

УДК 378.018.8:373.2.011.3-051:[37.07:005.336.2]

## **ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

**Валентина Кушнір**, доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри дошкільної освіти, Уманський державний педагогічний університету імені Павла Тичини.

ORCID: 0000-0002-9037-8060

E-mail: valkushnir1@gmail.com

*Розкрито організаційні аспекти практико-орієнтованої діяльності здобувачів освіти під час формування управлінської компетентності, зокрема використання методу аналізу конкретних ситуацій на прикладі навчальної дисципліни «Планування та управління в системі дошкільної освіти». З'ясовано, що оскільки в сучасних умовах праця фахівця ЗДО пов'язана з необхідністю розв'язувати різноманітні завдання, тому метод аналізу конкретних ситуацій, як спосіб практико-орієнтованого навчання, дозволяє вже в межах освітнього процесу закладу вищої освіти набутти не лише необхідного практичного досвіду під час їх аналізу та рішення, а й розвинути особистісні та ділові характеристики, що формують основу управлінської компетентності майбутнього фахівця ЗДО.*

***Ключові слова:** практико-орієнтована діяльність; метод аналізу ситуацій; типи ситуацій; фахівець закладу дошкільної освіти; формування управлінської компетентності; магістр з дошкільної освіти.*

## **ORGANIZATIONAL ASPECTS OF THE FORMATION OF MANAGEMENT COMPETENCIES OF FUTURE PRESCHOOL EDUCATION SPECIALISTS**

**Valentyna Kushnir**, Doctor of Pedagogic Sciences, Professor, Head of the Department of Preschool Education, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University.

ORCID: 0000-0002-9037-8060

E-mail: valkushnir1@gmail.com

*The article reveals the organizational aspects of practice-oriented activities of students in the process of forming managerial competence, in particular, the use of the method of analysis of specific situations in the example of the discipline "Planning and Management in Preschool Education", taught at Uman State Pedagogical University. "Preschool education" of the second (master's) level of higher education.*

*The purposes of using the method of situation analysis, types of situations, stages of implementation of this method, etc. are described.*

*The use of the method in the process of forming the managerial competence of the future master of preschool education implies that in oral or written form in the form of a simulation model creates a specific situation that reflects typical or unusual characteristics of various aspects of management. The student is faced with the task not only to analyze the situation but also to determine the optimal, scientifically sound ways out of this situation.*

*The relevance of the method of a situation analysis is related to the potential for students to develop critical thinking, skills in analyzing practical examples of management decisions, learning to analyze*

*the consequences of decisions, developing the ability to express their position and point of view, developing skills to evaluate alternative solutions or behaviors, and conditions of uncertainty.*

*It was found that since in modern conditions the work of a specialist in preschool education is associated with the need to solve various problems, the method of analysis of specific situations as a method of practice-oriented learning allows to acquire not only necessary practical experience in their analysis and decision already within the educational process of higher education but also to develop personal and business characteristics that form the basis of managerial competence of the future specialist of preschool education.*

**Keywords:** *practice-oriented activity; method of situation analysis; types of situations; specialist in preschool education institution; formation of managerial competence; master's degree in preschool education.*

Зміни та перспективний розвиток закладів дошкільної освіти (ЗДО), прогнозовані в умовах реформування української дошкільної освіти, вимагають відповідної підготовки педагогічних кадрів, здатних розв'язувати широке коло завдань, спрямованих на досягнення нової, сучасної якості освіти.

Випускнику, який отримав диплом 8 рівня НКР зі спеціальності 012 Дошкільна освіта, присвоюється освітня кваліфікація, відповідно до Стандарту вищої освіти, магістр з дошкільної освіти та професійна кваліфікація, відповідно до Професійного стандарту (28.09.21), «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти».

Майбутньому магістру з дошкільної освіти для виконання основних функцій у своїй практичній діяльності важливо володіти не лише загальними професійно-педагогічними компетенціями, а й спеціальними знаннями та навичками в галузі управлінської діяльності, оскільки від ефективності управління залежить якість та результативність діяльності сучасного ЗДО. У цьому актуальною для системи освіти стає завдання формування перспективного типу професіонала дошкільної освіти – менеджера, який володіє управлінською компетентністю.

Дослідження питань формування управлінської компетентності майбутніх фахівців ЗДО охоплює широкий спектр теорій та наукових положень, що розкривають їх міждисциплінарний характер: теорії управління, що розкривають методологічні основи управління, його ефективного здійснення (П. Друкер, Т. Пітерсон, Ф. Тейлор, А. Файоль та ін.); підходи, що склалися у вітчизняній педагогіці в галузі управління освітою (Г. Катренко, З. Нечипорук, В. Сухомлинський, Є. Березняк, А. Бондар, В. Луговий та інші.). Управлінню ЗДО та змісту управлінської діяльності керівника присвячені праці О. Зайченко (управління ЗДО у сучасних умовах), О. Кононко (характеристика керівника ЗДО), К. Крутій, Т. Горюнової (управлінська культура майбутнього педагога ЗДО), Л. Загородня (формування готовності до управління в ЗДО), Т. Махія (розвиток управлінських умінь керівників ЗДО), Р. Шаповал, Л. Кісельова (формування управлінської компетентності керівника ЗДО) та ін.

Мета статті – висвітлити організаційні аспекти формування управлінської компетентності майбутніх фахівців ЗДО.

Важливою складовою освітнього процесу при формуванні управлінської компетентності повинно стати практичне завдання (ситуація), під час вирішення якої відбувається освоєння способів здійснення діяльності, формування вмінь, навичок і досвіду майбутнього фахівця ЗДО в управлінській діяльності. Саме досвід вирішення практичних завдань і є показником сформованості управлінської компетентності як готовності й здатності професійно виконувати управлінські функції у ЗДО,

забезпечуючи ефективне вирішення різних завдань. Разом з тим, ми враховували, що здобувачі освіти не можуть бути вміщені в реальну практичну діяльність з управління ЗДО, але ця діяльність може бути спеціально змодельована в межах освітнього процесу, окремих навчальних занять за допомогою використання імітаційних форм організації практичної діяльності, ігрового моделювання, аналізу конкретних практичних задач (метод АКС) та ін.

Отже, важлива така організація процесу формування управлінської компетентності майбутнього фахівця, при якій студент буде занурений у практико-орієнтовану діяльність як особливий контекст професійної діяльності, що відбиває цілі, завдання, способи здійснення управління в ЗДО.

Практико-орієнтована діяльність розуміється нами як особлива організація освітнього процесу, що несе в собі риси як освітньої, так і майбутньої професійної діяльності, яка заснована на моделюванні предметного і соціального змісту майбутньої професійної діяльності фахівця та яка забезпечує засвоєння студентом професійних знань, контекстно включених у ситуацію їх практичного застосування. Закономірним результатом практико-орієнтованої діяльності повинен стати особистий досвід студента у вирішенні професійних завдань, а це своєю чергою є основою професійної компетентності.

При підготовці магістрів з дошкільної освіти важливо використовувати такі форми організації освітнього процесу, які дозволили б розгорнути освітню ситуацію, що забезпечує стимулювання активності здобувачів освіти, людські стосунки, допомогу і підтримку, тобто особистісно-етичні аспекти управлінської діяльності [3].

Визначаючи способи організації практико-орієнтованої діяльності здобувачів освіти під час формування управлінської компетентності, зупинимося детальніше на **методі аналізу конкретних ситуацій** (АКС, або «кейс-стаді»).

Варто зазначити, що метод аналізу конкретних ситуацій є педагогічною технологією, яка була розроблена на початку ХХ століття викладачами Гарвардського університету (США) та була орієнтована на бізнес-освіту. Проте з другої половини минулого століття й донині, широко використовується при вивченні інших дисциплін як метод, який сприяє розвитку дослідницької активності, уяви, творчих здібностей та ін.

Метод аналізу конкретних ситуацій застосовується в літературі під різними назвами: кейс-технології; кейс-метод; метод аналізу інцидентів; метод казусів; метод аналізу ділової конференції; метод аналізу ділових історій (ситуацій); метод розв'язання ситуаційних задач (Г. Мінцберг) [1].

Під ситуацією розуміємо поєднання умов і обставин, що створюють певне становище. Під конкретною ситуацією розуміється реальна подія, що відбулася під впливом деяких факторів (подій), частково відомих і частково невідомих, на прикладі яких формується колективний пізнавальний процес аналізу та ухвалення рішення учнями (А. П. Панфілова, 2008) [4].

Актуальність застосування методу аналізу ситуацій пов'язана з потенційною можливістю розвитку у здобувачів освіти критичного мислення, навичок аналізу практичних прикладів ухвалених управлінських рішень, навчання аналізу наслідків рішень, розвитку вміння висловлювати свою позицію, формування навичок оцінки альтернативних варіантів рішення або поведінки в умовах невизначеності. Переваги методу ситуаційного аналізу пов'язані з тим, що досягти прогнозованих результатів

можливо лише здійснюючи взаємодію з іншими, вислуховуючи інші точки зору і підходи та аргументуючи свою точку зору [2, с. 101].

Розглянемо використання методу аналізу конкретних ситуацій на прикладі навчальної дисципліни «Планування та управління в системі дошкільної освіти», яка викладається в Уманському державному педагогічному університеті імені Павла Тичини на ОП «Дошкільна освіта» другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Використання методу під час формування управлінської компетентності майбутнього магістра з дошкільної освіти передбачає, що в усній або письмовій формі у вигляді імітаційної моделі створюється конкретна ситуація, яка відбиває типові або неординарні характеристики різних аспектів управлінської діяльності фахівця в ЗДО. Перед здобувачем освіти ставилося завдання не лише дати аналіз ситуації, а й визначити оптимальні, науково обґрунтовані шляхи виходу з цієї ситуації.

У практиці нами використовувалися ситуації різних типів (тут ми опираємося на класифікацію, дану А. Панфіловою, 2006), з якими зазвичай зіштовхується будь-який фахівець у своїй діяльності:

1. Стандартна ситуація – певною мірою є типовою, що часто повторюється при схожих обставинах, має одні й ті ж джерела, причини, може носити як негативний, так і позитивний характер.
2. Критична ситуація – несподівана, нетипова для людини, колективу, групи: застає зненацька, руйнує початкові розрахунки, плани, загрожує порушити встановлені норми, режими, системи правил, цінностей, вимагає негайного і радикального втручання.
3. Екстремальна ситуація (або надзвичайна подія) – унікальна, не має в минулому аналогів, призводить до негативних, а часом і руйнівних змін будь-яких об'єктів, процесів, поглядів, стосунків, тягне за собою матеріальні, фізичні та моральні втрати, вимагає залучення незапланованих і непередбачуваних матеріальних і людських ресурсів, спонукає до радикальних дій, нетрадиційних рішень, звернення за допомогою [2, с. 103].

Крім названої класифікації, ситуації можна розрізняти в залежності від характеру умов, на яких вони побудовані. У зв'язку з цим умовно можна виділити «позитивні» ситуації, побудовані на ефективному управлінському досвіді, «нейтральні» ситуації, від яких робота в організації не змінюється, і «негативні» ситуації, в основі яких лежать управлінські помилки, психологічні промахи, низький рівень компетентності керівника або фахівців, негативні конфлікти руйнівної сили та інші небажані явища, які необхідно уникати фахівцям ЗДО, роблячи висновки та демонструючи превентивний стиль управління. Тут справедливе зауваження А. Панфілової про те, що вичленувати той чи інший тип ситуації в чистому вигляді практично неможливо. У кожній конкретній ситуації можуть бути присутніми і деякі елементи ситуацій інших типів [2, с. 104].

При ситуаційному навчанні здобувачам освіти з'являється нагода – відчувати різні ситуації, пов'язані з вирішенням професійних завдань під час управлінської діяльності в ЗДО. Перед ними стоїть завдання – ухвалити раціональне управлінське рішення, діючи спочатку індивідуально, а потім у межах колективного обговорення можливих рішень. Таку роботу можна розглядати як спосіб активного навчання, яке дає майбутнім фахівцям реальний досвід управлінської діяльності в ЗДО та допомагає

набути навичок аналізу, прогнозування, планування, уміння практично вирішувати складні завдання, а робота в групі дозволяє бачити різноманітні можливості та підходи до розв'язання проблем, адаптуватися до різних типів людей і їхніх стилів спілкування.

В окремих випадках оптимальне рішення ситуаційної задачі вже є у викладача. Здобувачу освіти залишалось або знайти його й обґрунтувати, або проаналізувати готовий варіант рішення (відповіді), запропонований викладачем.

Наведемо приклад подібної ситуації, яка використовувалася у межах курсу «Планування і управління в системі дошкільної освіти».

*«У найбільш напружений період завершення підготовки до нового навчального року один зі співробітників вашого колективу захворів. Кожен із підлеглих зайнятий виконанням своєї роботи. Робота відсутнього так само повинна бути виконана. Як вчинити в цій ситуації управління?».*

Для аналізу ситуації здобувачу було запропоновано чотири варіанти її вирішення:

А. Подивлюсь, хто з працівників менше завантажений, і дам розпорядження: «Ви візьмете цю роботу, а ви допоможете доробити це».

Б. Запропоную колективу: «Разом подумаємо, як вийти із ситуації».

В. Попрошу членів ради освітян висловити свої пропозиції; попередньо обговоривши їх з членами колективу, ухвалено рішення.

Г. Викликом до себе найбільш досвідченого і надійного працівника та попрошу його «виручити» колектив, виконавши роботу відсутнього.

Вибір того чи іншого рішення запропонованої ситуації залежить від того, як майбутні магістри зрозуміли запроповану ситуацію, якими науковими знаннями про процес управління оперували, якими домінуючими інтересами і мотивами керувалися при відповіді.

Тест вимірює чотири типи орієнтацій майбутнього фахівця ЗДО в рішенні задач управління та пов'язаних з виявленням своєї особистої позиції у взаєминах між людьми: А – орієнтація на інтереси справи; Б – орієнтація на психологічний клімат і взаємини в колективі; В – орієнтація на самого себе; Г – орієнтація на офіційну субординацію.

Як показує практика, здобувачі освіти під час аналізу ситуації більше орієнтуються на необхідність підтримки позитивного психологічного клімату в колективі, реалізацію демократичного стилю управління, тобто залишають вибір за варіантами відповідей «Б» та «В». При врахуванні факту, що вихід із ситуації вимагав швидкого ухвалення управлінського рішення, при обмеженні часу та кадрових ресурсів – більш правильним був би вибір: для більш діяльного і швидкого вирішення справи – «А»; не виключено і «Г» – орієнтоване на офіційну субординацію.

Наведений приклад показує, що нерідко майбутні фахівці оцінюють ситуацію ухвалення управлінського рішення з позиції емоційної оцінки, забуваючи про необхідність ухвалення рішення не лише коректного з емоційної точки зору, а й такого, що дозволяє оптимально й ефективно вирішувати професійні завдання. Вважаємо, що ситуації з варіантами відповідей дозволяють здобувачу освіти більш уважно виділяти всі альтернативи у вирішенні управлінських завдань і орієнтуватися при цьому на науково обґрунтовані підходи до управлінської діяльності фахівця ЗДО.

Разом з тим слід зазначити, що більшість ситуаційних завдань, як правило, не мають готового рішення; більше того, у деяких випадках існує кілька варіантів рішень.

При альтернативності рішення ситуаційної задачі має стимулюватися дискусія серед здобувачів освіти, яка не лише дозволяє побачити варіанти вирішення практичної ситуації, а й сприяє розвитку комунікативної складової управлінської компетентності майбутнього фахівця ЗДО.

Учена Л. Кисельова пропонує етапи реалізації технології аналізу конкретних ситуацій, які можуть використовуватися як основа аналізу будь-якої практичної ситуації, навіть тієї, що не належить до проблеми управлінської діяльності [2, с. 105–106].

Розгляд ситуацій проводилося з поділом магістрантів на малі групи (по 3–5 осіб). Послідовність кроків при аналізі конкретних ситуацій наступна:

1. *Етап занурення в ситуацію*: знайомство зі змістом ситуації. Опис ситуації дається у вигляді вихідної інформації, представленій текстом. Зазвичай для індивідуального аналізу потрібно 5–10 хвилин, залежно від обсягу матеріалу. Під час попереднього ознайомлення із ситуацією здобувачі освіти повинні визначити прямих і непрямих учасників ситуації, спрямованість і характер управлінських дій та рівні їх реалізації.

2. *Консультаційний етап*: попереднє обговорення ситуації учасниками малої групи з викладачем. Під час попереднього обговорення ситуації допускаються уточнювальні запитання з боку здобувачів освіти.

3. *Аналітичний етап*: аналіз практичної ситуації в підгрупі. Етап самостійної роботи студентів. Обговорення ситуації в підгрупах дозволяє кожному взяти участь в обговоренні, висловити свою точку зору й отримати уявлення про думки інших учасників; виробити у слухачів навички спільної, командної роботи, конструктивної комунікації, сформуванню когнітивний компонент управлінської компетентності майбутнього фахівця ЗДО.

4. *Звітно-презентаційний етап*: звіт малої групи про проведений аналіз ситуації та дискусія між групами. Цей етап заснований на організації повідомлень підгруп. Представники, делеговані кожної з підгруп для презентації підсумкового матеріалу, виступають зі своїм аналізом і передбачуваними рішеннями, причому слухачі з інших підгруп виступають у ролі опонентів до презентатора. Викладач контролює ситуацію та грає роль координатора і керівника дискусії, а при необхідності – роль опонента і критика, активізуючи і направляючи дискусію.

5. *Рефлексивно-оцінний етап*: підбиття підсумків. Воно здійснюється спочатку охочими висловитися з аудиторії, а потім викладачем, який дає оцінку висновкам підгруп і окремих учасників, а також усьому ходу дискусії. Одночасно необхідно сформулювати й обґрунтувати варіанти дій, які не були запропоновані студентами, допущені помилки, якщо такі були, і виділити особливо цікаві та продуктивні рішення.

Зміст навчальних ситуацій для аналізу має бути пов'язаний з різними аспектами діяльності фахівця в ЗДО, зокрема: ситуації на реалізацію окремих функцій управлінської діяльності (планування, організації, контролю та ін.); ситуації на вибір і застосування стилю керівництва; ситуації, пов'язані з визначенням позицій учасників взаємодії під час управління ЗДО; ситуації на прогнозування динаміки розвитку освітньої установи або окремих напрямів її розвитку; ситуації на ухвалення управлінських рішень; комунікативні ситуації та ін.

Важливість методу аналізу ситуації та вирішення ситуаційних завдань дозволяє налагодити зворотний зв'язок, встановити контроль за засвоєнням здобувачами освіти

управлінських знань і здатність дати їм практичну інтерпретацію.

При використанні методу аналізу ситуацій досягаються різні цілі:

- удосконалюються комунікативні навички, слухання, аргументованого висловлювання, контраргументації та ін.;
- розвиваються презентаційні вміння і навички за поданням інформації;
- приходить розуміння, що в реальних ситуаціях в управлінській діяльності не буває лише одного і неодмінно правильного рішення і що наявність теоретичних знань про управління в ЗДО не є абсолютною умовою продуктивного вирішення професійних завдань на практиці;
- формуються управлінські навички, виробляється впевненість у собі та у своїх силах, переконаність у можливості професійного розв'язанні управлінських проблем;
- формуються стійкі навички раціональної поведінки в умовах неповної інформації, що є характерним для більшості практичних ситуацій в управлінській діяльності;
- формуються інтерактивні вміння, засвоюються правила партнерських стосунків, навички ухвалення колективних рішень, що є необхідною умовою ефективної управлінської діяльності;
- набуваються експертні вміння і навички, необхідні керівникам для оцінки діяльності персоналу;
- розширюється практичний досвід, що дозволяє краще пізнати обрану професію і долучитися до управлінської діяльності;
- здійснюється самооцінка і на її основі самокорекція індивідуального стилю спілкування.

Вважаємо, що оскільки в сучасних умовах праця фахівця ЗДО пов'язана з необхідністю вирішувати різноманітні завдання, тому метод аналізу конкретних ситуацій, як спосіб практико-орієнтованого навчання, дозволяє вже в межах освітнього процесу закладу вищої освіти набути не лише необхідного практичного досвіду під час їх аналізу та рішення, а й розвинути особистісні та ділові характеристики, що формують основу управлінської компетентності майбутнього фахівця ЗДО.

Подальшого обґрунтування потребують інші технології навчання при формуванні управлінської компетентності у майбутніх магістрів дошкільної освіти.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Минцберг, Генри Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / пер. с англ. О. И. Медведь. Москва: Эксмо, 2009. URL: <https://altairbook.com/books/454281616-menedjment-prigoda-i-struktura-organizacij-glazami-guru.html> (дата зверення: 19.03.2022).
2. Киселева Л. Г. Формирование управленческой компетентности будущих специалистов дошкольных образовательных учреждений : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. Чита, 2007, 249 с.
3. Кушнір В. Структура управлінської компетентності майбутніх магістрів дошкільної освіти. *Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи*. 2021. № 1(5). С. 169–175. URL: <http://ppsh.udpu.edu.ua/article/view/235984> (дата зверення: 19.03.2022).
4. Панфилова А. П. Игровое моделирование в деятельности педагога: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / под общ. ред. В. А. Слостёнина. Москва: Академия, 2008. URL: <http://surl.li/bfflx> (дата зверення: 19.03.2022).
5. Скрипник Н. І. Сучасні тенденції організації методичної роботи в закладі дошкільної освіти. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету*. Умань, 2021. Вип. 3. С. 143–150. URL: <http://znp.udpu.edu.ua/article/view/241759> (дата зверення: 19.03.2022).

**REFERENCES**

1. Mincberg, Genri (2009). Menedzhment: priroda i struktura organizacij glazami guru. Moskva: Eksmo [in Russian].
2. Kiseleva, L. G. (2007). Formirovanie upravlencheskoj kompetentnosti budushih specialistov doshkolnyh obrazovatelnyh uchrezhdenij. *Extended abstract of candidate's thesis*. Chyta [in Russian].
3. Kushnir V. (2001). Struktura upravlinskoj kompetentnosti maibutnikh mahistriv doshkilnoi osvity. *Psykhologo-pedahohichni problemy suchasnoi shkoly*, 1(5), 169–175 [in Ukrainian].
4. Panfilova, A. P. (2008). Igrovoe modelirovanie v deyatelnosti pedagoga. V. A. Slastyonina (Ed.). Moskva: Akademiya [in Russian].
5. Skrypnyk, N. I. (2021). Suchasni tendentsii orhanizatsii metodychnoi roboty v zakladi doshkilnoi osvity. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu. Uman, issue 3*, 143–150 [in Ukrainian].