

УДК 378.22 :316.42 (045)

DOI

**ГНЕЗДІЛОВА Кіра Миколаївна,**  
доктор педагогічних наук, професор,  
професор кафедри дошкільної освіти, Черкаський  
національний університет імені Б. Хмельницького

**ТИМЧЕНКО Олександра Сергіївна,**  
магістрант, Черкаський національний університет  
імені Б. Хмельницького

## СТРУКТУРА ТА ЗМІСТ УПРАВЛІНСЬКИХ НАВИЧОК МАЙБУТНІХ ВИКЛАДАЧІВ ВИЩОЇ ШКОЛИ

*На сучасному етапі реформування вищої освіти актуалізується проблема модернізації змісту освітньо-професійної підготовки майбутніх викладачів вищої школи щодо здійснення ними управлінської діяльності. Запорукою здійснення ефективної управлінської діяльності викладача є сформованість у нього системи управлінських навичок як готовності і здатності виконувати управлінські дії в будь-яких професійних ситуаціях. Відповідно до управлінських функцій викладача пропонується перелік управлінських навичок, рівень сформованості яких визначався у процесі дослідно-експериментальної роботи.*

***Ключові слова:** майбутній викладач, управління освітнім процесом, управлінська діяльність, управлінські навички, рівні сформованості управлінських навичок, інформаційно-комунікаційні технології.*

**Постановка проблеми.** Розвиток суспільства вимагає нових підходів до підготовки майбутніх фахівців, зокрема викладачів вищої школи. Серед тенденцій освітньо-професійної підготовки викладачів, яка все більше привертає увагу науковців, називають підготовку майбутнього викладача до здійснення ним управлінської діяльності.

Сучасний заклад вищої освіти потребує викладача, здатного здійснювати управління освітнім процесом за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. На теперішній час використання ІКТ в управлінні навчальною діяльністю розглядається як шлях підвищення ефективності взаємодії суб'єктів освітнього процесу, основою якої є партнерство, довіра і повага.

Гарантією здійснення ефективної управлінської діяльності викладача є сформованість у нього системи управлінських навичок як готовності і здатності виконувати управлінські дії в будь-яких професійних ситуаціях.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Унаслідок вивчення наукового доробку підсумовано, що питання управління навчальною діяльністю у закладах вищої школи постає об'єктом студіювання багатьох дослідників (С. Архангельський, С. Батишев, А. Беляєв, В. Беспалько, Л. Кондрашова, З. Курлянд, Д. Новіков, В. Якунін та ін.).

Проблемам реформування й модернізації вищої освіти, різноманітним аспектам підготовки викладачів вищої школи, формуванню їхньої професійної компетентності, майстерності, професіоналізму присвячено праці В. Андрущенко, В. Бондара, Н. Гузій, О. Гури, М. Євтуха, Н. Кічук, А. Кузьмінського, З. Курлянд, О. Савченко, С. Сисоєвої, М. Солдатенка та ін.

На актуальності й значущості проблеми формування управлінської культури та управлінської компетентності викладача вищої школи, наголошено в роботах таких учених, як Н. Александрової, Т. Браже, В. Бондар, Н. Губи, Д. Козлова, В. Крижко, Г. Нестеренко, Е. Павлютенкова, О. Тулімової та ін.

Особливостям упровадження в освітній процес закладів вищої освіти ІКТ, зокрема з метою формування управлінської культури / компетентності майбутніх педагогів під час їх освітньо-професійної підготовки присвячені праці Н. Андрущенко, В. Бикова, В. Гриценко,

Ю. Дюлічевої, О. Маркової, С. Семерікова, Л. Сергєєвої, Ю. Триуса, О. Тулімової, А. Тютюнник та ін.

Проте на підставі всебічного осмислення наукових джерел констатовано, що в дослідженнях, присвячених професійному становленню майбутніх викладачів під час освітньо-професійної підготовки у ЗВО, бракує уваги до проблеми формування управлінських навичок, зокрема засобами ІКТ. На підставі проведеного теоретичного аналізу різноманітних джерел, а також рефлексії практичного досвіду викладачів вищої школи виявлена така суперечність: між потребою сучасного суспільства і вищої школи у високопрофесійних викладачах, здатних здійснювати управлінську діяльність, планувати і організовувати ефективний освітній процес й проводити контроль за діяльністю студентів, та реальним рівнем їх управлінської підготовки, зокрема рівнем сформованості управлінських навичок.

**Мета статті.** З огляду на зазначене вище, виникла необхідність визначити структуру та зміст управлінських навичок майбутніх викладачів вищої школи, а також експериментально встановити рівень їх сформованості.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проблема управління освітнім процесом розглядалася дослідниками у різні часи (С. Архангельський, В. Афанасьєв, В. Давидов, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Л. Кондрашова та ін.), проте вона постійно набуває нового змісту. Це безпосередньо пов'язано зі змінами, які відбуваються у сучасному суспільстві, зокрема стрімким розвитком ІКТ, й відповідно реформами у вітчизняній освіті.

У роботах сучасних науковців соціальне управління (враховуємо, що педагогічні системи – це соціальні системи) розглядають як функцію будь-якої організованої системи, характерною особливістю якої є керований вплив одного елемента системи (керуючого суб'єкта) на інший (керований суб'єкт або об'єкт) з метою досягнення свідомо поставленої керуючим суб'єктом мети, а процес управління є складною системою, ефективність функціонування якої залежить від значної кількості чинників взаємопов'язаних між собою [5].

У своїй праці В. Якунін з позиції системного підходу акцентує увагу на тому, що управління має місце в тих системах, які характеризуються значною складністю і динамічністю [5]. Освітній (навчально-виховний) процес у вищій школі можна віднести до складної і динамічної системи (педагогічної), для якої характерні постійні зміни, переходи з одного стану в інший під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, які можуть мати оборотний і необоротний характер, й привести систему до розвитку або до руйнування. У цьому контексті управління покликано зберігати певні якості, структурні і функціональні характеристики системи у заданих межах й умовах, забезпечити оптимально найкращий рівень її функціонування з метою зменшення деструктивних впливів з боку різноманітних чинників.

У більшості проаналізованих наукових робіт дослідники розглядають управління освітнім процесом, орієнтуючись на сутність самого поняття «управління». У менеджменті управління розкривається через такі основні функції як: планування, організація, мотивація і контроль.

Функції управління, за переконаннями дослідників, є інваріантними для будь-яких систем, зокрема й соціальних, до яких відносяться педагогічні системи. Проте вони в педагогічних системах мають свій специфічний зміст [5, с. 40-41]. Так зміст функцій управління освітнім процесом у вищій школі потрактовується таким чином:

- цілепокладання – це моделювання майбутнього фахівця;
- інформаційна основа управління представлена змістом навчання;
- педагогічне прогнозування полягає у передбаченні результатів навчання за дотриманням певних умов;
- педагогічні рішення спрямовані на вибір оптимальних способів індивідуального і колективного впливу на особистість;
- організація виконання пов'язана з реалізацією освітньо-професійних програм, навчальних планів і педагогічних рішень;
- комунікації презентовані різними формами і способами взаємодії учасників освітнього процесу;

- контроль передбачає оцінку фактичних результатів навчання у різні часові межі;
- корекція спрямована на усунення небажаних відхилень як в освітньому процесі, так й у поведінці його суб'єктів.

Зважаючи на все вище зазначене, підсумуємо: управління освітнім процесом слід тлумачити як систематичний цілеспрямований вплив викладача вищої школи на освітній процес (педагогічну систему) та цілеспрямованого застосування закономірностей, принципів, методів і засобів управління в інтересах забезпечення його ефективності, досягнення поставлених управлінських цілей (результатів навчання).

Відзначимо, що більшість дослідників, доводячи необхідність наявності у професійній підготовці майбутніх викладачів вищої школи складової, присвяченої саме здійсненню управлінської діяльності, акцентують увагу на важливості управління як основи побудови педагогічної взаємодії суб'єктів освітнього процесу. При цьому науковці підкреслюють, що така взаємодія має ґрунтуватися на засадах партнерства, повазі і довірі до особистості студентів.

З огляду на вище зазначене, для здійснення ефективної управлінської діяльності майбутньому викладачеві необхідно оволодіти у процесі його освітньо-професійної підготовки системою відповідних управлінських навичок.

Слушними вважаємо положення, сформульовані у своїй праці, Л. Сергєєвою [1], відповідно до яких «...при діяльнісному підході структура уміння щось робити виявляється багатокомпонентною, яка охоплює теоретичні та методичні знання, творче мислення і різні (перцептивні, інтелектуальні, рухові) навички». Дослідниця підкреслює, що навички не обов'язково слід пов'язувати з автоматизацією. Проте обов'язковою характеристикою навичок повинно бути якісне виконання дії: навички виступають як спеціальна характеристика відповідного уміння, або як необхідний компонент уміння. Управлінські навички Л. Сергєєва розглядає як необхідний складовий компонент управлінських умінь, який відображає свідомо автоматизовані способи управлінських дій, на основі застосування знань про управлінську діяльність та прояв особистісних якостей, що сприяють успіху в управлінні [1].

З точки зору професійної діяльності фахівця дослідники і практики вказують на формування і подальший розвиток таких двох видів навичок: Soft skills (соціально-психологічні навички, які будуть у нагоді будь-якому фахівцеві у різних життєвих чи професійних ситуаціях) і Hard skills (професійні навички).

Як зазначає А. Тютюнник, Hard skills – це навички стійкі, доступні для огляду, легко вимірювані та піддаються розкладанню на ряд простих і кінцевих операцій в чітко встановленій послідовності дій або «за шаблоном». Soft skills дозволяють бути успішним фахівцем незалежно від специфіки діяльності [3, с. 125-126]. Оскільки навички Soft-skills доповнюють Hard skills і створюють нові можливості для професійного зростання фахівця.

Такі навички, за переконаннями дослідників, необхідно розвивати, постійно практикувати, застосовуючи у різних стандартних і нестандартних професійних ситуаціях, оскільки вони мають тенденцію до зворотного розвитку.

З огляду на результати теоретичного аналізу, вважаємо, що під управлінськими навичками викладача слід розуміти його потенційну готовність і здатність до здійснення управлінських дій задля досягнення ефективності й результативності освітнього процесу. Управлінські навички є складовими Soft-skills, що доповнюють вузькопрофесійні Hard skills викладача.

Аналіз психолого-педагогічної літератури присвяченої особливостям формування навичок дає можливість стверджувати, що управлінські навички формуються плановірно, за допомогою розв'язування типових управлінських завдань, виконання управлінських вправ, алгоритмічних приписів, творчих задач за зразком або інструкцією, систематичного набуття практичного управлінського досвіду, розвитку особистісних ділових та організаційних якостей, самовиховання рис характеру, свідомого ставлення до оціночної діяльності, формування об'єктивного ставлення, удосконалення професійних навичок.

Цілком погоджуємося з міркуваннями О. Тулімової [2], відповідно до яких первинне набуття майбутніми викладачами вищої школи базових знань, умінь і навичок з

управлінської діяльності здійснюється за рахунок вивчення цілого ряду дисциплін, які містять освітньо-професійна програма їх підготовки, зокрема: психології (психології особистості, діяльності, спілкування, міжособистісних взаємин, розвитку пізнавальної та емоційно-вольової сфер); педагогіки (характеристики систем освіти, змісту освіти, сутності та організації процесів навчання і виховання); теорії управління.

Залучення майбутніх викладачів вищої школи до здійснення ними практичної діяльності (проходження виробничої психолого-педагогічної практики у закладах вищої освіти) також допомагає майбутньому педагогу одержати знання про принципи, зміст, форми та методи управління.

Проте, маємо зацентувати увагу на тому, що упровадження інноваційних технологій, зокрема ІКТ, в освітній процес ЗВО значно полегшує процес підготовки майбутніх викладачів до здійснення управлінської діяльності, зокрема формування і розвиток у них управлінських навичок.

Серед інноваційних практик, які сприяють засвоєнню майбутніми викладачами основ управлінської діяльності, О. Тулімова [2] називає такі: тренінги з розвитку управлінської майстерності; он-лайн семінари-практикуми з управлінської діяльності (вебінари); школи управлінської майстерності; нестандартні лекційно-практичні та семінарські заняття; науково-експериментальне навчання; навчання з використанням комп'ютерних та мультимедійних технологій; інтерактивне навчання; ділові ігри.

Важливою загальною умовою, забезпечення якої сприяє ефективному формуванню управлінських навичок майбутніх викладачів вищої школи засобами ІКТ є створення комфортного освітнього середовища, що базується на педагогічній взаємодії, співробітництві та співтворчості суб'єктів освітнього процесу (викладача й студентів).

На основі результатів теоретичного аналізу різноманітних джерел інформації, а також практичного досвіду викладачів ЗВО запропоновано такі структуру і зміст управлінських навичок на основі змісту управлінських функцій викладача вищої школи: 1) цілепокладання та планування (навички: постановка і формулювання цілей і очікуваних результатів навчання; планування освітнього процесу (розробка робочих навчальних програм, планування заняття); проектування змісту навчання; прогнозування результатів навчання); 2) організація освітнього процесу (навички: поетапність проведення навчального заняття; чітка постановка задач студентам; управління виконанням завдань студентами; використання різноманітних форм і способів взаємодії з учасниками освітнього процесу; управління проектами); 3) мотивація суб'єктів освітнього процесу (навички: залучати студентів до участі у цікавих проектах; використання заохочень; підтримка прагнення студентів до знань; наставництво (менторинг, коучинг)); 4) контроль і корекція (навички: контроль освітніх досягнень студентів; використання різноманітних видів і форм контролю; консультування студентів; оцінка фактичних результатів навчання у різні часові межі; проведення аналізу типових помилок студентів для внесення корекцій у зміст навчання).

Відповідно до визначених у процесі дослідження управлінських навичок нами був розроблений діагностичний інструментарій – онлайн-анкета за (<https://forms.gle/6mdF2kejX5NxdhZv9>) для з'ясування стану сформованості їх у магістрантів – майбутніх викладачів вищої школи.

Для перевірки сформованості тих чи тих визначених управлінських навичок була використана таблиця рівнів і показників розвитку навичок Soft-skills, запропонована В. Шипіловим [4], і адаптована відповідно до професійної діяльності викладача вищої школи. Отже у процесі дослідно-експериментальної роботи встановлювалися такі рівні сформованості управлінських навичок: «недостатній», «у процесі розвитку», «досвідчений», «просунутий користувач», «майстерність» за відповідними показниками (поведінкові прояви майбутніх викладачів).

Результати експериментальної роботи виявилися такими: найбільше виявилось магістрантів з недостатнім рівнем сформованості управлінських навичок (40,9 %), з рівнем

«у процесі розвитку» – 25 %, з рівнем «досвідчений» – 18,2 %, «просунутий користувач» – 6,8 %, з рівнем «майстерність» – 9,1 %.

Відповідно до результатів експериментальної роботи веред зазначених управлінських навичок особливої уваги щодо їх формування потребують такі: прогнозування результатів навчання; використання різноманітних форм і способів взаємодії з учасниками освітнього процесу; управління проектами; наставництво (менторинг, коучинг); проведення аналізу типових помилок студентів для внесення корекцій у зміст навчання.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Результати проведеної експериментальної роботи засвідчили недостатній рівень сформованості управлінських навичок майбутніх викладачів. З огляду на це, були зроблені такі висновки: 1) серед управлінських навичок особливої уваги щодо їх формування потребують такі: прогнозування результатів навчання; використання різноманітних форм і способів взаємодії з учасниками освітнього процесу; управління проектами; наставництво (менторинг, коучинг); проведення аналізу типових помилок студентів для внесення корекцій у зміст навчання; 2) упровадження ІКТ, в освітній процес ЗВО значно полегшує процес підготовки майбутніх викладачів до здійснення управлінської діяльності, зокрема формування і розвиток у них управлінських навичок; 3) важливою загальною умовою, забезпечення якої сприяє ефективному формуванню управлінських навичок майбутніх викладачів вищої школи засобами ІКТ є створення комфортного освітнього середовища, що базується на педагогічній взаємодії, співробітництві та співтворчості суб'єктів освітнього процесу (викладача й студентів); 4) необхідно розробити, науково обґрунтувати і експериментально перевірити методичну систему формування управлінських навичок майбутніх викладачів засобами ІКТ.

Вище зазначені висновки закладають основні напрями подальших наукових розвідок.

#### Список використаних джерел

1. Сергеева Л. М. Формування управлінських навичок в учнів вищих професійних училищ непродуктивної сфери автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2000. 18 с.
2. Тулімова О. Г. Інноваційні підходи до формування управлінської компетентності майбутніх викладачів вищої освіти. *Науковий огляд*. 2015. №11 (21). URL: <https://www.naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/646>
3. Тютюнник А. В. Використання хмарних технологій та soft skills в освітній діяльності студентів та викладачів. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. 2015. №. 1. С. 134–143.
4. Шипилов В. Перечень навыков soft-skills и их развития. URL: [https://www.cfin.ru/management/people/dev\\_val/soft-skills.shtml](https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/soft-skills.shtml)
5. Якунин В. А. Педагогическая психология :учебное пособие. СПб.: Полиус, 1998. 386 с.

#### References

1. Sergeyeva, L. V. (2000). Formation of managerial skills among the students of higher vocational colleges of non-productive sphere. Abstract of dissertation ... cand. ped. sciences: 13.00.04. Kyiv. 18 p.
2. Tulimova, O. H. (2015). Innovative approaches to the formation of managerial competence of future higher education teachers. *Naukovii ohliad*. №11 (21). URL: <https://www.naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/646>
3. Tiutiunyk, A. V. (2015). Use of cloud technologies and soft skills in the educational activities of students and teachers. *Vidkryte osvitynie e-seredovishche suchasnoho universytetu*. №. 1. P. 134-143.
4. Shypilov, V. List of soft-skills and their development. URL: [https://www.cfin.ru/management/people/dev\\_val/soft-skills.shtml](https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/soft-skills.shtml)
5. Iakunin, V. A. (1998). Educational psychology: a textbook. SPb.: Polius, 386 p.