

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»

18 квітня 2019 року № 88-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Навчально-науковий інститут денної освіти

Денна форма навчання

Кафедра педагогіки та суспільних наук

Допускається до захисту

Завідувач кафедри

І. М. Петренко

(підпис, ім'я та прізвище)

« _____ » _____ 20.... р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на тему «МЕТОДИКА ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ОСВІТНІХ
МЕНЕДЖЕРІВ ДО ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

(за матеріалами

_____)
(повна назва підприємства)

зі спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки»

освітня програма «Педагогіка вищої школи»

ступеня магістр

Виконавець роботи Воскобойник Андрій Валентинович

(підпис, дата)

Науковий керівник д.пед.н., доц. Кононец Наталія Василівна

(підпис, дата)

Полтава 2021

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»
18 квітня 2019 року № 88-Н

Форма № П-4.03

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Затверджую

Завідувач кафедри

_____ І. М. Петренко
(підпис)

«_____» _____ 20.. р.

**ЗАВДАННЯ ТА КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК
ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ****на тему «МЕТОДИКА ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ОСВІТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО
ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»****Здобувачем вищої освіти зі спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки»****Освітня програма «Педагогіка вищої школи»****Прізвище, ім'я, по батькові Воскобойник Андрій Валентинович**

Затверджена наказом ректора № _____ від «___» _____ 20.. р.

Зміст роботи (визначається кожною кафедрою окремо)	Термін виконання	Термін фактичного виконання
1. Підбір і вивчення літературних джерел, вибір теми, її обґрунтування	до 17.10.2020 р.	до 17.10.2020 р.
2. Складання і затвердження розгорнутого плану	до 14.11.2020 р.	до 14.11.2020 р.
3. Написання теоретичного першого розділу	до 01.02.2021 р.	до 01.02.2021 р.
4. Написання другого розділу	до 27.11.2021 р.	до 27.11.2021 р.
5. Розробка та обґрунтування висновків та пропозицій	до 10.05.2021 р.	до 10.05.2021 р.
6. Подання дипломної роботи для обговорення у ЗВО, на матеріалах якого виконувалась дипломна робота	до 11.06.2021 р.	до 11.06.2021 р.
7. Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	до 01.09.2021 р.	до 01.09.2021 р.
8. Оформлення роботи, та подання роботи науковому керівнику	до 01.10.2021 р.	до 01.10.2021 р.
9. Подання дипломної роботи на кафедру	до 15.11.2021 р.	до 15.11.2021 р.
10. Подання дипломної роботи для зовнішнього рецензування	до 01.12.2021 р.	до 01.12.2021 р.

Дата видачі завдання «___» _____ 20.. р.

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)Науковий керівник _____ **д.пед.н., доц. Кононець Наталія Василівна**
(підпис)***Результати захисту дипломної роботи***Дипломна робота оцінена на _____
(балів, оцінка за національною шкалою, оцінка за ЄКТС)

Протокол засідання ЕК № _____ від «___» _____ 20...р.

Секретар ЕК _____ **Т. І. Тетко**
(підпис) (ім'я та прізвище)

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Оцінювання

дипломної роботи, виконаної здобувачем вищої освіти

Воскобойником Андрієм Валентиновичем

(прізвище, ім'я, по-батькові)

зі спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки»

ступеня магістр

**на тему «МЕТОДИКА ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ОСВІТНІХ
МЕНЕДЖЕРІВ ДО ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

№ з/п	Показники оцінювання	Бали
1.	Зміст (до 60 балів)	
2.	Оформлення та організація виконання (до 10 балів)	
3.	Захист (до 30 балів)	
	Усього балів	
	Оцінка за національною шкалою	
	Оцінка за шкалою ЄКТС	

Підпис членів екзаменаційної комісії:

_____	_____
(підпис)	(ім'я, прізвище)
_____	_____
(підпис)	(ім'я, прізвище)
_____	_____
(підпис)	(ім'я, прізвище)
_____	_____
(підпис)	(ім'я, прізвище)
_____	_____
(підпис)	(ім'я, прізвище)

Протокол засідання ЕК № _____ від «____» _____ 2021 р.

Секретар ЕК _____

(підпис)

Тетко Т.І.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

МЕТОДИКА ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ОСВІТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до кожного розділу, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, який містить 98 позицій, із них 4 – іноземною (крім російської) мовою. Загальний обсяг роботи – 99 сторінок, основний зміст роботи викладено на 73 сторінках. Подано 16 рисунків, 2 таблиці, 3 додатки.

Ключові слова: методика, підготовка, освітній менеджер, вища школа, управлінська діяльність, управлінська компетентність, ділові комунікації, компетентність з управління діловими комунікаціями.

Об’єкт дослідження – процес підготовки магістрантів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» у закладі вищої освіти.

Предмет дослідження – методика підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності.

Мета дослідження полягає в розробці, теоретичному обґрунтуванні та експериментальній перевірці методики підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності.

Методи дослідження: *теоретичні* – аналіз науково-методичної літератури з питань підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності, для визначення ступеня розробленості, порівняння і зіставлення різних поглядів на досліджувану проблему, розгляду теоретичних питань із метою визначення поняттєво-категоріального апарату; систематизація й узагальнення наукових положень для обґрунтування організаційно-методичних умов управління діловими комунікаціями в колективі в умовах інноваційної діяльності ЗВО; *емпіричні* – спостереження, бесіда, анкетування; дослідно-експериментальна робота для перевірки ефективності методики підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності.

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

уперше розроблено, теоретично обґрунтовано та експериментально перевірено методику підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності, котра уміщує *організаційно-методичні умови управління діловими комунікаціями в колективі у межах інноваційної діяльності ЗВО*, упровадження яких сприятиме підвищенню якості управління діловими комунікаціями в колективі у межах інноваційної діяльності ЗВО та формуванню у майбутніх освітніх менеджерів готовності до ефективної управлінської діяльності (розроблення алгоритму безперервного впровадження інноваційних змін в управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО; проведення для колективу науково-педагогічних працівників тренінгу «Ефективні ділові комунікації в закладі вищої освіти»; забезпечення й координація індивідуальної траєкторії професійного зростання науково-педагогічних працівників); розроблено гіпотетичну структурно-функціональну модель підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності, яка складається з таких блоків: *методологічно-цільового, реалізаційно-методичного, діагностико-результативного*;

уточнено поняття «управління діловими комунікаціями в колективі закладу вищої освіти», «компетентність з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО» та її структурні компоненти (професійно-управлінський, соціальний та особистісний компоненти);

подальшого розвитку й конкретизації набули основні принципи управління діловою комунікацією в колективі, наукові уявлення про сутність і особливості технологій управління персоналом закладу вищої освіти (коучинг-технології для розвитку персоналу закладу вищої освіти, тренінгові технології, наставництво, професійне консультування, тимблдінг та ін.), шляхи удосконалення навчально-методичного забезпечення для формування

у магістрантів компетентності з управління діловими комунікаціями у колективі закладу вищої освіти.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в тому, що методику підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності, котра уміщує організаційно-методичні умови управління діловими комунікаціями в колективі у межах інноваційної діяльності закладу вищої освіти, і які сприяють формуванню у магістрантів компетентності з управління діловими комунікаціями у колективі закладу вищої освіти, експериментально перевірені, розроблена гіпотетична модель їх реалізації, що уможливорює широке впровадження їх у практику закладів вищої освіти.

SUMMARY

METHODOLOGY OF PREPARATION OF FUTURE EDUCATIONAL MANAGERS FOR EFFECTIVE MANAGEMENT ACTIVITY

The work consists of an introduction, two sections, conclusions to each section, conclusions and suggestions, a list of sources used, which contains 98 items, of which 4 - in a foreign (except Russian) language. The total volume of the work is 99 pages, the main content of the work is set out on 73 pages. There are 16 figures, 2 tables, 3 appendix.

Key words: methodology, training, educational manager, higher school, management activity, managerial competence, business communications, competence in business communications management.

The object of research – the process of training undergraduates of the educational program "Higher School Pedagogy" in a higher education institution.

The subject of research - methods of training future educational managers for effective management.

The purpose of the study is to develop, theoretically substantiate and experimentally test the methods of training future educational managers for effective management.

Research methods: *theoretical* - analysis of scientific and methodological literature on the preparation of future educational managers for effective management, to determine the degree of development, comparison and comparison of different views on the problem, consideration of theoretical issues to determine the conceptual and categorical apparatus; systematization and generalization of scientific provisions for substantiation of organizational and methodical conditions of management of business communications in collective in the conditions of innovative activity of institution of higher education; *empirical* - observations, conversations, questionnaires; research and experimental work to test the effectiveness of methods of training future educational managers for effective management.

The scientific novelty and theoretical significance of the obtained research results is that:

for the first time developed, theoretically substantiated and experimentally tested methods of training future educational managers for effective management, which contains organizational and methodological conditions for managing business communications in the team within the innovative activities of higher education, the introduction of which will improve the quality of business communications management in the team future educational managers readiness for effective management (development of an algorithm for continuous implementation of innovative changes in the management of business communications in the higher education institution; conducting training for the team of research and teaching staff "Effective business communications in higher education"; providing and coordinating individual growth scientific and pedagogical workers); a hypothetical structural-functional model of preparation of future educational managers for effective management activity is developed, which consists of the following blocks: methodological-target, realization-methodical, diagnostic-effective;

the concept of "management of business communications in the staff of a higher education institution", "competence in the management of business communications in the staff of a higher education institution" and its structural components (professional management, social and personal components) are specified;

further development and concretization of the basic principles of business communication management in the team, scientific ideas about the nature and features of personnel management technologies of higher education (coaching technologies for staff development of higher education, training technologies, mentoring, professional counseling, team building, etc.), ways to improve the educational and methodological support for the formation of undergraduates' competence in business communication management in the staff of higher education institutions.

The practical significance of the results of the study is that the method of training future educational managers for effective management, which includes organizational and methodological conditions for managing business communications in the team within the innovative activities of higher education, and which contribute to the formation of undergraduate competencies in business communications management in the staff of higher education institutions, experimentally tested, developed a hypothetical model of their implementation, which allows their widespread implementation in the practice of higher education institutions.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ОСВІТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	14
1.1. Поняття ефективної управлінської діяльності у наукових дослідженнях	14
1.2. Управлінська компетентність освітнього менеджера як готовність до ефективної управлінської діяльності в колективі закладу вищої освіти	28
1.3. Основні принципи управління діловою комунікацією в колективі закладу вищої освіти в умовах інноваційної діяльності	35
Висновки до першого розділу	44
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИКА ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ОСВІТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	46
2.1. Теоретичне обґрунтування методики підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності	46
2.2. Гіпотетична структурно-функціональна модель підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності	61
2.3. Локальний експеримент з перевірки ефективності методики підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності	67
Висновки до другого розділу	76
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	92
Додаток А	92
Додаток Б	94
Додаток В	95

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сучасному етапі розвитку українського суспільства, інтеграції нашої держави в європейське та світове співтовариство, стрімких соціально-економічних та інноваційно-управлінських перетворень, становлення системи освіти в Україні, вдосконалення системи освітнього менеджменту набуває актуальності проблема управління діловими комунікаціями в колективі, активного протистояння мобінгу у професійному середовищі, що зумовлює посилення уваги до управлінської компетентності освітніх менеджерів закладів вищої освіти (ЗВО) та викладачів вищої школи. Вочевидь, проблематика професійної підготовленості фахівця, незалежно від обраної професії, здатного до виконання професійних обов'язків в умовах інновацій, належить до однієї з актуальних проблем сучасної педагогічної науки. Разом із тим, за таких умов особливого значення набуває магістерська підготовка викладачів вищої школи нового покоління, які виконуватимуть функції освітнього менеджера. Об'єктивна необхідність інтенсивних змін педагогічних систем і процесів, варіативність програм і освітніх технологій, розвиток цифрового освітнього середовища потребують високого рівня готовності викладача вишу до управлінської діяльності.

Управлінська компетентність як складник професіоналізму як викладача сучасної вищої школи, так і освітнього менеджера передбачає здатність критично мислити, приймати рішення; вміння адаптуватися до динамічних умов професійної діяльності, оптимізувати ресурси для реалізації особистісних якостей в умовах інноваційної діяльності та створення сприятливої атмосфери у колективі ЗВО.

Підготувати педагогів вищої школи та освітніх менеджерів нового покоління можливо через упровадження компетентнісного підходу, який у Законі України «Про вищу освіту» (2014 року, зі змінами та доповненнями) визначено як концептуальний стрижень розвитку освіти.

Проблематику формування управлінської компетентності педагога, зокрема, викладача вищої школи, освітнього менеджера, різноаспектно досліджували Є. Белова, Л. Боханова, Л. Грицяк, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Л. Карамушка, В. Крижко, С. Колодезникова, О. Мармаза, Є. Павлютенков, М. Поташник, Н. Савіна, Н. Сас, А. Черниш та інші науковці, які зазначають, що ефективне управління діловими комунікаціями в колективі залежить від високого рівня управлінської компетентності освітнього менеджера. Відтак, це актуалізує пошуки методик підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності.

Проте, незважаючи на безперечну значущість досліджень науковців, важливі теоретико-методичні аспекти проблеми підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності вивчені недостатньо.

Водночас, аналіз теорії та практики з порушеної проблеми слугує підставою для виокремлення низки *суперечностей*:

- між спрямованістю вітчизняної системи освіти на вдосконалення освітнього менеджменту та незадовільним станом формування управлінської компетентності майбутніх освітніх менеджерів у ЗВО;
- між потребою сучасної системи освіти в ефективному управлінні освітнім процесом і діловими комунікаціями у колективі та низьким рівнем сформованості в освітніх менеджерів, майбутніх викладачів компетентності з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО;
- між гострою потребою формування в освітніх менеджерів, майбутніх викладачів компетентності з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО та недостатньою розробленістю наукових основ і методичного забезпечення цього процесу в реаліях вітчизняної вищої освіти.

Актуальність, недостатнє теоретичне вивчення проблеми та необхідність розв'язання зазначених суперечностей зумовили вибір теми дипломної роботи: **«Методика підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності»**.

Мета дослідження полягає в розробці, теоретичному обґрунтуванні та експериментальній перевірці методики підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності.

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

1. З'ясувати суть поняття «управління діловими комунікаціями в колективі», «компетентність з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО» та її структурні компоненти.

2. Визначити основні принципи управління діловою комунікацією в колективі закладу вищої освіти в умовах інноваційної діяльності.

3. Теоретично обґрунтувати організаційно-методичні умови управління діловими комунікаціями в колективі у межах інноваційної діяльності ЗВО та розробити методику підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності.

4. Експериментально перевірити методику підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності.

Об'єкт дослідження – процес підготовки магістрантів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» у ЗВО.

Предмет дослідження – методика підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності.

Досягненню мети й вирішенню поставлених завдань сприятиме використання комплексу **методів дослідження**:

– *теоретичних* – аналіз науково-методичної літератури з питань підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності, для визначення ступеня розробленості, порівняння і зіставлення різних поглядів на досліджувану проблему, розгляду теоретичних питань із метою визначення поняттєво-категоріального апарату; систематизація й узагальнення наукових положень для обґрунтування організаційно-методичних умов управління діловими комунікаціями в колективі в умовах інноваційної діяльності ЗВО;

– *емпіричних* – спостереження, бесіда, анкетування; дослідно-експериментальна робота для перевірки ефективності методики підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності.

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

уперше розроблено, теоретично обґрунтовано та експериментально перевірено методику підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності, котра уміщує *організаційно-методичні умови управління діловими комунікаціями в колективі у межах інноваційної діяльності ЗВО*, упровадження яких сприятиме підвищенню якості управління діловими комунікаціями в колективі у межах інноваційної діяльності ЗВО та формуванню у майбутніх освітніх менеджерів готовності до ефективної управлінської діяльності (розроблення алгоритму безперервного впровадження інноваційних змін в управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО; проведення для колективу науково-педагогічних працівників тренінгу «Ефективні ділові комунікації в закладі вищої освіти»; забезпечення й координація індивідуальної траєкторії професійного зростання науково-педагогічних працівників); розроблено гіпотетичну структурно-функціональну модель підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності, яка складається з таких *блоків: методологічно-цільового, реалізаційно-методичного, діагностико-результативного*;

уточнено поняття «управління діловими комунікаціями в колективі закладу вищої освіти», «компетентність з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО» та її структурні компоненти (професійно-управлінський, соціальний та особистісний компоненти);

подальшого розвитку й конкретизації набули основні принципи управління діловою комунікацією в колективі, наукові уявлення про сутність і особливості технологій управління персоналом закладу вищої освіти (коучинг-технології для розвитку персоналу закладу вищої освіти, тренінгові

технології, наставництво, професійне консультування, тімбілдінг та ін.), шляхи удосконалення навчально-методичного забезпечення для формування у магістрантів компетентності з управління діловими комунікаціями у колективі закладу вищої освіти.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в тому, що методику підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності, котра уміщує організаційно-методичні умови управління діловими комунікаціями в колективі у межах інноваційної діяльності закладу вищої освіти, і які сприяють формуванню у магістрантів компетентності з управління діловими комунікаціями у колективі закладу вищої освіти, експериментально перевірені, розроблена гіпотетична модель їх реалізації, що уможливило широке впровадження їх у практику закладів вищої освіти.

Інформаційною базою дослідження є документація закладів вищої освіти, нормативно-правові акти України за темою дослідження, дисертації, монографії, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних учених у галузі педагогічних наук.

Експериментальна база дослідження: Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися, обговорювалися й отримали позитивну оцінку на засіданнях кафедри педагогіки та суспільних наук Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» та на науково-практичних конференціях.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до кожного розділу, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, який містить 98 позицій, із них 4 – іноземною (крім російської) мовою. Загальний обсяг роботи – 99 сторінок, основний зміст роботи викладено на 73 сторінках. Подано 16 рисунків, 2 таблиці, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ОСВІТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Поняття ефективної управлінської діяльності у наукових дослідженнях

Проблематика професійної підготовленості фахівця, незалежно від обраної професії, здатного до виконання професійних обов'язків в умовах інновацій, належить до однієї з актуальних проблем сучасної педагогічної науки. Під цим поняттям розуміють насамперед сукупність знань, умінь і навичок, оволодіння якими дає змогу працювати фахівцем вищої кваліфікації, розв'язувати складні задачі і проблеми у професійній сфері, що передбачають проведення досліджень та здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог. Зміст професійної освіти передбачає поглиблене ознайомлення з науковими основами й технологією обраного виду праці; формування психологічних і моральних якостей особистості, важливих для роботи в певній сфері людської діяльності (Барановський, Вольвач, 2005). Незаперечним є той факт, що для виконання на високому професійному рівні низки функцій та обов'язків кожен фахівець має володіти уміннями ділового спілкування як складника професійно-комунікативної компетентності фахівця, а керівник – здійснювати ефективне управління діловими комунікаціями в колективі, яке насамперед і є індикатором його ефективної управлінської діяльності.

У нашій роботі ми зупинимося на проблематиці управління діловими комунікаціями в колективі закладу вищої освіти (ЗВО), котре здійснюють ефективні освітні менеджери. Адже не важливо, які завдання ставляться освітніми менеджерами ЗВО для науково-педагогічного колективу,

ефективність управлінської діяльності залежить від успішності управління діловими комунікаціями в колективі.

Вивчення наукових праць (Л. Даниленко (2003), Л. Карамушка (2003), В. Крижко (2006), О. Мармаза (2017), Є. Павлютенков (2006), М. Поташник (2000), А. Черниш (2008) та ін.) дає підстави до висновку, що ефективне управління діловими комунікаціями в колективі залежить від високого рівня управлінської компетентності освітнього менеджера. Відтак, наші дослідження лежать у площині вияву умов розвитку *управлінської компетентності освітнього менеджера*.

Розуміння суті управлінської компетентності освітнього менеджера потребує з'ясування змісту таких понять, як «компетенція», «компетентність», «компетентнісний підхід», «професійна компетентність освітнього менеджера» та ін.

У довідковій та науковій літературі поняття «компетенція» (від лат. *competentia* – належність по праву) трактується як: 1) коло питань, у яких людина володіє знанням і досвідом, або в якому будь-хто добре обізнаний; 2) коло питань, які людина вповноважена вирішувати (Великий тлумачний словник сучасної української мови, 2002); 3) коло повноважень, прав і обов'язків будь-якого органу або посадової особи; 4) коло питань, у яких посадова особа володіє знаннями і досвідом (Кононець, Гриньова, 2021).

Вище зазначені визначення, як можна констатувати, є доволі загальними й включають у себе сукупність взаємопов'язаних якостей (знання, уміння, досвід, спосіб діяльності), які визначаються стосовно певного кола предметів і процесів, та які є необхідними для якісної, продуктивної, успішної діяльності у межах обраної професії.

У ході подальшого пошуку з'ясовано, що в Національній рамці кваліфікацій України (<https://nqa.gov.ua/national-qualification-frame/>) поняття «компетенція» визначено як: а) продемонстрована здатність особи виконувати завдання та обов'язки за професійним стандартом; б) здатність і готовність використовувати знання, уміння та особистісні, соціальні, методологічні

аспекти в умовах навчання або роботи, а також для професійного та особистісного розвитку; в) надбані навички та уміння працювати.

Як зазначають у своїх роботах І. Голуб, О. Кошук, В. Кручек та інші дослідники, компетенція розглядається як сукупність взаємопов'язаних знань, умінь, навичок, змістовних орієнтацій і досвіду, необхідних для здійснення професійної діяльності. Це, фактично, певні норми, формальні вимоги суспільства до підготовки майбутніх фахівців (Кручек, Кошук, Кравець, Майборода, Пятничук, Голуб, Самойленко, Однорог, 2020).

Разом із тим, у Національній рамці кваліфікацій України поняття «компетентність» трактується як здатність особи, зокрема її знання, навички та вміння належним чином виконувати роботу.

У своїх роботах М. Лукьянова зазначає, що компетентність у визначеній галузі – це поєднання відповідних знань, досвіду і здібностей, що дають змогу обґрунтовано судити про цю сферу й ефективно діяти в ній (Лукьянова, 2004).

Учена О. Пометун переконливо доводить, що компетентність є результативно-діяльнісною характеристикою освіти, тобто результатом освіти можна вважати набуття особистістю набору компетенцій, що необхідні для діяльності в різних сферах соціуму (Пометун, 2004). Слід відзначити, що таке розуміння сутності поняття компетентності як результату навчання віддзеркалено й у Національній рамці кваліфікацій України.

Висвітлюючи власну позицію на засадах конструктивістського підходу до визначення компетентності особистості, І. Бургун зазначає, що компетентність слід розуміти як рівень освіченості, що є інтегративною якістю особистості викладача та забезпечує здатність вирішувати завдання різного характеру (пізнавальні, ціннісно-орієнтовні, комунікативні, перетворювальні), спираючись на соціальний та професійний досвід (Бургун, 2011).

Дослідник С. Степаненко у своєму науковому доробку пише, що поняття «компетенція» є соціально закріплений освітній результат, а «компетентність» розглядається як оцінна категорія, що характеризує людину

як суб'єкт професійної діяльності, її здатність успішно виконувати власні повноваження (Степаненко, 2007).

Вивчаючи наукові праці, присвячені з'ясуванню суті професійної компетентності освітнього менеджера (В. Жигір (2011), Т. Іванова (2012), О. Мармаза (2007), Н. Bednarczyka (2008), Cz. Plewkii (2008) та ін.), доходимо висновку, що *професійна компетентність освітнього менеджера* є якісною характеристикою особистості фахівця, яка включає систему науково-теоретичних знань у різноманітних галузях, способів їх застосування, ціннісні орієнтації, а також інтегративні показники його культури, загальної та управлінської.

За В. Жигір (2011), професійна компетентність освітнього менеджера включає в себе загальнокультурну, комунікативну, психолого-педагогічну, управлінську та стратегічну компетентності.

У процесі з'ясування змістових характеристик професійної компетентності освітнього менеджера Л. Вознюк (2013) зазначає, що її складниками є:

- знання та розуміння природи управлінської праці та процесів менеджменту;
- знання посадових та функціональних обов'язків освітнього менеджера;
- уміння використовувати цифрові технології та інші засоби комунікацій, необхідних у процесі управлінської праці;
- людинознавча компетентність як здатність розуміти людей, їхні вчинки, поведінку;
- володіння мистецтвом налагодження зовнішніх та внутрішніх зв'язків;
- здатність до самооцінки, уміння робити правильні висновки (Вознюк, 2013).

Як зазначає Л. Кравченко (2006), професійна компетентність освітнього менеджера має такі компоненти:

- *мотиваційний компонент*, який включає в себе мотиви, цілі, потреби, ціннісні установки, творчі стимули, інтерес до професії освітнього менеджера та інше;
- *комунікативний компонент*, який передбачає здатність чітко і ясно виражати думки, переконувати, аргументувати, будувати докази, аналізувати, висловлювати судження, узгоджувати власні дії, організовувати і підтримувати діалог, обирати оптимальний стиль спілкування в різноманітних нестандартних ситуаціях, передавати раціональну та емоційно забарвлену інформацію тощо;
- *функціональний компонент*, який проявляється у вигляді знань про способи професійної діяльності, які потрібні для проєктування і реалізації певної управлінської технології;
- *рефлексивний компонент*, котрий виявляється у здатності освітнього менеджера свідомо контролювати наслідки і результати власної діяльності та рівень власного саморозвитку, вбачати й аналізувати особистісні досягнення, формувати та вдосконалювати такі якості як креативність, здатність до самоуправління, самоаналізу, професійного росту, вдосконалення управлінської майстерності, ініціативності, формування індивідуального стилю діяльності та управління діловими комунікаціями в колективі науково-педагогічних працівників тощо (Кравченко, 2006).

Ділові комунікації в колективі – це комунікативні стосунки між суб'єктами професійної сфери суспільного буття (Лесько, Прищак, Залюбівська, 2011, Осовська, 2003, Палеха, 2008).

Під діловими комунікаціями в апараті управління ЗВО ми розуміємо систему взаємопов'язаних елементів спілкування, котрі залежать від впливу психології групи, її лідерів, та керівництва колективу – освітніх менеджерів. До елементів спілкування відносимо: складові психологічного стану

особистості та їх вплив, етику взаємин та етикет спілкування у професійному середовищі ЗВО.

Слід погодитися із науковцями, що *ділові комунікації в колективі* виникають лише у процесі *спілкування*. Не буде спілкування, неможливими будуть і ділові стосунки, і ефективна комунікація, і виконання управлінських рішень освітнього менеджера.

Ми погоджуємося з науковцями, що для ефективного управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО, а отже, й однією з найважливіших умов успішності освітнього менеджера є його комунікативна компетентність, «котра визначається тим, як він вміє приваблювати до себе інших людей, викликати у них симпатію; зацікавлювати їх своєчасною і корисною інформацією; аргументовано переконувати у важливості тих чи інших дій; впливати на інших з метою спрямування їхніх зусиль на виконання поставленої мети, завойовувати та підтримувати своїми діями довіру» (Лесько, Прищак, Залюбівська, 2011, с. 46).

Відповідно до аналізу наукового доробку означеної проблеми (М. Гриньова (2010), Д. Козлов (2009, 2014), С. Колодезнікова (2011), Є. Неустроева (2011), Т. Рогова (2006) та ін.), вважаємо, що управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО забезпечується певним набором умінь, якими має володіти освітній менеджер, а саме:

– *аналітичні уміння*, за допомогою яких освітнім менеджером здійснюється виокремлення знань з практики (уміння розділяти явища на складові елементи – умови, причини, мотиви, стимули тощо; уміння осмислювати явища у їх взаємозв'язку з навколишнім середовищем, правильно діагностувати явища, знаходити в теорії навчання і виховання ідеї, способи, закономірності, що відповідають логіці досліджуваного явища, виокремлювати завдання і визначати оптимальні способи їх вирішення тощо), зокрема, з практики ділового спілкування, педагогічної та управлінської етики, освітнього менеджменту, інноваційної діяльності;

– *проектні уміння*, за допомогою яких проєктуються методики й технології успішної комунікації у професійному середовищі закладу освіти, уміння й здатність до постановки проєктної мети, її максимальної концентрації і обґрунтування способів її поетапної реалізації, визначення змісту і видів управлінської діяльності та побудови успішних ділових комунікацій у колективі;

– *організаційні уміння*, які передбачають включення учасників освітнього процесу до різноманітних видів навчально-пізнавальної діяльності й ефективної організації взаємодії, розвиток сталих інтересів до здобуття певних умінь, праці, активної діяльності, формування потреби в знаннях, творчого ставлення до навколишнього світу; вміння і навички комунікації за допомогою цифрових технологій; уміння організації спільної творчої діяльності колективу ЗВО;

– *прогностичні уміння*, сутність яких полягає у здатності освітнього менеджера передбачати результат управлінської діяльності до того, як вона буде реально завершена; уміння передбачати результат спілкування й ділової комунікації з певних робочих питань;

– *рефлексивні уміння*, які мають місце при здійсненні контролюючої та оцінної діяльності, спрямованої на самого освітнього менеджера, осмислення його власних дій, аналізу та наслідків цих дій під час управління діловими комунікаціями;

– *комунікативні уміння*, котрі передбачають встановлення доцільних взаємин з колегами та учнями/студентами, причому освітній менеджер повинен виступати активатором удосконалення системи управління освітнім процесом, організовувати його та успішно управляти ним;

– *перцептивні уміння*, суть яких полягає у проникненні освітнього менеджера у внутрішній світ працівника чи учня/студента, для чого необхідно знати його ціннісні орієнтації, інтереси, потреби, мотиви, ідеали, прагнення й бажання тощо.

– *управлінські уміння*, до яких входять постановка мети, мотивація, планування, прогнозування, регулювання, координація, контроль, забезпечення ресурсами та ін.

Перелічені уміння складають систему умінь освітнього менеджера для управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО та ефективної управлінської діяльності загалом (рис. 1.1).

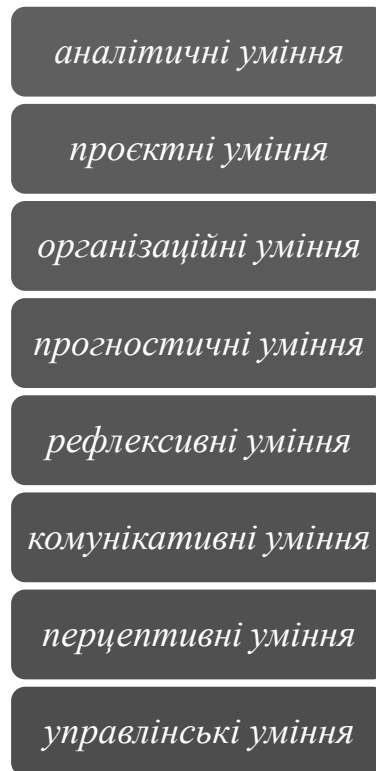


Рис. 1.1. Система умінь для ефективної управлінської діяльності у колективі ЗВО

Виникла необхідність суттєвого переосмислення досвіду роботи освітніх менеджерів ЗВО у відповідності до підвищення ефективності процесу управління діловими комунікаціями у колективі. Сучасний освітній менеджер має усвідомлювати необхідність інноваційних змін в управлінні освітнім процесом, бути готовим жити в умовах інноваційних перетворень. На необхідності розроблення науково-педагогічного супроводу трансформаційних процесів акцентує увагу відомий вітчизняних учений В. Кремень, зазначаючи, що освіта і система управління нею повинні

переорієнтуватися на формування людини інноваційного типу мислення і готовності до інноваційного типу дій. Вочевидь, динамізм розвитку, змінність як така, стає сутнісною рисою способу життя людини (Кремень, 2013).

Загалом, можемо сформулювати поняття *«компетентність з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО»* – це вміння освітнього менеджера застосовувати власні знання і уміння на практиці для створення комфортної атмосфери в колективі, використовуючи при цьому розумові, психологічні і навіть фізичні можливості.

Компонентами компетентності освітнього менеджера з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО виокремлюємо: *професійно-управлінський, соціальний та особистісний* (рис. 1.2).

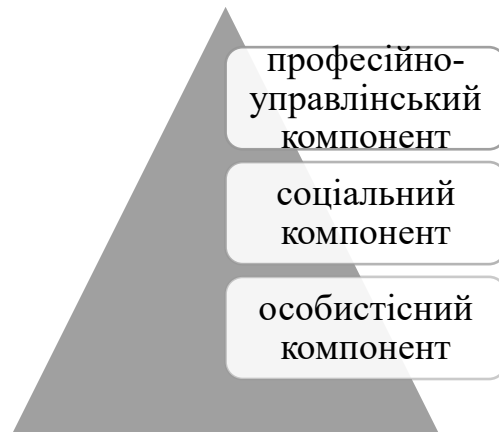


Рис. 1.2. Структура компетентності освітнього менеджера з управління діловими взаєминами у колективі закладу освіти

Зазначимо, що для освітнього менеджера компетентність з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО включає:

професійно-управлінський компонент (підготовленість до самостійного виконання управлінських завдань у межах професійних обов’язків освітнього менеджера; здатність оцінювати результати власної праці над створенням сприятливої атмосфери у колективі, здатність самостійного до здобуття нових знань і умінь у галузі освітнього менеджменту та етики ділового спілкування),

соціальний компонент (здатність до групової, колективної взаємодії і співпраці з іншими працівниками, готовність до прийняття на себе відповідальності за результати управлінських рішень);

особистісний компонент (здатність розвивати особистісні якості успішного керівника для управління діловими взаєминами у колективі закладу освіти, формування й удосконалення власного стилю управління).

Слід наголосити, що особистісні характеристики освітнього менеджера слугують основою стилю управління у закладі освіти, зокрема, управління діловими комунікаціями. *Стиль управління* – це певна система способів, методів і форм управлінської діяльності, гнучка поведінка освітнього менеджера стосовно працівників ЗВО, що змінюється в часі залежно від ситуації й виявляється в способах виконання управлінських робіт управлінським апаратом, підпорядкованим освітньому менеджеру.

Учені Н. Коломінський (1996) та Л. Кольченко (2002) зазначають, що стиль керівництва у ЗВО являє собою систему прийомів, засобів, методів, котрі переважають в управлінській діяльності освітнього менеджера, а також специфіку їх застосування, зумовлену особистістю освітнього менеджера (Коломінський, 1996, Кольченко, 2002)

У своїх дослідженнях науковець О. Знаменський зафіксував залежність між успішністю (ефективністю) роботи освітнього менеджера та стилем його управлінської діяльності, а виявом стилю діяльності освітнього менеджера є основні управлінські вміння (Знаменський, 2010). Ним класифіковано стилі управління за співвідношенням управлінських умінь: авторитарний, демократичний і ліберальний стилі.

Ураховуючи мету нашого дослідження, наукове зацікавлення для нас становлять *новаторсько-аналітичний* і *стратегічний* стилі управління, які детально схарактеризувала у своїй дисертаційній роботі Н. Сас (2015).

Ми поділяємо думку дослідниці, що саме *новаторсько-аналітичний стиль управління* є найбільш ефективним в управлінні діловими взаєминами в колективі закладу освіти, оскільки він спроможний забезпечити не лише

організаційне виживання в умовах найгострішої ринкової конкуренції у сфері освіти, але й сприятливий клімат у колективі. Цей стиль містить низку елементів менеджерської поведінки:

- відданість закладу освіти;
- енергійність і новаторство;
- сприйнятливість до нової інформації та ідей;
- генерування великої кількості ідей та ініціатив;
- швидке ухвалення рішень;
- висока інтеграція колективних дій;
- чіткість формулювання цілей і установок;
- готовність зважати на думку інших (Сас, 2015).

Водночас, привертає нашу увагу й *стратегічний стиль управління*, адже освітній менеджер, який взяв для себе за взірець цей стиль, має стратегічне мислення, розуміє проблеми та можливості розвитку, уміє перевести заходи щодо розв’язання проблеми й реалізації потенціалу в плани, які адресують іншим фахівцям для виконання (Романенко, 2010).

Освітній менеджер-стратег творчо розв’язує слабо структуровані проблеми, тобто володіє ефективними методами ухвалення рішень; аналізує зовнішнє та внутрішнє середовище закладу освіти; передбачає можливі варіанти розвитку подій у конкретному ЗВО і в системі освіти загалом; розробляє, аналізує та забезпечує втілення стратегій, зокрема, стратегій налагодження сприятливого психологічного клімату в колективі; проектує й використовує гнучкі організаційні структури у закладі освіти, тобто має організаційні навички; уміє адекватно реагувати на обставини та швидко адаптується в невизначеній ситуації тощо.

Разом із тим, незалежно від того, який із стилів обирає для себе освітній менеджер, важливо, аби в управлінні діловими комунікаціями в колективі ЗВО він дотримувався ключової ідеї, яку можна сформулювати наступним чином: найвище завдання ефективного освітнього менеджера полягає у тому, щоб

встановити нормальні стосунки з працівниками, сформувати ставлення до ЗВО як до рідної сім'ї, розуміння того, що у працівників та освітніх менеджерів – одна мета та доля.

Вивчивши праці таких науковців, як О. Залюбівська, О. Лесько, Ю. Палеа, М. Прищак, С. Салімін, А. Руденко, Г. Чайка, Т. Чмут, можемо констатувати, що процес управління діловими комунікаціями в колективі виконує такі функції (рис. 1.3): *інформаційно-комунікативну, емоційно-комунікативну, перцептивно-комунікативну та інтерактивну (регуляційно-комунікативну)*



Рис. 1.3. Функції процесу управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО

Так, *інформаційно-комунікативна функція* – передбачає застосування у процесі управління діловими комунікаціями в колективі різних форм та засобів обміну і передачі інформації, завдяки яким стають можливими збагачення комунікативного, управлінського та педагогічного досвіду, накопичення знань, оволодіння діяльністю, узгодження дій та взаєморозуміння колег у колективі ЗВО. Ця функція забезпечує можливість успішної комунікації в колективі, адже вона буде ефективною лише тоді, коли інформація сприйнята працівниками належним чином, зрозуміла та осмислена кожним. Вочевидь, у комунікативному процесі під час управління діловими взаєминами поєднано і діяльність, і спілкування, і, безумовно, пізнання. Обмін

інформацією передбачає також психологічний вплив одного працівника на поведінку іншого з метою її зміни. Насамперед, ідеться про вплив освітнього менеджера на працівників педагогічного колективу. А це можливо лише тоді, коли працівники в колективі «спілкуються однією мовою».

Ми погоджуємося із науковцями, що важливими для успішної комунікації є й інші визначені функції.

Підкреслимо, що *емоційно-комунікативна функція* передбачає урахування у процесі управління діловими комунікаціями в колективі емоційної сфери людини. Освітній менеджер має враховувати той факт, що під час спілкування завжди виникає і віддзеркалюється розмаїття людських емоцій та почуттів. І емоційний стан працівників впливає на ділові стосунки в колективі ЗВО.

Перцептивно-комунікативна функція у процесі управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО проявляється у сприйнятті і пізнанні працівниками в ході комунікації один одного та встановленні на цій основі взаєморозуміння. Разом із тим, освітній менеджер має зорієнтовувати свою управлінську діяльність на сприйняття кожного члена свого колективу, на досягнення взаєморозуміння з ним.

Інтерактивна функція у процесі управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО передбачає не лише обмін інформацією, пізнання суб'єктами комунікації (освітній менеджер та члени його колективу) один одного, але й взаємодію у професійній площині між ними, регуляцію поведінки суб'єктів та їхньої спільної діяльності. Це відбувається через переконання, наслідування, навіювання, обмін діями тощо. Підкреслимо, що науковці виокремлюють два види взаємодії: 1) співробітництво (або кооперація); 2) суперництво (або конкуренція). І ці два види взаємодії у професійній сфері, як засвідчує досвід, однаковою мірою мають місце і можуть яскраво проявлятися.

Подальший науковий пошук дав можливість сформулювати власне трактування поняття управління діловими комунікаціями в колективі у контексті освітнього менеджменту.

Відтак, поняття «управління діловими комунікаціями в колективі» розглядаємо як цілеспрямований вплив освітнього менеджера на працівників з метою стабілізації або зміни соціально-психологічної атмосфери у колективі ЗВО та спрямування діяльності ЗВО в потрібному напрямі для отримання бажаних результатів.

На підставі аналізу наукового доробку вчених (С. Гуткевич, Н. Дудник, І. Зязюн, Л. Крамущенко, І. Кривонос, І. Рубан, В. Рудьєв, Н. Савіна та ін.) можемо запропонувати модель ділових комунікацій у колективі ЗВО:

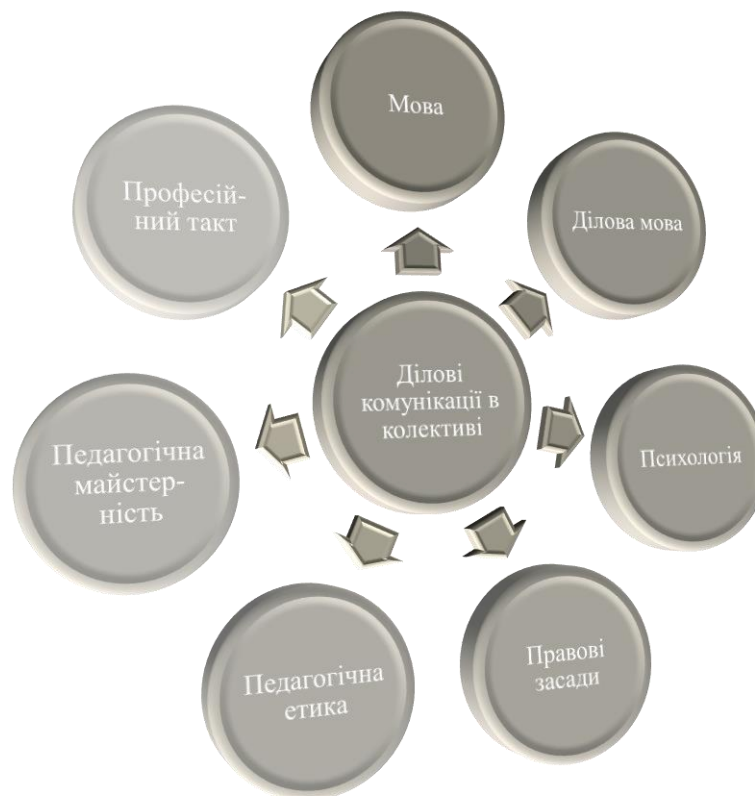


Рис. 1.4. Модель ділових комунікацій у колективі ЗВО

Аналіз наукового доробку вчених засвідчує, що виокремлена нами компетентність освітнього менеджера з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО є складником його управлінської компетентності. Відтак, наступний підрозділ роботи присвячено зсуванню суті цього важливого для нашого дослідження поняття.

1.2. Управлінська компетентність освітнього менеджера як готовність до ефективної управлінської діяльності в колективі закладу вищої освіти

У сучасній науково-педагогічній літературі дослідниками акцентується увага на своєрідності навчання як системи управління. Підкреслимо, що процес управління виступає одночасно як циклічний і безперервний, що створюється одночасним і послідовним виконанням багатьох циклів управління. Викликає наш інтерес думка В. Федорова про те, що ефективне управління процесом навчання можливе при виконанні певних вимог, а саме:

- формулювання цілей навчання;
- встановлення вихідного рівня (стану) керованого процесу;
- розробка програми дій, яка передбачає основні перехідні стани процесу навчання;
- отримання за певними параметрами інформації про стан процесу навчання (зворотний зв'язок);
- переробка інформації, отриманої по каналу зворотного зв'язку, вироблення та внесення в навчальний процес коригувальних впливів (Федоров, 2004).

Підкреслимо, що у ході виконання цих вимог стає очевидним важливість налагодження сприятливої атмосфери у колективі, застосування управлінської компетентності освітнього менеджера у контексті управління діловими комунікаціями.

Характерними ознаками управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО є свідомий та планомірний вплив, який завжди превалює над стихійним регулюванням; наявність причинно-наслідкових зв'язків між керуючою підсистемою (освітній менеджер) і суб'єктами управління (працівники колективу ЗВО); динамічність або здатність керованої підсистеми переходити з одного якісного стану в інший; надійність, тобто здатність

системи виконувати задані управлінням функції при певних умовах протікання процесу; стійкість – здатність системи зберігати рух за наміченою траєкторією, підтримувати намічений режим функціонування, незважаючи на різні зовнішні і внутрішні зміни (Козлов, 2014).

Управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО передбачає послідовну зміну етапів, що характеризується тісним взаємозв'язком етапів, які закономірно змінюються. Діяльність освітнього менеджера можна охарактеризувати як полісуб'єктну дію: з одного боку, освітній менеджер виступає суб'єктом не тільки впливу у взаємодії з тими, на кого спрямоване управління, але й суб'єктом формування та розвитку колективу закладу освіти, а також суб'єктом взаємодії з із самим ЗВО; а з іншого – він є суб'єктом особистісного та професійного розвитку.

Специфіка управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО полягає в опосередкованості впливу на кожного члена колективу, регулюванні умов його розвитку. Така діяльність освітнього менеджера вимагає високого рівня управлінської компетентності, яка виявляється в його готовності до вирішення професійно-педагогічних завдань й здійснення управління освітнім процесом та самим колективом.

У нашому дослідженні ми послуговуємося дослідженнями В. Жигір, котра визначає *управлінську компетентність освітнього менеджера* як систему його внутрішніх ресурсів, необхідних для організації ефективного керівництва колективом ЗВО (тими, хто навчається у ньому, і тими, хто працює, забезпечує успішний перебіг освітнього процесу), у відповідності з усіма складовими діяльності педагога (метою, принципами, змістом, формами, методами, засобами навчання, педагогічними й цифровими технологіями тощо). Слід погодитися з дослідницею, яка пропонує розглядати *управлінську компетентність освітнього менеджера* як комплексну систему, що включає в себе науково-теоретичні, операційно-технологічні й соціально-психологічні її складники. Разом із тим, суть управлінської компетентності освітнього менеджера в її широкому контексті полягає не лише в особливостях

особистості управлінця, але й у його здатності організовувати й підтримувати в робочому стані освітній процес. Відтак, можемо констатувати, що *управлінська компетентність освітнього менеджера* проявляється у його готовності до управлінської діяльності – психофізіологічної, психологічної, особистісної, соціокультурної та професійної.

Таким чином, контекст нашого дослідження дає нам можливість розглядати управлінську компетентність освітнього менеджера як готовність до ефективної управлінської діяльності в колективі ЗВО, до управління діловими комунікаціями в ньому, складниками якої є сукупність взаємопов'язаних компонентів:

особистісний компонент характеризується базовими якостями особистості освітнього менеджера, його системою мотивів, цінностей, умінь свідомо контролювати результати своєї діяльності по створенню сприятливої атмосфери у колективі (ініціативність, креативність, лідерські якості, здатність до самоаналізу й упевненість у собі, доброзичливість, тактовність, толерантність тощо);

діяльнісний компонент відбиває систему знань та умінь освітнього менеджера, отримані в ході навчання й повсякденної професійної діяльності (досвід роботи й управління діловими взаєминами), що характеризують кваліфікацію й професіоналізм фахівця (планування й контроль, здатність до аналітичного й інноваційного мислення, прийняття ефективних рішень, генерації ідей тощо);

комунікативний компонент віддзеркалює здатність освітнього менеджера спілкуватися під час створення сприятливої атмосфери у колективі, ясно виражати свої думки, мотивувати й переконувати членів колективу (розвиток працівників, командне лідерство, управління конфліктами й директивність тощо) задля покращення освітнього процесу загалом;

результативний компонент визначається сукупністю якостей освітнього менеджера, що дозволяють йому досягати поставлених цілей

(орієнтація на результат, управління колективом й діловими взаєминами у ньому, інформацією й розвитком тощо).

Структуру управлінської компетентності освітнього менеджера як готовність до ефективної управлінської діяльності в колективі ЗВО презентовано на рисунку 1.5:



Рис. 1.5. Структура управлінської компетентності освітнього менеджера як готовність до ефективної управлінської діяльності в колективі ЗВО

У робочих ситуаціях, готовність освітнього менеджера до ефективної управлінської діяльності в колективі ЗВО може проявлятися в наступних формах:

- прагнення до того, щоб використовувати можливості щодо покращення атмосфери у колективі, коли вони з'являються;
- здатність швидко й ефективно вирішувати критичні й конфліктні ситуації у межах ділових комунікацій;
- бажання розширювати межі свого формального авторитету у процесі управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО;

- здійснення стратегічного аналізу розвитку сприятливої атмосфери у колективі;
- використання сучасних методик управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО;
- здатність реалізовувати поставлені завдання щодо покращення атмосфери у колективі й досягати поставлених цілей.

Цінною для нашого дослідження є позиція А. Сбруєвої та О. Козлової, котрі наголошують, що управлінська компетентність освітнього менеджера – це знання не лише про організаційну структуру закладу освіти, особливостей горизонтальних і вертикальних позицій у ньому, здатність ефективно користуватися нормативно-правовими актами, що регулюють діяльність закладу освіти, формувати стратегічні плани і концепції, оперативно приймати рішення тощо, але й ефективно управляти діловими взаєминами в колективі, основою якого є ділове спілкування та педагогічна етика. Учені також констатують, що для активної участі освітнього менеджера в самоорганізації процесу управління діловими комунікаціями потрібна не лише його активна громадянська позиція, але й набір певних знань, щодо основних методів і закономірностей менеджменту, психології управління, педагогічної й ділової етики, особливостей організації роботи закладу освіти, умінь і навичок виконання управлінських функцій та створення сприятливого психологічного клімату в колективі (Сбруєва, Козлова, 2013).

Нині у наукових дослідженнях під управлінською компетентністю освітнього менеджера розуміється здатність до актуального прояву в діяльності керівника ЗВО загальних і спеціальних компетентностей. У цьому аспекті заслуговує на увагу позиція Є. Белової, котра вважає, що важливими є теоретичні й практично зорієнтовані знання, уміння і навички в галузі управління закладом освіти, здійснення випереджаючого планування, моделювання і прогнозування освітнього процесу у закладі освіти, ефективне володіння методикою викладання, управління власною діяльністю та діяльністю тих, хто навчається, відбір та адекватне ефективне використання

технологій при навчанні, управління відбором і використанням такої технології у закладі освіти; реалізація управлінських функцій у процесі удосконалення індивідуальних особистісних якостей викладача, самостійне оволодіння новими знаннями та уміннями у галузі управління, вдосконалення професійної компетентності на основі осмислення ходу і результатів власної діяльності, вдосконалення процесу ділового спілкування у педагогічному колективі (Белова, 2010).

Ми переконані, що цілком логічно буде розглядати управлінську компетентність як невід'ємну складову професійної компетентності освітнього менеджера і визначати високий рівень її наявності у керівника як умову успішності управлінсько-педагогічної діяльності й ділового спілкування, що забезпечується готовністю і здатністю творчо і раціонально підходити до вирішення управлінсько-педагогічних завдань, одним із яких є створення сприятливої атмосфери у колективі.

Разом із тим, варто погодитися із позицією Г. Єльнікової, що професійна компетентність освітнього менеджера включає не лише знаннєву, але й когнітивно-пізнавальну, діяльнісно-технологічну, мотиваційно-аксіологічну, етичну, соціальну і поведінкову складники та систему професійно-особистісних орієнтацій (Єльнікова, 2005).

У своїх працях А. Губа пише про те, що управлінська компетентність освітнього менеджера являє собою складне індивідуально-психологічне утворення, яке включає в себе певний комплекс здібностей і готовність фахівця глибоко та цілісно аналізувати, виявляти, формулювати проблеми організації освітнього процесу у закладі освіти, проблеми у педагогічному колективі, вибирати з найбільшої кількості альтернативних підходів до їх вирішення найдоцільніший та найефективніший (Губа, 2010).

На підставі аналізу праць вище згаданих науковців, унаочнимо взаємозв'язок понять «професійна компетентність освітнього менеджера», «управлінська компетентність освітнього менеджера» та визначимо місце

компетентності освітнього менеджера з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО серед них (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Взаємозв'язок ключових понять дослідження

Резюмуючи, зазначимо, що управлінська компетентність, зокрема, компетентність освітнього менеджера з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО, котрі йому необхідні для управління інноваційним розвитком своєї професійної діяльності, розвитком ЗВО мають бути спрямовані на: відповідальність за власну роботу та прийняті управлінські рішення; відкритість до світу та його динамічних трансформацій; здатність до створення комфортного творчого середовища у колективі; орієнтацію на майбутнє, зосередження на перспективах розвитку; вільний обмін інформацією та здатність швидко орієнтуватися в інформаційних потоках; стимулювання колег до проявів творчості, розвитку креативних здібностей, залучення до співпраці; створення позитивної моральної атмосфери, відкритості, довіри, розуміння тощо.

1.3. Основні принципи управління діловою комунікацією в колективі закладу вищої освіти в умовах інноваційної діяльності

Інновація у діяльності ЗВО представляє собою результат творчої діяльності колективу, котрий спрямований на вироблення, створення і поширення нових видів освітніх послуг, сучасних інноваційних технологій навчання та управління освітнім процесом, втілення нових, відповідних ринку освітніх послуг, організаційних форм і методів інноваційного управління (Мармаза, 2017).

У нашому дослідженні ми послуговуємося дослідженнями Н. Сас (2015), яка під *процесом інноваційного управління ЗВО* пропонує розуміти сукупність послідовних дій, що ведуть до зміни станів його системи, спрямованих на досягнення очікуваного результату. Процес інноваційного управління полягає в пошуку, розробці й упровадженні інновацій в управління ЗВО. Цей процес є глибоко усвідомленим, фундаментально мотивованим, цілеспрямованим, має на меті переведення закладу освіти до кардинально нового якісного стану, режиму розвитку. Імплементация інновацій в управління ЗВО є, насамперед, на думку дослідниці, функцією управління природними і штучними процесами змін, змін на покращення освітнього процесу загалом, і процесу управління колективом зокрема (Сас, 2015).

Учені вважають, що перетворення в управлінні ЗВО можуть відбуватися завдяки локальним, модульним, системним і перманентним змінам.

Локальні зміни в управлінні ЗВО передбачають покращення, оновлення окремих ділянок системи управління, досягнення часткових результатів (наприклад, освоєння нових методик моніторингу якості надання освітніх послуг).

Модульні зміни – це реалізація кількох комплексних змін. Сукупність змін утворює модуль, що охоплює низку ділянок життєдіяльності ЗВО, у якому може виникати необхідність координації дій багатьох виконавців, значної частини науково-педагогічного колективу і який ускладнює

управління, вимагає більшої ресурсозабезпеченості (кадрової, фінансової матеріальної, інформаційної), ніж попередня.

Системні зміни передбачають повну реконструкцію ЗВО, а також стосуються всіх складників його діяльності (цілей, змісту, форм організації, методів, засобів, технологій тощо), усіх структур, зв'язків, ланок, ділянок. Вони відбуваються або в разі зміни статусу ЗВО, або як шлях радикального оновлення закладу освіти, який перебуває в глибокій кризі. Ці зміни становлять цілісну систему перетворень у масштабі всього ЗВО, до яких долучається весь науково-педагогічний колектив.

Перманентні зміни стають можливими завдяки пошуку, розробленню, утіленню інноваційних змін в управлінні ЗВО, науково-педагогічним колективом і моніторингу їхньої ефективності. Ці зміни зумовлені мінливістю соціально-економічного й політичного життя у державі, цифровізацією соціуму та системи освіти (Гладченко, 2002, Крижанівський, 2010, Кушева, 2011, Сас, 2015).

Усе розмаїття інноваційних процесів, які відбуваються у ЗВО та у науково-педагогічному колективі, можна систематизувати за допомогою концепції нововведень за двома найбільш значущими типами: просте відтворення інновацій та розширене відтворення інновацій.

1) *Просте відтворення інновацій*, що характерне лише для того ЗВО, де вони були вперше освоєні. Варто відмітити, що цей цикл включає стадії формування передумов для упровадження нововведення – потреби в ньому, наукове відкриття; створення нововведення; поширення нововведення серед педагогічного колективу чи серед тих, хто навчається у закладі освіти, використання, або споживання ними нововведення.

2) *Розширене відтворення інновацій*, коли процес застосування різних інновацій в освітньому процесі та управлінні колективом поширюється на багато ЗВО. У такому випадку між створенням нововведення і його упровадженням освітніми менеджерами інших ЗВО наявна проміжна стадія – поширення методів, прийомів, засобів, технологій інноваційного управління й

організаційних форм його використання (Грицяк, 2011).

Інноваційне управління діловими комунікаціями в колективі в умовах інноваційної діяльності ЗВО, як і будь-яка інноваційна діяльність, прогнозує систему взаємопов'язаних видів робіт, сукупність яких уможливорює появу нововведень. Відтак, науковці виокремлюють в інноваційному управлінні діловими взаєминами в колективі взаємодоповнювальні та взаємозалежні процеси:

- процес пошуку й розроблення інноваційних змін щодо покращення атмосфери у колективі;
- процес розроблення управлінських рішень, управлінських технологій, організаційних структур, норм поведінки, системи цінностей тощо (підготовка та вибір альтернатив);
- процес інституціалізації нових правил, організаційних структур, управлінських технологій, норм поведінки, системи цінностей та ін.;
- процес упровадження нових управлінських практик.

Управління діловими комунікаціями в колективі в умовах інноваційної діяльності ЗВО базується на *моделі інноваційної поведінки освітнього менеджера*. В основі інноваційної поведінки (зокрема й інноваційного управління) – інноваційний потенціал її носія. П. Ваганов убачає в інноваційному потенціалі особистості динамічну поліфункційну складну систему, що характеризує здібності освітнього менеджера до диференційованої, осмисленої, перетворювальної активності у взаємодії зі світом на різних рівнях цієї взаємодії (із природою як середовищем, із соціумом, у межах культури, на вищому рівні – організації людиною власного життя, де «людина виходить за межі актуальної ситуації й охоплює у своєму орієнтуванні не просто момент, а деяку сторону функціонування всієї системи людина – світ») (Ваганов, 2003). Дослідник трактує процес реалізації інноваційного потенціалу особистості освітнього менеджера як єдність трьох можливостей, що зазнають актуалізації в процесі взаємодії у колективі:

виявлення нової інформації, адекватне оцінювання нового явища, продуктивна інноваційна діяльність (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Процес реалізації інноваційного потенціалу особистості освітнього менеджера

Наявність інноваційного потенціалу, як і потенціалу взагалі, має диференційований характер (наприклад – низький, середній та високий). Залежно від мотивації професійно-творчої активності, дослідники Б. Мартиросян, І. Шаповалова та Н. Рубцова поділяють поведінку освітніх менеджерів на три типи: «репродуктивний», «інноваційно-репродуктивний», «інноваційно-творчий» (Мартиросян, Шаповалова, Рубцова, 2012).

Таким чином доведено, що актуалізується проблема інноваційної діяльності освітнього менеджера у контексті управління діловими комунікаціями в колективі, що передбачає формування у нього інноваційної поведінки, креативності, навичок дослідження і проєктування сприятливої атмосфери у колективі (Демкин, 2007, Іонова, Прокопенко, 2007).

Основними компонентами інноваційної діяльності освітнього менеджера у контексті управління діловими комунікаціями в колективі можна визначити такі: *гностичний* – визначає пізнавальні, дослідницькі вміння,

пов'язаний з обробкою та накопиченням матеріалу, включає систему знань і вмінь освітнього менеджера управляти діловими взаєминами, складає основу його професійної діяльності як керівника закладу освіти, творчий пошук інноваційних методів роботи з колективом; *організаційний* – передбачає організацію і корекцію власної діяльності освітнього менеджера в реальних умовах, у яких живе і виконує професійні функції колектив закладу освіти; *комунікативний* – окреслює особливості комунікативної діяльності освітнього менеджера, виявляє наявність у нього потреб у вдосконаленні ділової комунікації в колективі, спілкуванні з працівниками, становленні та розвитку контактів з колегами, освітянською спільнотою та суспільством (Боковець, 2017, Кузьмін, Князь, Мельник, 2004, Романенко, 2010).

Варто підкреслити, що залученість освітнього менеджера до інноваційної діяльності впливає на його готовність до управління діловими комунікаціями в колективі, здійснення професійної діяльності керівника закладу освіти, формує творчий підхід до справи, професійного зростання, підвищення результативності власної діяльності. Стосовно психологічних факторів, що сприяють результативності інноваційної діяльності освітнього менеджера, слід виокремити високий рівень загального і невербального інтелекту і креативності, домінування мотивації досягнень, відповідний тип лідерської поведінкової активності тощо (Микитюк, 2007).

У руслі управління діловими комунікаціями в колективі в умовах інноваційної діяльності ЗВО важливим є не лише сприяння особистісному професійному зростанню кожного члена колективу, але й набуття знань, умінь і навичок стимулювати членів очолюваного колективу до обрання моделі професійного розвитку, а також виконувати управлінські функції лідера колективу, об'єднувати колектив навколо завдань навчання та виховання учнів/студентів. Саме якість управлінського мислення, на наше глибоке переконання, детермінує якість процесу управління діловими комунікаціями в колективі в умовах інноваційної діяльності, що натомість зумовлює якість результату управління ЗВО загалом.

Конкурентну перевагу, зазначають М. Портер (2005), Н. Сас (2015), Т. Черкасова (2005), Н. Черненко (2004), створюють не окремі ідеї, а здатність постійно генерувати й упроваджувати ці ідеї в життя. Ключем до конкурентоспроможності закладу освіти та системи освіти країни загалом учені визнають неперервний інноваційний розвиток. Провідним завданням освітніх менеджерів стає імплементація методології оперування інструментами інноваційної діяльності, зокрема колективної. Актуалізується питання управління інноваторами.

На основі ґрунтовного аналізу порушеної проблеми витлумачуємо поняття *управління діловими комунікаціями в колективі в умовах інноваційної діяльності ЗВО* як процес, здійснюваний на основі використання сукупності спеціальних знань, умінь і навичок, що дають керівникові ЗВО змогу реалізувати інноваційний компонент його діяльності, а також створити систему організаційних та педагогічних заходів, що оптимізують ділове спілкування та забезпечують сприятливу атмосферу в колективі.

На підставі аналізу праць науковців (О. Залюбівська, О. Лесько, С. Ніколаєнко, Ю. Палеха, М. Прищак, А. Руденко, С. Салімін, Г. Чайка, Т. Чмут та ін.) виокремлюємо основні принципи управління діловими взаєминами в колективі в умовах інноваційної діяльності: *ввічливості, тактовності, порядності, взаємоповаги, гідності*.

Систему основних принципів управління діловими комунікаціями в колективі в умовах інноваційної діяльності ЗВО презентовано на рисунку 1.8.



Рис. 1.8. Основні принципи управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО в умовах інноваційної діяльності

Так, *принцип ввічливості* у процесі управління діловими комунікаціями в колективі в умовах інноваційної діяльності передбачає дотримання загальноприйнятих правил поведінки у педагогічному колективі, уміння поводитися між людьми відповідно до обставин. Ввічливий освітній менеджер при спілкуванні з науково-педагогічним колективом завжди буде враховувати вік, стать, емоційний стан працівника. Ввічливість у контексті ефективності управління діловими комунікаціями в колективі тотожна таким поняттям як інтелігентність, порядність, тактовність, толерантність до кожного працівника закладу освіти, як педагогічного, так і не педагогічного.

Принцип тактовності у процесі управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО в умовах інноваційної діяльності передбачає володіння освітнім менеджером уміннями дотримуватись такту у стосунках з іншими працівниками закладу освіти. Такт, вважають науковці, є почуттям міри, що підказує найбільш правильний підхід, найбільш делікатну лінію поведінки у різних ситуаціях, які можуть виникнути в освітньому процесі та у процесі ділового спілкування з педагогами. Тактовний освітній менеджер звертає увагу не лише на зміст своїх слів, дій чи вчинків, але й на їх форму, враховуючи індивідуальні відмінності працівника, його психологічний та емоційний стан, настрій, конкретну ситуацію тощо. Вочевидь, цей принцип визначає межі, методи, поведінку і діловий педагогічний етикет, встановлює правила офіційного та особистого спілкування освітнього менеджера з колективом. Дотримання цього принципу є свідченням тактовності освітнього менеджера й відповідно ефективності процесу управління діловими комунікаціями в колективі.

Принцип порядності у процесі управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО в умовах інноваційної діяльності передбачає необхідність утримання освітнім менеджером від негативних вчинків під час виконання професійних обов'язків у ЗВО. Недопустимі під час управління діловими комунікаціями в колективі в умовах інноваційної діяльності обман, підступність, приниження гідності іншого працівника, шахрайство, мобінг

тощо. Разом із тим, якщо освітній менеджер – непорядна людина й може чинити недопустимі у професійному середовищі речі (наприклад, підвищувати голос на працівника при учнях/студентах чи інших колегах, підвести, написати анонімку, недбало ставитися до роботи, використовувати свій службовий стан в корисливих цілях, чинити спротив кар'єрному зростанню тощо), то про ефективні ділові стосунки й сприятливу атмосферу у колективі не може бути й мови.

Принцип взаємоповаги у процесі управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО в умовах інноваційної діяльності передбачає налагодження паритетних стосунків з колегами, поважати їхню думку, точку зору, дослухатися до неї, цінувати кожного працівника й визнавати його досягнення, будувати ділові взаємини на засадах партнерства і співпраці. Цей принцип є елементом поваги до працівника, науково-педагогічного колективу у цілому, особливостей ЗВО, його традицій і місії, до колег.

Принцип гідності у процесі управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО в умовах інноваційної діяльності передбачає необхідність володіння освітнім менеджером уміннями виходити зі складних ситуацій в ділових стосунках (ділових переговорах), уміння з гідністю представляти свій ЗВО та науково-педагогічний колектив, почуття власної гідності, честі, уміння відстояти власні інтереси, власну точку зору – важливі аспекти поведінки освітнього менеджера в рамках ділових стосунків. Досвідчені освітні менеджери знають, коли і як, у разі потреби, вийти з різних конфліктних ситуацій. Головне при цьому – повага, теплі та гуманні почуття до працівника і колективу загалом, уміння подякувати за приємне ділове спілкування, складну роботу у ЗВО й увагу.

З урахуванням вище схарактеризованих принципів управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО в умовах інноваційної діяльності виокремлюємо інструменти інноваційного управління. Відтак, проаналізувавши низку праць науковців (Г. Архангельський, Г. Вілкокс,

Н. Лукашевич, С. Моріс, О. Орлов, А. Череп та ін.), інструментами інноваційного управління діловими взаєминами в колективі доцільно вважати:

– *інноваційні управлінські рішення* – методи розроблення, критерії вибору та стратегії ухвалення інноваційних управлінських рішень щодо покращення ділових комунікацій у колективі ЗВО;

– *інноваційні управлінські технології* – інноваційне стратегічне планування; технологія управління якістю ділових комунікацій у колективі в умовах інноваційної діяльності ЗВО; програмно-цільове, проєктне, процесне управління діловими взаєминами в колективі в умовах інноваційної діяльності; технологія кайдзен як технологія постійного покращення тощо;

– *інноваційні методи тайм-менеджменту* в управлінні діловими комунікаціями в колективі в умовах інноваційної діяльності ЗВО є дієвим інструментом покращення атмосфери у колективі науково-педагогічних працівників;

– *розвиток індивідуальної та групової сприйнятливості до нового*, формування інноваційного середовища ЗВО, основою якого є сприятлива атмосфера у колективі науково-педагогічних працівників.

Наступний розділ нашого дослідження буде присвячено науковому пошуку організаційно-методичних умов управління діловими комунікаціями в колективі науково-педагогічних працівників в умовах інноваційної діяльності ЗВО, сукупність яких складатимуть методику підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності.

Висновки до першого розділу

У першому розділі на підставі аналізу наукових праць здійснено уточнення поняття «управління діловими комунікаціями в колективі», *«компетентність з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО»* та її структурні компоненти; виявлено взаємозв'язок понять «професійна компетентність освітнього менеджера», «управлінська компетентність освітнього менеджера» та визначено місце компетентності освітнього менеджера з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО серед цих понять.

Виявлено, що *професійна компетентність освітнього менеджера* є якісною характеристикою особистості фахівця, яка включає систему науково-теоретичних знань у різноманітних галузях, способів їх застосування, ціннісні орієнтації, а також інтегративні показники його культури, загальної та управлінської.

Поняття *«управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО»* потрактовано як цілеспрямований вплив освітнього менеджера на працівників з метою стабілізації або зміни соціально-психологічної атмосфери у колективі та спрямування діяльності ЗВО в потрібному напрямі для отримання бажаних результатів.

З'ясовано, що поняття *«компетентність з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО»* – це вміння освітнього менеджера застосовувати власні знання і уміння на практиці для створення комфортної атмосфери в колективі, використовуючи при цьому розумові, психологічні і навіть фізичні можливості.

На підставі аналізу наукової літератури визначено компонентний склад структури компетентності з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО як готовності до ефективної управлінської діяльності в колективі ЗВО: *професійно-управлінський, соціальний та особистісний компоненти.*

Професійно-управлінський компонент відбиває підготовленість до самостійного виконання управлінських завдань у межах професійних обов'язків освітнього менеджера; здатність оцінювати результати власної праці над створенням сприятливої атмосфери у колективі, здатність самостійного до здобуття нових знань і умінь у галузі освітнього менеджменту та етики ділового спілкування.

Соціальний компонент характеризує здатність до групової, колективної взаємодії і співпраці з іншими працівниками, готовність до прийняття на себе відповідальності за результати управлінських рішень.

Особистісний компонент віддзеркалює здатність розвивати особистісні якості успішного керівника для управління діловими взаєминами у колективі ЗВО, формування й удосконалення власного стилю управління.

На підставі аналізу праць науковців виокремлено та схарактеризовано основні принципи управління діловою комунікацією в колективі ЗВО в умовах інноваційної діяльності: *ввічливості, тактовності, порядності, взаємоповаги, гідності*.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДИКА ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ОСВІТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Теоретичне обґрунтування методики підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності

Нині у вітчизняному освітньому менеджменті, у галузі управління персоналом, управління інноваційною діяльністю ЗВО здійснюється багато спроб знайти найоптимальніший шлях для реалізації нових управлінських завдань, що висуваються сьогоднішнім часом. Тому неможливо залишити без перегляду й діяльність освітнього менеджера у контексті управління діловими комунікаціями в колективі як безпосереднього учасника освітньо-управлінського процесу, а також процес створення сприятливих організаційно-методичних умов управління діловими комунікаціями в науково-педагогічному колективі, що впливають на розвиток професійної компетентності працівників, і складають у своїй сукупності методику підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності.

Погляди науковців дозволяють нам стверджувати, що визначення терміносполучення «організаційно-методичні умови» носить досить інтуїтивний характер і в наукових джерелах потрактовуються у різних видах, але зберігаються провідні характеристики.

Особливість дослідження організаційно-методичних умов управління діловими комунікаціями в колективі в умовах інноваційної діяльності ЗВО полягає у специфіці освітньо-управлінської діяльності освітніх менеджерів (керівного апарату закладу освіти, його структури). Суто управлінська діяльність освітніх менеджерів носить інтегративний характер, тобто

передбачає наявність знань різних наук і включає в себе різні види професійно-педагогічної, організаційної та управлінської діяльності.

Під *організаційно-методичними умовами управління діловими комунікаціями в колективі у межах інноваційної діяльності ЗВО* розуміємо сукупність специфічних взаємопов'язаних факторів (мети, змісту, форм та методів діяльності, ділової комунікації у колективі тощо), необхідних для здійснення системного впливу на особистість працівників з метою розвитку в процесі професійно-педагогічної діяльності їх професійної компетентності, а також створення сприятливої атмосфери у колективі загалом.

У процесі виявлення та обґрунтування організаційно-методичних умов управління діловими комунікаціями в колективі у межах інноваційної діяльності ЗВО ми враховуємо:

- загальні підходи до організації та здійснення управління освітнім процесом, упровадженням інновацій у ЗВО, а також до процесу управління діловими комунікаціями в колективі;
- специфіку організації освітнього процесу та його диференціацію на різні види діяльності;
- зміст і структуру професійної компетентності викладачів ЗВО.

Аналітичне осмислення наукового доробку вчених (Г. Архангельський (2011), Л. Даниленко (2003), Л. Карамушка (2003), Н. Кононец (2020), В. Крижко (2006), Н. Лукашевич (2007), О. Мармаза (2017), О. Орлов (2012), Є. Павлютенков (2006), М. Поташник (2000), Н. Сас (2015), А. Черниш (2008), А. Череп (2012) та ін.) дає нам можливість визначити низку організаційно-методичних умов, упровадження яких сприятиме підвищенню якості управління діловими комунікаціями в колективі у межах інноваційної діяльності ЗВО та формуванню у майбутніх освітніх менеджерів готовності до ефективної управлінської діяльності.

До таких умов, на нашу думку, належать:

- 1) *розроблення алгоритму безперервного впровадження інноваційних змін в управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО;*

2) проведення для колективу науково-педагогічних працівників тренінгу «Ефективні ділові комунікації в ЗВО»;

3) забезпечення й координація індивідуальної траєкторії професійного зростання науково-педагогічних працівників.

Науковим підґрунтям визначення **першої організаційно-методичної умови** – розроблення алгоритму безперервного впровадження інноваційних змін в управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО – послуговували праці таких дослідників, як Л. Білий (2006), В. Боковець (2017), Л. Боханова (2010), В. Бочелюк (2003), В. Василенко (2002), Д. Горобець (2010), В. Гриценко (2005), Н. Замкова (2017) та ін.

Імплементація алгоритму безперервного впровадження інноваційних змін в управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО відбувається в такій послідовності:

1) *початок алгоритму* – стандартизація – уніфікація процесу модернізації та введення нових практик в управління діловими комунікаціями в колективі;

2) *моніторинг* – організація регулярного моніторингу зовнішніх і внутрішніх рушіїв управління діловими комунікаціями в колективі. Завдання – сформулювати в освітніх менеджерів своєчасне розуміння необхідності змін;

3) *вибір політики впровадження змін* – затвердження найбільш доцільної для конкретного ЗВО політики впровадження інноваційних змін у процес управління діловими комунікаціями в колективі;

4) *визначення генератора майбутніх ідей* – усвідомлення важливості, необхідності й неминучості майбутніх перетворень одним із членів адміністративної команди ЗВО, тобто наявність своєрідного ідейного натхненника та генератора ідей;

5) *формування команди* – формування не стільки адміністративної, менеджерської команди, що є неодмінною й необхідною умовою перетворень, скільки команди ідейних прихильників (насамперед, із педагогічного колективу), методично та технологічно підготовлених до реалізації інновації у

процесі управління діловими комунікаціями в колективі;

6) *формулювання проєктної ідеї розвитку ділової комунікації* – вибір інструментів нововведень, базований на життєвій необхідності конкретного ЗВО у покращенні ділових взаємин, атмосфери у колективі і зрозумілий більшості членів колективу;

7) *створення команди конкретного проєкту* – створення команди конкретного проєкту з упровадження нових управлінських прийомів, технологій покращення ділових комунікацій, атмосфери у колективі тощо, наділеної необхідними повноваженнями;

8) *визначення конкретних управлінських дій* – опис конкретних управлінських дій із реалізації ідеї, тобто складання плану або програми її втілення. При цьому доцільно визначати не тільки терміни впровадження, але й період засвоєння змін.

9) *мотивація членів науково-педагогічного колективу, технічного персоналу* – аргументоване пояснення колективові причини, сутності й очікуваних наслідків прогнозованих змін, формування готовності категорій працівників ЗВО до покращення ділових взаємин, атмосфери у колективі, упровадження інновацій в освітній процес та підвищення продуктивності праці.

10) *виконання проєкту* – реалізація управлінських інновацій у межах проєкту, обговорення можливих варіантів сценаріїв і наслідків реалізації змін в управлінні діловими взаєминами у колективі.

11) *оцінювання проєкту* – оцінювання взаємозв'язку управлінських інновацій щодо покращення ділових комунікацій, атмосфери у колективі, упровадження інновацій в освітній процес та підвищення продуктивності праці з іншими змінами, завданнями закладу освіти на запланований період.

12) *фіксація параметрів впливу* – виміри параметрів впливу інновацій в управлінні діловими комунікаціями у колективі на ефективність процесів, що відбуваються в ЗВО, у колективі працівників: ключового (освітнього), забезпечувальних (кадрове, фінансове, методичне, матеріально-технічне

забезпечення) та управлінських (аналіз, планування, організація, мотивація, контроль за змінами у діловій комунікації в колективі тощо). За умови негативного впливу інновацій необхідно вміти ухвалювати непопулярні рішення, навіть до відмови від подальшої реалізації проєкту.

13) *завершення проєкту* – після завершення проєкту необхідно проаналізувати його ефективність та результативність (чи відбулися зміни у діловій комунікації, чи покращилися ділові стосунки у колективі між науково-педагогічними працівниками, між ними та керівним апаратом ЗВО), з'ясувати основні причини невдач.

14) *визначення іншого об'єкта інноваційного управління діловими комунікаціями в колективі* – нововведення, яке сприятиме покращенню цих взаємин та атмосфери у колективі ЗВО.

Кожна впроваджувана управлінсько-організаційна зміна, яка планується до імплементації в систему управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО, може супроводжуватися таким *пакетом документів*: аналітична записка (опис ситуації, що склалася, необхідність, яка спричинила введення змін в систему управління діловими взаєминами у колективі закладу освіти); план (окреслення майбутніх змін, обґрунтування доцільності їх реалізації, аналіз альтернативних рішень); наказ (ухвалення рішень про введення зміни, затвердження команди проєкту) – за потреби (наприклад, відвідування різних заходів, які проводяться у місті, і куди колектив закладу освіти має йти й, відповідно, спілкуватиметься поза межами освітньої установи); проєкт з упровадження зміни (документи планування, звіти з реалізації заходів); експертиза результатів упровадження зміни (звіт за результатами упровадження заходів проєкту).

Зазначимо, що від якості проведення експертизи результатів упровадження зміни залежить підсумковий результат й успіх упровадження нововведень в управління діловими взаєминами в колективі.

На основі вивчення праць учених можемо виокремити *принципи інноваційного управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО*:

1) *принцип випередження*, оскільки інноваційне управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО спрямоване, насамперед, на розвиток ЗВО;

2) *принцип самовідтворення й саморегуляції* управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО передбачає відтворення здатності інноваційних елементів до самоорганізації та сприяння сталому зростанню ЗВО; що вищий рівень саморегуляції процесу управління, то вища його якість;

3) *принцип гнучкості*, згідно з яким інноваційне управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО повинне сприяти широкій свободі дій суб'єктів інноваційної діяльності, надавати можливості для маневрування, відмови від жорсткої регламентації, заохочення ініціативи;

4) *принцип взаємозалежності та взаємовпливу*, тому що інноваційне управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО та розвиток ЗВО взаємозалежні й зазнають взаємовпливу;

5) *принцип варіативності й альтернативності*, що вимагає від освітнього менеджера пошуку, вибору та накопичення варіантів управлінських дій для отримання подальшого позитивного результату; альтернативність є важливим аспектом інноваційного управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО, оскільки передбачає розширення меж інноваційної системи завдяки визначенню нових шляхів досягнення поставлених цілей;

6) *принцип неперервності інновацій*, який слугує доповненням до пошуку нереалізованих можливостей, що застосовують в освітньому менеджменті;

7) *принцип «Не нашкодь!»*, що є основоположним не лише для медицини, а й для суспільства, зокрема, й для освітнього менеджменту, науково-педагогічного колективу, який провадить інноваційну діяльність; принцип передбачає необхідність згуртування колективу, налаштування на спільну працю, взаємодопомогу, створення доброзичливих ділових взаємин, коли усі члени колективу не шкодять один одному, а поважають один одного і разом працюють над удосконаленням освітнього процесу й розвитком ЗВО.

Проведення для колективу науково-педагогічних працівників тренінгу «Ефективні ділові комунікації в ЗВО» як **друга організаційно-методична умова** урахувала науковий доробок таких учених, як А. Алексєнко (2015), Л. Гончаренко (2015), В. Дейнека (2015), М. Дмитренко (2005), Ж. Крисько (2019, 2020), К. Карпенко (2015), І. Кузнєцов (2005), О. Скишляк (2019) та ін.

На підставі детального аналізу праць вище зазначених науковців, ми розробляли зміст тренінгу з урахуванням виокремлених принципів професійної етики, які можна назвати *принципами ефективного управління діловими комунікаціями в ЗВО*:

Принцип 1 – принцип золотого стандарту. У межах службового становища топ-менеджменту ніколи не допускати стосовно своїх підлеглих, до керівництва, до колег, до студентів/учнів таких дій, яких би не бажав бачити стосовно себе.

Принцип 2 – принцип ресурсної справедливості. Насамперед, дуже важлива справедливість при наділенні працівників необхідними для їхньої професійної діяльності ресурсами (грошовими, матеріальними, морально-заохочувальними, психологічно-підтримуючими тощо).

Принцип 3 – принцип виправлення негативу. Він вимагає обов'язкового виправлення етичного порушення незалежно від того, коли й ким воно було допущене.

Принцип 4 – принцип максимуму прогресу. Ділові комунікації в колективі мають сприяти максимуму прогресу: професійна поведінка у межах службових ділових стосунків та дії працівниками визнаються етичними, якщо вони сприяють розвитку ЗВО (або його підрозділів) з моральної точки зору.

Принцип 5 – принцип мінімуму прогресу. Цей принцип означає, що дії працівника або топ-менеджменту ЗВО в цілому етичні й ділові стосунки мінімально допустимі, якщо вони хоча б не порушують етичних норм та визнаних у суспільстві норм спілкування.

Принцип 6 – принцип толерантності. Згідно цього принципу ділові комунікації в науково-педагогічному колективі будуть ефективними, якщо

етичним є терпиме відношення працівників ЗВО до моральних основ, традицій та ін., що мають місце в інших ЗВО, регіонах, країнах.

Принцип 7 – принцип сміливості. Згідно цього принципу ділові стосунки в науково-педагогічному колективі будуть ефективними та забезпечуватимуть успішну інноваційну діяльність у ЗВО, якщо кожен працівник не буде боятися мати власну думку при вирішенні будь-яких службових питань.

Принцип 8 – принцип ненасильництва. Інноваційна діяльність ЗВО не буде успішною, якщо ділові комунікації в науково-педагогічному колективі не будуть сповідувати цей принцип: ніякого насильства, тобто «тиску» на працівників, що може мати різні форми, наприклад, у приказній, командній манері ведення службової розмови, різні прояви мобінгу у професійній сфері. Згідно цього принципу, управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО має базуватися на запобіганні проявів мобінгу.

Принцип 9 – принцип сталості впливу. Цей принцип виражається в тому, що етичні стандарти у професійно-педагогічному середовищі мають бути впроваджені в життя ЗВО не одноразовим наказом, а лише за допомогою зусиль, що не припиняються, з боку й топ-менеджменту ЗВО, і з боку усіх працівників.

Принцип 10 – принцип протидії протидії. Згідно цього принципу ділові комунікації в науково-педагогічному колективі будуть ефективними, якщо при впливі (на педагогічний колектив, окремого працівника, на керівника структурного підрозділу закладу освіти та ін.) урахувувати силу можливої протидії.

Принцип 11 – принцип авансування довірою. Згідно цього принципу ділові комунікації в науково-педагогічному колективі будуть ефективними, якщо в управлінні цим процесом освітній менеджер здійснює авансування довірою – почуттю відповідальності працівника, до його компетентності, до почуття обов'язку та ін.

Принцип 12 – принцип безконфліктності. Згідно цього принципу ділові комунікації в науково-педагогічному колективі будуть ефективними, якщо

топ-менеджмент разом із своїм колективом сповідує філософію уникнення конфліктів та уміє долати конфлікти. Прагнути до безконфліктності – значить ефективно управляти діловими комунікаціями у колективі.

Принцип 13 – принцип свободи. Згідно цього принципу ділові комунікації в науково-педагогічному колективі будуть ефективними, якщо топ-менеджмент ЗВО не обмежує свободи своїх працівників.

Принцип 14 – принцип результативної співпраці. Процес управління діловими комунікаціями в науково-педагогічному колективі можна вважати ефективним, якщо топ-менеджмент досяг того, що кожен працівник не тільки сам дотримується етичних норм та позитивних ділових взаємин, але й усіляко сприяє такій же поведінці своїх колег.

Уся сукупність принципів ефективного управління діловими комунікаціями в ЗВО схематично відображена на рисунку 2.1:



Рис. 2.1. Принципи ефективного управління діловими комунікаціями в ЗВО

Отже, на підставі аналізу праць науковців та з урахуванням вище схарактеризованих принципів нами розроблено зміст тренінгу, який розраховано на 7 днів.

Варто зазначити, що зміст тренінгу, *метою* якого є набуття системи знань з ефективного управління діловими комунікаціями в колективі в умовах інноваційної діяльності, базується на особливостях професійної етики педагога та освітнього менеджера, про яку йдеться у працях А. Алексеєнко, Л. Гончаренко, В. Дейнеки, К. Карпенко (2015): 1) величезна відповідальність; 2) асиметричність відносин освітнього менеджера й працівників закладу освіти, що виражається в залежності останніх від керівника; 3) поліфункціональний характер освітнього менеджера й педагогічних працівників; 4) інноваційно-творчий характер діяльності освітнього менеджера й педагогічних працівників.

Зазначимо, що до змісту нашого тренінгу «Ефективні ділові комунікації в ЗВО» увійшли такі теми:

Тема 1. Ефективна комунікація в ділових стосунках науково-педагогічного колективу.

Хто такий «ефективний комунікатор» у науково-педагогічному колективі? Яку комунікацію можна вважати ефективною серед науково-педагогічних кадрів ЗВО? Які ділові стосунки можна вважати ефективними у науково-педагогічному колективі? Як успішно поєднати науково-педагогічну діяльність, спілкування й пізнання у комунікативному процесі?

Тема 2. Правила і норми проведення нарад у науково-педагогічному колективі

Для чого потрібні наради у науково-педагогічному колективі? Як організувати ефективну нараду серед науково-педагогічних працівників? Які правила й принципи ефективних комунікацій під час нарад?

Тема 3. Комунікативний тренінг в освітньому менеджменті

Цілі комунікацій в освітньому менеджменті. Формування оптимальних інформаційних потоків у ЗВО. Бар'єри комунікацій та способи забезпечення

ефективних комунікацій серед топ-менеджменту ЗВО та його структурних підрозділів.

Тема 4. Способи побудови довіри в науково-педагогічному колективі ЗВО

Технології побудови довірчих взаємин і роль якісного співробітництва для підтримки іміджу ЗВО. Студенти — головна цінність ЗВО. Визначення параметрів ефективних довірчих ділових стосунків у науково-педагогічному колективі.

Тема 5. Концепція лідерства-служіння як запорука ефективних ділових стосунків у ЗВО

Найвищими цілями лідера-слуги завжди є найкращі інтереси тих, кого він веде. Найвище завдання лідера-слуги залежить від його зростання й розвитку тих, кого він веде. Охоче прийняття зобов'язань та обов'язків. Лідер-слуга бажає давати звіт. У лідера-слуги є турботлива любов до тих, кого він веде. Лідер-слуга бажає слухати. Лідер-слуга бажає ділити владу з іншими, аби вони ставали вільнішими, автономнішими, здібнішими й сильнішими.

Тема 6. Робота з різними типами науково-педагогічних працівників (на конкретних прикладах ЗВО, розібрати актуальні питання роботи топ-менеджменту з працівниками й розробити стратегію поведінки)

Робота з роздратованим та незадоволеним (конфліктним) працівником. Робота з пасивним працівником. Робота з активним та вимогливим працівником. Психотехнічні прийоми встановлення й підтримки контакту. Створення й підтримка психологічного комфорту у науково-педагогічному колективі. Протидія мобінгу у науково-педагогічному колективі ЗВО.

Тема 7. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в ЗВО.

Взаємини з колегами по роботі і адміністрацією. Рівень конфліктності відносин. Професійна підготовка персоналу. Зміст праці науково-педагогічного працівника та ступінь задоволення нею. Умови праці і побуту та задоволеність ними. Ступінь задоволення характером міжособистісних

стосунків науково-педагогічних працівників з керівниками структурних підрозділів ЗВО. Особистість керівника, стиль керівництва та задоволеність ними. Принципи тайм-менеджменту як запорука ефективного управління колективом науково-педагогічних працівників.

Підкреслимо, що при розробці змісту тренінгу важливо для підвищення ефективності практичної складової тренінгу освітнім менеджерам слід ретельно підходити до відбору навчального матеріалу, аналізувати та систематизувати його, здійснювати пошуки новітніх методів, методик і форм для ефективного опанування практичними вміннями й навичками вдосконалення ділової комунікації у науково-педагогічному колективі, а освітнім менеджерам – навичками управління діловими комунікаціями. Варто зазначити, що чільне місце в цьому процесі належить застосуванню інноваційного навчально-методичного забезпечення. Передбачаються завдання, для виконання яких учасникам тренінгу необхідно зібрати, проаналізувати і узагальнити інформацію. Після опрацювання необхідної інформації вони мають заповнити відповідні контрольні форми, що дозволяє здійснити самоконтроль набутих знань, умінь і навичок.

Узагальнено зміст тренінгу «Ефективні ділові комунікації в ЗВО» відображено на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Зміст тренінгу «Ефективні ділові комунікації в ЗВО»

Третя організаційно-методична умова управління діловими комунікаціями в колективі у межах інноваційної діяльності ЗВО, яку ми вводимо до методики – забезпечення й координація індивідуальної траєкторії професійного зростання науково-педагогічних працівників – у своїй основі базується на важливості координації процесу розвитку професійної компетентності науково-педагогічних працівників.

Важливість цієї умови підтверджена тезою, котру ми знаходимо у «Білій книзі національної освіти України» (2009), в якій українські науковці В. Громовий та В. Кремень зазначають, що забезпечення наступності змісту та координації освітньої діяльності на різних рівнях освіти, які функціонують як продовження попередніх і передбачають підготовку педагогів для можливого переходу на наступні рівні, сприятиме неперервності освіти в регіональному і загальнодержавному масштабах (Біла книга..., 2009). Разом із тим, погоджуємося із ученими, що термін «координація» трактується як управлінська функція, котра є складовою частиною процесів управління, що полягає в узгодженні, впорядкуванні дій різних частин керованої системи (Сельникова, 2005, Козлов, 2014).

Продовжуючи позицію науковців, зазначимо, що координація є взаємодією сторін, коли вони виступають рівноправними учасниками координаційних управлінських відносин із метою ефективного узгодження та об'єднання зусиль, спрямованих на реалізацію спільної мети освітніх установ. Відтак, ставлячи за мету поліпшення ділових взаємин у колективі, створення позитивної (синонім – здорової) соціально-психологічної атмосфери в педагогічному колективі, одним із способів управління цим процесом бачимо забезпечення й координацію індивідуальної траєкторії професійного зростання науково-педагогічних працівників.

Таким чином, аналіз праць науковців та практичного досвіду роботи освітніх менеджерів ЗВО (здійснено за допомогою контент-аналізу офіційних сайтів ЗВО у Полтавському регіоні), дав можливість дійти висновку, що

освітній менеджер має сприяти професійному розвитку членів свого колективу й здійснювати координацію:

- 1) усіх складових процесу розвитку професійної компетентності науково-педагогічних працівників шляхом наскрізної реалізації основних завдань педагогічної діяльності у межах науково-методичної роботи;
- 2) колективних форм і методів роботи науково-педагогічних працівників та їх самоосвіти, спрямованих на підвищення рівня їх професійної компетентності;
- 3) діяльності творчих груп науково-педагогічних працівників, здатних забезпечити перехід від традиційних до інноваційних форм навчання у ЗВО;
- 4) співпраці науково-педагогічних працівників свого ЗВО з іншими ЗВО регіону та України задля дисемінації науково-педагогічного досвіду;
- 5) створення позитивного іміджу ЗВО та розвитку його інформаційно-освітнього середовища;
- 6) вивчення та поширення передового науково-педагогічного досвіду свого науково-педагогічного колективу;
- 7) методів заохочення та стимулювання науково-педагогічного колективу до опанування інноваційними технологіями (матеріальні, статусні, моральні тощо).

Управління діловими комунікаціями в колективі в умовах інноваційної діяльності ЗВО шляхом координації процесу розвитку професійної компетентності науково-педагогічних працівників (розкриття, розвиток, реалізація їх потенціалу й заохочення до інновацій) буде успішним, якщо освітніми менеджерами (топ-менеджментом ЗВО) будуть братися до уваги такі *фактори*:

- *знання* – знання рівня освіченості, загальної культури та професійної підготовки кожного викладача, його здібностей, коло інтересів;
- *атмосфера поваги й успіху* – створення в колективі атмосфери поваги і довіри до науково-педагогічних працівників,

- *створення в колективі ситуації успіху* (цілеспрямованого, спеціально організованого комплексу умов, що дозволяє кожному науково-педагогічному працівникові розкритися, досягти значних результатів у професійно-педагогічній діяльності, котрі супроводжуються позитивними емоційними, психологічними переживаннями, вияв уваги до його потреб, мотивів і запитів);

- *взаємозв'язок* – здійснення постійного взаємозв'язку топ-менеджменту ЗВО й науково-педагогічних працівників;

- *сприяння* – всебічне сприяння розвитку професійної компетентності науково-педагогічних працівників шляхом залучення до різноманітних заходів, які дадуть їм можливість проявити себе;

- *допомога* – допомога кожному з науково-педагогічних працівників в узагальненні й дисемінації науково-педагогічного досвіду на основі синтезу теорії і практики (Білий, 2006, Моріс, Вілкокс, 2000).

Варто погодитися із ученою М. Кіелар-Турською, що за умови створення в ЗВО інноваційного середовища, кожен викладач буде креатором позитивних освітніх ситуацій, що стимулюють мотивацію до професійного зростання, потребу в самореалізації, внаслідок чого він отримує знання, розвиватиме креативне мислення, оцінює власні педагогічні успіхи, має чим та активно ділиться педагогічним досвідом, а хороший освітній менеджер робить усе можливе, аби створити таке інноваційне освітнє середовище, у якому панує доброзичлива атмосфера співпраці (Kielar-Turska, 2005).

Таким чином, якщо освітній менеджер візьме під контроль процес забезпечення й координації індивідуальної траєкторії професійного зростання науково-педагогічних працівників, навчиться створювати позитивну соціально-психологічну атмосферу в педагогічному колективі, навчиться керувати конфліктами, міжособистісними стосунками в групі і між групами, стане неформальним лідером ЗВО – він зможе контролювати все і його управлінська діяльність буде ефективною.

2.2. Гіпотетична структурно-функціональна модель підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності

Вище викладене у попередніх підрозділах свідчить, що актуальність, складність та багатоаспектність проблеми дослідження зумовлюють необхідність моделювання процесу управління діловими комунікаціями в колективі в умовах інноваційної діяльності ЗВО як одного з найбільш оптимальних шляхів підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності. Відтак, побудуємо гіпотетичну модель підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності, яка відбиватиме методику реалізації організаційно-методичних умов управління діловими комунікаціями в колективі у межах інноваційної діяльності ЗВО, і упровадження яких сприятиме підвищенню якості управління діловими комунікаціями в колективі у межах інноваційної діяльності ЗВО та формуванню у майбутніх освітніх менеджерів готовності до ефективної управлінської діяльності.

На підставі аналізу праць Н. Кононец, О. Литовченко та А. Федорчук, доходимо висновку, що у моделюванні найчастіше використовуються структурно-функціональні моделі, при побудові яких учені розглядають об'єкт як цілісну систему, яку необхідно розділити на складові частини (елементи, компоненти, підсистеми, блоки тощо). Ці частини зв'язуються структурними зв'язками, які описують взаємодію, логічну та тимчасову послідовність вирішення окремих завдань (Кононец, 2016, Литовченко, Калініченко, 2014, Федорчук, 2011). Структурно-функціональні зв'язки, переконливо доводять учені, потрібно зображати у вигляді різного роду схем, рисунків та діаграм (тобто, здійснюється графічне представлення моделі). За допомогою такої наочності можна аналізувати діяльність та призначення окремих частин по відношенню до цілого, оцінювати взаємозалежність окремих елементів моделі (Кононец, 2016).

Таким чином, погоджуючись з науковцями, відзначимо, що структурно-функціональна модель підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності повинна відображати діяльність топ-менеджменту та науково-педагогічного колективу у системі його зв'язків з соціальним і інформаційним середовищем та імітувати спосіб поведінки цієї системи (Кононець, 2016, Рожнова, 2014).

Отже, гіпотеза дослідження полягає у тому, що процес підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності, котрий базується на методиці реалізації організаційно-методичних умов управління діловими комунікаціями в колективі у межах інноваційної діяльності ЗВО, буде успішним, якщо запровадження цих умов сприятиме підвищенню якості управління діловими комунікаціями в колективі у межах інноваційної діяльності ЗВО та формуванню у майбутніх освітніх менеджерів готовності до ефективної управлінської діяльності.

Висловимо припущення, що гіпотетична структурно-функціональна модель підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності може складатися з таких блоків: *методологічно-цільового, реалізаційно-методичного, діагностико-результативного*.

На підставі аналізу наукового доробку вчених (О. Гавриш, Л. Довгань, В. Жигір, О. Козлова, Н. Кононець, І. Крейдич, О. Литовченко, Н. Семенченко, А. Сбруєва, І. Стеценко та А. Федорчук, О. Яновська та ін.) схарактеризуємо суть кожного блоку гіпотетичної моделі.

Методологічно-цільовий блок відбиває *мету* – підготовка майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності, яка передбачає формування у магістрантів компетентності з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО. Також блок містить *методологічні підходи та основні принципи управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО* (принцип ввічливості, принцип тактовності, принцип порядності, принцип взаємоповаги, принцип гідності).

До методологічних підходів, які визначають характер процесу управління діловими комунікаціями в колективі в умовах інноваційної діяльності ЗВО відносимо:

компетентнісний підхід, який забезпечує спрямованість процесу вдосконалення управління діловими комунікаціями в колективі в умовах інноваційної діяльності ЗВО на розвиток у топ-менеджменту ЗВО компетентності з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО як здатності освітнього менеджера застосовувати власні знання і уміння на практиці для створення комфортної атмосфери в колективі, використовуючи при цьому розумові, психологічні і навіть фізичні можливості;

культурологічний підхід, котрий сприяє розгляду процесу управління діловими комунікаціями в колективі в умовах інноваційної діяльності ЗВО як цілеспрямованого впливу освітнього менеджера на працівників з метою стабілізації або зміни соціально-психологічної атмосфери у колективі та спрямування діяльності закладу освіти в потрібному напрямі для отримання бажаних результатів; цей підхід є запорукою підвищення культури ділового спілкування у колективі, службового мовленнєвого етикету, який завжди стає зовнішнім виявом культури спілкування, виступаючи важливою підсистемою моральної культури суспільства (Яновська, 2009);

діяльнісний підхід, який передбачає, по-перше, розуміння феномену процесу управління діловими комунікаціями в колективі в умовах інноваційної діяльності ЗВО не лише як результату, що виявляється у покращенні атмосфери в колективі, але й способу діяльності кожного члена колективу, способу мислення, норм та стандартів поведінки, що стосовно особистості відображається в її менталітеті, по-друге, сприяє формуванню дій освітніх менеджерів, які є основою для розвитку його компетентності з управління діловими комунікаціями, а також забезпечує спрямованість топ-менеджменту на розвиток знань у галузі освітнього менеджменту та здатність їх застосовувати у цьому процесі;

технологічний підхід, котрий сприяє оволодінню освітніми менеджерами варіативними *технологіями управління персоналом* (коучинг-технології для розвитку персоналу ЗВО, тренінгові технології, наставництво, професійне консультування, тімбілдінг тощо), а також орієнтує топ-менеджмент на пошуки технологій реалізації організаційно-методичних умов управління діловими комунікаціями в колективі у межах інноваційної діяльності ЗВО як сукупності специфічних взаємопов'язаних факторів (мети, змісту, форм та методів діяльності, ділової комунікації у колективі тощо), необхідних для здійснення системного впливу на особистість працівників з метою розвитку в процесі професійно-педагогічної діяльності їх професійної компетентності, а також створення сприятливої атмосфери у колективі загалом;

проектний підхід забезпечує орієнтацію процесу управління діловими комунікаціями в колективі в умовах інноваційної діяльності ЗВО використання проектних технологій під час створення позитивної атмосфери в колективі, залучення до роботи над спільними проектами, а також для реалізації визначених організаційно-методичних умов управління діловими комунікаціями в колективі у межах інноваційної діяльності ЗВО.

Реалізаційно-методичний блок моделі представимо сукупністю організаційно-методичних умов (1) розроблення алгоритму безперервного впровадження інноваційних змін в управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО; 2) проведення для колективу науково-педагогічних працівників тренінгу «Ефективні ділові комунікації в ЗВО»; 3) забезпечення й координація індивідуальної траєкторії професійного зростання науково-педагогічних працівників) та технологіями управління персоналом ЗВО (коучинг-технології для розвитку персоналу закладу освіти, тренінгові технології, наставництво, професійне консультування, тімбілдінг та ін.).

Діагностико-результативний блок гіпотетичної моделі відображає компонентний склад структури компетентності з управління діловими

комунікаціями у колективі ЗВО для освітнього менеджера: *професійно-управлінський, соціальний та особистісний компоненти*.

Детальний аналіз праць науковців дає нам підстави виокремити такі логічні рівні розвитку в майбутнього освітнього менеджера компетентності з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО:

– *низький рівень* – характеризує недостатній ступінь оволодіння майбутнім освітнім менеджером знаннями в галузі освітнього менеджменту, управління персоналом ЗВО, етики ділового спілкування та уміннями застосовувати їх на практиці для покращення атмосфери у науково-педагогічному колективі;

– *середній рівень* – відображує вміння майбутнього освітнього менеджера мислити, аналізувати й оцінювати атмосферу в науково-педагогічному колективі, що сформували стійкі погляди, але його професійно-педагогічного досвіду ще недостатньо для успішного управління діловими комунікаціями у колективі, майбутній освітній менеджер не завжди правильно оцінює ці явища і свої вчинки щодо покращення атмосфери у науково-педагогічному колективі;

– *високий рівень* – характеризується потребою й постійною готовністю майбутнього освітнього менеджера застосовувати отримані знання, насамперед, самостійно, наявністю усвідомленого ставлення до управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО, уміння правильно обрати напрям своєї діяльності, використовуючи свої знання для покращення атмосфери у науково-педагогічному колективі.

Резюмуючи, зазначимо, що окреслені рівні важливі для нашої дипломної роботи як основа проведення експериментальної діяльності щодо перевірки ефективності організаційно-методичних умов управління діловими комунікаціями в колективі в умовах інноваційної діяльності ЗВО на основі розробленої гіпотетичної моделі.

Графічне представлення гіпотетичної моделі зображено на рисунку 2.3.

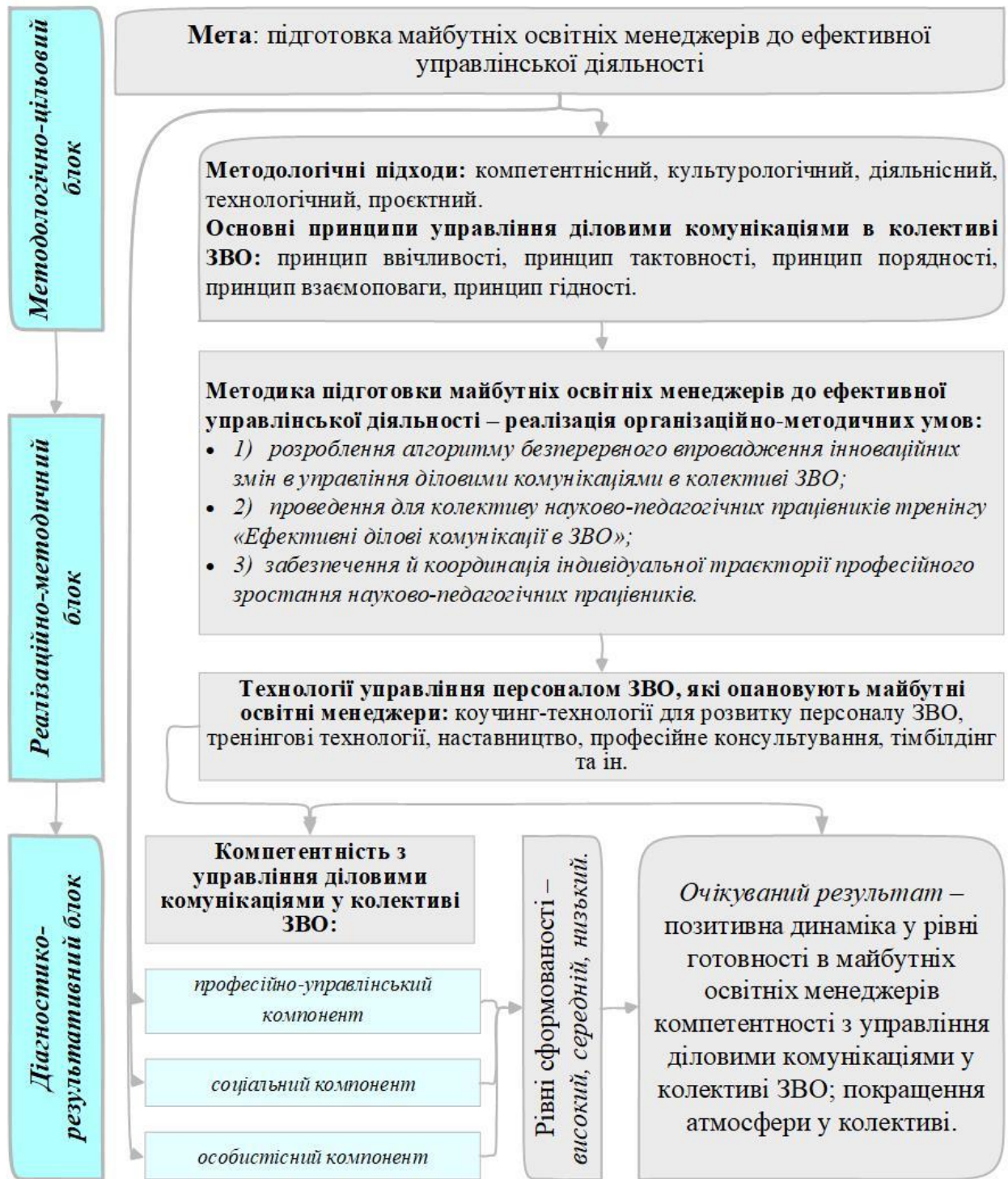


Рис. 2.3. Гіпотетична структурно-функціональна модель підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності

Наступний підрозділ дипломної роботи буде присвячено дослідно-експериментальній роботі з перевірки ефективності методики підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності.

2.3. Локальний експеримент з перевірки ефективності методики підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності

Локальний експеримент з перевірки ефективності методики підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності проведено у межах Полтавського університету економіки і торгівлі (далі – ПУЕТ) з науково-педагогічними працівниками кафедри педагогіки та суспільних наук, а також із студентами денної та заочної форми навчання за освітньою програмою «Педагогіка вищої школи» магістерського рівня. Така форма дослідно-експериментальної роботи створює умови для:

1) перевірки ефективності запроваджень (сукупності організаційно-методичних умов управління діловими комунікаціями в колективі в умовах інноваційної діяльності ЗВО) в освітньо-управлінський процес ПУЕТ;

2) порівняння ролі та впливу різних факторів на процес управління діловими комунікаціями в колективі в умовах інноваційної діяльності ПУЕТ (зазначимо, що інноваційність діяльності ПУЕТ відображена місії та візії університету – шляхом забезпечення розвитку потенціалу та можливостей самореалізації здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних працівників і співробітників у процесі їх спільної освітньої, наукової, інноваційної та підприємницької діяльності; підготовка визнаних в Україні та за її межами фахівців-професіоналів нового покоління – лідерів у галузях:

- освіта, культура, мистецтво та право,
 - соціальні, поведінкові та гуманітарні науки,
 - управління, в тому числі публічне, та адміністрування,
 - хімічна та біоінженерія,
 - виробництво та технології, в тому числі інформаційні,
 - сфера обслуговування та міжнародні відносини)
- (<http://puet.edu.ua/uk/misiya-universytetu>);

3) вибору оптимальних факторів для організації певних ситуацій у навчанні, спілкуванні, управлінні кафедри педагогіки та суспільних наук, яке безпосередньо впливатиме на процес управління діловими комунікаціями в колективі в умовах інноваційної діяльності ПУЕТ;

4) виявлення умов реалізації певних управлінських задач;

5) виявлення специфіки та закономірностей протікання процесу управління діловими комунікаціями в колективі в умовах інноваційної діяльності ПУЕТ в конкретних, в тому числі й заданих, умовах (сукупність визначених у п.2.1 організаційно-методичних умов).

Гіпотеза дослідження полягає у тому, що процес підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності, котрий базується на методиці реалізації організаційно-методичних умов управління діловими комунікаціями в колективі у межах інноваційної діяльності ЗВО, буде успішним, якщо упровадження цих умов сприятиме підвищенню якості управління діловими комунікаціями в колективі у межах інноваційної діяльності ЗВО та формуванню у майбутніх освітніх менеджерів готовності до ефективної управлінської діяльності.

Усього в локальному експерименті з перевірки ефективності організаційно-методичних умов управління діловими взаєминами в колективі в умовах інноваційної діяльності закладу освіти взяли участь 9 викладачів кафедри педагогіки та суспільних наук ПУЕТ та **39** магістрантів денної та заочної форми навчання освітньої програми «Педагогіка вищої школи».

Зазначимо, що магістрантів денної та заочної форми навчання освітньої програми «Педагогіка вищої школи» було залучено на підставі того, що їх майбутня професійна діяльність безпосередньо й опосередковано торкається проблеми нашого дослідження, бо випускники можуть працювати у закладах освіти та обіймати керівні посади, тобто бути освітніми менеджерами.

У ході експерименту нами застосовано такі методи науково-педагогічного дослідження, як педагогічне спостереження, бесіди та опитування, анкетування тощо.

Опитування викладачів кафедри педагогіки та суспільних наук ПУЕТ щодо рівня володіння топ-менеджментом університету компетентністю з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО, засвідчило такі результати: ствердну відповідь дали 78% опитаних, «певною мірою» відповіли 22%, і негативну відповідь респонденти не висловили (рис. 2.4).

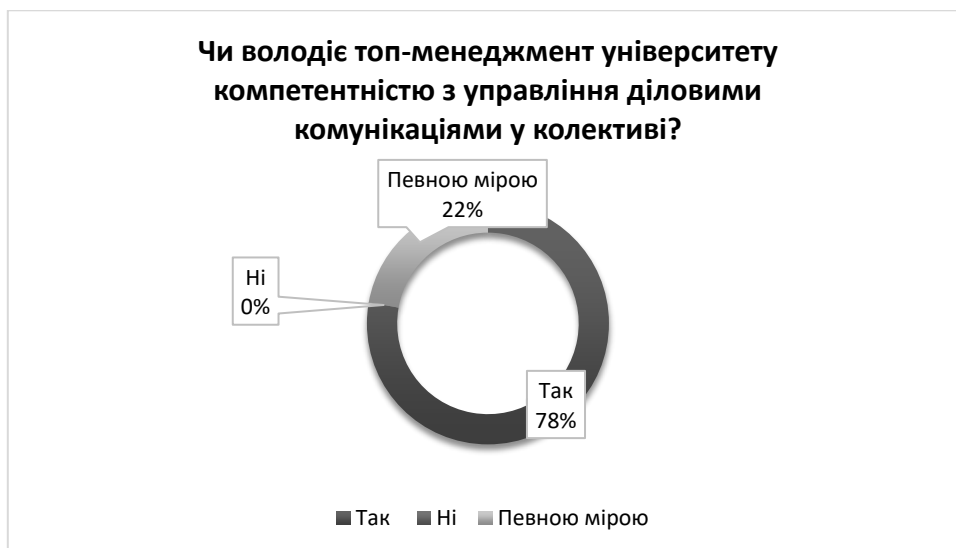


Рис. 2.4. Опитування науково-педагогічних працівників

Водночас, таке ж запитання ми поставили і самим магістрантам денної та заочної форми навчання за освітньою програмою «Педагогіка вищої школи», пропонуючи здійснити самооцінювання свого рівня сформованості компетентності з управління діловими взаєминами у колективі закладу освіти. Відтак, ми отримали такі результати. На думку магістрантів, 36% з усієї кількості опитаних вважає, що вони володіють такою компетентністю, 44% – певною мірою, і 20% магістрантів відмітили, що не володіють (рис. 2.5).

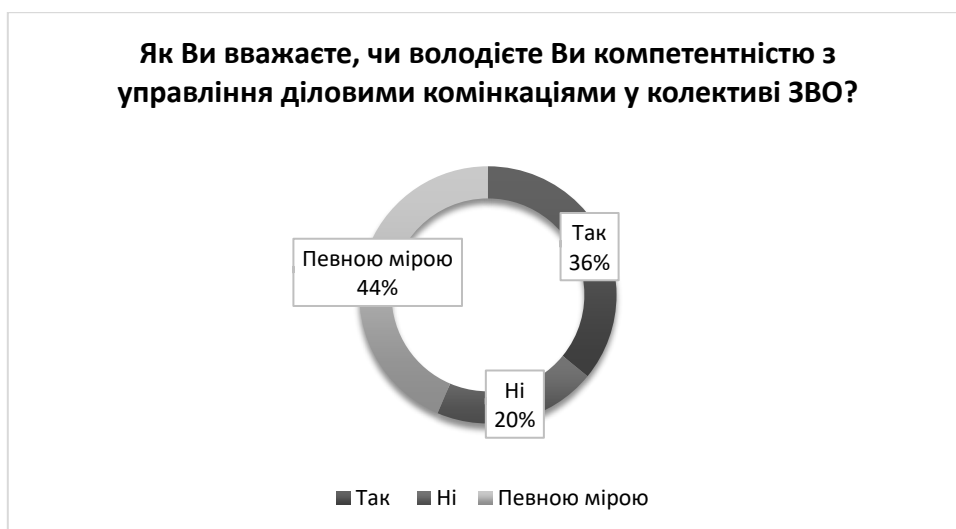


Рис. 2.5. Опитування магістрантів щодо володіння ними компетентністю з управління діловими комунікаціями

Подальше опитування магістрантів засвідчило, що 86% відсотків опитаних респондентів хотіли б підвищити рівень своєї компетентності з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО, 8% респондентів на визначилися із відповіддю, посилаючись на зайнятість, і 6% дали негативну відповідь (рис. 2.6).

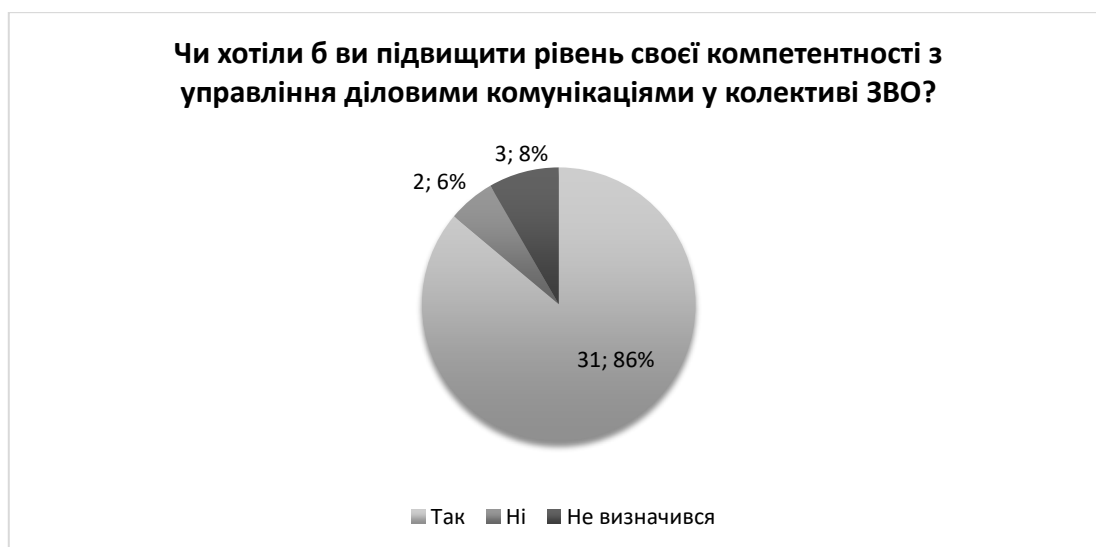


Рис. 2.6. Розподіл відповідей на запитання «Чи хотіли б ви підвищити рівень своєї компетентності з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО?»

Таким чином, ураховуючи результати опитування, ми запросили магістрантів до участі в локальному експерименті, *метою* якого було перевірити ефективність методики підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності.

Для експериментальної перевірки ефективності першої організаційно-методичної умови – *розроблення алгоритму безперервного впровадження інноваційних змін в управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО* – було здійснено наступне.

Разом із викладачами кафедри педагогіки та суспільних наук, послуговуючись алгоритмом (див. п.2.1), сформульовано *проектну ідею розвитку ділової комунікації* для формування у майбутніх викладачів компетентності з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО: ввести до навчальної дисципліни «Педагогіка вищої школи» *модуль «Техніки комунікації у ситуаціях міжособистісного та ділового спілкування в науково-педагогічному колективі»*.

Тематика модуля представлена на рисунку 2.7.

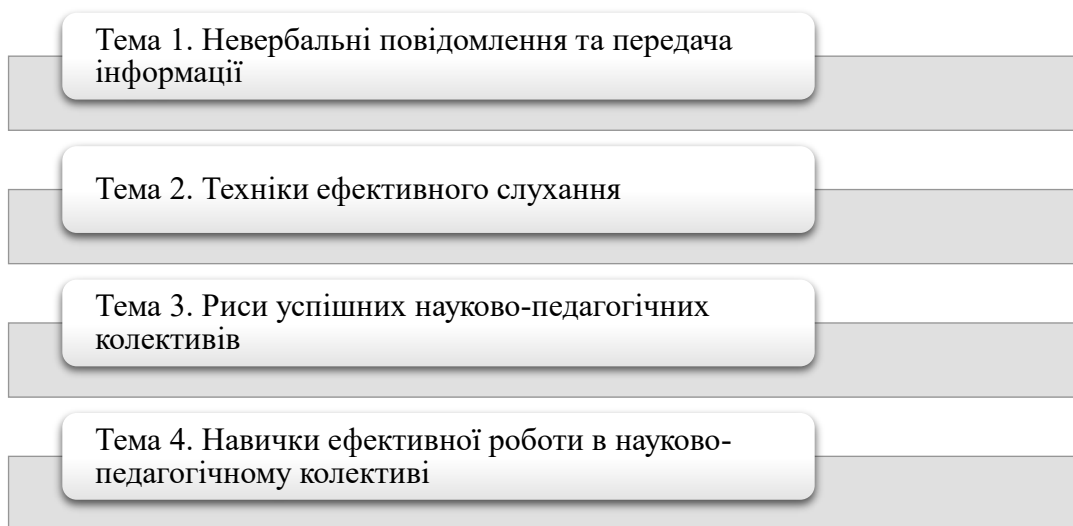


Рис. 2.7. Модуль «Техніки комунікації у ситуаціях міжособистісного та ділового спілкування в науково-педагогічному колективі»

Також магістрантам було запропоновано розробити презентації-методичні рекомендації щодо ефективного управління діловими

комунікаціями в ЗВО, зміст яких базувався на аналізі наукових досліджень із запропонованої тематики (посібники, підручники, публікації науковців, інформація із сайтів відповідної тематики тощо).

Застосовано проблемно-орієнтований та ресурсно-орієнтований підхід до навчання магістрантів (Кононець, 2016): перед магістрантами ставили проблему – яким чином компетентність з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО для викладача та освітнього менеджера сприяє успішній організації та провадженні освітнього процесу у всій сукупності його складників. Також ставили проблему – ґрунтовно проаналізувати інтернет-ресурси, які допоможуть студентам набуті необхідної системи знань для ефективного управління діловими комунікаціями в ЗВО.

У межах реалізації другої організаційно-методичної умови – *проведення для колективу науково-педагогічних працівників тренінгу «Ефективні ділові комунікації в ЗВО»* – нами зроблено наступне. Так, ми запропонували магістрантам разом із викладачами кафедри педагогіки взяти участь у тренінгу «Ефективні ділові комунікації в ЗВО», який проведено пошукувачем в онлайновому форматі упродовж одного семестру (додаток А). У роботі застосовано технології управління персоналом закладу освіти (коучинг-технології для розвитку персоналу закладу освіти, тренінгові технології, наставництво, професійне консультування, тімбілдінг та ін.).

У межах реалізації третьої організаційно-методичної умови – *забезпечення й координація індивідуальної траєкторії професійного зростання науково-педагогічних працівників* – нами проаналізовано досвід ПУЕТ щодо індивідуальної траєкторії професійного зростання викладачів, використовуючи дерево процесів системи управління якістю ПУЕТ (режим доступу:

http://puet.edu.ua/sites/default/files/derevo_procesiv_systemy_upravlinnya_yakosti_puet_0.pdf), плани роботи кафедри, план підвищення кваліфікації. Кожному магістрантові запропоновано розробити орієнтовний зразок індивідуальної траєкторії професійного зростання викладачів. Приклад такої форми роботи відображено у додатку Б. У межах

реалізації цієї умови магістрантам рекомендовано підготувати доповіді на інтернет-конференції, які організовувалися в ПУЕТ чи інших ЗВО.

Представимо результати локального експерименту з перевірки ефективності підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності на прикладі формування у магістрантів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» компетентності з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО.

Оцінювання рівня сформованості компетентності з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО здійснювалося за допомогою методики, представленої у додатку В, та ситуаційних завдань у межах тренінгу «Ефективні ділові комунікації в ЗВО».

Отримані експериментальні дані у відсотковому відношенні щодо виявлення рівня сформованості у магістрантів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» компетентності з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО за ступенем прояву усіх її компонентів продемонстровано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Рівні сформованості у магістрантів компетентності з управління діловими комунікаціями за ступенем прояву компонентів (у %)

Компоненти	професійно-управлінський компонент		соціальний компонент		особистісний компонент	
	До експерименту	Після експерименту	До експерименту	Після експерименту	До експерименту	Після експерименту
Рівні						
Низький	53,85	17,95	38,46	15,38	43,59	10,26
Середній	25,64	51,28	46,15	58,97	33,33	61,54
Високий	20,51	30,77	15,38	25,64	23,08	28,21
Усього студентів	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Динаміка змін у рівнях сформованості у магістрантів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» компетентності з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО у відсотках відображена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка змін після локального експерименту

Компонент (зміни у %)	професійно- управлінський	соціальний	особистісний
Низький	-35,90	-23,08	-33,33
Середній	25,64	12,82	28,21
Високий	10,26	10,26	5,13

Узагальнені дані дослідно-експериментальної роботи з таблиці 2.1 унаочнено на рисунку 2.8:

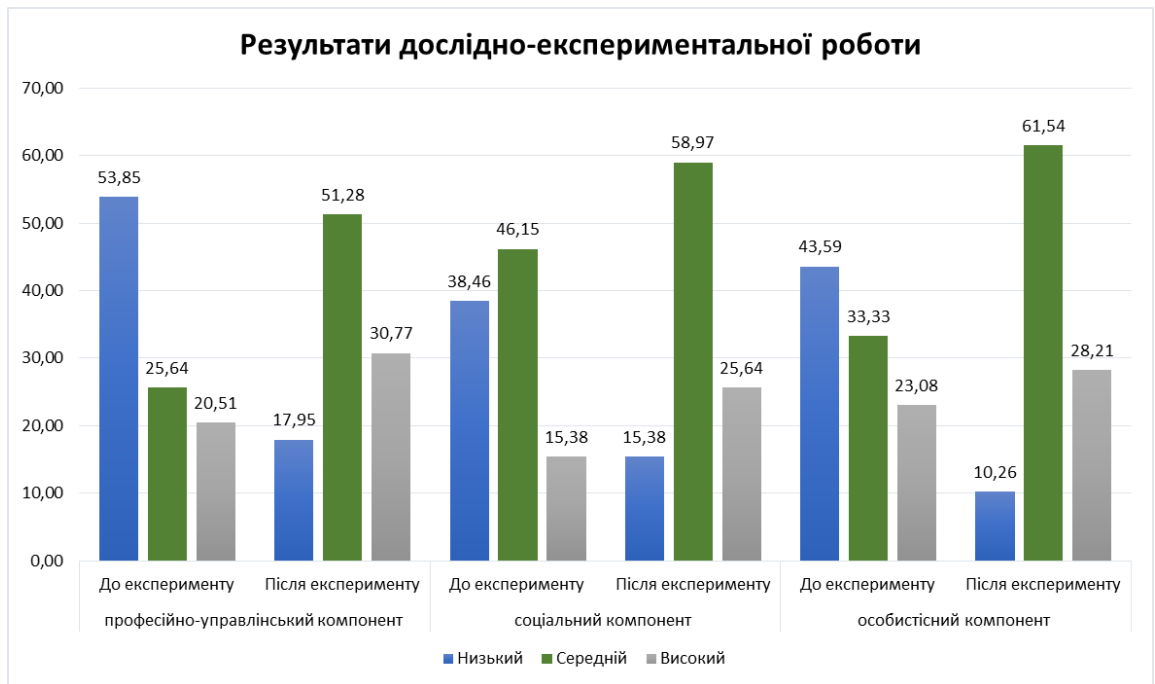


Рис. 2.8. Результати локального експерименту з перевірки ефективності методики

Разом із тим, детальний аналіз даних таблиць 2.1 та 2.1 дає змогу зафіксувати позитивну динаміку – зниження кількості магістрантів, які продемонстрували низький рівень сформованості компетентності з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО за усіма компонентами, та позитивне підвищення середнього та високого рівнів:

за професійно-управлінським компонентом кількість магістрантів, які мають високий рівень, зросла на 10,26%, кількість магістрантів, як мають

середній рівень, зросла на 25,64%, кількість магістрантів, як мають низький рівень, знизилася на 35,9%;

за соціальним компонентом кількість магістрантів, як мають високий рівень, зросла на 10,26%, кількість магістрантів, як мають середній рівень, зросла на 12,82%, кількість магістрантів, як мають низький рівень, знизилася на 23,08%;

за особистісним компонентом кількість магістрантів, як мають високий рівень, зросла на 5,13%, кількість магістрантів, як мають середній рівень, зросла на 28,21%, кількість магістрантів, як мають низький рівень, знизилася на 33,33%.

Проведений локальний експеримент дозволяє стверджувати, що запровадження в освітній процес магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» гіпотетичної структурно-функціональної моделі підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності, яка базується на методиці реалізації організаційно-методичних умов управління діловими комунікаціями в колективі у межах інноваційної діяльності ЗВО, є успішним, оскільки запровадження цих умов сприяє підвищенню якості управління діловими комунікаціями в колективі у межах інноваційної діяльності ЗВО та формуванню у майбутніх освітніх менеджерів готовності до ефективної управлінської діяльності.

Водночас, бесіди з викладачами кафедри педагогіки та суспільних наук слугують підставою до висновку, що доцільним буде вдосконалення гіпотетичної структурно-функціональної моделі підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності шляхом розширення переліку організаційно-методичних умов та дидактичного інструментарію (принципи, форми, методи, засоби навчання магістрантів, дистанційний курс для проведення тренінгу в режимі онлайн), який би в більшій мірі сприяв формуванню у магістрантів компетентності з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО.

Висновки до другого розділу

У другому розділі на підставі аналізу наукових джерел з'ясовано, що *організаційно-методичні умови управління діловими комунікаціями в колективі у межах інноваційної діяльності ЗВО* – це сукупність специфічних взаємопов'язаних факторів (мети, змісту, форм та методів діяльності, ділової комунікації у колективі тощо), необхідних для здійснення системного впливу на особистість працівників з метою розвитку в процесі професійно-педагогічної діяльності їх професійної компетентності, а також створення сприятливої атмосфери у колективі загалом.

У дипломній роботі розроблено методику підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності, зміст якої складають *організаційно-методичні умови управління діловими комунікаціями в колективі у межах інноваційної діяльності ЗВО*, упровадження яких сприятиме підвищенню якості управління діловими комунікаціями в колективі у межах інноваційної діяльності ЗВО та формуванню у майбутніх освітніх менеджерів готовності до ефективної управлінської діяльності:

- 1) *розроблення алгоритму безперервного впровадження інноваційних змін в управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО;*
- 2) *проведення для колективу науково-педагогічних працівників тренінгу «Ефективні ділові комунікації в ЗВО»;*
- 3) *забезпечення й координація індивідуальної траєкторії професійного зростання науково-педагогічних працівників.*

Розроблено гіпотетичну структурно-функціональну модель підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності, яка складається з таких блоків: *методологічно-цільового, реалізаційно-методичного, діагностико-результативного.*

Гіпотеза дослідження полягає у тому, що процес підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності, котрий базується на методиці реалізації організаційно-методичних умов управління діловими комунікаціями в колективі у межах інноваційної діяльності ЗВО, буде

успішним, якщо запровадження цих умов сприятиме підвищенню якості управління діловими комунікаціями в колективі у межах інноваційної діяльності ЗВО та формуванню у майбутніх освітніх менеджерів готовності до ефективної управлінської діяльності.

Висвітлено хід та результати локального експерименту, метою якого було перевірити ефективність підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності, і котрий було проведено у межах ПУЕТ з науково-педагогічними працівниками кафедри педагогіки та суспільних наук, а також із магістрантами денної та заочної форми навчання за освітньою програмою «Педагогіка вищої школи» магістерського рівня. Ефективність методики детермінувалася рівнем сформованості у магістрантів компетентності з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО.

Аналіз результатів експерименту підтвердив ефективність методики підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності, адже зафіксовано позитивну динаміку – зниження кількості магістрантів, які продемонстрували низький рівень сформованості компетентності з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО за усіма компонентами, та позитивне підвищення середнього та високого рівнів. Так, за *професійно-управлінським компонентом* кількість магістрантів, які мають високий рівень, зросла на 10,26%, кількість магістрантів, як мають середній рівень, зросла на 25,64%, кількість магістрантів, як мають низький рівень, знизилася на 35,9%; за *соціальним компонентом* кількість магістрантів, як мають високий рівень, зросла на 10,26%, кількість магістрантів, як мають середній рівень, зросла на 12,82%, кількість магістрантів, як мають низький рівень, знизилася на 23,08%; за *особистісним компонентом* кількість магістрантів, як мають високий рівень, зросла на 5,13%, кількість магістрантів, як мають середній рівень, зросла на 28,21%, кількість магістрантів, як мають низький рівень, знизилася на 33,33%.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У дипломній роботі представлено теоретичне узагальнення і практичне розв'язання проблеми підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності, яка передбачала формування у магістрантів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» під час професійної підготовки у ЗВО компетентності з управління діловими комунікаціями у колективі закладу освіти.

Результати проведеного науково-педагогічного пошуку підтверджують успішне виконання сформульованих у дипломній роботі завдань і досягнення мети дослідження, що дає підстави для висновків.

Перший науковий результат. З'ясовано суть поняття «управління діловими комунікаціями в колективі», «компетентність з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО» та її структурні компоненти.

Управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО потрактовано як цілеспрямований вплив освітнього менеджера на працівників з метою стабілізації або зміни соціально-психологічної атмосфери у колективі та спрямування діяльності ЗВО в потрібному напрямі для отримання бажаних результатів.

Поняття «компетентність з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО» – це вміння освітнього менеджера застосовувати власні знання і уміння на практиці для створення комфортної атмосфери в колективі, використовуючи при цьому розумові, психологічні і навіть фізичні можливості. На підставі аналізу наукової літератури визначено компонентний склад структури компетентності з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО як готовності до ефективної управлінської діяльності в колективі ЗВО: *професійно-управлінський, соціальний та особистісний компоненти.*

Професійно-управлінський компонент відбиває підготовленість до самостійного виконання управлінських завдань у межах професійних

обов'язків освітнього менеджера; здатність оцінювати результати власної праці над створенням сприятливої атмосфери у колективі, здатність самостійного до здобуття нових знань і умінь у галузі освітнього менеджменту та етики ділового спілкування.

Соціальний компонент характеризує здатність до групової, колективної взаємодії і співпраці з іншими працівниками, готовність до прийняття на себе відповідальності за результати управлінських рішень.

Особистісний компонент віддзеркалює здатність розвивати особистісні якості успішного керівника для управління діловими взаєминами у колективі ЗВО, формування й удосконалення власного стилю управління.

Другий науковий результат. Визначено основні принципи управління діловою комунікацією в колективі закладу вищої освіти в умовах інноваційної діяльності.

Принцип ввічливості у процесі управління діловими комунікаціями в колективі в умовах інноваційної діяльності передбачає дотримання загальноприйнятих правил поведінки у педагогічному колективі, уміння поводитися між людьми відповідно до обставин. Ввічливість у контексті ефективності управління діловими комунікаціями в колективі тотожна таким поняттям як інтелігентність, порядність, тактовність, толерантність до кожного працівника закладу освіти, як педагогічного, так і не педагогічного.

Принцип тактовності у процесі управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО в умовах інноваційної діяльності передбачає володіння освітнім менеджером уміннями дотримуватись такту у стосунках з іншими працівниками закладу освіти. Цей принцип визначає межі, методи, поведінку і діловий педагогічний етикет, встановлює правила офіційного та особистого спілкування освітнього менеджера з колективом. Дотримання цього принципу є свідченням тактовності освітнього менеджера й відповідно ефективності процесу управління діловими комунікаціями в колективі.

Принцип порядності у процесі управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО в умовах інноваційної діяльності передбачає необхідність

утримання освітнім менеджером від негативних вчинків під час виконання професійний обов'язків у ЗВО.

Принцип взаємоповаги у процесі управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО в умовах інноваційної діяльності передбачає налагодження паритетних стосунків з колегами, поважати їхню думку, точку зору, дослухатися до неї, цінувати кожного працівника й визнавати його досягнення, будувати ділові взаємини на засадах партнерства і співпраці.

Принцип гідності у процесі управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО в умовах інноваційної діяльності передбачає необхідність володіння освітнім менеджером уміннями виходити зі складних ситуацій в ділових стосунках (ділових переговорах), уміння з гідністю представляти свій ЗВО та науково-педагогічний колектив, почуття власної гідності, честі, уміння відстояти власні інтереси, власну точку зору – важливі аспекти поведінки освітнього менеджера в рамках ділових стосунків.

Третій науковий результат. Теоретично обґрунтовано організаційно-методичні умови управління діловими комунікаціями в колективі у межах інноваційної діяльності ЗВО та розроблено методику підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності.

Розроблено методику підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності, зміст якої складають *організаційно-методичні умови управління діловими комунікаціями в колективі у межах інноваційної діяльності ЗВО*, упровадження яких сприятиме підвищенню якості управління діловими комунікаціями в колективі у межах інноваційної діяльності ЗВО та формуванню у майбутніх освітніх менеджерів готовності до ефективної управлінської діяльності: розроблення алгоритму безперервного впровадження інноваційних змін в управління діловими комунікаціями в колективі ЗВО; проведення для колективу науково-педагогічних працівників тренінгу «Ефективні ділові комунікації в ЗВО»; забезпечення й координація індивідуальної траєкторії професійного зростання науково-педагогічних працівників. Ефективність методики детермінується рівнем сформованості у

магістрантів компетентності з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО. Розроблено гіпотетичну структурно-функціональну модель підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності, яка складається з таких блоків: *методологічно-цільового, реалізаційно-методичного, діагностико-результативного.*

Четвертий науковий результат. Експериментально перевірено ефективність методики підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності за допомогою локального педагогічного експерименту. Аналіз результатів експерименту підтвердив ефективність методики підготовки майбутніх освітніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності, оскільки зафіксовано позитивну динаміку – зниження кількості магістрантів, які продемонстрували низький рівень сформованості компетентності з управління діловими комунікаціями у колективі ЗВО за усіма компонентами, та позитивне підвищення середнього та високого рівнів. Так, *за професійно-управлінським компонентом* кількість магістрантів, які мають високий рівень, зросла на 10,26%, кількість магістрантів, як мають середній рівень, зросла на 25,64%, кількість магістрантів, як мають низький рівень, знизилася на 35,9%; *за соціальним компонентом* кількість магістрантів, як мають високий рівень, зросла на 10,26%, кількість магістрантів, як мають середній рівень, зросла на 12,82%, кількість магістрантів, як мають низький рівень, знизилася на 23,08%; *за особистісним компонентом* кількість магістрантів, як мають високий рівень, зросла на 5,13%, кількість магістрантів, як мають середній рівень, зросла на 28,21%, кількість магістрантів, як мають низький рівень, знизилася на 33,33%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архангельський Г.А. Тайм-драйв: як встигати жити і працювати. М. : Манн, Іванов і Фербер, 2005. 240 с.
2. Архангельський Г.А. Формула часу: тайм–менеджмент на Outlook 2007–2010 : 6–е вид. М. : Манн, Іванов і Фербер, 2011. 115 с.
3. Барановский А. И. Инновационный вуз на рынке образовательных услуг : монография. Омск : изд-во Омск. эконом. ин-та, 2005. 171 с.
4. Белова Е. Н. Развитие управленческой компетентности руководителей нового типа для новой школы. *Вестник Томского государственного педагогического университета*. 2010. № 12. С. 19–24.
5. Біла книга (Сили змін та вектори руху до нової освіти України). (2009). / упоряд. В. Громовий. Київ: Міжнародний благодійний фонд "Україна-3000". 156 с.
6. Біла книга національної освіти України. (2009). / Кремень В. Г. (ред). Київ: Акад. пед. наук України. 185 с.
7. Білий Л. Г. Методика перевірки ефективності управління вищим навчальним закладом (на прикладі Хмельницького інституту МАУП). *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету*. Сер.: Педагогіка. 2006. № 6. С. 172–179.
8. Боковець В.В. Удосконалення управління інноваційними процесами на сучасних підприємствах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Випуск 24. Частина 1. С. 88–92.
9. Боханова Л. В. Психологічні функції підвищення рівня комунікативної компетентності керівників управління освітою. *Теоретичні і прикладні проблеми психології : зб. наук. пр. Східноукр. нац. ун-т імені Володимира Даля*. Луганськ : вид-во ім. В. Даля, 2010. № 1 (24). С. 5–8.
10. Бочелюк В. Й. Психологічні особливості управління інноваційними процесами в школі : монографія. Дніпропетровськ : Січ, 2003. 343 с.

11. Бургун І. В. Конструктивістський підхід до визначення компетентності особистості. *Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології : збірник наукових праць*. 2011. № 1 (4). С. 195–205.
12. Ваганов П. И. Теоретические и методологические основы инновационного управления и управленческих инноваций : автореферат диссертации на соискание ученой степени д-ра эконом. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». Санкт-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов. СПб., 2003. 25 с.
13. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2002. 430 с.
14. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К. ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2002. 1426 с.
15. Вознюк Л. Роль менеджера освіти в оновленні сучасної школи. *Початкова школа. Щомісячний науковометодичний журнал*. Київ, 2013. № 11. С.42 – 43.
16. Гавриш О.А. Г12 Технології управління персоналом.: монографія/ О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич,,Н.В.Семенченко. Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського».
17. Гладченко Є. Школа-лабораторія АПН як альтернативний навчальний заклад. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2002. № 1–2. С. 113.
18. Горобець Д. В. Організаційно-педагогічні умови управління розвитком педагогічного коледжу : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.06 «Теорія та методика управління освітою». Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка. – Луганськ, 2010. 27 с.
19. Гриценко В. П. Інноваційні підходи до управління навчальними закладами. *Фінанси України*. 2005. № 4. С. 85–89.
20. Грицяк Л. Д. Підготовка керівника загальноосвітнього навчального закладу у системі післядипломної освіти до впровадження стратегічного менеджменту : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня канд.

пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». К., 2011. 23 с.

21. Губа А. В. Теоретико-методологічні засади формування управлінської культури вчителя – майбутнього менеджера освіти : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04. Х., 2010. 511 с.

22. Даниленко Л. Менеджмент інновацій в освіті. К. : Шкільний світ, 2007. 119 с.

23. Демкин В. П. Инновационные технологии в образовании. Томск : Изд-во Томского ун-та, 2007. Вып. 2. С. 22-29.

24. Дмитренко М.Й. Ділове спілкування як феномен соціальної дійсності: Автореф. дис... канд. філософ. наук: 09.00.03. Х., 2005. 19 с.

25. Етика ділових відносин : навчальний посібник / [Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б. та ін.]. Вінниця : ВНТУ, 2011. 309 с.

26. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія. К. : ДАККО, 1999. 303 с.

27. Єльнікова Г. В. Управлінська компетентність. К. : Ред. загальнопед. газ., 2005. 128 с.

28. Жигір В. Особливості професійної компетентності менеджерів освіти. *Молодь і ринок. Щомісячний науковопедагогічний журнал*. Дрогобич, 2011. № 5 (76), 2011. С.64 – 69.

29. Замкова Н.Л., Боковець В.В. Управління інноваціями. Навчальний посібник. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2017. 241с.

30. Знаменский О. Профессиональная деятельность менеджера : учеб. пособ. М. : КНОРУС, 2010. 232 с.

31. Іванова Т. В. Культура педагогічного менеджменту викладача ВНЗ непедагогічного профілю: навч.-метод. посіб. Київ, 2012. 137 с.

32. Іонова О. М. Технологія формування професійно-менеджерської культури майбутнього вчителя : науково-методичні рекомендації [для студентів, аспірантів і викладачів вищих педагогічних навчальних закладів]. Харків : ХНПУ імені Г.С. Сковороди, 2007. 52 с.

33. Козлов Д. А. Зарубежный опыт формирования управленческой компетентности будущего преподавателя высшей школы. *Ученые записки : электронный научный журнал Курского государственного университета*. 2014. № 4 (32). URL : <http://www.scientific-notes.ru/pdf/037-029.pdf>

34. Козлов Д. А. Социально-педагогические предпосылки развития инновационной мобильности будущих менеджеров образования. *Профессионально-педагогическая культура: проблемы воспитания учащихся и студенческой молодёжи : материалы III Всероссийского научно-методического семинара*, (г. Белгород, 19–20 марта, 2009 г.) / отв. ред. И. Ф. Исаев. Белгород : Изд-во БелГУ, 2009. С. 158–161.

35. Козлов Д. О. Деякі аспекти моделювання процесу формування управлінської компетентності майбутніх викладачів вищої школи в умовах магістратури. *Евристична освіта у суспільстві нових соціальних та особистісних цінностей : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції*, (Суми, 13-14 листопада 2014 р.). Суми : Вид-во СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2014. С. 201–205.

36. Козлов Д. О. Педагогічні умови ефективної реалізації процесу формування управлінської компетентності майбутнього викладача. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології : науковий журнал / голов. ред. А. А. Сбруєва*. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2014. № 7 (41). С. 119–135.

37. Колодезникова С. И., Неустроева Е. Н. Управленческая компетентность как ключевой фактор в профессиональном становлении специалиста вуза. *Вектор науки ТГУ*. 2011. № 2 (5). С. 114–118.

38. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту : навч. посіб. К. : МАУП, 1996. 176 с.

39. Кононець Н. В. Педагогічні інновації вищої школи: ресурсно-орієнтоване навчання. *Педагогічні науки : зб. наук. праць*. Полтава, 2012. Вип. 54. С. 76–80.

40. Кононец Н.В., Гриньова М.В. Компетентнісний підхід у професійній діяльності: електронний посібник для самостійної роботи та дистанційного навчання студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми Менеджмент (УНЗ). Полтава, 2021. 26 с.

41. Корпоративная культура делового общения: Главные правила общения и поведения в современном обществе/ Авт-сост. И. Н. Кузнецов. М.: АСТ; Мн.: Харвест. 2005. С. 442–533.

42. Кравченко Л. М. Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти : [монографія]; Полтавський держ. пед. ун-т імені В. Г. Короленка. Полтава : Техсервіс, 2006. 420 с.

43. Кремень В. Інноваційна людина як мета сучасної освіти. *Філософія освіти*. 2013. № 1 (12). С. 7–22.

44. Крижанівський А. Реалізація поліфункціонального менеджменту у формуванні креативно зорієнтованого колективу гімназії. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2010. № 4. С. 52–61.

45. Крисько Ж. Л., Скишляк О. А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. 2019. Випуск 32. С. 131–136.

46. Крисько Ж. Роль комунікацій в системі управління організацією. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, ч. 1*. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 100–103.

47. Кужева С. Н. Позитивное отношение к изменениям – условие повышения восприимчивости к нововведениям. *Инновационная система Омской области: состояние, проблемы, перспективы : материалы III Науч.-практ. конф. (г. Омск, 15 дек. 2011 г.)* / Центр маркетинговых коммуникаций. URL : http://omskmark.moy.su/index/uchastniki_partnjory/0-31.

48. Кузьмін О.Є., Князь С.В., Мельник Л.І. Соціально-економічна ефективність управління інноваційними процесами: загальнодержавний та

регіональний аспект. *Збірник наукових праць: Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональні суспільні системи*. Вип. 3. Ч.1. Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2004. С. 240–255.

49. Литовченко О.Ю., Калініченко А.Ю. Структурно-функціональне моделювання процесу управління фінансовою стійкістю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків: УкрДАЗТ, №45. 2014. С. 175–178.

50. Лукашевич Н. П. Самоменеджмент. Теорія і практика : посібник. К.: НікаЦентр, 2007. 344с.

51. Лукашевич Н. П. Теорія і практика самоменеджменту: навч.посібник. К.: МАУП, 2002. 360 с.

52. Лукьянова М. М. Психолого-педагогическая компетентность учителя: диагностика и развитие. М. : ТЦ «Сфера», 2004. 144 с.

53. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків, 2007. 448 с.

54. Мармаза О.І. М Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.

55. Мартиросян Б. П. Экспериментальные площадки Российской академии образования как ресурсные центры инновационного развития. *Педагогика : науч.-теорет. журн.* / Рос. акад. образования ; ред. Р. С. Бозиев. 2012. № 10. С. 103–110.

56. Менеджмент освітніх закладів та управління проектами : зб. наук. пр. / за заг. ред. проф. М. В. Гриньової ; Полтавський нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка. Полтава : Астроя, 2010. 258 с.

57. Методичні основи професійного навчання кваліфікованих робітників. Методичний посібник / [В. А. Кручек, О. Б. Кошук, С. Г. Кравець, Л. А. Майборода, Т. В. Пятничук , І. І. Голуб, Н. Ю. Самойленко, Г. В. Однорог]. Жиромир: «Полісся», 2020. 325 с.

58. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 400 с.

59. Моріс С., Вілкокс Г. Як досягти успіху в делегуванні повноважень [пер. з англ.]. Серія “Менеджмент за тиждень”. К. : Британ. Рада в Україні, 2000. 85 с.

60. Навчальний посібник з курсу „Професійна етика вищої освіти” для осіб, що навчаються в магістратурі за спеціальністю «Педагогіка вищої школи». / А.П. Алексеєнко, К.І. Карпенко, Л.О. Гончаренко, В.В. Дейнека. Харків: ХНМУ, 2015. 77 с.

61. Національна рамка кваліфікацій України. URL : http://www.lir.lg.ua/Post_KMU.rtf

62. Ніколаєнко С. М. Теоретико-методологічні основи управління інноваційним розвитком системи освіти України : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня д-ра пед. наук : спец. 13.00.06 «Теорія і методика управління освітою». Держ. вищий навч. заклад «Університет менеджменту освіти». К., 2009. 44 с.

63. Орлов О. В. Інноваційні процеси в державному управлінні : монографія. Харків: ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2012. 196 с.

64. Освітній менеджмент. /За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. К.: Шкільний світ, 2003.

65. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій. К. : “Кондор”, 2003. 218 с.

66. Павлютенков Є. М. Основи управління школою. Х.: Вид. група «Основа», 2006.

67. Палеха Ю. Етика ділових стосунків : навчальний посібник. К. : Кондор, 2008. 356 с.

68. Палеха Ю. І. Ділова етика : навч.-методичний посібник. К. : ЄУФІМБ, 2000. 250 с.

69. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник. К. : Кондор, 2008. 356 с.

70. Педагогічна етика: навч. посіб./ авт.-укл. Дудник Н.В. Умань: ВПЦ «Візаві», 2017. 120 с.

71. Педагогічна майстерність: Підручник / І. А. Зязюн, Л. В. Крамущенко, І. Ф. Кривонос та ін.; За ред. І. А. Зязюна. К.: Вища шк., 1997. 349 с.
72. Пометун О. І. Теорія та практика послідовної реалізації компетентісного підходу в досвіді зарубіжних країн. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи : (бібліотека з освітньої політики) : колективна монографія* / авт. кол.: Н. М. Бібік, Л. С. Ващенко, О. І. Локшина та ін. ; під заг. ред. О. В. Овчарук. К. : К. І. С., 2004. С. 16–25.
73. Портер М. Е. Конкуренция. М. : Изд. дом «Вильямс», 2005. 608 с.
74. Поташник М. М. Управление качеством образования: Практикоориентированная монография и методическое пособие. М.: Педагогическое общество России, 2000.
75. Рогова Т. В. Персоналізований підхід в управлінні педагогічним колективом школи: монографія. Х. : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2006. 300 с.
76. Рожнова Т.Є. Інноваційні технології в управлінні вищим навчальним закладом. *Педагогіка, психологія і соціологія*. 2014. № 3. С. 34–37.
77. Романенко Н. А. Підготовка майбутніх менеджерів освіти до професійної діяльності в умовах інноваційного середовища : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». Одеса, 2010. 21 с.
78. Рубан І. Особливості управління освітніми закладами недержавної форми власності. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2002. № 5. С. 59.
79. Рутьєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
80. Савина Н. М. Управление деятельностью кафедры по развитию инновационных процессов в системе дополнительного профессионального образования педагогов : автореферат диссертации на соискание учёной степени канд.пед. наук : спец. 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования». Белгород, 2009. 49 с.

81. Салімін С., Руденко А. Ділове спілкування. М., 2010. 269 с.

82. Сас Н.М. Тенденції професійної підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління (теоретико-методологічний аспект): дисертація на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук: спеціальність 13.00.04 – «Теорія та методика професійної освіти» . Черкаси, 2015. 558с.

83. Сбруєва А. А. Компетентності викладача як менеджера інновацій. *Управлінські компетенції викладача : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, (14–15 березня 2013 року) ; ред. кол.: В. П. Андрущенко (голова) та ін. К. : Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2013. С. 29–31.*

84. Степаненко С. В. Формування професійних компетенцій у студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр». *Теоретичні та практичні підходи до впровадження нового покоління освітньо-професійних програм та навчальних планів підготовки фахівців: шляхи розвитку : збірник матеріалів науково-методичної конференції, 6–8 лютого 2007 р. К., 2007. Ч. 1. С. 20–28.*

85. Стеценко І.В. Імітаційне моделювання системи управління навчальним процесом ВНЗ з використанням об'єктно-орієнтованого підходу. *Математичні машини і системи. № 2. 2011. С. 162 – 170.*

86. Тарасов А. В. Роль образования в развитии национальной инновационной системы. *Экономика и управление. 2008. № 6. С. 78–79.*

87. Федоров В.Д. Менеджмент закладу освіти, менеджер закладу освіти: психологічні засади. Кам'янець-Подільський: Абетка-Нова, 2004. С.53.

88. Федорчук А.Л. Структурно-функціональна модель підготовки вчителя інформатики до роботи в класах фізико-математичного профілю. *Гуманітарний вісник ДВНЗ "Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди": збірник наукових праць. Переяслав-Хмельницький, 2011. Вип. 21. С. 293-296.*

89. Череп А.В., Олейнікова Л.Г., Череп О.Г., Ткаченко О.В. Управління інноваційним розвитком підприємств на основі реінжинірингу: монографія. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2012. 270 с.
90. Черкасова Т. І. Якісні зміни ринку праці в умовах реалізації інноваційної моделі розвитку. *Економіка та держава*. 2005. № 2. С. 49.
91. Черненко Н. М. Підготовка майбутніх менеджерів до діалогової комунікації в системі післядипломної освіти : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.02 «Теорія і методика навчання (українська мова)». Одеса, 2004. 21 с.
92. Черниш А.П. Менеджмент освіти: навчальний посібник. К.: Видавництво «Університет» КМПУ імені Б.Д. Грінченка, 2008. 49 с.
93. Чмут Т., Чайка Г. Етика ділового спілкування : навчальний посібник. К. : Вікар, 2006. 223 с.
94. Яновська О. Ділове спілкування як чинник результативності діяльності педагогічного колективу: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. К., 2009. 20 с.
95. Kielar-Turska M. Średnie dzieciństwo. Wiek. *Psychologia rozwoju człowieka. Charakterystyka okresów życia człowieka*. Warszawa, 2005. S. 83–121.
96. Kononets N., Zhamardiy V., Nestulya O., Nestulya S., Tsina V., Petrenko L., Nikolashyna T., Ilchenko O., Polyakova-Lahoda M., Borodai E. Examining the Fundamental Elements of Physical and Health-Enhancing Educational Activity of Student in Distance Learning. *Journal of Research in Medical and Dental Science*, 2021, Volume 9, Issue 7, P. 419-424.
97. Kononets N., Nestulya S., Soloshych I., Zhamardiy V., Odokienko V. Investigating the Didactic System of Research Competence Formation for Prospective PE Instructors. *Journal of Research in Medical and Dental Science*, 2021, Volume 9, Issue 7, P. 414-418.
98. Menedżer i kreator edukacji / pod red. Cz. Plewkii H. Bednarczyka. Radom: Instytut TechnologiiEksploatacji, 2008. 368 s.

ДОДАТКИ

Додаток А

ТРЕНІНГ «ЕФЕКТИВНІ ДІЛОВІ КОМУНІКАЦІЇ В ЗВО»

Мета: підвищення ефективності процесу управління діловими взаєминами в колективі в умовах інноваційної діяльності закладу освіти; формування компетентності з управління діловими взаєминами у колективі закладу освіти.

ПЛАН

I етап — інформаційний

1. Виступ пошукувача про мету, зміст тренінгу, принципи ефективного управління діловими взаєминами в закладі освіти, результати, які плануються й очікуються від проведення тренінгу.

II етап — реалізаційний

Тема 1. Ефективна комунікація в ділових стосунках науково-педагогічного колективу.

Хто такий «ефективний комунікатор» у науково-педагогічному колективі? Яку комунікацію можна вважати ефективною серед науково-педагогічних кадрів ЗВО? Які ділові стосунки можна вважати ефективними у науково-педагогічному колективі? Як успішно поєднати науково-педагогічну діяльність, спілкування й пізнання у комунікативному процесі?

Тема 2. Правила і норми проведення нарад у науково-педагогічному колективі

Для чого потрібні наради у науково-педагогічному колективі? Як організувати ефективну нараду серед науково-педагогічних працівників? Які правила й принципи ефективних комунікацій під час нарад?

Тема 3. Комунікативний тренінг в освітньому менеджменті

Цілі комунікацій в освітньому менеджменті. Формування оптимальних інформаційних потоків у ЗВО. Бар'єри комунікацій та способи забезпечення ефективних комунікацій серед топ-менеджменту ЗВО та його структурних підрозділів.

Тема 4. Способи побудови довіри в науково-педагогічному колективі ЗВО

Технології побудови довірчих взаємин і роль якісного співробітництва для підтримки іміджу ЗВО. Студенти — головна цінність ЗВО. Визначення параметрів ефективних довірчих ділових стосунків у науково-педагогічному колективі.

Тема 5. Концепція лідерства-служіння як запорука ефективних ділових стосунків у ЗВО

Найвищими цілями лідера-слуги завжди є найкращі інтереси тих, кого він веде. Найвище завдання лідера-слуги залежить від його зростання й розвитку тих, кого він веде. Охоче прийняття зобов'язань та обов'язків. Лідер-

слуга бажає давати звіт. У лідера-слуги є турботлива любов до тих, кого він веде. Лідер-слуга бажає слухати. Лідер-слуга бажає ділити владу з іншими, аби вони ставали вільнішими, автономнішими, здібнішими й сильнішими.

Тема 6. Робота з різними типами науково-педагогічних працівників (на конкретних прикладах ЗВО, розібрати актуальні питання роботи топ-менеджменту з працівниками й розробити стратегію поведінки)

Робота з роздратованим та незадоволеним (конфліктним) працівником. Робота з пасивним працівником. Робота з активним та вимогливим працівником. Психотехнічні прийоми встановлення й підтримки контакту. Створення й підтримка психологічного комфорту у науково-педагогічному колективі. Протидія мобінгу у науково-педагогічному колективі ЗВО.

Тема 7. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в ЗВО.

Взаємини з колегами по роботі і адміністрацією. Рівень конфліктності відносин. Професійна підготовка персоналу. Зміст праці науково-педагогічного працівника та ступінь задоволення нею. Умови праці і побуту та задоволеність ними. Ступінь задоволення характером міжособистісних стосунків науково-педагогічних працівників з керівниками структурних підрозділів ЗВО. Особистість керівника, стиль керівництва та задоволеність ними. Принципи тайм-менеджменту як запорука ефективного управління колективом науково-педагогічних працівників.

III етап — дискусійний

✓ Модель управління діловими комунікаціями в колективі в умовах інноваційної діяльності ЗВО.

✓ Зміст тренінгу, результати.

✓ Шляхи покращення атмосфери у науково-педагогічному колективі.

Місце проведення: м. Полтава, ПУЕТ.

Формат тренінгу: онлайн.

Додаток Б

ІНДИВІДУАЛЬНА ТРАЄКТОРІЯ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ВИКЛАДАЧА

ПІБ:

Дисципліни, які викладаєте:

Навчальний рік:

№	Види самоосвітньої роботи	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Активізація самоосвітньої роботи з науково-педагогічної проблематики викладача		
2.	Опрацювання наукової, навчально-методичної літератури з предмета, Інтернет-ресурсів		
3.	Методична підготовка викладача, участь у науково-методичних радах, семінарах, творчих групах, майстернях тощо.		
4.	Участь в обміні досвідом з українськими та закордонними ЗВО, науковими установами, підприємствами, організаціями		
5.	Опрацювання фахових видань з педагогіки, методики навчання, цифровізації освітнього процесу		
6.	Взаємовідвідування занять інших викладачів з метою ознайомлення з досвідом їхньої роботи		
7.	Видання монографій, авторефератів, публікація статей, тез		
8.	Систематичне ознайомлення з педагогічною та психологічною літературою, інструктивними матеріалами та нормативними документами		
9.	Підвищення кваліфікації		
10.	Інше		

Додаток В

Діагностика сформованості особистісних і професійних якостей викладача (освітнього менеджера), які сприяють ефективним діловим комунікаціям

Шановний колего!

Із запропонованих нижче якостей особистості викладача (освітнього менеджера) оберіть одну найважливішу для Вашої професійної діяльності та оцініть її найвищим балом – 20. З тих 19-ти якостей, що залишилися, також оберіть найважливішу й оцініть її відповідно у 19 балів і так далі. Одним і тим самим балом може бути оцінена лише одна якість. Оцінки впишіть у ліву колонку «А». Після цього закрийте ліву колонку «А», уважно ще раз прочитайте всі якості та оцініть сформованість цієї якості в собі. Метод оцінювання той самий. Бали запишіть у праву колонку «Б».

А	Якості особистості	Б
	Наполегливість	
	Вимогливість до себе	
	Тактовність	
	Ініціативність	
	Творчість	
	Висока культура праці	
	Дисциплінованість	
	Доброзичливість	
	Почуття гумору	
	Цілеспрямованість	
	Урівноваженість	
	Скромність	
	Критичність й об'єктивність в оцінках	
	Почуття особистої гідності	
	Працелюбність	
	Товаристськість	
	Чуттєвість до проблем інших	
	Справедливість	
	Вимогливість до інших	
	Відповідальність	

Вправа «Ефективний викладач (освітній менеджер)»

Шановний колего!

1. Проаналізуйте особистісні і професійні якості викладача (освітнього менеджера), що сприяють ефективному управлінню діловими взаєминами:

- інтерес до студентів і роботи з ними;
- наявність культури комунікативної педагогічної взаємодії;
- наявність і розвиненість емпатії;

- гнучкість, творчість і оперативність мислення;
- уміння швидко орієнтуватися у педагогічній ситуації, яка змінюється;
- уміння відчувати та розуміти настрій студентів групи і підтримувати з ними активний діалог;
- уміння керувати власним внутрішнім психічним станом, мімікою та пантомімікою;
- уміння прогнозувати та цілеспрямовано проектувати певні комунікативні педагогічні виробничі ситуації;
- наявність і розвиненість культури мовлення;
- уміння демонструвати власний внутрішній стан, коли це викликано педагогічною необхідністю;
- здатність до імпровізації;
- здатність до доцільних спонтанних дій та ін.

Доповніть цей перелік тими якостями викладача вишу, які, на Ваш погляд, також впливають на організацію навчального процесу, зокрема самостійної роботи студентів.

2. На основі спостереження за педагогічною діяльністю найкращого, на Вашу думку, викладача факультету (кафедри), визначте особливості його індивідуальності та культури ділового спілкування, які ефективно впливали на ділову комунікацію.

Оцініть професійні і особистісні якості викладача, заповніть табл. 1.

Таблиця 1

Викладач (освітній менеджер) очима студентів

№	Професійні та особистісні якості викладача	Оцінка
1		
2		
3		
...		

3. Оцініть на власний вибір наявні у Вас професійні та особистісні якості викладача та заповніть табл. 2.

Таблиця 2

Самооцінка професійних і особистісних якостей

№	Якості	Оцінка
1	Викладає матеріал зрозуміло і доступно	
2	Пояснює складні вузли у навчальній дисципліні	
3	Виділяє головні аспекти	
4	Уміє викликати і підтримати інтерес аудиторії до предмету	
5	Слідкує за реакцією аудиторії	
6	Вирішує питання, що спонукають до дискусії	
7	Дотримується логічної послідовності у викладенні матеріалу	
8	Демонструє культуру мовлення, чіткість структури лекції, темп викладу	
9	Уміє зняти напруженість і втому аудиторії	

10	Орієнтує на використання матеріалу, що вивчається, у майбутній професійній діяльності	
11	Бере участь у створенні дидактичних засобів навчання	
12	Виявляє творчий підхід та інтерес до своєї справи	
13	Виявляє доброзичливість і такт щодо студентів	
14	Виявляє терпіння	
15	Демонструє вимогливість до себе і до студентів	
16	Зацікавлений в успіхах студентів	
17	Виявляє об'єктивність в оцінці студентів	
18	Викликає до себе прихильність високою ерудицією, манерою поведінки, зовнішнім виглядом	
19	Шанобливо ставиться до студентів	
20	Займає активну соціальну позицію в суспільстві і в професійній діяльності	

Вкажіть, які інші вміння і якості необхідні, на Ваш погляд, викладачеві для ефективної професійної діяльності та успішної ділової комунікації.

4. Визначте наявність і ступінь розвитку якостей та особливостей особистості, необхідних для успішного оволодіння компетентністю з управління діловими взаєминами. На підставі цього розробіть програму професійного самовдосконалення.

Для роботи пропонується заповнити оцінний лист особистісних характеристик (таблиця 3).

Таблиця 3

Оцінний лист особистісних характеристик

Якості й особливості особистості	Критерії оцінювання				
	Володію (5)	Скоріше володію (4)	Важко сказати (3)	Скоріше не володію (2)	Не володію (1)
1. Любов до студентів					
2. Гуманність					
3. Вимогливість					
4. Педагогічна спостережливість					
5. Винахідливість у вирішенні педагогічних завдань					
6. Творче мислення					
7. Гнучкість поведінки					
8. Витримка, володіння собою					
9. Доброзичливість					
10. Товаристськість					

Тест «Самооцінка конфліктності»

Шановний колего!

Тест містить шкалу, що використовується для самооцінки за 10 парами тверджень. Виконання тесту зводиться до наступного. Ви оцінюєте кожне твердження лівої та правої колонки. При цьому відмічайте кружечком, на скільки балів у вас виявляється властивість, що представлена в лівій колонці.

Оцінка проводиться за 7-бальною шкалою. 7 балів означає, що властивість, яка оцінюється, виявляється завжди; 1 бал указує на те, що ця властивість зовсім не виявляється.

1. Схильні до суперечок	7 6 5 4 3 2 1	Уникаєте суперечок
2. Свої висновки супроводжуєте тоном, який не допускає заперечень	7 6 5 4 3 2 1	Свої висновки супроводжуєте вибаченнями
3. Вважаєте, що доб'єтесь свого, якщо будете завзято заперечувати	7 6 5 4 3 2 1	Вважаєте, що, якщо будете заперечувати, то свого не доб'єтесь
4. Не звертаєте уваги на те, що інші не приймають доводів	7 6 5 4 3 2 1	Жалкуєте, якщо бачите, що інші не приймають доводів
5. Спірні питання обговорюєте у присутності опонента	7 6 5 4 3 2 1	Розмірковуєте про спірні питання за відсутності опонента
6. Не бентежитесь, якщо потрапляєте у напружений стан	7 6 5 4 3 2 1	У напружених умовах відчуваєте себе ніяково
7. Вважаєте, що у суперечці необхідно виявляти свій характер	7 6 5 4 3 2 1	Вважаєте, що у суперечці не потрібно демонструвати свої емоції
8. Не поступаєтесь у суперечках	7 6 5 4 3 2 1	Поступаєтесь у суперечках
9. Вважаєте, що люди легко виходять з конфлікту	7 6 5 4 3 2 1	Вважаєте, що люди важко виходять із ситуації конфлікту
10. Якщо дратуєтесь, то вважаєте, що без цього не можна	7 6 5 4 3 2 1	Якщо дратуєтесь, то незабаром відчуваєте почуття провини

Оцінка результатів

На кожному рядку з'єднайте відмітки за балами (відмітки кружечками) і побудуйте свій графік. Відхилення від середини (цифра чотири) ліворуч означає схильність до конфліктності, а відхилення праворуч буде вказувати на схильність до уникання конфліктів.

Підрахуйте загальну кількість відмічених вами балів. Сума, що дорівнює 70 балам, вказує на дуже високий ступінь конфліктності; 60 балів – на високу; 50 балів – на виражену конфліктність. Кількість балів 11–15 вказує на схильність до уникання конфліктних ситуацій.