майбутній управлінській діяльності

організація освітнього процесу, спрямованого на розкриття управлінського потенціалу студентів-керівників та набуття первинного професійного досвіду

формування професійно значущих якостей (управлінська спрямованість, мобільність, цілеспрямованість, відповідальність, організованість, гнучкість мислення)

набуття навичок використання знань з маркетингу в процесі управлінської діяльності

**Принципи**

вироблення у студентів навичок самоконтролю та самооцінки в процесі формування управлінських умінь

**Змістовий блок**

**Педагогічні умови формування УУ**

**Процесуальний блок**

**Етапи організації процесу формування УУ**

підвищення мотивації у магістрів до набуття управлінських умінь

оновлення змісту професійного навчання майбутніх керівників у контексті надання знань про особливості управлінської діяльності

упровадження у процес професійної підготовки магістрів інноваційних технологій навчання

**Критерії сформованості управлінських умінь**

**Результативний блок**

Мотиваційний

Знаннєвий

Діяльнісний

**Рівні сформованості УУ:**

Достатній

Середній

Елементарний

**Результат:**

сформованість у майбутнього менеджера високого рівня управлінських умінь та здатності до їх удосконалення

*Рис. 2.5. Модель формування управлінських умінь майбутніх керівників закладів освіти у процесі магістерської підготовки*

Розкриємо змістове наповнення кожного визначеного нами компонента зазначеної моделі.

***Концептуальна складова.*** Запропонована нами модель має чітко визначену мету, завдання і принципи розвитку управлінських умінь у системі магістерської підготовки, вимоги до них та їх структуру. *Мета* моделі передбачає організацію процесу формування управлінських умінь майбутніх керівників в умовах освітнього середовища ЗВО.

Означена мета конкретизується у наступних *завданнях*:

* забезпечення умов для безперервного розвитку мотивів студентів на оволодіння управлінськими уміннями як основи для прийняття ефективних управлінських рішень у майбутній управлінській діяльності;
* організація освітнього процесу, націленого на виявлення управлінського потенціалу студентів-керівників та накопичення первинного професійного досвіду;
* формування професійно значущих якостей (управлінська спрямованість, мобільність, цілеспрямованість, відповідальність, організованість, гнучкість мислення);
* вироблення у студентів навичок самоконтролю та самооцінки в процесі формування управлінських умінь.

До складу концептуального блоку входять *функції* процесу формування управлінських умінь, врахування яких, на нашу думку, забезпечить результативність професійного становлення майбутніх керівників закладів освіти:

* + *гносеологічна* – спрямована на пізнання управлінського процесу як об'єкту конструювання; вивчення конкретних технологій управління; усвідомлення магістром своїх індивідуально-психологічних особливостей в професійній діяльності; дослідження, системний опис і пояснення виникаючих проблем з позицій сучасного менеджменту;
  + *навчальна* – передбачає передачу необхідного і достатнього обсягу знань з управлінської діяльності керівника, що впливають на процес формування управлінських умінь і навичок в умовах професійної підготовки;
  + *конструктивна* – спрямована на планування і побудову освітнього процесу, відбір і композицію навчального матеріалу, проектування навчально-матеріальної бази педагогічного процесу;
  + *розвивальна* – стимулювання професійного саморозвитку, розвитку самостійності у вирішенні управлінсько-професійних завдань, вироблення рефлексійного сприйняття навчального матеріалу; набуття первинного досвіду управлінської діяльності;
  + *функція* *рефлексії* забезпечує осмислення майбутніми керівниками основ управлінської діяльності, в ході якої здійснюються оцінка і переоцінка своїх здібностей, помилок і можливостей.

У ході наукового пошуку ми визначили, що поетапне вирішення проблеми формування управлінських умінь магістрів буде ефективним, якщо методологічну основу моделі становитимуть відповідні принципи.

*Принцип науковості* передбачає якісне розуміння і засвоєння студентами конкретних понять з теорії менеджменту; підбір змісту навчального матеріалу, який би відповідав сучасним досягненням у сфері управлінської діяльності. Реалізація даного принципу передбачає оволодіння студентами достовірними, науково обґрунтованими фактами, закономірностями, особливостями розвитку і становлення наукових відкриттів.

*Принцип інтегративності* полягає у поєднанні вивчення предметів, які передбачені Галузевим стандартом вищої освіти, системою виробничих практик з вимогами внутрішнього та зовнішнього ринків праці до професійних та особистісних якостей майбутніх керівників закладів освіти. Інтегративність професійної підготовки магістрів реалізується також через інтеграцію змісту і методів навчання, поєднання знань з предметів гуманітарного, психолого-педагогічного та економічного циклів.

*Принцип варіативності* характеризується гнучкістю та різноманітністю змісту, форм і методів навчання, сприяє підвищенню рівня сформованості управлінських умінь майбутніх керівників закладів освіти. Здійснення даного принципу має враховувати індивідуальні можливості та запити здобувачів освіти; сприяти усвідомленому проектуванню траєкторії власного професійного розвитку. Варіативність прослідковується також у змісту освітнього процесу, що забезпечується розробкою вибіркових дисциплін з урахуванням регіонального аспекту та можливостей кадрового забезпечення.

*Принцип систематичності й послідовності* базується на тому, що осягнення оточуючого світу ймовірне лише у певній системі, і кожна навчальна дисципліна як наука є системою знань, інтегрованих між собою внутрішніми зв’язками. Даний принцип забезпечується також наявністю між предметних зв’язків.

*Принцип доступності* полягає у доборі змісту і методів навчання, зважаючи на вікові та індивідуальні особливості здобувачів освіти. Втілення цього принципу на практиці передбачає визначення викладачем матеріалу, який є оптимальним за обсягом, складністю і трудністю і відповідає здібностям, інтересам та рівням навчальних досягнень магістрів. Доступність ні в якій мірі не передбачає зниження наукового рівня навчання чи спрощення змісту навчального матеріалу, уповільнення ритму і темпу навчальної діяльності студентів.

*Принцип інноваційності* визначається сукупністю умов, створення яких є необхідною запорукою для оперативного впровадження модерних науково-технологічних досягнень в різні сфери освітнього комплексу. Значимість даного принципу обумовлюється постійно зростаючим науково-технічним прогресом, інформатизацією освіти і реалізується через ознайомлення майбутніх керівників із необхідністю впровадження сучасних засобів ІКТ у фахову діяльність, прогресивних тенденцій розвитку інноваційних засобів навчання здобувачів.

*Принцип зв’язку теорії з практикою, навчання з життям* вимагає від викладачів у процесі добору змісту навчання керуватися вимогами та потребами сучасності, її досягненнями та реальними можливостями в конкретних умовах роботи. Даний принцип передбачає активне залучення студентів до соціально значущої виробничої праці і полягає у використанні при побудові змісту навчання конкретних життєвих управлінських ситуацій та розгляд прикладів із реального життя. Принцип зв’язку із життям базується на тому, що майбутній керівник повинен систематично вивчати, знати передовий досвід інших областей і країн, адаптувати його з урахуванням місцевих умов. Головний мотив цього принципу – роз’яснення практичної значущості теоретичних знань для майбутньої професійної діяльності керівника.

*Принцип самостійності і активності студентів у процесі навчання* здійснюється при оптимальному прояві їх пізнавальної і творчої активності в результаті засвоєння знань, вироблення умінь та навичок, використання у практичній діяльності. Для прояву самостійності й активності здобувачів освіти потрібно систематично залучати до здійснення ними самостійної навчальної роботи, основна мета якої полягає в розвитку їх пізнавальних сил, здібностей, ініціативи, креативності. Активність особистості проявляється в творчій продуктивній діяльності, орієнтованої на вирішення ускладнених завдань та яка характеризується самостійністю мислення.

*Принцип гуманізації* характеризується спрямованістю розвитку освіти на гуманні стосунки між учасниками педагогічної взаємодії за рахунок зміни стилю педагогічного спілкування – від авторитарного до демократичного. Цей принцип передбачає створення атмосфери рівності, толерантності, справедливості, взаємної довіри та поваги до особистості кожного студента, забезпечення для кожного здобувача ситуації успіху та готовність прийти на допомогу.

*Принцип професійної мобільності* полягає у забезпеченні спрямованості змісту, форм, методів професійної підготовки на розвиток у майбутніх керівників здібностей стрімко опановувати новими знаннями з урахуванням швидкоплинних змін в галузі управління, модернізовувати професійні вміння та навички. Реалізація даного принципу виявляється в здатності магістрів результативно виконувати певні види діяльності і пристосовуватися до нових умов їх здійснення [33].

***Змістовий блок***. У сучасних ринкових відносинах визначальну роль у становленні фахівця – майбутнього керівника закладу освіти – відіграє зміст навчання , «педагогічно обґрунтована, логічно упорядкована та текстуально зафіксована в навчальних програмах наукова і технічна інформація про навчальний матеріал, яка визначає діяльність педагогів і навчально-пізнавальну діяльність майбутніх фахівців для оволодіння всіма компонентами професійної освіти відповідного рівня й профілю» [11, с. 30-31].

Ураховуючи це, зміст кожної навчальної дисципліни управлінського спрямування, що презентований у начальному плані професійної підготовки магістрів зі спеціальності 073 Менеджмент, має забезпечувати формування управлінських умінь майбутніх керівників закладів освіти. Узагальнення різних підходів щодо визначення феномену дослідження, нами з’ясовано, що управлінські уміння – це здатність керівника здійснювати управлінську діяльність, що реалізується шляхом прояву особистісних якостей й осмисленого вживання відповідних професійних знань та навичок, практичного досвіду.

На основі аналізу управлінських умінь менеджерів різних сфер діяльності ми з’ясували сукупність умінь керівника закладу освіти, які забезпечують ефективність його управлінської діяльності: 1) уміння управляти діяльністю організації (діагностико-прогностичні, організаційно-регулятивні та контрольно-коригувальні вміння); 2)уміння управляти відносинами (вміння управління комунікаціями і самим собою (власною поведінкою).

Змістовий складник визначається змістом навчальних дисциплін, у процесі вивчення яких підвищуються стан готовності майбутніх керівників до управлінської діяльності та рівень сформованості управлінських умінь («Інноваційний менеджмент в освіті», «Кадровий менеджмент», «Психологія роботи з персоналом гетерогенних організацій», «Стратегічне управління освітніми системами», «Проєктний менеджмент», «Психологія розвитку та навчання персоналу») (Додаток А). Вивчення нормативних та вибіркових дисциплін сприяє формуванню у магістрів управлінських умінь як інтегративного особистісного утворення, що забезпечує належну реалізацію усіх функцій управлінської діяльності.

***Процесуальний блок*** моделі віддзеркалює етапи організації професійно-практичної підготовки через використання методики формування управлінських умінь, яка об’єднує практико-орієнтовані прийоми навчання й скерована на реалізацію педагогічних умов.

Процес формування управлінських умінь майбутніх керівників відбувається у чотири послідовні етапи (мотиваційно-ціннісний, змістовний, операційно-діяльнісний та діагностичний), кожен з яких підсилює новоутворення попереднього. *Мотиваційно-ціннісний етап* спрямовується на визначення мети та завдань щодо формування управлінських умінь як інтегративної якості фахівця, що відповідає майбутній спеціальності та кваліфікації; опанування ціннісних орієнтацій та мотивів з оволодіння управлінськими уміннями у процесі теоретичної та практичної підготовки.

Завдання *змістового етапу* полягає в інформуванні студентів щодо змісту управлінських умінь та розкриття їх значення у цілісній системі управлінської діяльності; виявлення особливостей та можливостей навчальних предметів загально-професійної і спеціальної підготовки для формування управлінських умінь майбутніх керівників сфери освіти під час вивчення цих предметів у ЗВО.

*Операційно-діяльнісний етап* передбачає реалізацію управлінських умінь майбутніх керівників закладів освіти у навчально-пізнавальній і професійній діяльності. Реалізація даного етапу обумовлюється пізнавальною активністю студентів до майбутньої професії, рівнем сформованості професійної мобільності та умінь щодо розв’язання професійно-орієнтованих ситуацій.

Основна мета *діагностичного етапу* полягає в аналізі сформованості управлінських умінь за визначеними критеріями та показниками, а також внесенні коректив та змін у процес їх формування. З метою з’ясування успішності функціонування моделі формування управлінських умінь майбутніх керівників закладів освіти у процесі їх магістерської підготовки необхідно визначити педагогічні умови, за яких буде максимально ефективно здійснюватись процес реалізації розробленої моделі.

Аналіз наукових розвідок з теми дослідження дав можливість виокремити сукупність педагогічних умов формування управлінських умінь майбутніх керівників закладів освіти з метою максимально ефективної реалізації цілей дослідження.

До них ми віднесли: підвищення мотивації магістрів до набуття управлінських умінь; оновлення змісту професійного навчання майбутніх керівників закладів освіти у контексті надання знань про особливості управлінської діяльності; упровадження у процес професійної підготовки магістрів інноваційних технологій навчання.

***Результативний блок*** моделі відповідає за процес оцінювання динаміки рівнів сформованості управлінських умінь у майбутніх керівників закладів освіти на основі критеріального апарату, самоаналіз студентами своєї діяльності, розкриття навчальних і професійних досягнень та недоліків, з’ясування їх причин та внесення необхідних коректив. Основними критеріями вияву рівнів сформованості управлінських умінь визначено мотиваційний, знаннєвий та діяльнісний.

Структурно-функціональна модель формування управлінських умінь керівників закладів освіти характеризується як по горизонталі, так і по вертикалі. Отже, розроблена модель є цілісною матеріально-реалізованою уявною системою, складові якої між собою взаємопов’язані та взаємодоповнюють один одного, що в свою чергу сприяє успішній реалізації процесу формування управлінських умінь у майбутніх керівників закладів освіти.

**Висновки до розділу 2**

У процесі наукового пошуку з’ясовано, що формування управлінських умінь майбутнього керівника залежить від дотримання педагогічних умов, тобто сукупності спеціально створених обставин, комплексу заходів освітнього процесу, що спрямовані на формування управлінських умінь у магістрів. Науково обґрунтовано, що ефективність формування управлінських умінь майбутніх керівників в умовах магістерської підготовки забезпечується за таких умов: підвищення мотивації магістрів до набуття управлінських умінь; оновлення змісту професійного навчання майбутніх керівників закладів освіти у контексті надання знань про особливості управлінської діяльності; упровадження у процес професійної підготовки магістрів інноваційних технологій навчання.

У відповідності до завдань дослідження визначено та теоретично обґрунтовано модель розвитку управлінських умінь майбутніх керівників закладів освіти у процесі професійної підготовки. яка представляє собою сукупність взаємозалежних між собою структурних й функціональних складових.

*Концептуальна складова* структурно-функціональної моделі формування УМ майбутніх керівників представлена її головною метою, що конкретизована відповідними завданнями. З’ясовано, що ефективність формування управлінських умінь найбільшою мірою обумовлюється дотриманням ряду функцій (гносеологічна, навчальна, конструктивна, розвивальна та функція рефлексії) та принципів (науковості, інтегративності, систематичності й послідовності, варіативності, доступності, інноваційності, самостійності і активності студентів у процесі навчання, гуманізації, принцип зв’язку теорії з практикою, навчання з життям; принцип професійної мобільності), які складають методологічну основу моделі.

*Змістова складова* передбачає характеристику структури управлінських умінь (уміння управляти діяльністю організації: діагностико-прогностичні, організаційно-регулятивні та контрольно-коригувальні вміння; уміння управляти відносинами: вміння управління комунікаціями і самим собою (власною поведінкою) та відображає розкриття змісту формування управлінських умінь.

*Процесуальний блок* моделі відображає педагогічні умови та етапи організації професійно-практичної підготовки майбутніх керівників щодо формування у них управлінських умінь (мотиваційно-ціннісний, змістовний, операційно-діяльнісний та діагностичний).

*Результативний блок*моделі передбачає діагностику рівнів сформованості управлінських умінь у майбутніх керівників закладів освіти на основі критеріального апарату.

**РОЗДІЛ 3. Дослідно-експериментальна робота з формування УПРАВЛІНСЬКИХ УМІНЬ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ У ПРОЦЕСІ ЇХ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ**

**3.1. Стан сформованості управлінських умінь у майбутніх керівників закладів освіти**

З метою визначення сучасного стану формування управлінських умінь майбутніх керівників закладів освіти, а також факторів і умов, які впливають на процес його вдосконалення, було здійснено констатувальний етап експерименту, у процесі якого поглиблено вивчено практику Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя. Нами розроблена програма експериментального дослідження, яка проводилася на базі факультету педагогіки, психології, соціальної роботи та мистецтв з магістрами 2 курсів спеціальності 073 Менеджмент (6 студентів) та 012 Дошкільна освіта (19 респондентів). Обрання даної категорії респондентів для експерименту обумовлювалося тим, що магістри на цей час завершують своє навчання у ЗВО, і таким чином можна було з’ясувати, як існуюча система професійної освіти забезпечує розвиток управлінських умінь як необхідної складової управлінській діяльності.

Вивчення стану сформованості управлінських умінь магістрів здійснювалося за допомогою чітко визначеного діагностичного інструментарію (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1.

**Діагностичний інструментарій оцінювання розвитку управлінських умінь у майбутніх керівників закладів освіти**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Критерії** | **Показники** | **Методики** |
| **Знаннєвий** | знання теоретичних основ управлінської діяльності в освітній галузі | Анкетування |
| знання алгоритму управління та його інструментарію | Картка самооцінки рівня володіння знаннями й уміннями організації діяльності |
| **Мотиваційний** | усвідомлення майбутніми керівниками значущості управлінських умінь у здійсненні управлінської діяльності та бажання їх реалізовувати | Опитувальник «Оцінювання потреби у формуванні (розвитку) управлінських умінь» |
| здатність майбутніх керівників закладів освіти до управління | Методика «Мотивація професійної діяльності» (методика К.Замфір у модифікації А. Реана) |
| **Діяльнісний** | уміння здійснювати прийняття рішення, пропонувати варіанти дій у конкретній ситуації, робити ефективні рішення відповідно до посадових обов’язків | Опитувальник «Основні функції управлінської діяльності, що реалізуються при управлінні закладом» |
| уміння застосовувати методи управління в освітній сфері | Кейс-метод |

Відповідно до критеріїв та показників були виділені три рівні сформованості управлінських умінь у майбутніх керівників закладів освіти (таблиці 3.2).

**Таблиця 3.2**

**Характеристика рівнів сформованості управлінських умінь**

|  |  |
| --- | --- |
| **Рівень** | **Характеристика рівнів** |
| **Достатній** | * Виявляється потреба і бажання до оволодіння управлінською діяльністю * Сформована готовність відповідати за свої дії та вчинки, здатність до прийняття управлінських рішень * Наявність системних і глибоких знань щодо змісту та специфіки управлінської діяльності * Володіння способами і прийомами адекватного й ефективного виконання управлінської діяльності * Здатність до розподілу між підлеглими обов’язків, коректування та мотивування їх діяльності * Прагнення до налагодження міжособистісної та публічної комунікації * Креативність в реалізації на практиці набутих знань * Здатність до продукування інноваційних ідей, вибору найбільш оптимального рішення * Прагнення до поліпшення управлінських якостей та умінь |
| **Середній** | * Сформованість інтересу до управлінської діяльності, проте епізодичність щодо прояву відповідальності за свої дії та вчинки, прийняття рішень * Відсутність системності, розрізненості у знаннях з менеджменту * Недостатність чіткого розуміння про практичну значущість наявних знань * Стереотипність щодо використання знань та умінь * Наявність труднощів при розв’язанні практичних ситуацій, які характеризуються новизною, оригінальністю * Неспроможність змінити свої дії та поведінку при варіативності умов завдання * Сформованість уміння відстоювати свою власну позицію, наводити аргументи й факти для аргументування власної точки зору * Здатність до міжособистісної комунікації * Нерозвиненість уміння публічної комунікації * Наявність бажання до удосконалення знань та умінь в сфері управління |
| **Елементарний** | * Наявність інтересу до деяких засад управлінської діяльності * Нерозвиненість прагнення досягати успіху в професійній діяльності * Відсутність бажання здійснювати керівництво іншими людьми * Нерозуміння значущості управлінських умінь для виконання управлінських функцій * Поверховість та епізодичність знань в управлінській сфері * Формулювання думок супроводжується складнощами, необхідністю підказок * Слабо розвинені організаційні та комунікативні здібності * Неспроможність здійснювати самоаналіз та самооцінку власних дій * Виникнення проблем у застосуванні методів та прийомів управлінської діяльності |

Проаналізуємо результати проведених методик.

З метою визначення ступеня обізнаності магістрантів щодо управлінських умінь як складової професійної діяльності керівника було проведено анкетування (*Додаток Б* ).

Щодо питання про розуміння поняття «управлінські уміння» відповіді усіх магістрів були наступними: «здатність керівника грамотно усе організовувати діяльність підлеглих», «уміння доцільно організовувати власну діяльність та діяльність підлеглих» – 36%, «уміння вчасно ухвалювати управлінські рішення» - 40,0%, «здатність застосовувати професійні знання та навички для ефективного керівництва колективом, освітнім процесом – 24%. З відповідей ми бачимо, що магістри однобоко уявляють поняття управлінських умінь, виокремлюючи лише здатність до організації праці підлеглих. Ніхто з опитаних не виділив наявність твердих переконань та принципів, уміння налагоджувати міжособистісну взаємодію з підлеглими; використовувати доцільні методи розв’язання конфліктів; забезпечувати формування позитивного іміджу закладу освіти, прогнозувати стратегію розвитку освітньої установи.

На запитання анкети «У чому виявляються управлінські уміння менеджера сфери освіти?» ми отримали такі відповіді студентів: 20 % - «в обізнаності щодо теорії управління освітнім закладом»; 24 % - «у здатності працювати з підлеглими та вирішувати конфлікти»; 32% - «організовувати освітній процес»; 24 % - «вчасно реагувати та вирішувати проблеми, пов’язані з управлінською діяльністю, не користуючись службовим становищем».

Аналізуючи відповіді магістрів на питання «Яке значення мають управлінські уміння у професійній діяльності керівника закладу освіти?», ми помітили таку диференціацію відповідей: 24% магістрів відповіло, що «управлінські уміння є обов’язковою складовою діяльності керівника, оскільки спрямовуються на підвищення якості управлінського процесу»; 32% респондентів відзначили, що «управлінські уміння слугують для успішної організації власної діяльності та діяльності підлеглих», 44% опитаних висловили думку, що «управлінські уміння допомагають керівникові успішно оволодіти сучасними технологіями, які забезпечують якість управлінського та освітнього процесу і створюють сприятливі умови для праці підлеглих».

Наступне питання анкети було спрямоване на виявлення знань студентів щодо структурних компонентів управлінських умінь керівника. На переконання 32% респондентів, «складовими управлінських умінь є організаторські та комунікативні здібності, уміння вирішувати конфлікти», 48% магістрів схиляються до думки, що «до управлінських умінь належать організаційні, діагностичні, прогностичні уміння». І лише 20% опитаних назвали уміння керівника, які насправді сприяють ефективності виконання управлінської діяльності: «діагностико-прогностичні, організаційні, контрольно-коригувальні».

Чергове питання анкети передбачало з’ясування мотиваторів удосконалення рівня сформованості управлінських умінь. До провідних мотивів, які спрямовують магістрів до розвитку управлінських умінь, студенти назвали: «прагнення до підвищення професіоналізму як управлінця», «зацікавлення проблемами управління закладом освіти» (16%), «інтерес до результатів власної діяльності» (24%), «бажання стати керівником-модератором» (28%). Певна частина магістрів назвали прагматичні фактори, серед яких «поліпшення матеріального становища», «укріплення власного статусу, досягнення впливовості», «отримання визнання й поваги» (20%). 12 % опитаних серед головних мотиваторів назвали прагнення до особистісного розвитку («потреба в самоактуалізації та самоудосконаленні», «розвиток особистісних потенційних можливостей та здібностей»).

Нас зацікавила думка студентів з питання «Що краще забезпечує розвиток управлінських умінь: вивчення навчальних предметів чи проходження стажувальної практики?». Відповіді магістрів розподілились наступним чином: за переконанням 48% опитаних «дидактичний потенціал щодо формування управлінських умінь мають такі навчальні предмети як «Стратегічне управління освітніми системами». «Інноваційний менеджмент в освіті», «Психологія управління», «Інноваційні персонал-технології». 52% респондентів виділяють стажувальну практику як важливий фактор формування управлінських умінь майбутніх керівників, оскільки дана форма організації освітнього процесу відображає реальні умови майбутньої професійної діяльності керівника та створює умови щодо становлення його як конкурентоспроможного фахівця».

Наступне питання анкети передбачало виявлення думки магістрів щодо того, «Які форми та методи роботи є найбільш ефективними щодо формування у майбутніх керівників управлінських умінь?».

Результати представлені на рис. 3.1

*Рис. 3.1. Самовизначення магістрами форм роботи з формування управлінських умінь*

Як видно з діаграми, серед ефективних форм освітнього процесу з формування управлінських умінь 60% студентів виділяють кейс-метод, тренінги та ділові ігри. Третина опитаних (28%) виявили свій інтерес до методу проєктів, який, за їх переконанням, є ефективним щодо формування управлінських умінь. Проте 12% респондентів ефективними назвали дискусії та семінари.

Аналіз відповідей на наступне питання анкети: «Які управлінські вміння Ви хотіли б розвинути?», більшість студентів зазначило, що менеджерські – 48%. Це пояснюється тим, що до професійної діяльності керівника підвищуються вимоги в умовах ринкових відносин, надання автономності закладам освіти. Зі зміною принципів бюджетного фінансування, нормативного забезпечення функціонування закладів освіти керівник повинен бути здатним до прийняття управлінських рішень,їх фінансово-економічного обґрунтування. А це вимагає сформованості у нього економічних умінь, про що відмітило 28% респондентів. І лише 24% опитаних прагнуть до вдосконалення умінь управляти власною поведінкою.

Аналіз результатів анкетування засвідчує недостатню обізнаність студентів щодо змісту та значення управлінських умінь у професійній діяльності керівника закладу освіти.

Наступне завдання дослідження полягало у виявленні рівня теоретичної підготовки магістрів до управлінської діяльності методом інтерв’ю. Самі студенти та експерти мали оцінити за п’ятибальною шкалою рівень сформованості знань щодо особливостей та структури управлінської діяльності, де мінімальний рівень – 1 бал, а максимальний – 5 балів. Результати представлені в таблиці 3.3 (*Додаток В*).

Аналіз даних свідчить про переважання задовільного рівня володіння магістрами знаннями щодо змісту та специфіки управлінської діяльності керівника освітньої установи (56%).

У ході наукового дослідження з’ясовано, що розвиток фахівця розпочинається від бажання здобувача освіти стати висококваліфікованим керівником до здобуття ним необхідних знань та умінь. Бажання не виникає саме по собі, потрібна мотивація, яка б підштовхувала людину завзято працювати для здобуття поставленої мети.

Щоб оцінити вмотивованість майбутніх керівників до формування управлінських умінь, ми застосували опитувальник «Оцінювання потреби у формуванні (розвитку) управлінських умінь» (*Додаток Г* ). За семибальною шкалою магістри мали оцінити рівень сформованості інтересу щодо розвитку досліджуваного феномену.

Результати проведеної методики дають можливість констатувати, що 20% опитаних мають достатній рівень, що характеризується розумінням значущості управлінських умінь як необхідної складової професійної діяльності керівника та бажання розширити знання щодо специфіки управлінської діяльності. Магістри середнього рівня (44%) показали малорозвинене відчуття необхідності розвитку управлінських умінь та байдужість стосовно здобуття знань, важливих для формування управлінських умінь. Респонденти елементарного рівня (36%) характеризуються повною відсутністю бажання формувати в себе управлінські уміння.

Для діагностики мотиваційного критерію була використана методика К.Замфір у модифікації А. Реана «Мотивація професійної діяльності» (*Додаток Д*), в основі якої лежить ідея про зовнішню та внутрішню мотивацію. Спочатку магістри мають оцінити сім мотивів професійної діяльності, а потім провести обрахунки за показниками мотивації.

Таким чином, проведені методики дали змогу встановити, що 36% опитаних недостатньо розуміють необхідність розвитку управлінських умінь, у них відсутній інтерес до їх формування. 40% респондентів показали тільки зовнішню зацікавленість в управлінській діяльності (переважання зовнішніх мотивів). І тільки у 24% майбутніх керівників проявляється бажання до самостійного оволодіння управлінськими уміннями. Такі результати свідчать про недостатній рівень вмотивованості майбутніх керівників до формування управлінських умінь, зорієнтованості магістрів на себе, на особисті інтереси. Для таких здобувачів освіти навчання є лише засобом самовираження або самоствердження власного «Я».

З метою виявлення рівня усвідомлення мотиваційного простору формування управлінських умінь студенти повинні були виокремити мотиви управлінської діяльності:

1 – мотиви власної праці;

2 – мотиви соціальної важливості праці;

3 – мотиви самоствердження в праці;

4 – мотиви професійної майстерності.

У ході констатувального етапу виявлено, що більшість респондентів (28%) надає перевагу мотивам самоствердження в праці, оскільки прагнуть до цілковитого застосування особистих можливостей у професійній діяльності. Для таких студентів необхідно створити умови, які б вплинули на зміну їх ставлення до праці та її результатів.

Для 36% магістрів характерним є переважання соціальних мотивів, що забезпечують злагоджену роботу в колективі, вираження зацікавленості, ініціативності, прояву вимогливості один до одного з метою отримання соціально важливих результатів, усвідомлення соціальної значущості обраної професії.

20% респондентів виділило мотиви власної праці, що полягають в раціональному використанні робочого часу для виконання конкретних завдань, поводження відповідно трудової дисципліни, інтерес до трудового процесу та його результатів.

Лише 16% магістрів назвали мотиви професійної майстерності, які спрямовують їх на застосування знань з метою удосконалення якості роботи та формування управлінських умінь та навичок. Це є свідченням впливу зовнішніх чинників на вибір професії: прагнення отримати вищу освіту, тиск зі сторони батьків, незначний конкурс вступу тощо.

Для діагностики даних за діяльнісним критерієм студентам було запропоновано визначити основні функції управлінської діяльності, які забезпечують ефективність управлінської діяльності керівника (*Додаток Е*). Із відповідей слідує, що 44% опитаних виділили контролювання та коригування (надає можливість керівнику слідкувати за процесом виконання управлінських рішень та робити виправлення), 36% – планування та проектування розвитку закладу освіти; 20% – мотивації (передбачає спонукання підлеглих до здійснення роботи згідно делегованих їм обов’язків). Слід відмітити, що поза увагою магістрів залишилися такі актуальні в сучасних умовах функції управління, як забезпечення зв’язків з громадськістю, посилення матеріально-технічного забезпечення закладу, запровадження інновацій; вивчення потреб ринку освітніх послуг тощо.

Показник «уміння застосовувати методи управління в освітній сфері» був діагностований за допомогою кейс-методу (*Додаток З*). Аналіз пропонованих студентами розв’язків управлінських ситуацій свідчить про те, що у більшості магістрів недостатній обсяг знань, щоб організувати ефективну управлінську діяльність. Існуючі знання неглибокі, а з деяких питань взагалі відсутні. У деяких студентів відсутнє уявлення про специфіку та особливості управлінської діяльності, вони не вбачають значущості цих знань в практиці подальшої роботи. Зокрема, 28% студентів головним в роботи керівника вважають постановку чіткої мети та організацію роботи підлеглих згідно неї. Друга група респондентів (24%) вважають за необхідне врахування індивідуальних особливостей підлеглих, їх здібностей та потенційних можливостей. Переважна кількість магістрів (28%) неспроможна обрати стратегію своєї поведінки та засоби впливу на людей. І лише 20% респондентів продемонстрували уміння моделювати свої дії та вчинки відповідно до ситуації.

Певні труднощі викликали ситуації, зміст яких полягав у виявленні знань студентів щодо мотивування персоналу. Більшість опитаних (48%) вбачають великий стимул до виконання своїх обов’язків у матеріальній мотивації. Серед засобів стимулювання до праці були названі також «підвищення заробітної плати» – 24%, «висунення подяки», «надання безкоштовних путівок» – 16%, «кар’єрне зростання», «удосконалення умов праці» –12 %.

Отже, можна зробити висновок, що здебільшого студенти не розуміють призначення самої мотивації персоналу. При цьому деякі студенти демонстрували авторитарність при ухваленні певного рішення, неспроможність гнучко мислити, коригувати свої дії відповідно особливостям взаємодії з іншими людьми; адекватно сприймати критику з боку інших.

Загалом можна відзначити, що традиційні форми навчання спрямовані на пасивну роль студентів, що не сприяє розвитку в них управлінських умінь, усвідомленню їх значимості для успішної реалізації майбутньої управлінської діяльності.

Узагальнення кількісних та якісних показників проведених методик дав нам можливість виявити три рівні сформованості управлінських умінь у майбутніх керівників закладів освіти за всіма критеріями (таблиці 3.4).

**Таблиця 3.4**

**Розподіл майбутніх керівників за рівнями сформованості управлінських умінь за критеріями**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Критерії** | **Кількість опитаних (%), рівні** | | |
| *Достатній* | *Середній* | *Елементарний* |
| *Знаннєвий* | 28 | 40 | 32 |
| *Мотиваційний* | 24 | 48 | 28 |
| *Діяльнісний* | 24 | 44 | 32 |
| **Разом** | **25,3** | **44,0** | **30,7** |

Проаналізувавши результати дослідження, маємо відмітити, що у цілому достатній рівень сформованості управлінських умінь за всіма критеріями виявили 25,3% студентів, середній – 44,0%, елементарний – 30,7% (рис.3.2).

*Рис. 3.2. Рівні сформованості управлінських умінь у майбутніх керівників закладів освіти*

Результати констатувального етапу експерименту засвідчують, що рівень сформованості управлінських умінь у майбутніх керівників закладів освіти знаходиться переважно на середньому рівні. Це говорить про потребу розробки методики, яка б дала можливість планомірно здійснювати розвиток здатності у студентів до ефективної управлінської діяльності.

**3.2. Система роботи щодо розвитку управлінських умінь магістрів в умовах університетського середовища**

Аналіз результатів констатувального експерименту засвідчує, що більшість студентів-керівників мають середній та низький рівні сформованості управлінських умінь. Здобувачі, виявляючи певний інтерес до управлінської діяльності, нечітко усвідомлюють важливість управлінських умінь у повсякденній діяльності керівника, не вирізняють процес формування управлінських умінь як самостійний напрям праці компетентного керівника. Тому перед нами постала мета – розробити систему роботи щодо розвитку управлінських умінь у майбутніх керівників закладів освіти. Складниками запропонованої системи ми визначили:

- використання ділових ігор, у ході яких магістранти осмислять сенс управлінських умінь для майбутньої професійної діяльності, буде вироблено прагнення до розвитку управлінської компетентності;

- розв’язання управлінських ситуацій у процесі засвоєння навчальних предметів професійного спрямування;

- розробка тренінгів.

Ефективним методом розвитку управлінських умінь керівників закладів освіти є ***ділова гра***. За допомогою даного методу відбувається відпрацювання і прийняття рішення в умовах покрокового з’ясування необхідних факторів аналізу інформації, що додатково надходить і обробляється на окремих етапах гри. У процесі ділової гри здійснюється імітація найбільш характерних елементів діяльності керівника, що дає можливість максимально наблизити ситуацію до реальності. При цьому обов’язково має враховуватись специфіка та умови функціонування конкретного закладу освіти.

У ході роботи з формування управлінських умінь майбутніх керівників закладів освіти можуть використовуватися наступні ігри: «Імідж сучасного закладу освіти». «Директор – генератор та головний агент змін», «Новий керівник» (*Додаток К*).

***Мета гри «Імідж сучасного закладу освіти»*** полягає в наступному:

\* визначити проблеми закладу освіти та альтернативні шляхи їх подолання для забезпечення позитивного іміджу закладу.

\* слугувати активізації творчого пошуку педагогів;

\* змоделювати портрет керівника сучасного закладу освіти;

\* стимулювати бажання продукувати позитивний імідж педагогічного колективу закладу освіти.

Методика проведення даної ділової гри передбачає в першу чергу ознайомлення учасників з правилами та порядком проведення гри. У ході гри пропонуються такі вправи:

- «Аналіз діяльності закладу освіти» - студенти мають навести приклади найсильніших та найслабших сторін діяльності закладу освіти;

- «Сходинки» – здійснюється проектування діяльності педагогічного колективу для усунення недоліків в роботі закладу та врахування чинників, які забезпечать позитивний імідж освітньої станови;

- «Портрет керівника» – учасники гри мають визначити уміння та здібності, якими повинен володіти сучасний керівник для того, щоб забезпечити ефективне функціонування закладу освіти на ринку освітніх послуг.

Проведення даної гри позитивно вплине на підвищення рівня сформованості у майбутніх керівників уміння представляти освітню установу у зовнішньому середовищі (ЗМІ).

Цікавою і доцільною, на нашу думку, є ділова гра ***«Директор – генератор та головний агент змін».*** Перше завдання гри полягає у з’ясуванні важливого питання «Як стати успішним керівником і що для цього необхідно?». Учасникам пропонується серед запропонованих особистісних та професійних якостей сучасного управлінця обрати по три найважливіші і розмістити їх до кишеньок «Особистісні якості сучасного управлінця», «Професійні педагогічні якості».

Одним із важливих чинників, що забезпечує досягнення успіху в управлінні закладом освіти, є стиль управління, що створює умови роботи для підлеглих; певний соціально-психологічний клімат в колективі. Тому наступне завдання гри полягає у визначенні рис своєї особистості, що є характерними для конкретного стилю управління. Реалізація даного завдання здійснюється шляхом проходження студентами тесту «Психологічне коло образів», де кожен має обрати образ тієї тварини, яка йому найбільше імпонує.

Наступна вправа «Дерево мого «Я» передбачає екскурсію вглиб власного «Я». Кожен має визначити: 1) чинники, які ведуть керівника до успіху (написати на гілках дерева); 2) недоліки, які перешкоджають професійному зростанню (розмістити у гніздах та омелах); 3) управлінські уміння та здібності, які забезпечують успіх діяльності сучасного керівника (записати на квітах та плодах). Результатом спільної діяльності учасників гри є змодельоване дерево та формулювання заповідей успішного керівника.

Для опанування управлінськими уміннями студентам може бути запропонована гра ***«Новий керівник»****,* у ході якоїучасники мають змоделювати діяльність сучасного керівника та проілюструвати особливості прийняття індивідуальних та групових рішень. Реалізація даної гри допоможе студентам навчитися оперативно ліквідовувати недоліки попередніх рішень, пристосовувати до умов функціонування закладу освіти нові фактори, що з’являються у ході здійснення управлінської діяльності; оволодіти уміннями провадити контроль за усіма напрямами діяльності колективу. Викладач під час ігрового експерименту має можливість визначити лідерські можливості студентів, оцінити їх творчий потенціал та наполегливість у відстоюванні власної точки зору.

Запропонована гра реалізується в три етапи:

* на першому етапі відбувається спільне обговорення проблемних питань;
* другий етап характеризується тим, що кожен учасник гри обирає індивідуальне рішення для вирішення критичної ситуації;
* третій етап полягає у прийнятті групового (колективного) рішення стосовно цієї ж проблеми. За основу беруться критерії, які визначені самою групою.

Маємо наголосити, що учасники гри ухвалюють рішення в конкретній ситуації щодо себе, а не придуманої особи.

Для того, щоб забезпечити системне формування у майбутніх керівників закладів освіти управлінських умінь, на нашу думку, доцільно використовувати ***метод аналізу конкретних управлінських ситуацій (кейс-метод)***. Даний метод є ефективним, оскільки забезпечує інтегрування теорії та практики з урахуванням досвіду тих, хто вчиться. Магістранти обмірковують реальні ситуації, що можуть мати місце у професійній діяльності управлінців. Значущість кейс-методу зводиться до того, що він дозволяє майбутньому керівникові набути певних професійних знань та оволодіти уміннями не шляхом пасивного сприйняття інформації, а через самостійне вирішення проблемних ситуацій, активізує пізнавальну діяльність студентів. Це, в свою чергу, забезпечує підґрунтя для вироблення здатності приймати ефективні управлінські рішення в реальних ситуаціях професійної діяльності.

У контексті нашого дослідження варто уваги чотири види моделей конкретних ситуацій: ситуації-ілюстрації, ситуації-вправи, ситуації-оцінки та ситуації-проблеми (*Додаток Л*).

За допомогою *ситуацій-ілюстрацій* можна відтворити найбільш типові випадки з управлінської практики керівника закладу освіти, більш наочно мати уявлення про механізм дії об’єкта чи процесу під час здійснення професійних завдань. Виходячи з того, що модель ситуації відображає зміст конкретного рішення, стає очевидним певний спосіб розв’язання управлінської проблеми.

*Ситуації-вправи* змальовують конкретний приклад з управлінської діяльності керівника закладу освіти і характеризуються більшою вимогливістю набуття управлінських умінь. Зміст таких ситуацій презентується таким чином, щоб студент віднайшов власне рішення запропонованої проблеми, виконавши при цьому конкретні вправи: розробити нормативний документ, створити і заповнити таблицю, здійснити відповідні розрахунки тощо. Приклади ситуацій-вправ наведені у Додатку

У роботі із керівниками закладів освіти можна використовувати різноманітні *ситуації-оцінки*, в основі яких лежить певна управлінська проблема, варіанти вирішення якої пропонуються. Завдання студента полягає в тому, щоб проаналізувати ситуацію, дати оцінку діям, описаним в ситуації; окреслити переваги й недоліки, обрати альтернативний варіант вирішення ситуації та обґрунтувати його. У ході вирішення таких ситуацій у майбутніх керівників формуються уміння аналізувати, висловлювати власну думку з конкретним аргументуванням.

Найбільш складним різновидом управлінських ситуацій є *ситуації-проблеми,* що ґрунтується на зіткненні розумової діяльності студентів з інформацією, в якій закладене певне пізнавальне протиріччя. Розробляючи цей вид ситуацій, необхідно підбирати матеріал оптимального ступеня складності, який пов’язаний з раніше вивченим. Для ситуацій-проблем беруться приклади із реальної управлінської діяльності, що уточнюються постановкою питань для більш оперативної роботи. Розв’язання таких ситуацій здійснюється з опорою на набутий студентами досвід.

Таким чином, використання кейс-методу сприяє організації процесу прийняття управлінських рішень, формуванню у студентів умінь відбирати та аналізувати фактори, що породжують проблему; актуалізують розвиток управлінських умінь.

Результативним методом формування управлінських умінь майбутніх керівників є тренінг, мета якого полягає у забезпеченні максимальних умов для підвищення емоційної стійкості випускників ЗВО.

У процесі тренінгу студенти під керівництвом викладача здійснюють тренінгові вправи, зміст яких відповідає професійній діяльності керівника. Виконання тренінгу створює його учасникам конкретне середовище, у якому проявляються «плюси» і «мінуси», досягнення і поразки. Вважаємо, що у контексті нашого дослідження актуальним буде проведення *тренінгів (Додаток М).*

***«***[***Мистецтво управління колективом сучасного закладу***](http://dyvokray.org.ua/schodennik-zavidujuchoi/230-mistectvo-upravlinnja-kolektivom-suchasnogo-doshkilnogo-navchalnogo-zakladu) ***освіти»****.* Мета тренінгу полягає у поглибленні знань про партнерську взаємодію, особливості спілкування керівника з підлеглими, чинники, які обумовлюють успішне управління колективом сучасного закладу освіти. Структура презентованого тренінгу складається з трьох етапів:

1. У *вступній частині* відбувається знайомство учасників тренінгу: кожен має охарактеризувати себе через метаформу «Якби ви були фруктом, то яким?». Ведучий тренінгу знайомить студентів з метою та змістом заняття, правилами проведення тренінгу.
2. *Основна частина* передбачає виконання ряду вправ:

* Вправа «Продовж речення»: протягом 5 хвилин учасники тренінгу обдумують запропоновану фразу «Для мене робота в закладі освіти….» і пропонують свої варіанти.

**-** Вправа «Випадки з життя закладу освіти» спрямована на пошук найефективнішого стилю керівництва у практиці управлінської діяльності.  
Учасники тренінгу мають об’єднатися у 5 груп за принципом робочих днів тижня. Кожна група одержує картку з описаною ситуацією.

**-** Вправа «Новачок у колективі» передбачає вироблення в учасників тренінгу умінь щодо забезпечення психологічної підтримки молодого спеціаліста на етапі адаптації до умов професійної діяльності. Студенти діляться на дві групи, кожна з яких має презентувати проект заходів щодо подолання перешкод в адаптаційний період для новачків.

**-** Вправа-модель «Згуртований колектив закладу освіти». Ефективність функціонування закладу освіти залежить від соціально-психологічного мікроклімату в колективі, від стосунків між членами колективу. Саме обраний стиль керівництва, культура управлінської діяльності впливають на згуртованість членів колективу атмосферу, яка підтримуватиме індивідуальну траєкторію професійного зростання кожного працівника. Звідси, мета запропонованої вправи полягає у визначенні ознак згуртованого колективу.

**-** Вправа «Ефективний управлінець» полягає у виявленні учасниками тренінгу основних характеристик (особистих та ділових), які притаманні успішному керівнику.

**-** Вправа «Зворотний зв’язок» ґрунтується на методиці «Чотири глечики». Кожному учаснику роздається по комплекту стікерів чотирьох кольорів. На дошці прикріплюються чотири картонні глечики відповідних кольорів. Учасники фіксують свої записи і «складають» у глечики з написами: «Мені сподобалось…»; «Мені не сподобалось…»; «Я замислилася…»; «У майбутньому мені хотілося б…».

1. *Заключна частина* складається з підбиття підсумків проведеного заняття, рефлексії його учасників, релаксаційних вправ «А наостанок я скажу», які сприяють зняттю напруги.

Для того, щоб створити позитивний імідж закладу освіти, керівник повинен бути психологічно готовим до цього. З метою розв’язання даного питання пропонуємо провести з магістрами ***тренінг «Особливості розвитку психологічної готовності керівників освітніх організацій до формування позитивного іміджу»****.*

У ході реалізації даного тренінгу передбачається розв’язання наступних завдань:

1. Забезпечення мотивації щодо поліпшення психологічної готовності з формування позитивного іміджу закладу освіти.
2. Опанування знаннями про сутність та специфіку психологічної готовності керівників до формування позитивного іміджу освітньої установи.
3. Освоєння методів діагностики психологічної готовності магістрів щодо формування позитивного іміджу закладу освіти.
4. Набуття умінь та навичок щодо формування досліджуваного феномену.

Структура тренінгу передбачає вступну частину, 4 етапи та заключну частину. Мета *вступної частини* тренінгу полягає в створенні позитивної емоційної атсосфери для знайомства учасників один з одним, налаштування їх на продуктивну діяльність. Тут доречним буде:

* *Мультимедійна презентація:* «Що ми сьогодні будемо робити?» (повідомлення мети та завдань тренінгу);
* *Групове обговорення теми:* «Як ми організуємо свою роботу?» (визначення регламенту, повідомлення правил взаємодії учасників тощо).

Перейдемо до розгляду основних етапів тренінгу.

# *І етап - підготовчий –* передбачає ініціювання позитивного ставлення до формування іміджу керівника освітньої організації і реалізується через використання інтерактивних методів: криголам: «Мої позитивні риси...», метод незавершених речень «Позитивний імідж керівника освітньої організації – це ...», робота в малих групах «Фактори внутрішньої мотивації», робота в парах «Якщо уявити, що Вас запросили на з’їзд керівників освітніх організацій. Вас має представити голова цього зібрання. Як би звучала його промова?», групова дискусія: «Які чинники впливають на формування позитивного іміджу керівника освітньої організації?».

***ІІ етап – діагностичний*** – характеризується розкриттям змісту та структури готовності керівників освітніх організацій до формування позитивного іміджу. На даному етапі доцільним є проведення таких форм роботи, як: криголам: «Які результати може мати позитивний імідж керівника освітньої організації в умовах змін...», психологічні практикуми «Визначення мотиваційної (когнітивної та операційної) складової психологічної готовності керівників освітніх організацій до формування позитивного іміджу освітніх організацій», «Дослідження особистісної готовності управлінців до формування позитивного іміджу освітніх організацій», тренінгові вправи «Каменярі», «Цінності керівника (цілі, місія, легенда)», міні-лекції «Зміст і складові іміджу керівника освітньої організації», «Імідж – маска чи відображення індивідуальності», мозковий штурм «Скарбниця асоціацій», групова дискусія «Аналіз іміджу керівника», рольові ігри «Прес-конференція», «Співбесіда», «Інтерв’ю керівника освітньої організації модному журналу», «Зворотній зв’язок».

***ІІІ етап – корекційно-розвивальний*** – полягає у визначенні психологічних умов формування позитивного іміджу керівників освітніх організацій і здійснюється шляхом організації групової роботи, роботи в малих групах, виконання індивідуальних завдань, «мозкового штурму».

# *ІV етап – дистанційний* – передбачає закріплення і розвиток конструктивних особистісних новоутворень і здійснюється через виконання спеціальних завдань для самостійної роботи.

# Обов’язковим компонентом заключної частини тренінгу є підведення підсумківз рефлексивним аналізом досягнутого і побажаннями учасників один одному рис особистості керівника, що сприяють позитивному іміджу освітньої установи.

З метою формування управлінських умінь у майбутніх менеджерів сфери освіти вважаємо за доцільне проведення ***семінару-тренінгу «Професійний зріст та самовдосконалення особистості керівника як умова успішності управлінської діяльності»****.* Мета даної форми роботи полягає у визначенні смислових відтінків поняття «професіонал», виявленні основних складових професіоналізму, підвищенні рівня професійної самосвідомості майбутніх керівників. Семінар-тренінг складається з трьох етапів: вступна, основна та заключна частини.

Мета *вступної частини* полягає в створенні позитивної атмосфери в групі, ознайомленні учасників з правилами, за якими вони будуть працювати; повідомленні мети та кінцевого результату. На даному етапі пропонуються такі вправи «Очікування», «Кольоровий тест відносин».

*Основна частина* тренінгу складається з теоретичного та практичного блоків. Теоретичний блок презентований інформаційними повідомленнями «Психологічні ознаки професіоналізму», «Складові професіоналізму», «Психологічні ресурси», «Творчість в управлінській діяльності», вправою «Професіоналізм». Для визначення рівня готовності керівника пізнати свої потенційні можливості до самовдосконалення пропонується пройти тест «Шляхи розвитку». Виявлення та оцінка творчого потенціалу здійснюється тестуванням «Творчі здібності керівника».

Практичний блок семінару-тренінгу спрямовано на застосування інтерактивних методів:

* рольової гри «Педагогічні ситуації»;
* вправи «Машина часу». Учасники семінару відправляються у подорож в майбутнє на машині часу, щоб з’ясувати «Яким я буду через 10 років?(моя професія, мій сімейний стан, мій дім, мої захоплення...)», «Щ о я маю зробити, щоб стати таким?»

*Заключна частина* передбачає підведення підсумків проведеного заняття, рефлексії його учасників, виконання релаксаційних вправ, які забезпечують зняття напруги.

Мотивація студентів до набуття управлінських умінь забезпечується використанням на практичних заняттях ***методу «мозкового штурму»***, що передбачає колективне вирішення проблеми через вибір альтернативних варіантів. Мозковий штурм складається з трьох етапів. На підготовчому етапі відбувається постановка завдання, що характеризується чіткістю та обґрунтованістю; розподіл студентів на групи («генератори ідей» та «аналітики ідей») з урахуванням їхніх особистих побажань, творчих здібностей.

Наступний – етап генерація ідей – обумовлює результативність всього мозкового штурму має здійснюватись з урахуванням наступних вимог:

- необмежена кількість ідей;

- обмірковування всіх варіантів розв’язання завдань;

- неприпустимість критики та зауважень, які негативно впливають на активність студентів.

Заключний етап передбачає групування, відбір та оцінювання ідей. Кожен має проаналізувати ідею, оцінити різні варіанти знаходження відповідей на поставлені завдання. Методи, які обираються для цього, обумовлюються змістом самого завдання, його теоретичної та практичної спрямованості. Для того, щоб досягнути позитивних результатів на даному етапі, необхідно не порушувати критеріїв відбору та оцінювання.

Результативним у процесі формування управлінських умінь майбутніх керівників є ***метод дискусії***, що забезпечує формування здатності до виявлення причинно-наслідкових зв’язків, визначення та аргументування власної позиції, прояв здібностей до критичної оцінки проблеми, що розглядається.

Проведення дискусій має відбуватися згідно вимог:

* ретельна підготовка керівника дискусії;
* тема, обрана для дискусії, має бути проблемною і викликати неоднозначні думки та пропозиції;
* вмотивованість до сприйняття теми дискусії;
* поетапність обговорення визначених питань;
* готовність учасників дискусії висловити власне бачення проблеми;
* дотримання особистісно-діалогічного стилю спілкування.

Дискусія як активний метод навчання може застосуватися на лекціях та практичних заняттях. Зокрема, при викладенні навчальної дисципліни «Теорія організація» та «Стратегічне управління освітніми системами» можуть бути запропоновані такі теми дискусій, як «Управління педагогічними системами – різновид соціального управління», «Як забезпечити конкурентоспроможність закладу освіти?», «Які методи управління, на Вашу думку, є найбільш ефективними в освітній установі?», «Як організувати додаткові платні послуги в закладі освіти?», «Який стиль управління є найбільш прийнятним в умовах ринкових відносин?» та ін..

При проведенні дискусії важливо спрямувати обговорення проблеми таким чином, щоб студенти мали можливість самостійно аналізувати різні підходи щодо вирішення проблеми, забезпечити атмосферу взаєморозуміння, співпартнерства, поваги до думки інших учасників освітнього процесу незалежно від того, чи дійшли консенсусу, чи кожен залишився при своїй думці.

Використання навчальних дискусій у процесі вивчення дисциплін управлінського циклу є ефективним, оскільки майбутні менеджери мають можливість обговорювати проблеми, які виникають в реальній професійній діяльності; висловлювати не тільки власне бачення питання, а й з точки зору опонента.

Дійовим у формуванні управлінських умінь майбутніх менеджерів сфери освіти є метод проєктів, який представляє собою «сукупність навчально-пізнавальних прийомів, які дають змогу розв’язати ту чи іншу проблему в результаті самостійних дій учнів з обов’язковою презентацією цих результатів [48, с.13].

У процесі роботи над проектом студенти залучаються до пошукової, дослідницької, творчої діяльності, результатом якої є не тільки розв’язання поставленої проблеми, а й розробка конкретного продукту, що має суб’єктивну або ж об’єктивну новизну, а також практичну значущість.

Слушною є думка Т.М.Пащенко, яка розглядає проєкт як інтегративне явище, складовими якого виступають наступні компонент:

– цільовий компонент – містить мету (загальну і конкретну), охоплює прогнозування кінцевого результату процесу навчання; передбачає розвиток здобувача освіти як суб’єкта, створення умов для активного опанування знаннями та втілення творчого потенціалу;

– мотиваційний компонент характеризується сформованістю у майбутнього фахівця глибокої внутрішньої мотивації та мотивації до спільної діяльності;

– змістовий компонент виявляється у змістовому наповненні проекту, здобутті знань щодо планування, організації та управління проектом;

– операційно-діяльнісний компонент передбачає використання різноманітних прийомів роботи зі студентами щодо реалізації завдань проекту, розробку алгоритму вирішення конкретної практичної ситуації; прийоми роботи викладача щодо управління освітнім процесом;

– контрольно-регуляційний визначається кінцевими результатами навчально-пізнавальної діяльності; формами та методами контролю за обсягом матеріалу, що засвоюється; наявністю постійного зворотного зв’язку між усіма учасниками проекту;

– рефлексивний компонент – полягає в забезпеченні оцінювальної діяльності, яка здійснюється викладачем з урахуванням активності кожного студента, докладених ним зусиль; особливостей комунікації, вміння співпрацювати [48].

У процесі навчальної діяльності майбутнім менеджерам вважаємо за доцільне запропонувати розробити управлінські проєкти із презентацією результатів, наприклад, такі як: «Моніторинговий супровід управлінської діяльності менеджера освіти», «Модель управлінської інноваційної діяльності менеджера сфери освіти», «Імідж закладу освіти в умовах ринкових відносин», «Соціальне партнерство як сучасний механізм функціонування закладів освіти».

Обговорення проектів та оцінювання проектів має здійснюватись з рахуванням таких критеріїв: 1) сучасність ідеї; 2) інноваційність (креативність) ідеї; 3) фактична можливість здійснення ідеї; 4) передбачення результатів впровадження ідеї; 5) ресурсні запити для реалізації ідеї (кадрові, тимчасові, матеріально-технічні).

Отже, проєктний метод є гнучкою моделлю організації освітнього процесу, яка орієнтована на інтегрування та застосування знань для вирішення різноманітних управлінських завдань; на формування навичок здійснювати самостійні дослідження в освітній галузі, творчу самореалізацію особистості, що надасть їй можливість здійснювати більш складні проекти у майбутній професійній діяльності.

Таким чином, використання активних методів навчання у процесі викладання дисциплін управлінського циклу забезпечує перехід студента з пасивної ролі на активний пошук нової інформації, формування уміння під професійним кутом зору сприймати будь-яку інформацію, здійснювати самостійно аналіз отриманої інформації, ухвалювати адекватні рішення, даючи оцінку його можливим наслідкам, виявляти найбільш прийнятні шляхи його реалізації.

**Висновки до розділу 3**

Проведено констатувальний експеримент з метою практичного виявлення стану сформованості управлінських умінь, в якому взяло участь 25 студентів факультету педагогіки, психології, соціальної роботи та мистецтв Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя. Інтегральними критеріями сформованості управлінських умінь у майбутніх керівників було визначено: знаннєвий, мотиваційний та діяльнісний.

Вивчення стану сформованості управлінських умінь керівників закладів освіти здійснювалося за допомогою чітко розроблених методик: анкетування, опитувальник «Основні функції управлінської діяльності, що реалізуються при управлінні закладом», методики К.Замфір у модифікації А. Реана «Мотивація професійної діяльності», розв’язання управлінських ситуацій, картиа самооцінки рівня володіння знаннями й уміннями організації управлінської діяльності.

Підсумувавши результати проведеної діагностики, визначили три рівні сформованості управлінських умінь: достатній 25,3% студентів, середній – 44,0%, елементарний – 30,7%.

За результатами констатувального етапу експерименту ми встановили, що рівень сформованості управлінських умінь у магістрів знаходиться переважно на середньому (44,0%) рівні, що спричинило побудову системи роботи з поліпшення професійної підготовки майбутніх керівників. Запропонована система включала ділові ігри «Імідж сучасного закладу освіти», «Директор – генератор та головний агент змін», «Новий керівник»; кейс-метод, тренінги «[Мистецтво управління колективом сучасного закладу](http://dyvokray.org.ua/schodennik-zavidujuchoi/230-mistectvo-upravlinnja-kolektivom-suchasnogo-doshkilnogo-navchalnogo-zakladu) освіти», «Особливості розвитку психологічної готовності керівників освітніх організацій до формування позитивного іміджу», семінар-тренінг «Професійний зріст та самовдосконалення особистості керівника як умова успішності управлінської діяльності», метод дискусії та метод проектів.

# ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено дослідження проблеми формування управлінських умінь у майбутніх керівників закладів освіти, що дало можливість сформулювати наступні висновки:

1. Обґрунтовано зміст основного поняття дослідження «управлінські вміння», які трактуємо як здатність керівника закладу освіти провадити управлінську діяльність, що реалізується шляхом вираження особистісних якостей й усвідомленого використання відповідних професійних знань та навичок, практичного досвіду.

Уточнення структури управлінських умінь дозволило визначити його як сукупність двох компонентів: уміння управляти діяльністю закладу освіти (діагностико-прогностичні, організаційно-регулятивні, контрольно-коригувальні уміння) та уміння управляти відносинами (уміння управляти комунікацією та уміння керівника управляти власною поведінкою). Визначені складові забезпечать ефективність управлінської діяльності при умові цілісності та взаємообумовленості.

2. Виявлено та теоретично обґрунтовано педагогічні умови, які забезпечать успішність формування управлінських умінь майбутніх керівників закладів освіти у процесі їх магістерської підготовки: підвищення мотивації магістрів до набуття управлінських умінь; оновлення змісту професійного навчання майбутніх керівників закладів освіти у контексті надання знань про особливості управлінської діяльності; упровадження у процес професійної підготовки магістрів інноваційних технологій навчання.

3. На основі системного аналізу одержаних матеріалів дослідження теоретично розроблено структурно-функціональну модель розвитку управлінських умінь магістрів у процесі їх професійної підготовки. Дана модель презентована концептуальним, змістовим, процесуальним та результативним блоками, кожна складова якої характеризується сукупністю відповідних взаємопов’язаних заходів, форм і методів навчання.

4. Проведено констатувальний експеримент з метою діагностики рівнів сформованості управлінських умінь у магістрів на базі факультету педагогіки, психології, соціальної роботи та мистецтв Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя. Отримані результати експерименту підтверджують домінування середнього рівня сформованості управлінських умінь у майбутніх керівників (44,0%), що й зумовило потребу в розробці відповідної системи роботи.

Проведене дослідження не розкриває усіх аспектів проблеми формування управлінських умінь як складової професійної готовності майбутніх керівників закладів освіти до управлінської діяльності. Подальшого вивчення, на наш погляд, потребують наступні питання: використання потенціалу розвивального освітнього середовища закладу вищої освіти у формуванні управлінських умінь студентів; розробка дидактичного супроводу процесу формування управлінських умінь фахівців освітньої сфери; пошук механізмів педагогічного керування процесом формування управлінських умінь у майбутніх управлінців; порівняльні дослідження процесу розвитку управлінських умінь майбутніх і працюючих фахівців освітньої сфери.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

* + - 1. Активізація навчального процесу у сучасній вищій школі: Метод. огляд / Уклад. Л.А.Якимова. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2010. 32 с.

1. Алексюк А. М. Педагогіка вищої освіти України. Київ: Либідь, 1998. 436 с.
2. Андрощук І.В. Тренінг як засіб підготовки майбутніх викладачів до педагогічної взаємодії. *Вісник Черкаського університету. Серія: Педагогічні науки*. № 9. 2016. С. 117–121. URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5986/1/%d0%a1%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f%2036.pdf>
3. Бахов І. С. Педагогічні умови формування професійно-комунікативної компетентності перекладачів в системі вищої освіти. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Соціологія. Психологія. Педагогіка*. Додаток 4, том ІІ (14). 2009. Тем. вип. № 3. «Вища освіта у контексті інтеграції до європейського освітнього простору». С. 313–323.
4. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2015. Випуск 3. С. 210-214.
5. Бондарєва Л. І. Навчальний тренінг як засіб професійної підготовки майбутніх менеджерів організацій в економічних університетах: автореф. дис… канд. пед. наук: 13.00.04 – Теорія і методика професійної освіти. К., 2006. 23 с.
6. Верещак Л. Формування управлінських умінь у педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів як чинник реалізації сучасних вимог освітнього менеджменту. *Витоки педагогічної майстерності*. 2015. Випуск 15. С.77-81. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpm\_2015\_15\_18](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=vpm_2015_15_18)
7. Виговська С.В., Виговський А.Ю. Практична складова професійної підготовки майбутніх фахівців лісового господарства. URL: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:PiJ1mQZWi8gJ:journals.nubip.edu.ua/index.php/Pedagogica/article/download/3297/3221&cd=4&hl=uk&ct=clnk&gl=ua
8. Георгієв В. М. Формування професійної компетентності майбутніх офіцерів високомобільних десантних військ у процесі фахової підготовки : автореф. дис. … канд. пед. наук : 13.00.04 – Теорія і методика професійної освіти. Хмельницький, 2015. 20 с.
9. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. К. : Либідь, 1997. 376 с.
10. Гуревич Р.С. Теоретичні та методичні засади організації навчання у професійно-технічних закладах : монографія / за ред. С. У. Гончаренка. Київ : Вища школа, 1998. 229 с.
11. Гуцаленко Л.В. Державний фінансовий контроль / Л.В. Гуцаленко, В.А. Дерій, М.М. Коцупатий. К.: Центр учбової літератури, 2009. 424 с.
12. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяль­нос­ті. К., 1994. 223 с.
13. Загіка О. О. Формування професійної компетентності майбутніх агентів з постачання в професійно-технічних навчальних закладах: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 – Теорія та методика професійної освіти. К., 2015. 270 с. URL: https://ivet.edu.ua/images/spets-rada/diss/dis\_zagika\_2015.pdf
14. Закон України «Про дошкільну освіту» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 49, ст.259). URL: https://zakon.help/zakonodavstvo-ukraini/2628-14
15. Закон України «Про професійно-технічну освіту» (чинний у редакції від 20 травня 2020 року). URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80#Text>
16. Закон України «Про вищу освіту» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 37-38, ст.2004). URL: http://fedmet.org/analytics/zakon-ukraini-pro-vishhu-osvitu/
17. Земліна Ю. В. Формування професійної готовності майбутніх фахівців з туризму в процесі навчально-виробничої практики: автореф. дис. … канд. пед. наук: 13.00.04. Київ, 2014. 34 с.
18. Єльнікова Г.В. Деякі питання підготовки керівника навчального закладу на основі розроблення його професійно-кваліфікаційної характеристики. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32307052.pdf>
19. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління: курс лекцій. К. : ЦІППО АПН України, 2003. 133 с.
20. Інтерактивні технології: теорія та методика / О. І. Пометун, Н. С. Побірченко, Г. І. Коберник, О. А. Комар, Т. А. Торчинська. Київ–Умань, 2008. 92 с.
21. Кайдалова Л. Г. Педагогічна культура викладача [навч. посібник] /Л. Г. Кайдалова, Т. В. Лутаєва. Харків : Вид-во НФаУ, 2011. 181 с.
22. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту: Навч. посібник. К.: Либідь, 2004. 424с.
23. Кашкарьов Г.В. Підготовка магістрантів до управління навчальним закладом в умовах особистісно орієнтованої освіти [Електронний ресурс]. *Педагогіка. Збірник наукових праць Бердянського державного педагогічного університету (Педагогічні науки).* 2005. №4. Бердянськ: БДПУ, 210 с. URL: http://www.bdpu.org/scientific\_published/pedagogic[s\_4\_2005/11](http://www.bdpu.org/scientific_published/pedagogics_4_2005/11)
24. Ковальова С. Сутність технології кейс-методу у професійній підготовці вчителя. *Педагогічний дискурс*. 2015. Вип. 19. С. 96-101.
25. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра. пед. наук: спец. 19.00.05 – Соціальна психологія. К., 2001. 37с.
26. Крохмаль А. М. Формування потреби у професійному самовдосконаленні студентів вищих технічних навчальних закладів: автореф. дис. на здобуття канд. пед. наук: спец. 13.00.04 – Теорія і методика професійної освіти. Харків, 2012. 20 с.
27. Кузьмінський А.І. Теоретико-методологічні засади післядипломної освіти в Україні: автореф. дис... д-ра. пед. наук: 13.00.04 – Теорія та методика професійної совіти. К., 2003. 44 с. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r\_81/cgiirbis\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9A%D1%83%D0%B7%D1%8C%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%90.%D0%86.$
28. Кузнєцова Т. Мотивація навчання. *Нова педагогічна думка*. 2013. – №1/ Ч. 2. С. 37–39. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npd\_2013\_1.2\_10.pdf
29. Литвин А. В. Методологічні засади поняття «педагогічні умови»: на допомогу здобувачам наукового ступеня. Львів : СПОЛОМ, 2014. 76 с.
30. Максименко В. П. Дидактика: курс лекцій: Навч. посіб. Хмельницький: ХмЦНП, 2013. 222 с.
31. [Махиня Т.](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%9C%D0%B0%D1%85%D0%B8%D0%BD%D1%8F%20%D0%A2$) Зміст, форми і методи роботи з розвитку управлінських умінь керівників дошкільних навчальних закладів у системі підвищення кваліфікації*.* [*Нова педагогічна думка*](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%9622868). 2013. № 3. С. 91-96. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd\_2013\_3\_28](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=Npd_2013_3_28)
32. Махиня Т.А. Тенденції розвитку управлінських умінь керівників дошкільних навчальних закладів в умовах інформатизації освіти. *Народна освіта. Науково-методичний електронний педагогічний журнал.*  Випуск 1 (19), 2013. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\_id=1127
33. Мельничук І. М. Цільові аспекти використання тренінгів *Психолого-педагогічні проблеми сільської школи : зб. наук. праць Уманського держ. пед. ун-ту ім. П. Тичини*.Умань: УДПУ ім. П. Тичини, 2007. Вип. 19. С. 185–192.
34. Менеджмент в освіті: збірник програм практик. Галузь знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальність 073 «Менеджмент». Освітньо-кваліфікаційний рівень «магістр» / Укладачі: Ю.Г.Новгородська О.П.Щотка. Ніжин : НДУ ім. М.Гоголя, 2018. 37 с.
35. Москаленко А. Формування комунікативної компетентності в майбутніх управлінців навчальними закладами в процесі проходження практики. *Науковий вісник Мелітопольського держ. пед. університету*. 2015. № 2. С. 70-76.
36. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. Указ президента України № 344/2013 від 25 червня 2013 року.URL:  http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/11/nsro\_1221.pdf
37. Орлик О. В. Кейс-метод і особливості його застосування при підготовці фахівців у ВНЗ. *Теорія та методика навчання фундаментальних дисциплін у вищій школі : зб. наук. праць*. Кривий Ріг : Видавничий відділ НМетАУ, 2012. Вип. VII. С. 128-135.
38. Ортинський В.Л. Педагогіка вищої школи : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. К. Центр учбової літератури, 2009. 472 с
39. Осадченко І. І. Дефініція та дидактична сутність поняття «кейс-метод». *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»* : наук.-теорет. зб. Сер. : Педагогіка. Переяслав-Хмельницький, 2010. Вип. 19. С. 169-173.
40. Освітньо-професійна програма «Менеджмент в освіті» другого (магістерського) рівня вищої освіти галузь знань: 07 Управління та адміністрування спеціальність: 073 Менеджмент Кваліфікація: Магістр менеджменту. Ніжин, 2022. URL: https://drive.google.com/drive/folders/1Fo5NpWdi4B5L8-UhIkgh5heKmeYUs8YN
41. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.. К.: Кондор, 2003. — 554с.
42. Островерхова Н.М. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект / Н.М.Островерхова, Л.І. Даниленко. К.: Школяр, 1996. 302с.
43. Паращенко Л.І. Формування організаторських та управлінських умінь в учнів ліцею бізнесу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.01 – Загальна педагогіка та історія педагогіки. – К., 2002. 19 с.
44. Пасічник О. О. Особливості використання ділових ігор на заняттях з іноземної мови у ВНЗ. *Науковийц вісник Ужгородського національного університету. Серія «Педагогіка. Соціальна робота».* Вип.30. С.125-126. URL:https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/299/1/%D0%9E%D0%A1%D0%9E%D0%91%D0%9B%D0%98%D0%92%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%86%20%D0%92%D0%98%D0%9A%D0%9E%D0%A0%D0%98%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%94%D0%86%D0%9B%D0%9E%D0%92%D0%98%D0%A5%20%D0%86%D0%93%D0%9E%D0%A0%20%D0%9D%D0%90%20%D0%97%D0%90%D0%9D%D0%AF%D0%A2%D0%A2%D0%AF%D0%A5%20%D0%97%20%D0%86%D0%9D%D0%9E%D0%97%D0%95%D0%9C%D0%9D%D0%9E%D0%87%20%D0%9C%D0%9E%D0%92%D0%98%20%D0%A3%20%D0%92%D0%9D%D0%97.pdf
45. Пасічник О. О. Формування професійних комунікативних умінь майбутніх соціальних педагогів засобами навчальних тренінгів: автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.04 – Теорія і методика професійної освіти. ТНПУ ім. В. Гнатюка. Тернопіль, 2013. 20 с.
46. Пащенко Т. М. Кейс-метод як сучасна технологія навчання спеціальних дисциплін. *Молодь і ринок : наук.-пед. журн. Дрогоб. держ. пед. ун-ту ім. І. Франка.* 2015. № 8. С. 94-98. URL: <file:///D:/Doc/Downloads/Mir_2015_8_22.pdf>
47. Пащенко Т. Методика розроблення проектних технологій для підготовки майбутніх кваліфікованих робітників будівельної галузі. URL: https://lib.iitta.gov.ua/704702/1/%D0%9F%D0%B0%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.doc.pdf
48. Педагогічний словник / [ред. М.Д. Ярмаченко]. К.: Педагогічна думка, 2001. 516с.
49. Пермінова Л. А. Розвиток професійних умінь керівника школи у системі курсової підготовки: дис... канд. пед. наук: 13.00.04 – Теорія і методика професійної освіти. К., 2002. 207с.
50. Підготовка керівника середнього закладу освіти: Навчальний посібник/ [ред. Л.І. Даниленко]. К.: Міленіум, 2004. 272с.
51. Підготовка майбутнього вчителя до впровадження педагогічних технологій : навч. посіб. / О.М. Пєхота та ін.; за ред. І.А. Зязюна, О.М. Пєхоти. Київ : А.С.К., 2003. 240 с.
52. Положення про проведення практики студентів Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя / уклад.: О. Г. Самойленко, О. С. Філоненко. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2018. 15 с.
53. Пометун О. І. Інтерактивні методи навчання*. Енциклопедія освіти* / АПН України ; гол. ред. В. Г. Кремень. К. : Юрінком Інтер, 2008. С. 357.
54. Пометун О. І. Ситуаційний метод навчання. Енциклопедія освіти / Академія пед. наук України ; гол. ред. В. Г.Кремень. Київ, 2008. С. 821-822.
55. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації. URL: <http://posibnyky.vntu.edu.ua/ps_v_>org/341.html
56. Професійна освіта: словник: навч. посіб. / [уклад. С. У. Гончаренко та ін.; за ред. Н. Г. Ничкало]. К. : Вища школа, 2000. 380 с.
57. Пушкар З., Пушкар Б. Сутність та роль управлінських рішень в управлінні персоналом. URL:http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/3274/1/%D0%9F%D1%83%D1%88%D0%BA%D0%B0%D1%80%20%D0%97..pdf
58. Резнік С. М. Формування управлінських умінь і навичок у майбутніх інженерів у вищих технічних навчальних закладах 13.00.04 – Теорія та методика професійної освіти: автореф. дис.. канд. пед. наук. Київ – 2007. 18 с. URL: https://www.kpi.kharkov.ua/archive/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%82%D1%8B/2008/%D0%A0%D0%B5%D0%B7%D0%BD%D1%96%D0%BA%20%D0%A1.%D0%9C.%20BB%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D1%85.pdf
59. Савченко Л. О. Теоретико-методичні засади підготовки вчителів до педагогічної діагностики якості освіти : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 – Теорія і методика професійної освіти. Одеса, 2014. 43 c.
60. Сердюк Н. Ю. Формування управлінських умінь майбутнього вчителя в позанавчальній діяльності: навч.-метод. посіб. / Сердюк Н. Ю., Люріна Т. І., Молодиченко В. В. 2-ге вид. доп. Мелітополь : Вид-во “Мелітополь”, 2007. 110 с.
61. [Сердюк Н.Ю.](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%B4%D1%8E%D0%BA%20%D0%9D.%D0%AE.$) Формування управлінських умінь майбутнього вчителя у позанавчальній діяльності: автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.04 – Теорія і методика професійної освіти. Житомир. держ. ун-т ім. І.Франка. Житомир, 2008. 20 с. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%B4%D1%8E%D0%BA%20%D0%9D.%D0%AE.$>
62. Ситуаційна методика навчання: теорія і практика / упор. О. Сидоренко, В. Чуба. К. : Центр інновацій і розвитку, 2001. 256 с.
63. Сірий А.В. Основні напрями дослідження проблеми мотивації особистості в зарубіжній психології. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*. 2008. №20-21. С. 40-44.
64. Стандарт вищої освіти України із галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності: 073 Менеджмент другого (магістерського) рівня). Наказ 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>
65. Теоретико-прикладні аспекти управління закладами освіти: Науково-методичний посібник / [Калініна Л.М., Островерхова Н.М., Остапенко А.Ф. та ін.]; за ред. Л.М. Калініної. К.: ПП Компанія «Актуал. освіта», 2002. 310с.
66. Тренінгові технології навчання з економічних дисциплін : навч. посіб. / Г. О. Ковальчук, Н. Ю. Бутенко, М. В. Артюшина та ін. К.: КНЕУ, 2006. 320 с.
67. Філософський енциклопедичний словник : энциклопедия / НАН України, Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди ; голов. ред. В. І. Шинкарук. Київ : Абрис, 2002. 742 с.
68. Шматков Е.В. Використання моделювання при навчанні учнів професійно-технічних навчальних закладів робітничим професіям. *Теорія і практика управління соціальними системами.* 2009. № 2. С. 50-54. URL: <http://library.kpi.kharkov.ua/files/JUR/tpuss_2009_2.pdf>
69. Щотка О.П. Психологія управління. Силабус. URL: http://vle.ndu.edu.ua/course/view.php?id=279

**ДОДАТКИ**

**Додаток А**

**Додаток Б**

**Анкетування**

**щодо визначення ступеня обізнаності магістрантів зі змістом та специфікою управлінських умінь як складової професійної діяльності керівника**

1. Як Ви розумієте сутність поняття «управлінські уміння»?
2. У чому виявляються управлінські уміння менеджера сфери освіти?
3. Яке значення мають управлінські уміння у професійній діяльності керівника закладу освіти?
4. Назвіть структурні компоненти управлінських умінь керівника закладу освіти.
5. Які мотиватори спрямовують Вас до розвитку управлінських умінь?
6. Що краще забезпечує розвиток управлінських умінь: вивчення навчальних предметів чи проходження стажувальної практики?
7. Які форми та методи роботи є найбільш ефективними щодо формування у майбутніх керівників управлінських умінь?
8. Які управлінські вміння Ви хотіли б розвинути?

**Додаток В**

**Таблиця 3.3**

**Самооцінка й оцінка рівня сформованості знань специфіки змісту управлінської діяльності**

|  |  |
| --- | --- |
| **№**  **п/п** | **Знання**  **специфіки змісту**  **управлінської діяльності**  **керівника закладу освіти** |
| **Респонденти** | |
| **За самооцінкою** | **За оцінкою експертів** |
| 1. | Законодавчі та правові документи щодо управління закладом освіти | 3,4 | 3,3 |
| 2. | Функції управління | 3,9 | 3,3 |
| 3. | Робота з підлеглими | 4,4 | 4,3 |
| 4. | Професіограма сучасного керівника | 3,4 | 3,2 |
| 6. | Методи, форми й засоби управлінської діяльності | 3,8 | 3,6 |
| 7. | Принципи управлінської діяльності | 3,6 | 3,2 |
| 8. | Зміст, обов’язки та функції сучасного керівника | 4,4 | 4,2 |
| 9. | Особливості спілкування керівника з підлеглими | 3,9 | 3,8 |
| 10. | Теоретичні знання з психології управління | 3,8 | 3,6 |
| 11. | Управління фінансово-господарською діяльністю | 4,3 | 4,2 |
| 12. | Педагогічна діагностика | 3,5 | 3,5 |
| 13. | Роль управлінських умінь у професійній діяльності керівника | 3,7 | 3,4 |
| 14. | Структура управлінських умінь | 3,1 | 3,0 |
| 15. | Напрями управлінської діяльності керівника | 3,4 | 3,2 |
| 16. | Нормативно-методичне забезпечення діяльності сучасного керівника | 3,7 | 3,6 |
| 17. | Зміст управлінської діяльності керівника | 3,3 | 3,2 |

**Додаток Г**

**Опитувальник «Оцінювання потреби у формуванні (розвитку) управлінських умінь»**

Інструкція. *За шкалою семантичної диференціації просимо визначити рівень значущості нижче поданих тверджень*

1. В умовах сучасних змін та розвитку українського суспільства вкрай важливими є управлінські уміння для майбутніх керівників закладів освіти.
2. На скільки Ви оцінюєте необхідність та значущість управлінських умінь у професійній діяльності керівника закладу освіти?
3. Я вважаю, що підготовка майбутніх керівників до управлінської діяльності у вищих закладах освіти необхідна.
4. Уміння встановлювати причинно-наслідкові зв’язки, формулювати ціль, гіпотезу, планувати розробляти шляхи подолання проблеми сприятиме здійсненню управлінської діяльності керівників.
5. Некомпетентність керівника в управлінській діяльності впливатиме на результат його професійної діяльності.
6. Майбутнім керівникам необхідно враховувати алгоритм прийняття рішення, визначати та оцінювати альтернативні варіанти дій у певній ситуації, приймати ефективні рішення відповідно до посадових обов’язків.
7. Управлінські уміння керівника сприятимуть ефективному прогнозуванню у професійній діяльності.
8. Управлінські уміння керівника – вимога часу.

**Додаток Д**

**Методика «Мотивація професійної діяльності» (методика К.Замфір у модифікації А. Реана)**

В основу покладена концепція про зовнішню та внутрішню мотивацію. Про внутрішній тип мотивації потрібно говорити, коли для особистості має значення сама діяльність. Якщо ж основою мотивації професійної діяльності є прагнення до задоволення інших зовнішніх потреб по відношенню до змісту самої діяльності (мотиви соціального престижу, зарплатні тощо), то в цьому випадку прийнято говорити про зовнішню мотивацію.

Самі ж зовнішні мотиви тут диференціюються на зовнішні позитивні та зовнішні негативні. Зовнішні позитивні мотиви, безперечно, більш ефективні та бажані ніж негативні мотиви.

***Інструкція***

Прочитайте перераховані нижче мотиви професійної діяльності та дайте оцінку їх значущості для Вас за п’ятибальною шкалою.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№**  **з/п** |  | У дуже незначній мірі | У достатньо незначній мірі | У невеликій, але значній мірі | У достатньо великій мірі | У дуже значній мірі |
| **1** | Грошове забезпечення |  |  |  |  |  |
| **2** | Прагнення до просування по роботі |  |  |  |  |  |
| **3** | Прагнення уникнення критики зі сторони керівника чи колег |  |  |  |  |  |
| **4** | Прагнення уникати можливих покарань чи неприємностей |  |  |  |  |  |
| **5** | Потреба у досягненні соціального престижу та поваги оточуючих |  |  |  |  |  |
| **6** | Задоволення від самого процесу та результату роботи |  |  |  |  |  |
| **7** | Можливість найбільш повної самореалізації саме в цій діяльності |  |  |  |  |  |

***Обробка***

Підраховуються показники внутрішньої мотивації (ВМ), зовнішньої позитивної (ЗПМ) та зовнішньої негативної (ЗНМ) у відповідності до наступних ключів:

ВМ = (оцінка пункту 6 + оцінка пункту 7) /2

ЗПМ = (оцінка п. 1 + оцінка п. 2 + оцінка п.5) /3

ЗНМ = (оцінка п. 3 + оцінка п.4) /2

Показником значущості кожного типу мотивації буде число, яке знаходиться у межах від 1 до 5 ( у тому числі можливо і дробове).

***Інтерпретація***

На підставі отриманих результатів визначається мотиваційний комплекс особистості. Він уявляє собою тип співвідношення між собою трьох видів мотивації: ВМ, ЗПМ, ЗНМ. До найкращих, оптимальних мотиваційних комплексах слід відносити два типа сполучення:

ВМ>ЗПМ>ЗНМ та ВМ = ЗПМ>ЗНМ.

Найгіршим мотиваційним комплексом є тип ЗНМ>ЗПМ>ВМ.

Між цими комплексами заключні проміжні з точки зору їх ефективності інші мотиваційні комплекси.

Потрібно враховувати не тільки тип мотиваційного комплексу, але й те, наскільки сильно один тип мотивації превалює над іншім по ступеню значущості.

Наприклад, неможливо два нижче приведених мотиваційних комплекси вважати абсолютно однаковими:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **ВМ** | **ВПМ** | **ЗНМ** |
| **1.** | 1 | 2 | 5 |
| **2.** | 2 | 3 | 4 |

І перший, і другий мотиваційний комплекс відносяться до одного і того ж неоптимального типу: ЗНМ>ЗПМ>ВМ

У першому випадку мотиваційний комплекс особистості є значно негативним, ніж у другому. У другому випадку в порівнянні з першим має місце зниження показника негативної мотивації та підвищення показників зовнішньої позитивної і внутрішньої мотивації.

Задоволеність професією тим вища, чим оптимальніший мотиваційний комплекс: значна перевага внутрішньої позитивної мотивації і низька – зовнішньої негативної.

Чим оптимальніший мотиваційний комплекс, чим більша активність, мотивована самим змістом діяльності, прагненням досягти в цій діяльності певних позитивних результатів, тим нижча емоційна нестабільність. І навпаки, чим більша діяльність досліджуваного, яка обумовлена мотивами уникнення (що починають превалювати над мотивами, що пов’язані з цінністю самої діяльності, а також над зовнішньою позитивною мотивацією), тим вище рівень емоційної нестабільності.

**Додаток Е**

**Опитувальник основні функції управлінської діяльності, що реалізуються при управлінні закладом**

Визначити основні функції управлінської діяльності, які забезпечують ефективність управлінської діяльності керівника:

* Планування передбачення засобів дій, які можуть виникнути в майбутньому, а також визначення шляхів зміцнення і подальшого розвитку організації.
* Функція організації спрямована на реалізацію визначених на попередньому етапі планів і передбачає цілеспрямований вплив на колектив організації для створення механізму управління та взаємозв’язків у ній.
* Прогнозування являє собою спосіб переходу організації від пасивної стратегії управління, що полягає в реакції на зміну зовнішніх умов, до активної – трансформації, попередження змін і попередньої підготовки до них.
* Прийняття управлінського рішення – результат творчого пошуку суб’єктом управління шляхів, напрямів засобів виходу з виробничо-господарської ситуації, а також відповідних дій колективу об’єкта управління.
* Мотивація передбачає реалізацію колективних потреб, підвищення рівня задоволення виконанням роботи, оцінку виконаної праці, впровадження різноманітних способів стимулювання до виконання обов’язків на найвищому професійному рівні.
* Функція контролю забезпечує моніторинг досягнення цілей і пов’язана з відстеженням дотримання стандартів, норм, планів та вивченням реального стану явищ.
* Регулювання – це функція управління, сутність якої полягає в коригуванні за наслідками контролю і дозволяє підтримувати систему організації на оптимальному рівні, упорядковувати всі підсистеми, забезпечувати умови для подальшого вдосконалення, не припускати надмірного реактивного управління (за наслідками та відхиленнями).

**Додаток З**

**УПРАВЛІНСЬКІ СИТУАЦІЇ**

Директор попросила педагога-психолога (зі спеціальною педагогічною освітою) провести на наступний день уроки у 2 «А» класі, оскільки їхня вчителька захворіла, а решта вчителів початкових класів зайняті на своїх уроках. На це психолог відповіла, що вона недавно провела психодіагностичне обстеження учнів шостих класів і їй потрібно опрацювати величезну кількість тестів, а потім проаналізувати отримані результати. Однак свою відмову вона чітко не сформулювала, і директор вирішила, що її прохання буде виконано.

На наступний день педагог-психолог у 2 «А» клас не прийшла, а зайнялася обробкою тестів у своєму кабінеті. Урок провела завуч, після чого повідомила про це директору школи. Директор, у свою чергу, викликала психолога до себе в кабінет для того, щоб висловити свої претензії і прояснити ситуацію, що склалася.

На думку директора, педагог-психолог - прекрасна кандидатура для заміни вчителя початкових класів, оскільки у неї є відповідна освіта. У свою чергу, педагог-психолог дотримується тієї позиції, що у неї багато своєї роботи, яку крім неї ніхто більше зробити не зможе. Як вирішити дану конфліктну ситуацію?

Для вирішення конфлікту між директором школи і підлеглим студенти ознайомлюються з відомою в психології технікою тристороннього сприйняття. Її суть полягає в тому, що директор дивиться на конфліктну ситуацію по черзі з трьох сторін: своєї, підлеглого і спостерігача.

Магістрам потрібно техніку реалізувати на практиці.

1. Уявити себе в ролі підлеглого, проговорити (вголос або подумки) слова, які виражають його думку з приводу ситуації, що склалася.

2. Перейти в позицію керівника і висловити своє ставлення до ситуації.

3. Перейти в позицію спостерігача і спробувати проаналізувати ситуацію незалежно від думок підлеглого і керівника:

* визначити позитивні наміри, що ховаються за поведінкою підлеглого і керівника (наприклад, у наведеній вище ситуації педагог-психолог чітко аргументувала свою відмову виходити на заміну хворої вчительки тим, що вона поспішає виконати свою безпосередню роботу, а директор школи стурбований тим, що другокласники залишилися без педагога і треба терміново знайти йому заміну);
* визначити, які позитивні наміри кожного з учасників конфлікту є загальними (наприклад, педагога-психолога і директора школи об'єднує відповідальне ставлення до своєї роботи);
* дати поради (мінімум 3-4) керівнику, як краще побудувати взаємини з підлеглим ( поговорити з нею увечері після роботи в неформальній обстановці, пояснити, що в результаті її поведінки могли постраждати діти, розказати їй про те, що такі заміни часто проводяться в інших школах тощо).

4. Перейти в позицію керівника і подумати, які поради спостерігача студенти могли б реалізувати на практиці.

5. Розіграти ще раз діалог між керівником і підлеглим, використовуючи отриману інформацію та поради спостерігача.

6. Якщо конфлікт не вирішиться, перейти в позицію спостерігача, подивитися на нові взаємини керівника та підлеглого і дати їм оцінку.

**Додаток К**

**ДІЛОВІ ІГРИ**

**ДІЛОВА ГРА «ІМІДЖ СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ»**

**Мета гри:**

\* визначити проблеми закладу освіти та альтернативні шляхи їх подолання для забезпечення позитивного іміджу закладу.

\* слугувати активізації творчого пошуку педагогів;

\* моделювання портрету керівника сучасного закладу освіти;

\* стимулювати бажання продукувати позитивний імідж педагогічного колективу закладу освіти;

**Очікувані результати:**

\* спонукати педагогів діяти у напрямі позитивних змін з чітким баченням поставленої мети та способів її досягнення;

\* згуртувати учасників освітнього процесу навколо поставленої мети;

\* допомогти кожному педагогу усвідомити особисту відповідальність за розвиток дошкільного закладу;

\* створити атмосферу підтримки і порозуміння у педагогічному колективі;

\* розвивати стратегічне, корпоративне, інноваційне мислення педагогів.

**Обладнання:**

\* магнітно-маркерна дошка;

\* макети: «Дошкільний заклад», «Портрет вихователя»;

\* малюнок «сходинки»;

\* папір різного кольору;

\* маркери, ручки;

\* музика моря

**Хід гри**

(Учасники гри займають місця за 4 столами згідно кольорових фішок)

       Ведучий: Доброго дня, колеги!

З гарним настроєм хто прийшов – махніть рукою.

Хто чує мене – кивніть головою.

Хто бачить мене – прошу оком моргнути,

Хто любить дітей, прошу встати

Хто веселий, енергійний – ви всім усміхніться.

Хто ввічливий – сусідові злегка вклоніться.

Хто працює над собою, іде вперед сміло,

Похитайте головою вправо і вліво, вправо і вліво.

Почитати кому охота, любить хто свою роботу

І про імідж садка дбає, перспективи намічає

Поплещіть, вас побачить я хочу.

           Отже в залі зібралися веселі, творчі, працьовиті педагоги. І ми можемо розпочати свою роботу.

**Формулювання правил гри**

**Ведучий:** Китайська народна мудрість говорить: «Не дай вам Бог жити у часи змін». Сучасний світ змінюється з неймовірною швидкістю. Змінюється клімат, соціальні системи, відносини. Стрімко розвивається наука й освіта.

Тож сьогодні система освіти потребує від педагогів співучасті, «спів думки». Педегог, який споглядає, сліпо виконує вказівки керівництва, більше не може забезпечити ефективний і результативний освітній процес.

Проте, може варто посперечатися з китайською мудрістю? Час змін – це час найбільших можливостей! Важливо побачити ці зміни, перейнятися ними, а отже крокувати в ногу з часом.

**Визначення мети**

Вдала колективна робота завжди приносить плідний результат.

І сьогодні ми з вами пограємо у гру «Методичний колаж» -- «Імідж дошкільного навчального закладу». Його мета:

- визначити проблеми дошкільного навчального закладу та намітити покрокові шляхи їх усунення для формування позитивного іміджу закладу;

-- допомогти кожному педагогу усвідомити особисту відповідальність за розвиток ДНЗ.

Перед нами стоїть дуже цікаве і важливе завдання: не лише вивчити поле діяльності закладу, а й визначити можливості «вирощування» на цьому полі чогось якісно нового й корисного. Упевнена, що разом ми зможемо із цим упоратися.

Давайте скомпонуємо **правила гри.**

* не втрачати свій і чужий час даремно;
* ділитися своїми міркуваннями;
* не вдаватися до оцінних суджень і образ;
* говорити по одному – всі інші мають слухати;
* враховувати всі висловлені думки;
* пам’ятати – результат роботи залежить від активності кожного учасника і групи в цілому.

**Вправа «Нас із вами об’єднує…»**

**Ведучий:** Для розминки виконаємо таку вправу. Порадьтеся і виберіть із наявних піктограм, що на вашу думку об’єднує нас, і прикріпіть на макет закладу.

**Ведучий:** Отже, ми всі з вами різні, але нас об’єднує: любов до дітей, педагогічна освіта, прагнення до змін, мрії про краще майбутнє, цілесяпрмованість, творчість, доброта, турбота про навколишній світ, патріотизм.

**Аналіз діяльності закладу освіти**

**Ведуча:** А зараз ми проведемо аналіз діяльності закладу освіти. Алгоритм дій такий:

* Педагоги, які сидять за 1 і 2 столом визначають по 5 найсильніших сторін у роботі закладу;
* Педагоги, які сидять за 3 і 4 столом визначають по 5 найслабших сторін діяльності закладу;
* під час дискусійної хвилинки обговорюємо й виокремлюємо з десяти п’ять основних сильних сторін у роботі закладу і п’ять вразливих або слабких сторін, які записуємо на стенді.

**Ведуча:** Запрошую представників 1 і 2 столу озвучити визначені сильні сторони роботи закладу.

**Сильні сторони закладу освіти:**

-- творчі напрацювання педагогів із проблемної теми закладу «Інтеграція родинного і суспільного виховання в розв’язанні завдань БЖД»;

-- наявність додаткових платних освітніх послуг;

-- небайдужий кваліфікований педагогічний колектив (3 вихователі мають звання «вихователь-методист»);

-- створене розвивальне ігрове середовище;

-- сприятливий морально-психологічний клімат;

-- традиції колективу;

-- наявність згуртованого дитячого, батьківського колективів;

-- власний сайт в Інтернеті;

-- постійний саморозвиток колективу;

-- хороші показники підготовки дітей до школи.

**Ведуча:** Запрошую представників 3 і 4 столів озвучити слабкі сторони діяльності закладу.

**Слабкі сторони ЗО:**

-- низький рівень матеріального становища більшості мешканців мікрорайону;

-- недостатньо укомплектований заклад кваліфікаційними кадрами;

-- відсутність яскравої зовнішньої атрибутики: девіз, герб, прапор;

-- недостатнє матеріально-технічне забезпечення;

-- не налагоджена співпраця з соціальними інститутами, вищими навчальними закладами;

-- відсутність реклами про діяльність закладу, освітні послуги;

-- немає іміджмейкера, піару закладу;

-- недостатнє застосування інформаційно-комунікаційних технологій;

-- не об’єднані спільною справою дитячий, батьківський і педагогічний колектив;

-- недостатнє використання інноваційних технологій.

(Обговорення і визначення по 5 сильних і 5 слабких сторін роботи закладу освіти).

**Вправа «Сходинки»**

**Ведучий:** П’ять основних сильних сторін є безумовною перевагою роботи закладу і не повинні бути втраченими у процесі розвитку.

Слабкі сторони негативно впливають на створення позитивного іміджу закладу. Тому наші зусилля та енергію ми спрямуємо на те, щоб «вразливі сторони» діяльності нашого закладу зробити сильними. Для цього визначимо покрокові шляхи подолання слабких сторін для розвитку і підняття іміджу закладу. На другій сходинці напишемо «завтра» на третій – «через тиждень», на четвертій – «через місяць», на п’ятій – «через рік» і на шостій – «через два роки».

Подумайте, порадьтеся і визначте, що ми можемо зробити завтра, через тиждень, через місяць, через рік і через два роки.

(завтра - розпочати виготовлення зовнішньої атрибутики;

через тиждень – працювати над рекламою закладу, відзняти телепередачу за участю дітей, педагогів, розробити буклети про надання ДОПП;

через місяць – ефективніше застосовувати ІКТ;

через рік – покращити матеріально-технічне забезпечення, поповнити ігрові розвивальні осередки;

через 2 роки – укомплектувати заклад кваліфікаційними кадрами).

Ведучий: Отже ми визначили покрокові шляхи подолання слабких сторін дошкільного навчального закладу у формуванні позитивного іміджу.

**Вправа «Морські зірки»**

**Ведучий:** А зараз я вам прочитаю притчу Бруно Ферреро «Морські зірки». Пропоную зручно влаштуватися на своїх місцях, розслабитися, забути всі проблеми і налаштуватися на сприйняття розповіді. Можна заплющити очі, щоб краще уявити те середовище, про яке йтиметься у розповіді. (Звучить інструментальна музика із колекції «Музика моря»).

**Ведучий:** На морі лютувала страшна буря. Сильні пориви холодного вітру, здавалося прошивали воду, і вона підносилася догори велетенськими хвилями, що падали на пляж, немов удари ковальського молота. І кожна хвиля на десятки метрів викидала раків, молюсків та інших морських мешканців…

Та ось буря стихла – так само раптово, як почалася. Море заспокоїлося і повернулося до звичного стану. Однак пляж тепер суціль укрило болото, у якому звивалися тисячі морських зірок, викинутих із води. І було їх стільки, що берег здавався рожевим.

Це явище привернуло увагу багатьох людей з цілого узбережжя. Приїхали навіть знімальні групи, аби сфільмувати незвичайну картину.

Морські зірки вже майже не рухалися, вони вмирали.

Всі стояли, дивилися і нічого не робили.

Раптом маленький хлопчик відпустив руку батька, зняв черевички і шкарпетки та кинувся на берег. Хлопчина нахилявся, підбирав малесенькими рученятами зірки, біг до води, і випускав їх у воду. Один чоловік крикнув: «Що ти робиш, дитино?»

«Повертаю у воду морських зірочок. Бо на березі вони всі загинуть», -- відповів хлопчик.

«Але тут тисячі морських зірок! Ти не зможеш порятувати їх усіх! Їх надто багато! – правив своєї чоловік. «Ти не зможеш нічого змінити!»

Хлопчик нахилився, що підняти ще одну зірку, і, вкидаючи її до води, вимовив: «А проте я змінив для оцієї зірочки!»

Чоловік якусь хвилю мовчав, а потім і сам почав збирати зірочок і відносити їх до моря. Далі до них приєдналися всі люди, які стояли на березі.

І так було порятовано всіх зірок.

Ведучий коментує притчу: Педагог, подібно маленькому хлопчику, є тим, хто першим готовий змінити світ. Коли всі навколо кажуть, що нічого змінити не можна, педагог продовжує «сіяти розумне, добре, вічне». Пам’ятаймо: для того, щоб змінити щось на краще у цілому світі, інколи саме нам потрібно зробити перший крок.

**Вправа «Портрет керівника»**

**Ведучий:** А зараз я пропоную вам скласти портрет сучасного керівника, генератора ідей в піднятті іміджу закладу.

(4 групи педагогів працюють над виконанням завдання)

1 група – на квіточках пише. якими уміннями, здібностями повинен володіти сучасний керівник, і на голову кріпить віночком.

2 група – на стрічках пише, на що направлені ці здібності, на співпрацю з ким? (кріпить до віночка)

3 група – на сердечках пише духовні якості, які характеризують сучасного керівника (кріплять на блузку)

4 група – складає портфоліо сучасного керівника і вкладає в ранець.

**Ведучий:** Ось ми і склали портрет керівника сучасного закладу освіти. А тепер погляньте на сходинки, на них залишилася вільною перша сходинка. Давайте напишемо на ній, що ми сьогодні вже зробили на шляху до означеної нами мети.

Отже, ми з вами склали методичний колаж, направлений на підняття іміджу закладу освіти, намітили покрокові шляхи розв’язання проблем закладу. Сподіваюся, що разом, спільними зусиллями ми зможемо досягнути плідних результатів на цьому шляху. За плідну роботу пропоную поласувати родзинками і бажаю знайти ту родзинку, яка буде відрізняти наш заклад від інших закладів міста.

Бажаю всім творчості, оптимізму, впевненості у завтрашньому дні!

**ДІЛОВА ГРА «Директор – генератор та головний агент змін»**

1. Шановні гості, педагогічну роботу можна уявити схожою на мальовничий ліс, де ми набуваємо досвіду, то йдучи широкими дорогами, то блукаючи стежками особистих пошуків, то усамітнюючись, то виходячи на яскраві, освітлені нашим покликанням галявини, щоб розпалити із колегами вогнище надії, взаємодопомоги та розуміння. Усі Ви вдало пройшли шлях, адже змогли досягти у своєму кар’єрному зростанні успіху – стали керівниками. Як бути успішним керівником і що для цього необхідно? Узагальнені думки помістимо до кошика управлінських ідей наприкінці нашого педагогічного мосту.

Серед запропонованих особистісних та професійних якостей сучасного управлінця оберіть по три найважливіші на Вашу думку та помістіть до кишеньок «Якості особистості сучасного управлінця», «Професійні педагогічні якості». Хто може озвучити та обґрунтувати свій вибір?

1. Як бачимо, стиль управління сучасного управлінця – це не тільки сукупність певних методів, які обирає керівник, але і вплив його індивідуальності – темпераменту, характеру, здібностей. Тому пропонуємо Вам визначити риси своєї особистості за методикою «Психологічне коло образів». Оберіть із запропонованих картинок образ тієї тварини, який Вам найбільше імпонує

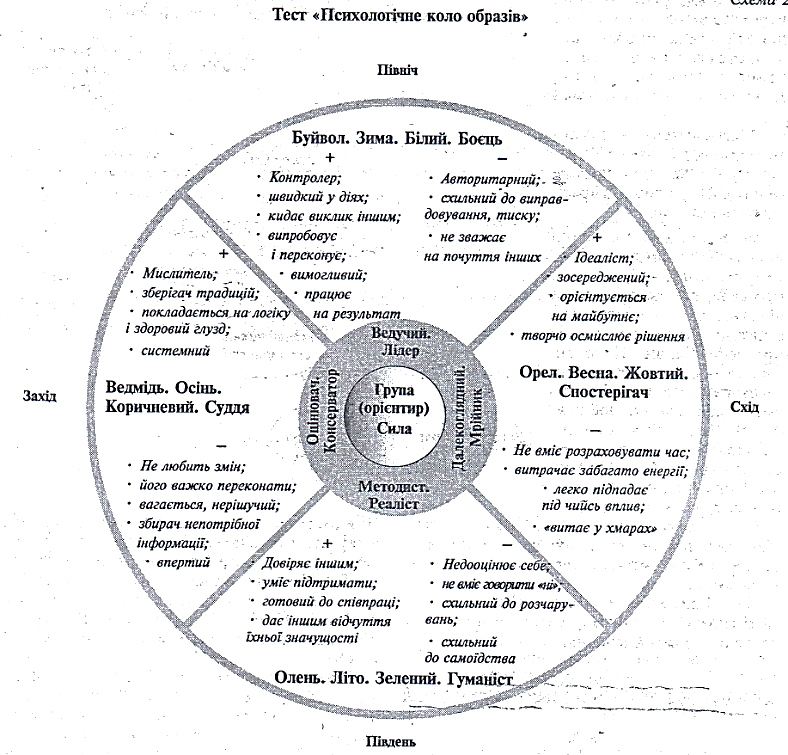
***Teст «Психологічне коло образів»***

[](http://3.bp.blogspot.com/-Zj06m416izc/UwTcjx6PeHI/AAAAAAAAAGk/oX-WWKpOSDo/s1600/xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.png)[](http://3.bp.blogspot.com/-iUPa_SAOxJU/UwTckD-Wn4I/AAAAAAAAAGg/Lp095zPYZf4/s1600/xczx.png)

[](http://2.bp.blogspot.com/-1hVw3v5wVXY/UwTcjyb8fUI/AAAAAAAAAGc/BCMwPWirNtM/s1600/sdssd.png)

[](http://4.bp.blogspot.com/-uNiuVGKh81o/UwTckuotnMI/AAAAAAAAAGs/pIvNsV8xyVg/s1600/zxczxc.png)

Якщо поглянути на інтерпретація результатів тесту (вони знаходяться на зворотньому боці аркуша) бачимо, що образу орла відповідає далекоглядний мрійник, ведмедя – оцінювач та консерватор, буйвола – ведучий лідер, оленя – методист-реаліст.      Як бачимо, у кожного з нас є багато позитивних рис, і навіть негативні риси можуть іноді допомогти у роботі. Отож, для сучасного управлінця дуже важливо вміти на повну використовувати свій природний потенціал, вміти правильно спрямовувати свої особистісні риси.

[](http://3.bp.blogspot.com/-9ctGe-phhao/UwTcttdiTDI/AAAAAAAAAG8/pVw9ZQ3gS5w/s1600/xzcxcxcxcxcxc.png)

1. **Вправа «Дерево мого "Я".**

А зараз запропонуємо Вам попрацювати у групах (для нас сьогодні це будуть трійки). Давайте здійснимо екскурсію вглиб власного "Я". Це "Я" можна зобразити у вигляді дерева. Модель можна редагувати, доповнювати. Подумайте та напишіть на стовбурі та гілках дерева мотиваційні чинники, що ведуть директора, управлінця по життю.

На гніздах, кульках омели, яка паразитує на дереві, дуплі позначте ті недоліки, які заважають у професійному зростанні, в тому числі новопризначеного директора навчального закладу.

На дереві є також плоди, можуть бути квіти. А що вони позначають? Спрезентуйте результат роботи групи.

Бачимо, що на шляху управлінця в реалізації концепції Нової української школи виникає ряд значних та незначних проблем. Кожен із нас повинен усвідомити, що життя нам завжди дає підказки, які можуть провести до омріяного щастя, і варто лише бути уважнішим до того, що відбувається навколо, мати бажання вчасно прочитати чи зрозуміти підказку, і тоді наше життя неодмінно зміниться на краще. Згадується притча про чоловіка, який 20 років поспіль у своєму сні намагається відкрити двері.

**ПРИТЧА**

Одному чоловіку вже двадцять років поспіль сниться один і той же сон. Що він стоїть перед дверима, за якими його дружина, діти, і ніяк не в змозі відкрити двері – стукає, гримає і все марно. Прокидається в холодному поту. Ніхто не міг йому допомогти. Він перестав за собою слідкувати, голитися, ходив у брудній одежі. Зачастив у барі, кожному розповідаючи про свою біду, запиваючи її алкоголем. Одного разу, коли він як завжди прийшов у бар і сів за столик, до нього підсів старенький дідусь. Попрохав розповісти, що трапилося. Цей чоловік дуже здивувався, що хтось зацікавився його проблемою, яку кожен знав і яка давно усім набридла. Старець вислухав його історію і, дивлячись в очі, спитав, чи випадково на тих дверях не має якогось надпису. Здивований чоловік пригадав, що на дверях він бачить якусь табличку, але ніколи не читав, що на ній написано.

Чоловік вперше за двадцять років чекав ночі.

Наступного дня його в барі вже не було.

Через деякий час він прийшов, чистий, поголений, в новій одежі, щоб подякувати старенькому дідусю і сів за стіл його чекати. До чоловіка підійшли вкрай здивовані такими змінами його знайомі, з якими він раніше проводив час, і запитали що сталось. Він розповів про розмову з дідусем, а на запитання, що було написано на табличці уві сні, відповів: «Відкриваються до себе».

Більшості з нас нелегко самостійно знайти істинну відповідь до правильного і потрібного шляху. Як доводить життя, усе потребує певних умінь і навичок.

Все залежить тільки від нас самих. Про це у нашому кількахвилинному форумі-театрі «ПОДІЛИСЬ СВОЇМ ЩАСТЯМ».

Шановні гості, директори, які враження, емоції виникли під час проведення педагогічного мосту? Які ідеї ви хотіли б зреалізувати? А, можливо, сьогоднішня зустріч надихнули Вас на створення нового стартапу? Напишіть свої думки та помістіть до «Кошика управлінських рішень».

І на завершення – заповіді сучасному керівнику від керівника нашого закладу.

**Десять заповідей керівника**

Працюйте на перспективу! Ставте нові цілі!

Не стримуйте, а заохочуйте! Довіряйте професіоналізму своїх співробітників, прислухайтесь до їх думки, цінуйте їх роботу, і вони “звернуть гори!“

Учитель - головний капітал! Залучайте яскравих, талановитих людей та створюйте їм належні умови для роботи!

Батьки – головний клієнт! Пріоритетними є інтереси ваших клієнтів, а не вимоги інспекторів! Працюйте на користь перших, але й враховуйте других!

Учень – марка школи! Нехай усі ваші учні говорять і вирішують самі за себе!

Усе життя – це школа, але школа – це не все життя! Школа - вільний вибір творчої людини! Умійте переключатися, живіть повноцінним життям, будьте корисними за межами школи!

**ДІЛОВА ГРА «НОВИЙ КЕРІВНИК»**

Проведення гри передбачає вирішення таких завдань:

* зосередження уваги студентів на необхідності чіткого формулювання мети, виявлення проблемної ситуації та аналізу всіх можливих варіантів усунення проблеми;
* навчання студентів обґрунтуванню можливих альтернатив у аргументуванні власної думки;
* формування навичок прийняття управлінських рішень за обмежений період часу;
* формування навичок групової розробки та прийняття управлінських рішень;
* виявлення лідерів в групах та розвиток їх лідерських можливостей, а також творчої активності студентів.

Ділова гра «Новий керівник» надає можливості моделювати діяльність сучасного керівника та демонструє особливості прийняття індивідуальних та групових рішень. У процесі імітації ігрового експерименту досліджуються мотиви прийняття рішень, виявляються лідери, оцінюються можливості та наполегливість учасників гри у відстоюванні власної думки.

Термін ділової гри 30-35 хв.

Кількість учасників обмежується.

Дія ділової гри «Новий керівник» відбувається на умовному підприємстві, де призначений новий керівник невеликого виробничого підрозділу (Low-менеджер). Він зайняв посаду після отриманого від директора попередження, що діяльність персоналу очоленого ним підрозділу на сьогодні є незадовільною. Протягом перших тижнів, проведених зі спеціалістами даного підрозділу, новий керівник став очевидцем їх недбалої, неакуратної та неякісної роботи. Він дійшов висновку, що підлеглі потребують суворої дисципліни і скликав нараду, де "встановив порядок", і не стримався у висловленні своєї думки про підлеглих і їх працездатність.

Через декілька годин цей керівник зустрівся зі своїм знайомим, теж керівником низової ланки, і розповів йому про свої дії: «Я оголосив перелік проблем, які виникають у мене при керівництві підрозділом, і повідомив, що з наступного дня діяльність буде організована по-новому. Я знаю, що вони здатні працювати добре. Настав час, коли вони почнуть заробляти гроші, а я буду спостерігати за ними, і у разі виявлення недоліків вдаватимуся до дисциплінарних заходів». Колега запропонував йому використовувати інший підхід у роботі з підлеглими.

Проблеми для обговорення зі студентами.

* 1. При вирішенні людських проблем у своєму підрозділі новому керівнику низової ланки необхідно буде використовувати багато знань з управління. Які вони і в яких випадках він буде їх використовувати?
* 2. Керівник переймає на себе багато ролей. Які ролі він буде змушений виконувати? Чи доцільно це? Чому?
* 3. Чи існує ймовірність того, що при переговорах з підлеглими вони відчують, що керівник маніпулює ними? Якщо так, то що може зробити керівник для зміни такого враження?
* 4. Уявіть, що колега запропонував молодому управлінцю здійснювати консультативний підхід у роботі з підлеглими. З Вашої точки зору, це можливо?

Гра проводиться в три етапи. На першому етапі йде обговорення поставлених питань. На другому етапі - кожен учасник гри приймає індивідуальне рішення щодо виходу з критичної ситуації.

На третьому етапі приймається групове (колективне) рішення стосовно цієї ж проблеми, виходячи з критеріїв, сформульованих самою групою (підкоритися лідерові, досягти консенсусу тощо).

Слід підкреслити, що учасники гри повинні приймати рішення в конкретній ситуації стосовно себе, а не удаваної особи.

Об'єктом гри обрана досить складна управлінська ситуація (вирішення людських проблем), яка потребує термінового аналізу для усунення проблеми. Ігрова ситуація передбачає наявність ведучого (викладача), який знайомить з умовами гри, правилами, слідкує за термінами прийняття рішень та підводить підсумки гри. Лідери груп обираються учасниками гри або після проведення тесту «Оцінка лідерських рис».

**Додаток Л**

**УПРАВЛІНСЬКІ СИТУАЦІЇ**

***Ситуації-ілюстрації***

*Ситуація 1*. Голова сільської ради прийняв рішення про скорочення кількох груп ДНЗ для здачі частини приміщення в оренду, що призвело до виникнення конфлікту між батьками та педагогічним колективом.

*Розв’язання.* Дії керівника для вирішення цього питання полягають в наступному. Керівник ДНЗ проводить батьківські збори, засідання опікунської ради, де роз’яснює існуючу ситуацію, невідому батькам та педагогічному колективу. На основі протоколу загальних зборів педагогічного колективу та батьків керівник ДНЗ звертається з офіційним листом до депутатського корпусу відмінити дане рішення, яке суперечить пункту 6 статті 16 Закону України «Про дошкільну освіту», оскільки засновник (власник) державного чи комунального дошкільного навчального закладу не має права безпідставно зменшувати в ньому кількість груп, а також здавати в оренду приміщення (будівлі) без згоди територіальної громади (загальних зборів) села, селища, міста або на підставі результатів місцевого референдуму. В результаті цього рішення сільської ради було відмінено, групи продовжили своє функціонування.

*Ситуація 2*. Вихователь відмовляється брати участь у підготовці і проведенні відкритого заняття, визначеного річним планом роботи, але попередньо не узгодженого з вихователем методичною службою ДНЗ.

*Розв’язання.* Дії керівника щодо вирішення цього питання полягають в наступному. Керівник ДНЗ повинен розібратися у суті конфлікту між вихователем та вихователем-методистом (заступником керівника) та зобов’язати останнього провести самому дане колективне заняття, оскільки колективний перегляд занять у ДНЗ – це форма методичної роботи з педагогічними кадрами.

У даних ситуаціях вже представлено рішення проблеми, яке необхідно лише проговорити та узагальнити.

***Ситуації-оцінки***

*Ситуація 1.* У вас, як у керівника ДНЗ склалися «натягнуті» відносини з вихователем-методистом. Припустимо, що причини цього вам не зовсім зрозумілі, але потребують нормалізації для подальшої ефективної роботи.

Що ви зробите в першу чергу? Аргументуйте свій вибір та оцініть можливі наслідки.

* Відкрито виведу вихователя-методиста на відверту розмову, щоб з’ясувати причини «натягнутих» відносин.
* Спочатку спробую розібратися у власній поведінці по відношенню до нього, а потім вирішу, що робити далі.
* В інтересах справи спробую викликати його на відверту розмову та знайти з ним спільну мову, налаштувати на діловий лад.
* Звернуся до активу колективу та зверну увагу на його некоректну поведінку [191].

*Ситуація 2.* ДНЗ недостатньо фінансується сільською радою, що негативно впливає на зміцнення навчально-матеріальної бази. Виберіть та аргументуйте варіант вирішення проблеми керівником ДНЗ.

* Змирюся із ситуацією, аби не погіршити стосунків із сільським головою.
* Звернуся з офіційним листом про необхідність заслухати на виконкомі сільської ради питання про стан роботи ДНЗ у відповідності до ЗУ «Про дошкільну освіту» для прийняття рішення щодо покращення роботи установи.
* Створю опікунську раду ДНЗ, до складу якої введу керівників приватних підприємств, місцевих фермерів, заможних жителів населеного пункту, впливових посадовців.
* Порушу питання про перехід ДНЗ на систему самогосподарювання.

***Ситуації-проблеми***

*Ситуація 1*. У колективі ДНЗ є «педагоги-улюбленці» та «педагоги-пасинки». Перші керують всім колективом через приятельські відносини з керівником у результаті чого виникають конфлікти, що призводять до написання скарг у вищестоящі інстанції.

*Завдання*. Проаналізувати стиль роботи керівника та намітити шляхи попередження конфліктів у колективі.

*Ситуація 2.* На території мікрорайону функціонує два 12-групових ДНЗ. Один з них переповнений дітьми, існує черга батьків на влаштування дітей у нього. Другий – недоукомплектований.

*Завдання*. Проаналізувати причини такого явища.

*Ситуація 3.* У селищі міського типу повністю функціонує три дошкільних навчальних заклади. Одному із них постійно надається спонсорська допомога місцевими підприємцями та окремими громадянами, які вболівають за роботу установи. Двом іншим ДНЗ така допомога не надається.

*Завдання*. Проаналізуйте причини такого явища та спробуйте виробити стратегію роботи зі спонсорськими організаціями.

**Додаток М**

**ТРЕНІНГИ**

***«***[***Мистецтво управління колективом сучасного закладу***](http://dyvokray.org.ua/schodennik-zavidujuchoi/230-mistectvo-upravlinnja-kolektivom-suchasnogo-doshkilnogo-navchalnogo-zakladu) ***освіти»****.*

**Мета**. Мета тренінгу полягає у поглибленні знань про партнерську взаємодію, особливості спілкування керівника з підлеглими, чинники, які обумовлюють успішне управління колективом сучасного закладу освіти.

Контингент: завідувачки та вихователі-методисти дошкільних закладів.  
Тривалість заняття: 80 хвилин.

Оснащення: бутафорне дерево, стікери, картки з текстом «Для мене робота в дошкільному закладі – це…», картки з текстами «Випадки з життя закладу», аркуші А3, тест «Чи можете ви бути керівником закладу», зображення чотирьох глечиків.

**Вправа 1. Знайомство – 5хв. (Звучить мелодія.)**

Тренер: Чуєте, яка чудова музика лунає для нас? Тут багато світла, тепла і добра. У нашому закладі працюють добрі та ввічливі люди. Ми радо вас вітаємо і сподіваємося, що ви відчуваєте позитив, який панує в нашому колективі. Для створення чудового настрою ми вам пропонуємо подивитися в очі одна одній щиро, тепло, посміхнутись і сказати комплімент. Наша зала наповнилась усмішками, теплом, любов’ю, повагою, добротою, і саме тому ми потрапили в «Райський сад». Походжаючи в ньому, можна бачити велику кількість апельсинів, лимонів, мандаринів, яблук різних сортів, слив, груш, полуниць, суниць, кавунів, динь, ківі, авокадо, гранатів, бананів тощо. Оберіть один із фруктів і дайте відповідь на запитання «Який я фрукт?».  
Дайте собі характеристику через метафору: Якби ви були фруктом, то яким? Опишіть сорт, смак, стиглість, колір тощо. (Кожен, асоціюючи себе з певним фруктом, розповідає, який він.)  
Тренер. От ми з вами краще познайомились і більше дізнались один про одного. Тепер можемо розпочати наше заняття-тренінг.

**Вправа 2. Ознайомлення з основними правилами тренінгу – 2 хв.**

/Правила на моніторі – зачитують учасники тренінгу./

**Вправа 3. «Очікування» – 2 хв.**

Мета. Визначити сподівання й очікування учасників тренінгу.  
Хід вправи. Учасники на листочках-стікерах записують свої сподівання та очікування від тренінгу. Потім, оголошуючи їх, чіпляють на дерево в «Райському саду».

**Вправа 4. «Продовж речення» – 5 хв.**

«Для мене робота в дошкільному закладі – це …».  
Продовжте речення і прочитайте.

**Вправа 5. «Випадки з життя дошкільного закладу» – 5 хв.**

Мета. Віднайти найефективніший стиль керівництва у практиці управлінської діяльності.

Хід вправи.

Учасники об’єднуються у 5 груп за принципом робочих днів тижня.

Кожна група одержує картку з описаною ситуацією.  
Інструкція: побудуйте взаємодію учасників та завершіть її.

1. Про переведення дитини

2. Некоректне звернення до дитини

3. Про оздоровлення

4. Про конкурс

5. Про меблі для приміщення

Підсумок. Чи задоволені ви тим, як ви вирішили ситуації? Який стиль найефективніший?

**Вправа 6. Проект «Новачок у колективі» – 10 хв.**

Мета. Зорієнтувати учасників групи на психологічну підтримку молодого спеціаліста на етапі адаптації до умов професійної діяльності.  
Матеріал: аркуші А3, фломастери (ручки). Учасники об’єднуються у дві групи.

Завдання. Розробити заходи, які можна було б провести у колективах для того, щоб молодий спеціаліст якомога швидше міг адаптуватися до умов професійної діяльності. Продумайте, хто ці заходи повинен організувати.  
Презентація проекту /Одна група робить презентацію свого проекту, друга її доповнює./

Обговорення:  
Чи можна ваш проект втілити в життя?

Що ви хотіли б змінити віднині?

Висновок. Зачитати орієнтовний проект /з монітора/.

**Вправа-модель 7. «Згуртований колектив дошкільного закладу» – 10 хв.**

Мета. Визначити ознаки згуртованого колективу.  
Учасники об’єднуються у дві групи. Одна група робить презентацію, друга доповнює.

Тренер. Одне з найважливіших завдань керівника навчального закладу – згуртувати членів педагогічного колективу задля досягнення спільної мети. Адже від цього залежить рівень роботи навчального закладу. Керівник має бути психологом. Від стилю його керівництва, культури управлінської діяльності залежить, чи буде колектив згуртованим, дружним, чи вдасться створити у навчальному закладі те творче середовище, яке сприятиме розвитку індивідуальних здібностей кожного працівника.  
Висновок. Зачитати ознаки згуртованого колективу /з монітора/.

Ознаки згуртованого колективу:

1) наявність спільної мети;

2) взаємодія всіх членів колективу у процесі досягнення мети;

3) спільні інтереси, ідеали, принципи;

4) сумісність і взаємодоповнюваність характерів, темпераментів;

5) здатність колективу приймати спільне рішення;

6) колегіальність, доброзичливе ставлення один до одного;

7) колективна солідарність;

8) довіра один до одного, дружня атмосфера;

9) відкрите спілкування між членами колективу та адміністрацією;

10) раціональне використання індивідуальних здібностей членів колективу;

11) неформальний колективний контроль за розв’язанням спільних завдань.

**Вправа 8. «Ефективний управлінець» – 5 хв.**

Мета. Визначити основні характеристики (особисті та ділові), які притаманні ефективному керівнику.

Матеріал: аркуші А3, фломастери.

Учасники об’єднуються у дві групи і записують основні характеристики, які притаманні ефективному керівнику (особисті та ділові).  
Висновок. /Зачитати з монітора./

*Особисті:*- Інтелект

- Ініціатива

- Естетичність

- Чесність

- Довіра до підлеглих

- Здатність вести за собою

- Комунікабельність

- Доброзичливість

- Впевненість у собі

- Незалежність

- Креативність

- Кмітливість

*Ділові:*- Компетентність

- Вимогливість

- Критичність

- Самокритичність

- Новаторство

- Професійна грамотність

- Провідник педагогічної майстерності

- Уміння організовувати

- Стратег

- Діловитість

- Оперативність

- Психологічний такт

- Холоднокровність у кризових ситуаціях

- Уміння знайти компромісне рішення

**Вправа 9. Тест «Чи можете ви бути керівником?» – 5 хв.**

**Вправа 10. «Зворотний зв’язок» – 5 хв.**

Методика «Чотири глечики»  
Хід вправи. На столах стікери чотирьох кольорів (по комплекту на кожного учасника). На дошці виставляють чотири картонні глечики таких самих кольорів. Учасники роблять свої записи і «складають» у глечики з написами:  
• «Мені сподобалось…»;

• «Мені не сподобалось…»;

• «Я замислилася…»;

• «У майбутньому мені хотілося б…».

**Вправа 12. «А наостанок я скажу…» – 3 хв.**

Відповісти на запитання:

• Що нового ви дізналися з нашої спільної роботи?

• Чи вважаєте ви інформацію, отриману на занятті, актуальною і потрібною?

• Чи здійснилися ваші очікування?

**Тест «Ваш стиль управління»**

**Інструкція.** Ви повинні об’єктивно відповісти на запитання стосовно Вашого характеру, звичок, нахилів.

Відповіді можна дати у формі знака **„+“ (так)**, якщо вони відповідають Вашому розумінню суті ставлення до людей, або **„–“ (ні)**, якщо не відповідають.

**Текст опитувальника**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Твердження** | **Так** | | **Ні** | |
| **1.** | У роботі з людьми я прагну, щоб вони беззаперечно виконували мої розпорядження. |  | |  | |
| **2.** | Мене легко захопити новими ідеями, проте я швидко втрачаю інтерес до них. |  | |  | |
| **3.** | Люди часто заздрять моєму терпінню та витримці. |  | |  | |
| **4.** | У складних ситуаціях я завжди думаю спочатку про інших, а потім про себе. |  | |  | |
| **5.** | Мої родичі рідко змушували мене робити те, чого я не хотів(ла). |  | |  | |
| **6.** | Мене дратує, коли хто-небудь занадто ініціативний. |  | |  | |
| **7.** | Я дуже напружено працюю, бо не можу покластися на своїх помічників. |  | |  | |
| **8.** | Коли я відчуваю, що мене не розуміють, я відходжу від намірів доводити що-небудь. |  | |  | |
| **9.** | Я вмію об’єктивно оцінювати своїх підлеглих: вирізняю серед них сильних, посередніх і слабких. |  | |  | |
| **10.** | Перш ніж віддати відповідне розпорядження, мені доводиться багато радитися з помічниками. |  | |  | |
| **11.** | Я рідко наполягаю на своєму, щоб не викликати у людей роздратування. | |  | |  |
| **12.** | Переконаний(а), що мої оцінки успіхів і невдач підлеглих точні й справедливі. | |  | |  |
| **13.** | Я завжди вимагаю від підлеглих бездоганного виконання розпоряджень. | |  | |  |
| **14.** | Мені простіше працювати самому, ніж кимсь керувати. | |  | |  |
| **15.** | Більшість вважає мене чуйним(ою) і чутливим(ою). | |  | |  |
| **16.** | Мені здається, що від колективу неможливо нічого приховати – ні доброго, ні поганого. | |  | |  |
| **17.** | Якщо я втрачаю авторитет, у мене зникає цікавість до роботи з людьми. | |  | |  |
| **18.** | Я ігнорую колективне керівництво, щоб забезпечити ефективність єдиноначальності. | |  | |  |
| **19.** | Щоб не підірвати свій авторитет, я не зізнаюсь іншим у своїх помилках. | |  | |  |
| **20.** | Мені часто не вистачає часу для ефективної роботи. | |  | |  |
| **21.** | На грубість підлеглого я прагну дати відповідь, яка не викликає конфлікту. | |  | |  |
| **22.** | Я роблю все можливе, щоб підлеглі охоче виконували мої розпорядження. | |  | |  |
| **23.** | З підлеглими у мене дуже тісні контакти й приятельські стосунки. | |  | |  |
| **24.** | Я завжди прагну будь-якою ціною бути першим(ою) у всіх починаннях. | |  | |  |
| **25.** | Я прагну виробити універсальний стиль управління, прийнятий у більшості ситуацій. | |  | |  |
| **26.** | Мені легше підлаштуватися під думку більшості колективу, ніж виступати проти нього. | |  | |  |
| **27.** | На мій погляд, підлеглих потрібно хвалити за кожен, навіть незначний, успіх. | |  | |  |
| **28.** | Я не можу критикувати підлеглих у присутності інших людей. | |  | |  |
| **29.** | Я змушений(а) частіше просити, ніж вимагати. | |  | |  |
| **30.** | Часто в момент збудження я втрачаю контроль над своїми почуттями, особливо коли мені набридають. | |  | |  |
| **31.** | Якби я мав(ла) можливість частіше бувати серед підлеглих, ефективність мого керівництва значно б зросла. | |  | |  |
| **32.** | Інколи я виявляю незворушність і байдужість до інтересів та захоплень підлеглих. | |  | |  |
| **33.** | Я надаю найдосвідченішим підлеглим більше самостійності у вирішенні складних завдань, особливо контролюючи їх. | |  | |  |
| **34.** | Я часто аналізую та обговорюю проблеми своїх підлеглих. | |  | |  |
| **35.** | Мої помічники справляються не тільки зі своїми, а й з частиною моїх функціональних обов’язків. | |  | |  |
| **36.** | Для мене легше обійти конфлікти з вищими колами управлінців, ніж із підлеглими, яких завжди можна поставити на місце. | |  | |  |
| **37.** | Я завжди домагаюся виконання своїх рішень усупереч обставинам. | |  | |  |
| **38.** | Найскладніше для мене – втручатися в роботу людей, вимагати від них додаткових зусиль. | |  | |  |
| **39.** | Щоб краще зрозуміти підлеглих, я намагаюсь уявити себе на їхньому місці. | |  | |  |
| **40.** | Гадаю, що управління людьми має бути гнучким – підлеглим не можна демонструвати ні явної неприхильності, ні панібратства. | |  | |  |
| **41.** | Найбільше мене хвилюють власні проблеми, а не проблеми підлеглих. | |  | |  |
| **42.** | Я змушений(а) часто займатися поточними справами й відчувати від цього великі емоційні та інтелектуальні навантаження. | |  | |  |
| **43.** | Родичі примушували мене підкорятися навіть тоді, коли я вважав(ла) це нерозумним. | |  | |  |
| **44.** | Роботу з людьми я уявляю собі як нестерпне заняття. | |  | |  |
| **45.** | Я прагну розвивати в колективі взаємодопомогу й співробітництво. | |  | |  |
| **46.** | Я вдячний(а) за пропозиції та поради підлеглих. | |  | |  |
| **47.** | Головне в керівництві – розподіляти обов’язки. | |  | |  |
| **48.** | Ефективність управління досягається тоді, коли підлеглі є лише виконавцями волі менеджера. | |  | |  |
| **49.** | Підлеглі в основному – безвідповідальні люди, тому їх потрібно постійно контролювати. | |  | |  |
| **50.** | Найкраще надавати повну самостійність колективу та ні в що не втручатися. | |  | |  |
| **51.** | Для ефективного керівництва потрібно пошановувати найздібніших підлеглих і суворо вимагати від недбайливих. | |  | |  |
| **52.** | Я завжди визнаю свої помилки та вибираю більш правильне рішення. | |  | |  |
| **53.** | Я часто змушений(а) пояснювати невдачі в управлінні об’єктивними обставинами. | |  | |  |
| **54.** | Порушників дисципліни потрібно суворо карати. | |  | |  |
| **55.** | У критиці підлеглих я буваю нещадним(ою). | |  | |  |
| **56.** | Інколи мені здається, що в колективі я зайва людина. | |  | |  |
| **57.** | Перш ніж докоряти підлеглому, прагну його похвалити. | |  | |  |
| **58.** | Я добре взаємодію з колективом і рахуюся з його думкою. | |  | |  |
| **59.** | Мені часто докоряють у надмірній м’якості до підлеглих. | |  | |  |
| **60.** | Якби мої підлеглі робили так, як я вимагаю, то я домігся (домоглася) б чогось більшого. | |  | |  |

**Обробка та інтерпретація результатів**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Стиль управління** | **Номери відповідей** | **Сума відповідей** |
| Авторитарний | 1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 56. |  |
| Ліберальний | 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59. |  |
| Демократичний | 3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58. |  |

Ступінь вираженості стилю буде різним:

* мінімальний – 0-7;
* середній – 8-13;
* високий – 14-20.

Якщо оцінки мінімальні в усіх трьох показниках, стиль вважається нестійким, невизначеним.

**Стилі керівництва**

*Авторитарний стиль* – це така система спілкування і взаємодії з членами колективу, що встановлюється, коли керівник зосереджує у своїх руках усю повноту влади, усуваючи підлеглих від участі у вирішенні найважливіших задач спільної діяльності, придушуючи чи не використовуючи ініціативу і впливаючи на них переважно методами примусу.

*Демократичний стиль*– це така система спілкування і взаємодії керівника з членами колективу, що припускає його безпосередню відповідальність перед колективом за прийняття рішення і не може існувати без розвитку ініціативи підлеглих та опори на неї, а також використання методів переконання.

*Ліберальний стиль*– це така система спілкування і взаємодії керівника з членами колективу, коли керівник не керує колективом, не виявляє організаторських здібностей, не розподіляє обов’язків тощо.

# Тренінг «Особливості розвитку психологічної готовності керівників освітніх організацій до формування позитивного іміджу»

*Мета тренінгу*: сприяння психологічної підготовки керівників освітніх організацій до формування позитивного іміджу.

*Завдання тренінгу*:

* 1. Розвиток мотивації вдосконалення власної психологічної готовності до формування позитивного іміджу керівників освітніх організацій.
  2. Оволодіння та розширення знань про особливості розвитку психологічної готовності керівників освітніх організацій до формування позитивного іміджу.
  3. Оволодіння методами діагностики психологічної готовності до формування позитивного іміджу керівника освітньої організації.
  4. Відпрацювання вмінь й навичок у керівників освітніх організацій формування позитивного іміджу.
  5. Розвиток особистісних якостей, професійно важливих в контексті позитивного іміджу керівників освітніх організацій.

*Процедура тренінгу*

*Вступ до тренінгу*

* *Мультимедійна презентація:* «Що ми сьогодні будемо робити?» (визначення мети та завдань тренінгу);
* *Групове обговорення теми:* «Як ми організуємо свою роботу?» (обговорення організаційних моментів – часу роботи, перерв, правил взаємодії учасників тощо).

# Етап 1 (підготовчий). Ініціювання позитивного ставлення

# до формування іміджу керівника освітньої організації.

* *Криголам*: «Мої позитивні риси...».
* *Метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням)*:

«Позитивний імідж керівника освітньої організації – це ...».

* *Робота в малих групах:* визначення характеристик керівників освітньої організації, важливих для створення їх позитивного іміджу.
* *Презентація результатів роботи малих груп*: обговорення переліку характеристик, визначених кожною групою; узагальнення отриманих результатів.
* *Робота в парах:* «Якщо уявити, що Вас запросили на з’їзд керівників освітніх організацій. Вас має представити голова цього зібрання. Як би звучала його промова?».
* *Робота в малих групах:* «Фактори внутрішньої мотивації», під час якої кожні група отримує одну з трьох базових потреб (за Е. Дісі [32]). За результатами роботи груп необхідно розробити систему засобів задоволення кожної потреби в контексті розвитку позитивного іміджу керівника.
* *Групова дискусія*: «Які чинники впливають на формування позитивного іміджу керівника освітньої організації?».

# Етап 2 (діагностичний). Зміст і складові готовності керівників освітніх організацій до формування позитивного іміджу.

* *Криголам*: «Які результати може мати позитивний імідж керівника освітньої організації в умовах змін...».
* *Психологічний практикум:* «Визначення мотиваційної складової психологічної готовності керівників освітніх організацій до формування позитивного іміджу освітніх організацій» за допомогою модифікованої методики О. І. Бондарчук, Л. М. Карамушки, спрямованої на вибір і ранжування за ступенем значущості кожним учасником тренінгу мотивів формування позитивного іміджу освітньої організації (текст методики наведено в інформаційно-методичних матеріалах).
* *Індивідуальні форми роботи з наступним груповим обговоренням*:

«Відчуття потоку», «4 фрази», «Винятковість».

* *Тренінгові вправи*: «Каменярі», «Цінності керівника (цілі, місія, легенда)».
* *Психологічний практикум:* «Визначення когнітивної та операційної складової психологічної готовності керівників освітніх організацій до формування позитивного іміджу освітніх організацій» за допомогою модифікованої методики М. В. Фадєєвої «Імідж освітньої організації» (текст методики наведено в інформаційно-методичних матеріалах).
* *Міні-лекція:* «Зміст і складові іміджу керівника освітньої організації».
* *Мозковий штурм:* «Скарбниця асоціацій».
* *Групова дискусія:* «Аналіз іміджу керівника».
* *Робота в парах:* «Нарис самопрезентації».
* *Рольова гра:* «Прес-конференція», «Співбесіда».
* *Психологічний практикум:* «Дослідження особистісної готовності управлінців до формування позитивного іміджу освітніх організацій» за допомогою: а) шкали самомоніторингу М. Снайдера; б) опитувальника самоефективності М. Шерера у модифікації А.В. Бояринцевої, в) оцінки рівня емпатії І. М. Юсупова (тексти методик наведено в інформаційно- методичних матеріалах).
* *Рольові ігри:* «Інтерв’ю керівника освітньої організації модному журналу», «Зворотній зв’язок».
* *Діалогічна проблемна лекція:* «Імідж – маска чи відображення індивідуальності».
* *Індивідуальні форми роботи з наступним груповим обговоренням*:

«Матриця Д. Ейзенхауера».

* *Метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням)*:

«Бути відповідальним для мене означає…», «Свою відповідальність як керівника освітньої організації я виявляю…», «Я несу відповідальність за…».

* *Робота в парах:* «Спільна історія».

# Етап 3. (корекційно-розвивальний).

# Психологічні умови формування позитивного іміджу керівників освітніх організацій.

* *Групова робота:* Вивчення досвіду успішного формування позитивного іміджу освітньої організації.
* *Індивідуальне завдання (з подальшим обговоренням у малих групах):* «Із наведених рис, якими має володіти керівник освітньої організації з позитивним іміджем (ініціативність, освіченість, іноваційність, творчість, сміливість, оптимізм, активність, впевненість у собі, динамічність, наполегливість, послідовність, рішучість, здатність до ризику, захопленість, розкутість, підприємливість, харизматичність та ін.), виберіть: а) ті риси, які, на Ваш погляд, найбільш притаманні Вам на даний момент (реальні риси); б) риси, які б Ви хотіли розвинути в собі для позитивного іміджу (бажані риси); в) визначте, які засоби можна використати для того, щоб розвинути бажані риси.
* *Мозковий штурм*: «Як забезпечити формування позитивного іміджу керівника освітньої організації?»
* *Робота в малих групах:* «Імідж-карта керівника освітньої організації». Складання у малих групах проекту формування позитивного іміджу керівника освітньої організації з його наступною презентацією та обговоренням.

# Етап 4 (дистанційний). Закріплення і розвиток конструктивних особистісних новоутворень.

Здійснюється через виконання спеціальних завдань для самостійної роботи на дистанційному етапі навчання.

# Заключна частина

* *Рефлексивний аналіз:* «Що дав мені тренінг?».
* *Анкетне опитування :* «Оцінка ефективності тренінгу».
* *Побажання учасників один одному у вигляді* «*подарунків*» *характеристик керівників освітніх організацій, що сприяють її позитивному іміджу.*

**Семінар-тренінг «Професійний зріст та самовдосконалення особистості керівника як умова успішності управлінської діяльності»**

**Мета:**

* зростання професійної самосвідомості керівника закладу освіти;
* встановити смислові відтінки поняття «професіонал», визначити головні складові професіоналізму, показати на основі діагностичних методик наявність цих складових у діяльності керівника;
* формування навичок ефективного управління.

**План проведення**

**І.** Вступне слово. Правила роботи. (5 хв.)

Вправа „Очікування” (10 хв.)

Вправа „Кольоровий тест відносин” (10 хв.)

**ІІ Основний етап**

1. Інформаційне повідомлення „Психологічні ознаки професіоналізму” (5 хв.)
2. Вправа «Професіонал». (10 хв.)
3. Інформаційне повідомлення „Складові професіоналізму”. ( 5 хв.)
4. Інформаційне повідомлення „Психологічні ресурси”. ( 5 хв.)
5. Тест „Шляхи розвитку” (15 хв.)
6. Інформаційне повідомлення „Творчість в управлінської діяльності”(5 хв.)
7. Тест „Творчі здібності керівника” (10 хв.)
8. Рольова гра «Педагогічні ситуації» (25 хв.)
9. Вправа «Машина часу» (25 хв.)

**ІІІ. Підведення підсумків**

1. Вправа „Дерево підсумків”. (10 хв.)
2. Вправа «Бажаю усім...» ( 5 хв.)

**Хід проведення**

**Вступне слово. Правила роботи. (5 хв.)**

**Вправа „Очікування” (10 хв.)**

**Вправа „Кольоровий тест відносин” (10 хв.)** (Додаток 1)

***ІІ. Основний етап***

* + - 1. **Інформаційне повідомлення „Психологічні ознаки професіоналізму”. ( 5 хв.)**

«Професіонал – це людина, які інтуїтивно відчуває чи навіть розуміє глибинний зв’язок усього з усім, якій через її зусилля і талант дарована здатність осягати глибини сущого й творити нове» (Татенко, доктор психологічних наук, професор).

**2.Вправа «Професіонал». (10 хв.) (Додаток 2)**

П - працелюбний,

Р – реаліст,

О – організатор,

Ф – фанат,

Е – екстраверт,

С – самодостатній,

І – інтелектуал, інтуїтивіст,

О – оптиміст,

Н – науковець,

А – активіст,

Л – людинолюб, любов до своєї справи.

*Психолог*. Поняття «професіонал» кожен розуміє по-своєму. Хтось вважає професіоналом людину з діловими рисами, хтось – із особистісними. Для одного важлива компетентність, для іншого – творчість. Сьогодні зростає попит на професіоналів, їх пропонують роботу. В умовах конкуренції цей попит зростатиме. Професіональним педагогом, психологом, лікарем можна вважати людину, яка отримала базову підготовку, засвоїла знання в певній сфері, яка вміє та використовує ці знання на практиці й має досвід професійної діяльності.

1. **Інформаційне повідомлення „Складові професіоналізму”. ( 5 хв.)**
2. ***Любов до своє справи***

Учитель-професіонал знаходить розраду, опору, задоволення не в тих благах, які забезпечує йому робота, а у самому сенсі професійної діяльності. Його бажання працювати є справжнім, щирим. Якщо така людина не має змоги займатися улюбленою справою, в неї може виникнути важка психологічна травма.

1. ***Компетентність і креативність***

Учитель – це людина, безумовно, компонентна, яка добре розуміється на своїй справі. У межах компетенції професіонал знає, що і як слід робити. Найголовніше для такого вчителя – це можливість творити.

1. ***Відповідальність, послідовність і надійність***

Не може бути вчителя-професіонала, який компетентний, але виявляє безвідповідальність, не доводить до кінця розпочату справу, відмовляється те, що замислив. Психологічна діяльність залежить від рівня професійної підготовленості спеціаліста й від його власне психологічної підготовленості, яка полягає насамперед у здатності підтримувати необхідний рівень «я хочу», «я можу», «я повинен».

1. ***Рефлексія та рівень домагань***

Складно бути професіоналом, якщо погано знаєш те, чим володієш (які маєш внутрішні, зокрема психологічні, ресурси).

1. **Інформаційне повідомлення „Психологічні ресурси”. ( 5 хв.)**
   * Здібності;
   * мотивація;
   * особливості темпераменту;
   * риси характеру;
   * розвиток вищих психічних функцій;
   * здатність до самореалізації;
   * самооцінка.

**5.Тест „Шляхи розвитку” (15 хв.)**.

1. У мене часто з’являється бажання більше знати про себе.
2. Я вважаю, що в мене немає потреби в чомусь змінюватись.
3. Я впевнений у своїх силах.
4. Я вірю, що всі мої плани здійсняться.
5. У мене немає бажання знати свої плюси та мінуси.
6. У моїх планах я найчастіше сподіваюсь на щасливий випадок, ніж на себе.
7. Я хочу краще та більш ефективно працювати.
8. Я вмію примусити себе змінитися, коли це потрібно.
9. Мої невдачі частіше пов’язані з невмінням працювати.
10. Я цікавлюся думкою інших про мої риси та можливості.
11. Мені складно самостійно домогтися того, що задумано.
12. У будь-якій справі я боюся невдач та помилок.
13. Мої риси та вміння відповідають вимогам моєї професії.
14. Обставини сильніші за мене, навіть якщо я дуже бажаю щось змінити.

**ГС**

**8**

***Сфера А Сфера Б***

**7 «Можу, але не бажаю «Хочу знати себе і**

**змінюватись». Ви маєте можу вдосконалюватись»**

**6 великі можливості до**

**саморозвитку, вони більші**

**5 за ваші бажання.**

**4**

**3**

***Сфера В Сфера Г***

**2 «Не хочу знати себе «Хочу знати себе, але**

**і не хочу вдосконалюватись» змінити себе не можу»**

**1**

**0 1 2 3 4 5 6 7 8 ГПС**

**Рис. 1. Шкала рівня готовності пізнати себе та готовність самовдосконалюватись**

**Ключ до обробки результатів: 1+, 2-, 3+, 4+, 5-, 6-, 7+, 8+, 9+, 10+, 11-, 12+, 13-, 14**-(Рис. 1).

**Аналіз результатів.** Для визначення рівня готовності пізнати себе (ГПС) потрібно полічити кількість збігів відповідей із ключем за твердженнями 1,2,5,7,9,10,13. Максимальне значення величини ГПС дорівнює 7 балів. Так само визначається готовність самовдосконалюватись (ГС). Підраховуємо кількість збігів за твердженнями 3,4,6,8,11,12,14. Максимальне значення ГС дорівнює 7 балів.

**6. Інформаційне повідомлення „Творчість в управлінської діяльності”( 5 хв.)** .

Професійна дія відрізняється від непрофесійної не тільки рівнем досконалості, а й ставленням до себе, до світу. Творити – це давати іншим людям добро, створювати щось корисне і приємне для інших (схема – рис. 2):

**Професійне зростання.**

**Наставництво.**

**Відповідальність.**

**Послідовність.**

**Надійність.**

**Рефлексія.**

**Рівень домагань**

**Компетентність**

**і креативність**

**Моральність і**

**сумлінність**

**Любов до своєї справи**

**Рис. 2. Схема складових професіоналізму**

**Моральність і сумлінність**

Професіоналізм у роботі педагога – це, насамперед, людяність, гуманність, моральність. Учитель-професіонал не може поставити свої справи вище за людину. Йому притаманна щира вдячність Богу, долі за все, що він має і вміє. Справжній учитель не тільки займається своєю справою, не тільки намагається бути кращим, а й нерідко бореться за істину, добро і красу.

**Професійне зростання. Наставництво.**

Учитель перестає бути вчителем, якщо припиняє вчитися. Вчитель-професіонал хоче, вміє вчитися і робить це постійно, систематично, а не ситуативно чи під тиском обставин. Справжній професіонал не тільки завжди вчиться, а й вчить інших. У кожного професіонала є свої секрети успіху. Кожен такий «секрет» - це результат копіткої роботи вчителя. У таких вчителів, як правило, з’являється багато учнів, вони із задоволенням передають їм свій досвід.

**7. Тест „Творчі здібності керівника” (10 хв.)** .

**Оцінить свій творчий потенціал** (Додаток 3)

Якщо ви набрали 48 і більш балів, то у вас закладений значний творчий потенціал, який надає вам багатий вибір творчих можливостей. Якщо ви на ділі зможете використати ваші здібності, то вам доступні найрізноманітніші форми творчості.

Якщо ви набрали 24—47 балів, то у вас є якості, які дозволяють вам творити, але є і бар'єри вашої творчості. Найнебезпечніший — страх, особливо у людей, орієнтованих на обов'язковий успіх. Боязнь невдачі сковує уяву — основу творчості. Страх може бути і соціальний, страх осудження оточуючих. Будь-яка нова ідея проходить через етап несподіванки, здивування, невизнання, засудження оточуючих. Боязнь осудження за нову, незвичну для інших поведінку, погляди, відчуття сковує творчу активність, знищує творчу особистість.

**8. Рольова гра «Педагогічні ситуації» (25 хв.)**

**Робота в групах*:*** групам пропонується сформулювати педагогічні ситуації для подальшого аналізу:

* адміністрація – вчитель;
* вчитель – учень.

Далі групам надаються ролі «Адміністрація», «Вчитель», «Батьки», «Учень», «Відділ освіти». Розігруються запропоновані ситуації.

**9. Вправа «Машина часу» (25 хв.) (**Додаток 4**)**

Ми відправляємося у подорож в майбутнє на машині часу. Нам необхідне взяти з собою певний багаж. Багаж розкладається у валізі. Намалюйте валізу. Перш, ніж відправитись в майбутнє, потрібно подумати, що буде у вашій валізі. Запишіть:

У правій частині валізи:

- Яким я буду через 10 років?(моя професія, мій сімейний стан, мій дім, мої захоплення...)

У лівій частині валізи:

- Щ о я маю зробити, щоб стати таким? (вказати свої власні дії).

***ІІІ. Підведення підсумків***

1. **Вправа «Дерево підсумків». (10 хв.)**
2. **Вправа «Бажаю усім...» ( 5 хв.)**

**Роздатковий матеріал до семінару**

**1. Вправа „Кольоровий тест відносин”**







**2.Вправа «Професіонал»**

****

1. **Тест „Творчі здібності керівника” (10 хв.)**

**Оцінить свій творчий потенціал**

Виберіть один із запропонованих варіантів відповідей:

**1**. Чи вважаєте ви, що навколишній вас світ може бути краще?

а) так;

б) ні;

в) так, але лише де в чому.

2. Чи думаєте ви, що самі зможете брати участь в значних змінах навколишнього світу?

а) так, в більшості випадків;

б) ні;

в) так, в деяких випадках.

3. Чи вважаєте ви, що деякі з ваших ідей принесуть значний прогрес в тій сфері діяльності, яку ви оберете?

а) так;

б) звідки у мене можуть бути такі ідеї?

в) може і не значний прогрес, але деякий успіх можливий.

4. Чи вважаєте ви, що в майбутньому гратимете настільки важливу роль, що зможете щось принципово змінити?

а) так, напевно;

б) дуже мало вірогідно;

в) можливо.

5. Коли ви вирішуєте щось зробити, чи упевнені в тому, що справа вийде?

а) звичайно;

б) часто охоплюють сумніви, чи зможу зробити;

в) частіше упевнений, чим невпевнений

6. Чи виникає у вас бажання зайнятися якоюсь невідомою для вас справою, такою справою, в якій в даний момент ви некомпетентні, яку зовсім не знаєте?

а) так, всяке невідоме мене приваблює;

б) ні;

в) все залежить від самої справи і обставин.

7. Вам доводиться займатися незнайомою справою. Чи маєте ви бажання добитися в ній досконалості?

а) так;

б) що вийде, то і добре;

в) якщо це не дуже важко, то так.

8. Якщо справа, яку ви не знаєте, вам подобається, чи хочете ви знати про неї все?

а) так;

б) ні, треба вчитися найосновнішому;

в)ні, я лише задовольню свою цікавість.

9. Коли Ви зазнаєте поразку, то:

а) деякий час упираєтеся, навіть всупереч здоровому глузду;

б) зразу махнете рукою на цю затію, як тільки зрозумієте її нереальність;

в) продовжуєте робити свою справу, поки здоровий глузд не покаже непереборна перешкод.

10. Професію треба обирати, виходячи з:

а) своїх можливостей і перспектив для себе;

б) стабільності, значущості, потрібності професії, потреби в ній;

в) престижу і переваг, які вона забезпечить.

11. Подорожуючи, могли б ви легко зорієнтуватися на маршруті, по якому вже пройшли?

а) так;

б) ні;

в) якщо місце сподобалося і запам'яталося, то так.

12. Чи можете ви пригадати відразу ж після бесіди все, що під час неї говорилося?

а) так;

б) ні;

в) пригадаю все, що мені цікаве.

13. Коли ви чуєте слово на незнайомій мові, чи можете ви повторити його по складах без помилок, навіть не знаючи його значення?

а) так;

б) ні;

в) повторю, але не зовсім вірно.

14. У вільний час ви вважаєте за краще:

а) залишатися наодинці, порозмірковувати;

б) знаходитися в компанії;

в) мені байдуже, чи буду я один або в компанії.

15. Ви займаєтеся якоюсь справою. Ви вирішуєте припинити її лише коли:

а) справа закінчена і здається вам відмінно виконаною;

б) Ви більш-менш задоволені зробленим;

в) справа здається зробленою, хоча її ще можна зробити краще. Але навіщо?

16. Коли ви один, ви:

а ) любите мріяти про якісь речі, можливо, і абстрактні;

б) за будь-яку ціну намагаєтеся знайти собі конкретне заняття;

в) інколи любите помріяти, але про речі, які пов'язані з вашими справами.

17. Коли якась ідея захоплює вас, то ви будете думати про неї:

а) незалежно від того, де і з ким ви знаходитесь;

б)лише наодинці;

в) лише там, де є тиша.

18. Коли ви відстоюєте якусь ідею, ви:

а) можете відмовитися від неї, якщо аргументи опонентів здадуться вам переконливими; б) залишитеся при своїй думці, які б аргументи не висувалися;

в) зміните свою думку, якщо опір виявиться дуже сильним.

Тепер підрахуйте бали.

За відповідь *а* нараховуються 3 бали, за відповідь *б* — 1, за відповідь *в* — 2 бали. Питання діагностували кордони вашої допитливості, упевненості в собі, постійність, зорову і слухову пам'ять, прагнення до незалежності, здатність абстрагуватися і зосереджуватися. Ці показники і є якості творчого потенціалу.

Якщо ви набрали 48 і більш балів, то у вас закладений значний творчий потенціал, який надає вам багатий вибір творчих можливостей. Якщо ви на ділі зможете використати ваші здібності, то вам доступні найрізноманітніші форми творчості.

Якщо ви набрали 24—47 балів, то у вас є якості, які дозволяють вам творити, але є і бар'єри вашої творчості. Найнебезпечніший — страх, особливо у людей, орієнтованих на обов'язковий успіх. Боязнь невдачі сковує уяву — основу творчості. Страх може бути і соціальний, страх осудження оточуючих. Будь-яка нова ідея проходить через етап несподіванки, здивування, невизнання, засудження оточуючих. Боязнь осудження за нову, незвичну для інших поведінку, погляди, відчуття сковує творчу активність, знищує творчу особистість.

**Керівництво з успішної упевненій поведінці**

Якщо Ви хочете в чому-небудь відмовити іншому, скажіть йому ясно і однозначно «ні»; поясните, чому Ви відмовляєте, проте не вибачайтеся дуже довго.

Відповідайте без паузи — так швидко, як тільки це взагалі можливо.

Наполягайте на тому, щоб з Вами говорили чесно і відверто.

Просите прояснися, чому Вас просять про що-небудь, чого Ви не хочете робити.

Дивитеся на людину, з якою Ви говорите. Стежите за його невербальною поведінкою: чи є які-небудь ознаки невпевненості в поведінці партнера (руки біля рота, бігаючи очі і тому подібне).

Якщо Ви злитеся, то дайте зрозуміти, що це стосується поведінки партнера і не зачіпає її як особистість.

Якщо Ви коментуєте поведінку іншого, використовуйте мову від першої особи — займенник «Я»: «Якщо ти поводишся таким чином, то я відчуваю себе так-то і так-то...». По можливості пропонуйте альтернативні способи поведінки, яки, на вашу думку, будуть краще Вами сприйняті.

Хвалите тих (і себе у тому числі), кому, на вашу думку, вдалося поводитися упевнено (незалежно від того, досягнута мета чи ні).

Не докоряйте собі, якщо Ви були не упевнені або агресивні. Спробуйте замість цього з'ясувати, в який момент Ви «зісковзнули» з правильної дороги, і як Ви можете поступити замість цього в подібних ситуаціях в майбутньому. Погані звички швидко не зникають, нові навики не падають з піднебіння.

**Професійне мислення керівника**

* Націленість на кінцевий результат, критеріальність мислення.
* Селективність, варіативність мислення, бачення низки рішень і їхнє осмислене порівняння.
* Системність (комплексність, цілісність, інтегративна спрямованість, програмно-цільовий характер, ієрархічність мислення).
* Педагогічна спрямованість, гуманність, безпосередність і щирість.
* Конкретність, націленість на конкретний аналіз ситуацій.
* Об’єктивність, реалізм, тверезість мислення.
* Соціальна орієнтованість, чуйність.
* Практичність, конструктивна спрямованість.
* Оригінальність, нестандартність, самостійність, критичність мислення.
* Динамізм, гнучкість, мобільність, маневреність мислення.
* Установка на пошук і реалізацію об’єктивних закономірностей.
* Вміння узагальнювати, економічність мислення (використання схем, моделей, алгоритмів).
* Установка на ресурсозбереження, економію часу, уникнення перевантаження.
* Відчуття нового, новаторство мислення.
* Перспективність, прогностичність мислення, здатність до передбачень.
* Рефлективність мислення (вміння подумки зайняти позицію вчителя, учня, уявити ситуацію „їхніми очима”).
* Логічність, чіткість, послідовність мислення.

******