

DOI <https://doi.org/10.51647/kelm.2021.1.1.4>

CECHY KSZTAŁTOWANIA KULTURY ZARZĄDZANIA PRZYSZŁYCH NAUCZYCIELI

Lilia Vieilandie

kandydat nauk pedagogicznych, docent,
docent Katedry Pedagogiki
Odeskiego Narodowego Uniwersytetu imienia I.I. Miecznikowa (Odessa, Ukraina)
ORCID ID: 0000-0001-5804-2500
e-mail: lilia_vie@ukr.net

Lyubov Prokofyeva

kandydat nauk pedagogicznych, docent
docent Katedry Pedagogiki
Odeskiego Narodowego Uniwersytetu imienia I.I. Miecznikowa (Odessa, Ukraina)
ORCID ID: 0000-0001-6006-8769
e-mail: lubaluba5@ukr.net

Adnotacja. W przepisach artykułu naukowego autorzy omawiają problem kształtowania kultury zarządzania przyszłych nauczycieli. Autorzy przeanalizowali składniki kultury zarządzania studentów, możliwości interaktywnych technologii uczenia się w instytucjach szkolnictwa wyższego w kontekście kształtowania kultury zarządzania specjalistów zarządzania edukacyjnego, zbadano poziomy kształtowania kultury zarządzania magistrów specjalności 011 – Nauki edukacyjne i pedagogiczne, opracowano program kształtowania kultury zarządzania studentów studiów magisterskich specjalności 011 – Nauki edukacyjne i pedagogiczne.

Słowa kluczowe: kultura zarządzania, elementy kultury zarządzania, proces dydaktyczno-wychowawczy szkoły wyższej, przyszli nauczyciele, interaktywne technologie nauczania.

FEATURES OF THE FORMATION OF THE MANAGEMENT CULTURE OF FUTURE TEACHERS

Lilia Vieilandie

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Pedagogy
Odesa I.I. Mechnikov National University (Odesa, Ukraine)
ORCID ID: 0000-0001-5804-2500
e-mail: lilia_vie@ukr.net

Lyubov Prokofyeva

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Pedagogy
Odesa I.I. Mechnikov National University (Odesa, Ukraine)
ORCID ID: 0000-0001-6006-8769
e-mail: lubaluba5@ukr.net

Abstract. In the provisions of the scientific article, the authors consider the problem of the formation of the management culture of future teachers. The authors analyzed the components of the management culture of the students; the potential opportunities of interactive learning technologies in higher educational institutions in the context of the formation of the management culture of the educational management specialists; the levels of the formation of the management culture of masters of specialty 011 – Educational, pedagogical sciences have been investigated; the program for the formation of management culture of students of specialty 011 – Educational, pedagogical sciences has been developed.

Key words: management culture, components of management culture, educational process of higher education, future teachers, interactive teaching technologies.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ ПЕДАГОГІВ

Лілія Вейландє

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова (Одеса, Україна)
ORCID ID: 0000-0001-5804-2500
e-mail: lilia_vie@ukr.net

Любов Прокоф'єва

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова (Одеса, Україна)
ORCID ID: 0000-0001-6006-8769
e-mail: lubaluba5@ukr.net

Анотація. У положеннях наукової статті авторами розглядається проблема формування управлінської культури майбутніх педагогів. Дослідниками проаналізовані складові частини управлінської культури студентів, потенційні можливості інтерактивних технологій навчання в закладах вищої освіти в контексті формування управлінської культури спеціалістів освітнього менеджменту, розглянуто рівні сформованості управлінської культури магістрів спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки», розроблена програма з формування управлінської культури студентів магістратури спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки».

Ключові слова: управлінська культура, складники управлінської культури, навчально-виховний процес вищої школи, майбутні педагоги, інтерактивні технології навчання.

Вступ. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю подальшого розвитку теорії та практики управління соціально-педагогічними системами в контексті завдань, які висувають перед освітою Закони України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про вищу освіту», Концепція Нової Української Школи.

Глобальні зміни в системі загальної середньої освіти України на сучасному етапі вимагають нових підходів до управління закладами освіти. Зокрема, сучасні вимоги до середньої школи потребують високої професійної компетентності всіх учасників навчально-виховного процесу, а особливо – керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

Основна частина. Управлінська культура майбутніх педагогів – це різновид професійної культури, що виступає інтегральним утворенням щодо системи знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, які реалізуються під час управління.

Досить уваги приділено вітчизняними й зарубіжними вченими питанням професійної, у тому числі управлінської, культури керівників організацій (Б. Гаєвський, В. Іванов, М. Кабушкін, О. Мармаза, В. Новоселов, Л. Орбан-Лембрик, Ю. Палеха, В. Патрушев, Н. Рождественська, О. Яркова й інші). Основи розвитку професійно-педагогічної культури педагогів вищих навчальних закладів досліджували В. Андрущенко, Є. Бондарська, В. Гринькова, І. Зятю, Л. Нечипоренко, Н. Кузьміна й інші науковці.

Проблеми формування управлінської культури спеціаліста привертала увагу таких сучасних дослідників, як Л. Васильченко, Б. Гаєвський, А. Губа, Ю. Пальоха, В. Крижко, Є. Павленко, О. Мармиза, І. Зяюча, Г. Тимочко, Ф. Хміль та інші.

У Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року зазначено, що управління освітою повинно здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проєктів та їхнього моніторингу; розвитку моделі державно-громадського управління у сфері освіти, в якій особистість, суспільство й держава стають рівноправними суб'єктами й партнерами (Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, 2019: 4).

У нашому дослідженні ми розглядаємо управлінську культуру як складну систему, яка поєднує організаційно-адміністративний компонент, педагогічну культуру й відповідність розвитку особистісних якостей і характеристик і визначає рівень компетентності в питанні керівництва закладом освіти.

До основних елементів управлінської культури належать: управлінські знання, вміння та навички, а також відповідна самооцінка керівника, вміння керувати настроєм, емоціями. Так, одним із найважливіших критеріїв під час відбору кандидатів на керівну посаду є досвід роботи в подібній сфері, витримка, здатність спокійно реагувати на провокації; етика й етикет керівника. Етичні якості керівника ми пов'язуємо з тим:

- наскільки він шанобливо ставиться до особистості працівника, чи виконує свої обіцянки, чи сварить підлеглих у присутності третіх осіб, чи може бути несправедливим тощо;
- який він у суспільних відносинах, насамперед управлінських і організаційних, в котрих матеріалізуються норми, цінності суспільства й організації та які в процесі соціалізації особистості стають надбанням культури кожного;
- як він організовує робочі місця керівника й співробітників;
- який ступінь прийняття цінностей організації, встановлених суспільством культурних норм тощо (Василенко, 2004: 212)

До складових частин управлінської культури керівника навчального закладу дослідник В. Святоха включає управлінську етику як складник загальної етичної культури, що визначає професійну честь, гідність, обов'язок і характеризується самокритичністю, стриманістю в судженнях, відкритістю тощо; організаційну культуру, що характеризує рівень професійної діяльності; загальну культуру особистості керівника, яка визначає духовну зрілість особистості керівника; розумову культуру як визначальну характеристику професійної діяльності управлінця; комунікативну культуру або культуру спілкування – здатність налагоджувати стосунки, гармонізувати середовище, а також правову, естетичну, екологічну культуру (Святоха, 2013: 238).

Результати та їх обговорення. У нашому дослідженні взяли участь студенти магістратури 1 та 2 курсів факультету романо-германської філології, спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» Одеського Національного Університету імені І.І. Мечникова. Дослідно-експериментальна робота проводилась упродовж 2019–2020 років. В експерименті взяли участь 20 студентів.

Метою нашого дослідження було визначення рівнів сформованості управлінської культури магістрів спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки», розробки програми з формування управлінської культури студентів магістратури. Нами було проведено діагностику виявлення рівня сформованості досліджуваного феномену за допомогою відповідних методик, анкетування, тестів, опитування.

Так, було розроблено опитувальники й анкети, в яких науковий інтерес для нас являла інформація щодо важливості розвитку професійно важливих якостей особистості. Результати показали, що 55% магістрів

спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки (ООП – освітній менеджмент)» відзначають роль професійно важливих якостей у формуванні управлінської культури, зокрема в діяльності майбутнього керівника освітнього закладу, й вказують на необхідність її формування в освітньому процесі в стінах закладу вищої освіти. 25% магістрів не вказують на значущість управлінської культури, водночас вони вважають, що не обов'язково формувати управлінську культуру, а тільки у випадку, якщо людина прагне цього в процесі навчання в закладі вищої освіти (далі – ЗВО) або це необхідно для майбутньої педагогічної діяльності, 20% магістрів висловили байдуже ставлення до формування та значущості управлінської культури. Опитування, спостереження, дослідницькі бесіди з магістрами спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» дозволили зробити висновок про те, що більшість студентів вказують на значущість управлінської культури керівника освітнього закладу й недостатній рівень її формування в процесі навчання.

У ході нашого дослідження зі студентами проводилися бесіди, велися спостереження з метою виявлення особистісної значущості управлінської культури для майбутніх фахівців. Показники сформованості й критерії управлінської культури визначалися нами за такими показниками:

- когнітивний компонент, критерієм якого є: професійні знання, необхідні для якісного виконання своїх професійних обов'язків майбутніх керівників навчальних закладів, знання принципів, норм професійної етики, що забезпечують взаємодію;

- мотиваційно-ціннісний компонент – його критерієм виступають мотиви професійної діяльності (інтерес та інше), ціннісне ставлення до моралі, моральних норм, усвідомленість нормативних установок, правил поведінки. Уміння та навички, необхідні для професійної діяльності, здатність до співпраці із суб'єктами, творчий підхід до розв'язання управлінських завдань;

- діяльнісний компонент – його критерієм є вміння та навички, необхідні для професійної діяльності, здатність до співпраці із суб'єктами, творчий підхід до розв'язання управлінських завдань;

- комунікативний компонент – його критерієм є готовність до здійснення суб'єкт-суб'єктної взаємодії, спілкування на основі моральних принципів та етики, генерування управлінських ідей, освоєння різних методів і засобів комунікації (Слепкань, 2000: 64).

Разом із тим у ході констатувального етапу експериментального дослідження нами було визначено основні причини, через які студенти 1 й 2 курсів не визначали пріоритетним чинником формування управлінської культури в їхній майбутній професійній діяльності. Так, до основних причин належать:

- недостатня увага приділяється в освітньому процесі ЗВО (50% опитуваних, з яких 1 курс – 39% і 2 курс – 11%);

- недостатньо засвоєні методи, принципи, форми управлінської культури (15% опитуваних, з яких 10% студентів 1 курсу й 5% студентів 2 курсу);

- відсутність загальної культури особистості студента, моральної стійкості (10% студентів, з яких по 5% студентів 1 й 2 курсу відповідно);

- вплив засобів масової інформації, інтернету (10% студентів, з яких по 5% студентів 1 й 2 курсу відповідно);

- відомі негативні приклади фахівців управління в соціумі (5% опитуваних – 3% студентів 1 курсу й 2% студентів 2 курсу);

- відсутність загальної культури особистості студента, моральної стійкості (8% студентів, з яких 5% студентів 1 курсу й 3% студентів 2 курсу);

- наслідування людям із низьким рівнем управлінської культури, що займають керівні посади (2% студентів 1 курсу).

Проведене нами дослідження дозволило розробити програму з формування управлінської культури студентів магістратури спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки».

У процесі аналізу отриманих даних ми визначили, що більшість студентів магістратури 011 «Освітні, педагогічні науки (ООП – освітній менеджмент)» розглядають управлінську культуру неодмінною якістю особистості керівника освітньої установи й вважають за необхідне отримати знання з управлінської культури в умовах навчально-виховного процесу ЗВО. Так, у 45% респондентів є пропозиції щодо підвищення рівня управлінської культури освітнього менеджменту; 38% респондентів вказують, що такі якості, як професіоналізм, успішність діяльності, культура ділового спілкування залежать від сформованої управлінської культури. Водночас 35% респондентів указали на важливість такого значущого фактора, як мотивація управлінської культури.

Майже всі опитувані вважають, що управлінська культура освітнього менеджменту виступає найважливішою умовою розвитку творчого потенціалу особистості фахівця та його професійної культури. З урахуванням таких даних нами було розроблено програму, яка спрямована на вдосконалення управлінської культури в межах закладу вищої освіти й розкриття творчого потенціалу особистості магістранта зі спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки».

Так, у розробленій нами програмі передбачено вивчення сутності й специфіки управлінської культури, комунікативної та мовної культури, управлінської комунікації в процесі вивчення теоретичного й практичних курсів «Менеджмент і моніторинг в освіті», «Психологія освітнього менеджменту», «Основи педагогічної майстерності й етика викладача вищої школи», «Педагогіка й психологія вищої школи», а саме: створення окремих теоретичних тем, блоків, розробка семінарських занять із застосуванням інтерактивних технологій навчання, вивчення їхніх потенційних можливостей у формуванні спеціалістів освітнього менеджменту. Розвиток професійних якостей магістрів спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» відбувалося через введення інформаційного матеріалу в зміст теоретичної частини занять.

Так, нами розроблено такі теми лекційних занять: «Управлінська культура менеджера освіти» для навчальної дисципліни «Менеджмент і моніторинг в освіті», «Психологія ділового спілкування в системі управління освітньою установою» для навчального курсу «Психологія освітнього менеджменту», «Комунікативна й мовна культура менеджера освіти» для навчального курсу «Основи педагогічної майстерності й етики викладача вищої школи».

Наприклад, мета лекційної теми «Управлінська культура менеджера освіти» – розкрити роль і значення управлінської культури менеджера освіти; обґрунтувати структуру й зміст управлінської культури менеджера освіти, схарактеризувати її структурні компоненти. Управлінська культура менеджера освіти – це сукупність теоретичних і практичних положень, принципів і норм, що обслуговують управлінську практику як культурний феномен, сукупність науки й мистецтва управління, різного роду рекомендацій, узагальнень об'єкта управління, які мають науково-практичну цінність та органічно, системно взаємопов'язані.

У розробці програмі ми визначили такі напрями роботи на практичних заняттях: включення до семінарських занять спеціалізованих вправ, які спрямовані на самостійну роботу, прояв свого індивідуального стилю виконання завдань; включення студентів до особистісно значущої діяльності, яка передбачає новизну й оригінальність виконання творчих завдань. Практична реалізація такого підходу може бути втілена у використанні освітніх проєктів.

Проєкт – це поєднання теорії та практики, постановка певного розумового завдання та практичне його виконання. Освітні проєкти спрямовані на опанування різних способів творчої, дослідницької діяльності, духовне й професійне становлення особистості через активні дії та створення суб'єктом власної стратегії навчання.

Метод проєктів зорієнтований на розв'язання конкретних наукових проблем із використанням різноманітних засобів навчання, знань і вмінь із різних сфер науки, техніки, технології тощо. Насамперед метод пов'язаний із самостійною діяльністю студентів (парною, груповою, індивідуальною) та органічно поєднується з груповим підходом до навчання.

У рамках роботи над проєктами, присвяченими проблемам управлінської культури, ми додержуємось таких вимог щодо організації проєктної діяльності студентів: окреслення конкретної проблеми, розв'язування якої вимагає знань, дослідницької діяльності, критичного всебічного аналізу й пошуку; теоретична, практична, пізнавальна значущість очікуваних результатів (наприклад, доповідь на науково-практичній конференції, публікації в наукових виданнях); самостійна діяльність студентів (індивідуальна, парна, групова), структурування змістової частини проєкту із зазначенням поетапних результатів; використання системи наукових методів дослідження, яка передбачає певну послідовність дій: визначення об'єкта, предмета, завдань дослідження; окреслення гіпотези дослідження; відбір методів дослідження; збір, систематизація, аналіз інформації; обговорення результатів роботи (презентація, публікація, вебсторінка тощо); підбиття підсумків, оформлення та презентація результатів; оцінка проєкту; висновки, визначення нових проблем дослідження. Тематику розробки проєктів можуть бути: «Дослідження структури управління закладу середньої освіти (заклад середньої освіти обирається на вибір магістранта)», «Переваги й недоліки вебсайту закладу середньої освіти щодо його позиціонування на ринку освітніх послуг» тощо.

На практичних заняттях студенти працюють із вебсайтами закладів середньої освіти, особливостями структури управління закладами середньої освіти тощо. Важливою ділянкою роботи на занятті з курсу «Менеджмент і моніторинг в освіті» ми вважаємо також використання теоретичних знань із суміжних дисциплін, розвиток практичних умінь і навичок, а також підвищення рівня фахової підготовки магістрів спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки». З цією метою можна практикувати захист рефератів, проведення конференцій, дискусій, круглих столів.

Заняття з «Основ педагогічної майстерності й етики викладача вищої школи» для магістрів спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» мають практичний характер, де студенти формують і розвивають свою майстерність через моделювання ситуацій із професійного життя, беруть на себе роль керівників освітніх установ і педагогів, навчаються володіти ситуацією конфліктного плану, шукають педагогічне розв'язання конфліктних ситуацій, озброюються прогресивними системами навчання та виховання дітей і використовують їх під час моделювання занять і різних видів діяльності, вивчають методику саморегуляції, вчать компромісу, толерантності, емпатії, педагогічному спілкуванню, артистичності, ораторському мистецтву.

Так, важливим засобом розвитку творчої активності майбутнього освітнього менеджера є педагогічний тренінг – система роботи, яка спрямована на розв'язання конкретних задач навчально-виховного процесу (надання знань, формування вмінь, навичок, якостей, педагогічної майстерності, професіоналізму, розвиток особистості тощо) і має певні принципи, структуру, компоненти й особливості. У процесі практичного опанування курсів «Педагогіка й психологія вищої школи» й «Основи педагогічної майстерності й етики викладача вищої школи» студенти можуть брати участь у ділових, рольових, евристичних іграх, розв'язанні проблемних педагогічних ситуацій, спрямованих на відтворення педагогічної дійсності. Така робота надає студентам змогу відпрацювати різні варіанти поведінки й реакцій у тих чи інших педагогічних ситуаціях.

Тренінгові заняття з таких курсів націлено на активну навчально-пізнавальну діяльність, творчий процес, моделювання та розв'язання педагогічних ситуацій. Така тематика семінарських занять – «Емоційна культура керівника освітньої установи», «Майстерність керівника освітньої установи в саморегуляції емоційного стану», «Комунікативна й мовна культура керівника освітньої установи», «Невербальна комунікація в педагогічній взаємодії», «Сутність управлінської комунікації» – спрямована на розвиток та удосконалення процесів самопізнання та проєктування життєвих і професійних стратегій (Святоха, 2013: 240; Пометун, 2004: 86).

Дискусія виступає інтерактивним методом, який використовується досить часто як обговорення будь-якого питання в колективі й вільний обмін думками. З правильно організованої дискусії користь отримує не лише студент, а й уся навчальна група, адже процес мислення стає спільним. Цілями дискусії можуть бути: визначення правдоподібності або істинності різних думок з одного й того ж питання; пошук найкращого розв'язання питання; пошук компромісів; вироблення нових ідей. Іноді під час обговорення проблеми може виникнути суперечка, проте мета дискусії – не перемога над противником і нав'язування своєї думки, а пошук спільного рішення.

У рамках практичного вивчення курсу «Основи педагогічної майстерності й етика викладача вищої школи» дискусії необхідно проводити таким чином: педагог ставить проблему, ознайомлює з нею групу; об'єднує студентів у мікрогрупи, які розміщуються по колу; викладач або студенти обирають людину, яка буде представляти позицію мікрогрупи; їм надається час для обговорення проблеми й підготовки спільного рішення; представники мікрогруп переконливо мають відстояти позицію своєї групи відповідно до отриманих настанов, водночас решті учасників дозволяється передавати вказівки своїм представникам; обговорення проблеми між представниками мікрогруп закінчується у визначений регламентом час; наприкінці дискусії проводиться критичний аналіз прийнятого рішення всією групою (Зязюн, 2004: 207). Проліструємо реалізацію завдань використання дискусії як інтерактивного методу навчання на прикладі теми «Стратегічний і інноваційний менеджмент в освіті», що вивчається в курсі навчальної дисципліни «Педагогіка й психологія вищої школи». Так, розглядаючи питання семінарського заняття, які виносяться на обговорення, студенти в ході дискусії з означеної проблеми мають дійти висновку, яким чином впливають фактори стратегічного управління у сфері освіти, пояснити різницю між функціями й принципами маркетингу в освіті, що надасть можливість визначити й проаналізувати методи управління, функції регулювання та організації, наукові й нормативно-правові ознаки менеджменту інновацій. На кожному етапі ставиться певна мета, завдання, добирається відповідна методика з огляду на політичне й соціальне значення концепції Нової української школи тощо.

У процесі вивчення теми «Сутність управлінської комунікації» необхідно звернути увагу на реалізацію таких функцій: соціалізації, координації, розуміння та інших. Адже управлінська культура – поняття збірне, що містить такі складові частини, як культура влади в цілому; управлінська культура у сфері державного, обласного й міського управління; управлінська професійна компетентність тощо. Ефективність цих складників залежить від багатьох факторів (Василенко, 2002: 63).

У ході формування управлінської культури магістрів необхідно приділяти увагу функціональним призначенням управлінської комунікації. Студентам можна пропонувати такі види управлінської комунікації: наказ, його функціональне призначення: рішення адресується від керівника до підлеглих; нарада, її функціональне призначення: визначення оптимального варіанту управлінського рішення з кількох запропонованих варіантів; звіт, його функціональне призначення: підбивання підсумків і доведення їх до співробітників; переговори, їх функціональне призначення: прийняття управлінського рішення кількома суб'єктами управління (Арнольдов, 1993: 117).

Студентам необхідно пропонувати розробити етичні вимоги до видів управлінської комунікації. Вони працюватимуть в мікроколективі за обраним видом комунікації. Так, за таким видом управлінської комунікації, як наказ, можна пропонувати такі основні етичні вимоги: об'єктивність; правдивість; гласність. Щодо проведення наради пропонувати такі етичні вимоги: точність часу, місця проведення; дотримання порядку; дотримання регламенту й інше. Найважливішою етичною вимогою, яка ставиться до звіту, є правдивість в інформації, що підлягає звіту.

Щодо переговорів студентам можна пропонувати такі етичні вимоги: дотримання принципів і методів ведення переговорів; встановлення сприятливого мікроклімату; урахування взаємних інтересів; відкритість для сприйняття думки опонентів; дотримання термінів домовленості; виконання умов домовленості тощо.

Одним із найскладніших способів обговорення дискусійних питань є дебати, які можна проводити тоді, коли студенти навчилися працювати в групах і засвоїли технології розв'язання проблем (Крамущенко, 2004: 62). У дебатах поділ на протилежні думки набуває найбільшої гостроти, оскільки студентам необхідно ретельно готуватися та публічно обґрунтовувати правильність своєї позиції. Кожна група має переконати опонентів і схилити їх до думки змінити свою позицію. Однак можна поставити інше завдання – спільно розв'язати поставлену проблему. У такому разі студенти повинні будуть, висловивши свою думку, уважно вислухати протилежну сторону, щоб знайти точки дотику. Важливо, щоб учасники дебатів не перенесли емоції один на одного.

У застосуванні методу моделювання педагогічних ситуацій і розв'язання педагогічних задач студенти мають працювати групами, моделювати педагогічні ситуації та демонструвати їхнє рішення. Педагогічна ситуація – фрагмент педагогічної діяльності, що містить суперечності між досягнутим і бажаним. Майстерність викладача полягає в умінні перетворити ситуацію на педагогічну задачу, тобто спрямувати умови, що склалися, на перебудову стосунків, наближаючись до бажаного рівня – поставленої педагогічної мети (Кривонос, 2004: 208).

Отже, групове обговорення та аналіз педагогічної ситуації, перетворення її на педагогічну задачу й подальше розв'язання за алгоритмом: аналіз ситуації, усвідомлення проблеми й формулювання задачі, розробка проєкту рішення, практична реалізація запланованого рішення, аналіз результату – у цьому міститься сутність такого методу.

Для ефективного впровадження технологій інтерактивного навчання, зокрема для того, щоб охопити весь необхідний матеріал і глибоко його вивчити, викладач має спланувати свою роботу таким чином: давати студентам завдання для попередньої підготовки – прочитати, продумати, виконати певні вправи; підбирати для заняття такі вправи, які дали б студентам ключ до освоєння теми; глибоко й професійно аналізувати й обговорювати підсумки інтерактивної вправи. Уміння користуватися інтерактивними технологіями навчання – показник високої кваліфікації викладача, його прогресивної методики викладання предмету, адже ці технології належать до технологій майбутнього, які передбачають розвиток умінь адаптуватися до стрімко мінливих умов життя людини в постіндустріальному суспільстві.

У ході діалогових форм роботи (круглі столи, навчальні дебати, дискусії, диспути), а також у процесі розробки студентами етичного кодексу керівника освітньої установи були запропоновані такі рекомендації щодо розвитку мовної комунікації як важливої складової частини управлінської культури магістрів: розвивати свої здібності, слухати інших, виявляти цікавість до співрозмовника; проявляти увагу до співрозмовника; уникати двозначних висновків; дотримуватися головної думки, не відволікатися на другорядні факти й інші.

Нашою програмою передбачено, що у формуванні управлінської культури студентів магістратури спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» необхідно знайомити з технологією Mind Map (mindmapping), що дає змогу ефективно відновлювати інформацію, генерувати й фіксувати нові ідеї, доходити висновків і встановлювати зв'язки між ними (Ковалів, 2011: 14). Головні завдання технології інтелект-карт у процесі вивчення профільних дисциплін з освітнього менеджменту, на нашу думку, такі: розвивати креативність магістрів; формувати комунікативну компетентність у процесі групової діяльності; формувати загальнонавчальні вміння, пов'язані зі сприйняттям, переробкою та обміном інформацією; покращувати всі види пам'яті магістрів (короткочасну, довготривалу, образну, зорову); прискорювати процес навчання; формувати організаційні вміння (Ковалів, 2011: 14).

Зазначені технології та методи інтерактивного навчання дозволяють використовувати в навчанні міждисциплінарний підхід на основі інтеграції тем і проблем, вивчаються протягом всього терміну навчання та належать до різних сфер життєдіяльності людини, розширюють і поглиблюють знання, формують навички дослідницької діяльності, забезпечують гнучкість і варіативність навчального процесу з боку змісту, форм і методів пізнавальної діяльності з урахуванням сучасних змін у суспільстві.

Висновки. Отже, у розробленій нами програмі представлені проведення лекційних і семінарських занять із використанням особистісно орієнтованих технологій, спрямованих на розкриття індивідуальних особливостей кожного студента, максимальну реалізацію його потенційних можливостей. Формування управлінської культури магістрів спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» має реалізуватися через відтворення в умовах навчального процесу предметного змісту навчальних дисциплін «Менеджмент і моніторинг в освіті», «Психологія освітнього менеджменту», «Основи педагогічної майстерності й етика викладача вищої школи», «Педагогіка й психологія вищої школи», включення до семінарських занять спеціалізованих вправ, спрямованих на самостійну роботу, прояв свого індивідуального стилю виконання завдань, включення студентів до особистісно значущої діяльності, яка передбачає новизну й оригінальність виконання творчих завдань. Практична реалізація такого підходу може бути втілена у використанні освітніх проєктів, освітніх тренінгів, дискусій, круглих столів, навчальних дебатів, диспутів, розробці етичних кодексів.

Процес формування управлінської культури магістрів без спеціального педагогічного супроводу й стимулювання розвиватиметься значно повільніше. Основними шляхами розвитку управлінської культури студентів магістратури спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» визначено усвідомлення магістрами управлінської культури як невіддільної складової частини їхньої професійної культури.

Список використаних джерел:

1. Арнольдov А.И. Введение в культурологию. Москва : НАКиОЦ, 1993. 349 с.
2. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2002. 420 с.
3. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України від 25 червня 2013 р. № 344/2013 / Президент України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text>.
4. Педагогічна майстерність : підручник / І.А. Зязюн, Л.В. Крамущенко, І.Ф. Кривонос та ін. ; за ред. І.А. Зязюна. 2-ге вид., допов. і переробл. Київ : Вища школа, 2004. 424 с.
5. Святоха В.А. Вплив управлінської культури керівника вищого навчального закладу на ефективність менеджменту. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2013. № 3(32). С. 237–242.
6. Слєпкань З.І. Наукові засади педагогічного процесу у вищій школі. Київ : НПУ, 2000. 210 с.
7. Сучасний урок. Інтерактивні технології навчання : науково-методичний посібник / О.І. Пометун, Л.В. Пироженко ; за ред. О.І. Пометун. Київ, 2004. 191с.
8. Кропотова Л.А. Технология майнд-мэпинга как средство формирования коммуникативной компетенции учащихся. *Всеосвіта*. 2018. URL: <https://vseosvita.ua/library/tehnologia-majnd-meping-ak-zasib-formuvanna-komunikativnoi-kompetencii-ucniv-3242.html>.

References:

1. Arnol'dov, A.I. (1993). *Vvedeniye v kul'turologiyu* [Introduction to Cultural studies]. Moscow: NAKiOTS [in Russian].
2. Vasylenko, V.A. (2002). *Teoriia i praktyka rozrobky upravlinskykh rishen: navchalnyi posibnyk* [Theory and practice of management decision development: tutorial]. Kyiv: TsUL [in Ukrainian].

3. President of Ukraine (2013). Pro Natsionalnu stratehiiu rozvytku osvity v Ukraini na period do 2021 roku: Ukaz Prezidenta Ukrainy vid 25 chervnia 2013 r. № 344/2013 [On the National Strategy for the Development of Education in Ukraine until 2021: Decree of the President of Ukraine of June 25, 2013 № 344/2013]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text> [in Ukrainian].
4. Ziazun, I.A. (ed.) (2004). Pedahohichna maisternist: pidruchnyk [Pedagogical skills: textbook]. Kyiv: Vyshcha shkola [in Ukrainian].
5. Sviatokha, V.A. (2013). Vplyv upravlinskoi kultury kerivnyka vyshchoho navchalnoho zakladu na efektyvnist menedzhmentu [The influence of the management culture of the head of the higher education institution on the effectiveness of management]. *Teoretychni i prykladni problemy psykholohii*, no. 3(32), pp. 237–242 [in Ukrainian].
6. Sliepkan, Z.I. (2000). Naukovi zasady pedahohichnoho protsesu u vyshchii shkoli [Scientific principles of the pedagogical process in higher education]. Kyiv: NPU [in Ukrainian].
7. Pometun, O.I. (ed.) (2004). Suchasnyi urok. Interaktyvni tekhnolohii navchannia: naukovo-metodychnyi posibnyk [A modern lesson. Interactive learning technologies: a scientific and methodical manual]. Kyiv [in Ukrainian].
8. Kropotova, L.A. (2018). Tekhnologiya maynd-mepinga kak sredstvo formirovaniya kommunikativnoy kompetentsii uchashchikhsya [Mind-mapping technology as a means of developing students' communicative competence]. *Vseosvita*. Retrieved from: <https://vseosvita.ua/library/tehnologia-majnd-meping-ak-zasib-formuvanna-komunikativnoi-kompetencii-ucniv-3242.html> [in Russian].