



Наукові перспективи  
Видавнича група



Merry  
Christmas

AND HAPPY NEW YEAR

Ho, Ho  
Ho!

# MODERNÍ ASPEKTY VĚDY

*v rámci publikační skupiny  
Scientific Publishing Group*

*Svazek XXVII mezinárodní  
kolektivní monografie*



Česká republika  
2023



*Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. (Česká republika)*  
*Středoevropský vzdělávací institut (Bratislava, Slovensko)*  
*Národní institut pro ekonomický výzkum (Batumi, Gruzie)*  
*Al-Farabi Kazakh National University (Kazachstán)*  
*Institut filozofie a sociologie Ázerbájdžánu Národní akademie věd (Baku, Ázerbájdžán)*  
*Institut vzdělávání Ázerbájdžánské republiky (Baku, Ázerbájdžán)*  
*Batumi School of Navigation (Batumi, Gruzie)*  
*Regionální akademie managementu (Kazachstán)*  
*Veřejná vědecká organizace „Celokrajinské shromáždění lékařů ve veřejné správě“ (Kyjev, Ukrajina)*  
*Nevládní organizace „Sdružení vědců Ukrajiny“ (Kyjev, Ukrajina)*  
*Univerzita nových technologií (Kyjev, Ukrajina)*

*v rámci publikační skupiny Publishing Group „ Vědecká perspektiva “*

# MODERNÍ ASPEKTY VĚDY

*Svazek XXVII mezinárodní kolektivní monografie*

Česká republika  
2023

*International Economic Institute s.r.o. (Czech Republic)*  
*Central European Education Institute (Bratislava, Slovakia)*  
*National Institute for Economic Research (Batumi, Georgia)*  
*Al-Farabi Kazakh National University (Kazakhstan)*  
*Institute of Philosophy and Sociology of Azerbaijan National Academy of Sciences (Baku, Azerbaijan)*  
*Institute of Education of the Republic of Azerbaijan (Baku, Azerbaijan)*  
*Batumi Navigation Teaching University (Batumi, Georgia)*  
*Regional Academy of Management (Kazakhstan)*  
*Public Scientific Organization "Ukrainian Assembly of Doctors of Sciences in Public Administration" (Kyiv, Ukraine)*  
*Public Organization Organization "Association of Scientists of Ukraine" (Kyiv, Ukraine)*  
*University of New Technologies (Kyiv, Ukraine)*

*within the Publishing Group "Scientific Perspectives"*

# MODERN ASPECTS OF SCIENCE

*27- th volume of the international collective monograph*

Czech Republic  
2023

UDC 001.32: 1/3] (477) (02)  
C91

Vydavatel:

Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.  
se sídlem V Lázních 688, Jesenice 252 42  
IČO 03562671 Česká republika  
Zveřejněno rozhodnutím akademické rady

Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. (Zápis č. 25/2023 ze dne 9. leden 2023)



Monografie jsou indexovány v mezinárodním vyhledávací  
Google Scholar

### Recenzenti:

- Karel Nedbálek** - doktor práv, profesor v oboru právo (Zlín, Česká republika)  
**Markéta Pavlova** - ředitel, Mezinárodní Ekonomický Institut (Praha, České republika)  
**Iryna Zhukova** - kandidátka na vědu ve veřejné správě, docentka (Kyjev, Ukrajina)  
**Yevhen Romanenko** - doktor věd ve veřejné správě, profesor, ctěný právník Ukrajiny (Kyjev, Ukrajina)  
**Oleksandr Datsiy** - doktor ekonomie, profesor, čestný pracovník školství na Ukrajině (Kyjev, Ukrajina)  
**Jurij Kijkov** - doktor informatiky, dr.h.c. v oblasti rozvoje vzdělávání (Teplice, Česká republika)  
**Vladimír Bačišin** - docent ekonomie (Bratislava, Slovensko)  
**Peter Ošváth** - docent práva (Bratislava, Slovensko)  
**Oleksandr Nepomnyashy** - doktor věd ve veřejné správě, kandidát ekonomických věd, profesor, řádný člen Vysoké školy stavební Ukrajiny (Kyjev, Ukrajina)  
**Vladislav Fedorenko** - doktor práv, profesor, DrHb - doktor habilitace práva (Polská akademie věd), čestný právník Ukrajiny (Kyjev, Ukrajina)  
**Dina Dashevskaya** - geolog, geochemik Praha, Česká republika (Jeruzalém, Izrael)

### Tým autorů

C91 Moderní aspekty vědy: XXVII. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2023. str. 495

Svazek XXVII mezinárodní kolektivní monografie obsahuje publikace o: utváření a rozvoji teorie a historie veřejné správy; formování regionální správy a místní samosprávy; provádění ústavního a mezinárodního práva; finance, bankovníctví a pojišťovnictví; duševní rozvoj osobnosti; rysy lexikálních výrazových prostředků imperativní sémantiky atd.

*Materiály jsou předkládány v autorském vydání. Autoři odpovídají za obsah a pravopis materiálů.*



### §3.9 ЦІННІСНО-МОТИВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ВЧИТЕЛІВ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ ДО РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ (Трубціна О.М., Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського)

**Вступ.** У зв'язку з інноватизацією шкільної практики (широке розповсюдження нових інформаційних технологій, комп'ютеризація, тенденція до впровадження дистанційного навчання іноземних мов) модель професіограми вчителя іноземної мови сучасного типу повинна залучати блок спеціальних – управлінських – знань, умінь, навичок та рис, що дозволяють йому продуктивно керувати процесом навчання іноземної мови як цілісною педагогічною системою на основі реалізації науково обґрунтованих способів її діагностики, моделювання, організації та моніторингу якості функціонування.

Сутність рефлексивного управління полягає у тому, що вчитель іноземної мови не тільки цілісно відображає «внутрішню картину світу» своїх учнів та своєї особистості як професіонала, але й здатний з більшою мірою вірогідності цілеспрямовано її перетворювати, поглиблювати, коректувати та розвивати. При рефлексивному управлінні вчитель іноземної мови здійснює два види функцій: проектує предметний зміст навчально-пізнавальної діяльності учнів; конструє форми їх спільної діяльності як учасників і суб'єктів навчально-виховної взаємодії та комунікації. Він ставить учня у позицію активного суб'єкта навчання, що здійснюється в загальній системі колективної роботи класу; розвиває здатність учня до самоврядування (саморегуляції, самоорганізації, самоконтролю) власною діяльністю; організує процес навчання як розв'язання навчально-пізнавальних проблем на основі творчої взаємодії (діалогу) з учнями.





Рефлексивний характер управлінського механізму педагогічної діяльності знайшов свій вияв і у ставленні вчителя іноземної мови до самого себе. Активно спілкуючись з учнями, стаючи одним із учасників діалогу з ними, він не повинен втрачати контроль над собою як професіоналом, оскільки покликаний оцінювати себе як суб'єкта педагогічної взаємодії з погляду того, наскільки ефективно він може організувати процес навчання іноземної мови і наскільки активні у ньому учні.

Однак через дії системо утворюючих факторів процесу навчання іноземної мови (проектувально-конструктивного, комунікативного, змістовно-організаційного й аналітико-результативного) та відповідних функцій педагогічної діяльності вчителя з необхідністю виявляють себе основні компоненти і функції педагогічного менеджменту.

Компоненти і функції педагогічного менеджменту вчителя іноземної мови постають як ієрархія рівнів:

- верхнього, зумовленого метою функціонування процесу навчання іноземної мови як особливої педагогічної системи та пов'язаного з підготовкою та ухваленням управлінських рішень (функції діагностики, пошуку інновацій, моделювання, планування);

- середнього, що визначається підсистемою стосунків «учитель-учні», змістом і способами їх діяльності, що пов'язується з актом організації та практичного виконання ухвалених рішень та планів (функції мобілізації, стимулювання, мотивування, координації);

- нижчого, що характеризується результатами спільної діяльності вчителя й учнів та пов'язаного з актами контролю та самоконтролю ефективності виконання ухвалених проектів рішень стосовно навчання іноземної мови (функція моніторингу якості освітнього процесу з іноземної мови).

**Виклад основного матеріалу.** У цілому, основні структурно-функціональні компоненти процесу навчання





іноземної мови як цілісної педагогічної системи характеризуються тим, що між ними існує як мінімум парний, взаємообумовлений зв'язок. Причому руйнування будь-якої пари або її складових негативно позначається на всій системі педагогічного менеджменту вчителя іноземної мови, оскільки структурна організація цієї системи є найважливішою умовою її існування. І навпаки, ступінь удосконалення прямих і зворотних зв'язків, особливо між основними учасниками процесу навчання іноземної мови, переведення їх взаємодії на суб'єкт-суб'єктну платформу стосунків відіграє вирішальний вплив на ефективність педагогічного менеджменту вчителя іноземної мови.

Педагогічний менеджмент учителя іноземної мови має такі структурно-функціональні компоненти та системоутворюючі фактори:

- мета педагогічної діяльності, що постає як завчасно спланований та очікуваний результат;

- учитель іноземної мови як суб'єкт педагогічної діяльності, що керує власною та одночасно іншою – навчально-пізнавальною та іншомовною мовленнєвою діяльністю учнів;

- учень, який вивчає іноземну мову, як об'єкт управлінської діяльності вчителя – виконавець його розпоряджень та одночасно суб'єкт власної навчально-пізнавальної діяльності;

- зміст діяльності (управлінська, навчально-пізнавальна, іншомовна мовленнєва);

- способи діяльності (форми, методи, прийоми, стиль).

Педагогічний менеджмент розгортає свою сутність як комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів рефлексивного управління процесом навчання учнів іноземної мови, спрямованих на підвищення його ефективності. Учитель іноземної мови, що виступає як суб'єкт системи рефлексивного управління навчально-





пізнавальною та іномовною мовленнєвою діяльністю учнів, забезпечуючи її суб'єкт-суб'єктний характер і високу продуктивність, постає як менеджер освітнього процесу.

Формування нового типу вчителів іноземної мови як менеджерів освіти неможливе без оволодіння ними функціями рефлексивного управління у педагогічній діяльності, оскільки саме вони надають процесові навчання іноземної мови суб'єкт-суб'єктного характеру. У зв'язку з цим, очевидно, що такі функції можуть сформуватися тільки за спеціально організованих умов професійної підготовки майбутніх учителів у педагогічному ЗВО. Тут можливі поліваріантні стратегії в організації цієї підготовки, одна з яких теоретично обґрунтована у цій роботі. На цій підставі ми припустили, що підготовка майбутніх учителів до рефлексивного управління процесом навчання учнів іноземної мови проходитиме ефективніше, якщо реалізувати педагогічні умови, що забезпечують єдність її трьох основних аспектів:

- предметно-змістового, що адекватно відбиває сутність та структуру процесу навчання іноземної мови як особливої педагогічної метасистеми;

- операціонально-технологічного, що розкриває специфіку варіативних моделей організації навчально-пізнавальної та іншомовної мовленнєвої діяльності учнів у контексті сучасних методів навчання іноземних мов;

- ціннісно-мотиваційного, що стимулює рефлексивну позицію студентів і об'єктивує особистісний смисл у прийнятті ними професійної ролі вчителя іноземної мови як менеджера навчально-пізнавального процесу.

Оволодінню майбутніми вчителями іноземної мови функціями рефлексивного управління процесом навчання учнів іноземної мови, вимагала пробудження в них рефлексивної позиції відносно усвідомлення особистісної значущості й прийняття своєї професійної ролі як менеджерів навчально-пізнавального процесу. Для цього на масиві







студентів, проходив апробацію новий навчальний спецкурс «Педагогічний менеджмент».

Виходячи з розуміння того, що «...рефлексія – це внутрішня дискусія...» [1], ми усвідомлювали, що рефлексивна позиція студента як майбутнього вчителя іноземної мови суттєво відрізняється від репродуктивної, що тяжіє до пошуку, намаганням якнайшвидше вирішити завдання за допомогою використання готових засобів, без попереднього розуміння умов, даних завдань, без ретроспективного аналізу одержаних результатів з точки зору їхньої раціональності, однозначності. Тому як суттєві ознаки виявлення рефлексивної позиції студентів, яку вони займають у процесі здобуття професійної освіти, ми розглядали такі, як:

- критичність мислення суб'єкта діяльності, що виявляється в найбільшій мірі в особливих навчально-професійних ситуаціях, що вимагають багатоваріантних рішень, рецензування, оцінки, сумніву, висловлювання власної думки;

- прагнення до доказовості й обґрунтування своєї точки зору, яке виникає в ситуації, що вимагає прийняття рішень;

- уміння ставити запитання, що проявляють свою сутність в умовах зони невизначеності, яка провокує до прихованих питань для того, щоб якомога краще побачити проблему;

- здатність вести дискусію із самим собою, пробудженню якої сприяють діалогічні форми навчання, орієнтованість процесу навчання на суб'єкт-суб'єктну парадигму;

- готовність до адекватної самооцінки, що формується в комунікативних ситуаціях, що вимагають оцінки подій від імені інших осіб, імітації пошуку власних помилок, неточностей, оцінки правильності можливих варіантів вирішень проблемних завдань.

Для посилення засобів педагогічної рефлексії в кінці кожного лекційного і практичного занять студенти в





письмовій формі оцінювали якість її проведення, зазначаючи питання, які викликали в них особливий пізнавальний інтерес для того, щоб викладач-експериментатор урахував їхні побажання на своїх наступних заняттях. Реалізації й стимулюванню рефлексивних процесів, до яких повинні були бути залучені студенти, багато в чому сприяло те, що в основу взаємодії викладача і студентів було покладено принципи педагогіки співробітництва, які передбачають дотримання таких вимог:

- викладач входить у контакт зі студентами як партнер, співбесідник, співучасник пізнавального процесу;
- він не тільки визнає право студента на власну думку, але й зацікавлений в ній;
- нове знання правомірно виглядає не тільки завдяки авторитету викладача, автора підручника, ученого, але й завдяки логіці доведення його істотності системою міркувань;
- матеріал кожного заняття включає обговорення різних точок зору на вирішення навчальних і професійних проблем;
- комунікація зі студентами будується в такий спосіб, щоб підвести їх до самостійних висновків, зробити співучасниками спільного генерування ідей та прийняття конструктивних рішень.

З урахуванням викладеного вище ми спробували поставити студентів у рефлексивну позицію, застосувавши комплекс форм і методів навчання, серед яких провідну роль займали проблемні лекції і семінари-дискусії. Як виявив наш досвід, саме на проблемній лекції та семінарі-дискусії достатньо добре можна було уявити управлінський аспект педагогічної діяльності.

Крім того, у процесі реальної взаємодії учасників навчально-пізнавального процесу, що має місце в просторі проблемних форм організації розумової діяльності студентів,





виникають достатньо різноманітні управлінські відношення, що диференціюються за рівнями ієрархій та складності. Тут управлінські відношення як окремий випадок соціального - дидактичного відношення виявляється у формі взаємодії двох суб'єктів, опосередкованого об'єктом. Джерелом навчальних впливів виступає зміст освіти, який репрезентує собою об'єктивну дійсність (яка реально здійснює педагогічну діяльність, що в нашому випадку подана як об'єкт, на який спрямоване пізнання та через який і виникає взаємодія викладача й студента).

І коли відношення управління чітко визначені задля досягнення максимально можливої самостійності кожного із суб'єктів навчально-пізнавального процесу, що особливо яскраво виявляється в ситуаціях проблематизації, то роль педагога, згідно із твердженням Л.С.Виготського, зводиться до того, щоб бути «організатором соціального виховного середовища і контролером його взаємодії з кожним учнем» [2, с.192]. Саме ця ідея стала провідним лейтмотивом, який ми намагалися провести крізь весь спецкурс «Педагогічний менеджмент» (20 годин), головною метою якого було формування особистості майбутнього вчителя іноземної мови як менеджера освіти.

Для активізації рефлексивної позиції студентів ми, насамперед, навчали їх під час сприймання навчальної інформації відчувати єдність трьох площин:

- змістової, яка відповідає на запитання, що описується, що стверджується і з якою метою;
- процесуальної, що містить відповіді на запитання про те, яким способом описується, за допомогою яких аргументів;
- смислової, що відбиває особистісний сенс пізнавальної інформації для студентів як майбутніх менеджерів освіти.

Для цього на лекціях проблемного типу і семінарах-дискусіях студенти вчилися точно та лаконічно виражати свої





думки, активно, але культурно, відстоювати власну точку зору, аргументовано заперечувати спростовувати помилкові позиції однокурсників. Поступово, від семінару до семінару, діалогічне спілкування майбутніх учителів, коли кожний із них вів свою дискусійну «партію» тільки за зовнішніми асоціативними зв'язками й словами, що перегукуються з монологічно розвивальною позицією партнера, ми переводили у власне діалог, за якого йшов розвиток спільної точки зору студентів, а результат дискусій виступав продуктом їхніх спільних інтелектуальних зусиль. Для цього під час проведення семінарів-дискусій широко використовувалися елементи «мозкової атаки» і ділові ігри.

Під час проведення, наприклад, мозкової атаки з теми «Педагогічний менеджмент: данина моді чи потреба часу» у функції викладача на першому етапі її організації входила сама постановка перед студентами цієї проблеми, для того, щоб якомога гостріше задати ракурс для її критичного усвідомлення. На другому етапі студенти розподілялися на чотири групи: генерування ідей; критичного аналізу запропонованих ідей; захисту критикованих ідей; кінцевої оцінки конструктивних ідей, відповідно до їхніх побажань. Тут кожний зі студентів повинен був мотивувати, чому він надав перевагу своїй роботі саме в цій групі, з якою метою і чого хоче досягти, за чим конкретно буде спостерігати і що контролювати.

На третьому етапі викладач організував роботу групи генерування ідей, а студенти намагалися висунути свої гіпотези. Студенти завчасно були націлені на висунення якнайбільшої кількості ідей, які, щоб бути усвідомленими, спочатку не піддавалися критиці. На четвертому етапі виділялися головні ідеї, які всебічно аналізувалися й оцінювалися з точки зору їхнього спростування або ж доведення правомірності. Викладач організував критичний аналіз висунутих ідей та їхній захист, а студенти критично





аналізували кожна з них, з урахуванням її доцільності, науковості і практичної значущості для перспективного розвитку педагогічного процесу, за можливістю відстоюючи їх. На п'ятому етапі викладач організував вироблення кінцевого рішення, а студенти формулювали його в найбільш лаконічній формі.

Внаслідок проведення серії мозкових атак, по-перше, відбувалася зміна звичних формальних стереотипів в організації навчання студентів, коли вони, здебільшого, «випадали» з навчального процесу, оскільки кожен з них ставив перед собою перелік рефлексивних запитань: у яких знаннях із предмету, що вивчається, я відчуваю потребу того, про що саме хочу дізнатися? Чого хочу навчитися? Яким мрію стати? Що хочу вміти? По-друге, у процесі мозкових атак, коли студенти відпрацьовували способи своєї презентації в освоєнні ролей: спостерігач – дослідник – оратор – проповідник ідей; оцінювач – критик – суддя – моралізатор; інформатор – консультант – експерт; радник – наставник – просвітитель; контролер – інструктор – тренер; лідер – організатор – керівник; товариш – утішитель – психотерапевт і т.д. проводилася послідовна передача студентам алгоритмів управлінських дій, коли вони змушені були виконувати аналітичні, інформаційні, організаторські, контрольні та оцінні функції.

Нерідко семінар-дискусія одержував типу «рольової інструментовки», що відбивала реальні позиції вчителів, які беруть участь у науково-педагогічних дискусіях. Для досягнення цього вводилися ролі лідера як ведучого дискусії, опонента, аналітика, психолога, експерта й «клоуна», який своєю поведінкою дещо розряджав серйозну обстановку. А останні учасники дискусії повинні були стежити за ходом обговорення, ставити запитання, висловлювати власні міркування, давати оцінки, доповнювати тих, хто виступає, коректно поводити себе стосовно своїх партнерів. Інколи ми





вводили не одну, а парні ролі, для того, щоб якомога більша кількість студентів одержала відповідний досвід педагогічної рефлексії.

У процесі вивчення проблем педагогічного менеджменту ми практикували узагальнюючі заняття за принципом організації «круглого стола». Для цього було змінено традиційне розташування студентів (один за одним) на нове – обличчям один до одного, що збільшувало кількість висловлювань, а також сприяло більш принциповому перебігу характеру дискусій. Викладач також розташувався в колі, що не заважало йому здійснювати управління навчально-професійною комунікацією і взаємодією зі студентами. На таких заняттях аналізувалися раніше вивчені ідеї, з акцентом на виділення приписуваних ними основних оперативних схем діяльності вчителя іноземної мови як менеджера освіти, оцінкою міри їхньої продуктивності й можливості використання в особистому педагогічному досвіді, з урахуванням індивідуальних особливостей.

Така форма занять, організовуваних за принципом «круглого стола», відбивала особливості професійного спілкування менеджерів освіти, де спеціалісти входять в інтелектуально-мовленнєвий і соціально-професійний контакт один з одним під час аналізу педагогічних ситуацій, підготовки й прийняття рішень, узгодження інтересів педагогічного колективу і своїх власних та професійних потреб. У цьому випадку студенти були поставлені в позицію опанування різних рівнів управлінських відношень, властивих для сфери педагогічного менеджменту, що відбивають специфіку прийнятих у ньому норм, установок і принципів.

Таким формам організації лекційних та практичних занять зі студентами ми надавали перевагу, оскільки кожний учасник мав рівне «право» на предметно орієнтовану інтелектуально-мовленнєву активність, був зацікавлений у власних досягненнях та успіхах інших, ніс персональну





відповідальність за конкретну ділянку роботи і брав участь у колективному виробленні рішень. Окрім того, в умовах колективної розумової діяльності кожен студент, виходячи в рефлексивний план, ділився своїми результатами з іншими, обговорював їх зі своєї точки зору, висував власні міркування, виступав як колега (однодумець або опонент) відносно не тільки до однокурсників, але й до викладачів, займав активну соціально-професійну позицію як спеціаліст і член групи.

Підкреслимо, що для забезпечення успішності проведення активних форм навчання, що описані вище, для самостійної роботи зі студентами були розроблені моделі проблемних завдань, що містять перелік прихованих і невизначених питань, на які потрібно було дати аргументовані відповіді. Так, під час вивчення теми «Професія – менеджер освіти» студентам надавалася можливість знайти найбільш конструктивні варіанти рішення таких проблемних завдань.

Завдання 1. Одним із ключових питань управління у сфері сучасної освіти є питання: хто такий ефективний менеджер освіти? Увага тут концентрувалася на особистих якостях людини, яка виконувала цю роль. Деякі вчені вважають, що для сучасного менеджера освіти необхідні такі якості:

- інтелектуальні (розум, уміння прийняти потрібне рішення, інтуїція, творчий початок);
- особистісні (приспосованість, упевненість у собі, авторитетність, прагнення до успіху, тактовність, дипломатичність, легкість у спілкуванні, контактність);
- фізичні (активність, енергійність, здоров'я, сила).

Проте з цією думкою немало практиків не погоджуються, висловлюючи такі міркування:

- а) володіння менеджером освіти перерахованими вище якостями ще не гарантує ефективності управління навчально-виховним процесом;
- б) усі зазначені вимоги задовольняє тільки невелика кількість людей;







- в) такий підхід передбачає, що «менеджерами народжуються»;  
 г) добре управляти навчитися неможливо.

Інструкція:

1. Додайте низку інших заперечень й обґрунтуйте їх.
2. Наведіть аргументи, що підтверджують правомірність кожної із висунутих позицій.
3. Подумайте і сформулюйте систему тих якостей, якими повинен володіти сучасний учитель іноземної мови як менеджер навчально-виховного процесу.
4. Які якості сучасного менеджера Ви вважаєте за необхідне активно в собі розвивати?

Завдання 2. Систематизуючи найбільш значущі якості менеджера вчені здебільшого розподіляють їх на такі основні групи:

- якості, що характеризують ставлення менеджера, до себе і свого особистісного саморозвитку. Серед них: вольові якості – наполегливість, рішучість, упевненість у собі, зібраність, стресостійкість, стриманість та ін.; емоційно-динамічні якості – почуття гумору, життєрадісність, оптимізм та ін.; якості щодо поведінки – відповідальність, самостійність, організованість, послідовність, здатність до ризику тощо;

- якості, що характеризують ставлення менеджера до своїх колег, підлеглих і оточення. Це такі якості, як: комунікабельність, уважність, контактність, справедливість, авторитетність, вимогливість, толерантність, терпимість, здатність до емпатії та ін.;

- якості, що характеризують ставлення менеджера до управлінської діяльності й вирішення професійних завдань. У їхньому складі: високий професіоналізм, творчий підхід до праці, відчуття нового, відчуття ситуації, масштабність мислення тощо.

Інструкція: Оцініть увесь комплекс якостей, які повинен мати ідеальний менеджер освіти й підготуйтеся до відповідей на такі запитання:







1. Чи досить повний, як на вашу думку, наведений перелік якостей менеджера освіти?

2. Чи немає в цьому наборі якостей чогось зайвого?

3. Які додаткові якості необхідні вчителю іноземної мови й завучу іноземних мов як менеджерам освіти?

4. Визначте, чим відрізняються від ідеалу якості Вашої особистості? Які в ній особливості?

Завдання 3. Визнано, що в ідеалі менеджер освіти для успішного виконання ним функцій управління відповідною педагогічною системою повинен мати управлінські, психологічні, педагогічні, соціально-правові й фінансово-економічні знання. Ці групи знань виділено на підставі того, що:

- основний вид діяльності керівника будь-якого навчально-виховного закладу – управлінська діяльність, що саме по собі обумовлює необхідність знання теорії та практики управління досконало;

- менеджер у сфері освіти здійснює управління педагогічною, тобто соціальною системою, яка об'єднує людей, і, відповідно, повинен знати основи психології менеджменту;

- об'єкт управління – педагогічна система у формі конкретного виховного закладу або колективу - закономірно обумовлює необхідність володіння психолого-педагогічними знаннями і вміннями;

- керівник навчального закладу може повноцінно здійснювати управління тільки на основі всебічної поінформованості в соціально-правовій сфері;

- менеджер у сфері освіти забезпечує функціонування і розвиток тієї чи іншої педагогічної системи, виходячи з розуміння основних механізмів господарювання й фінансово-економічних знань.

Інструкція:

1. Додайте низку інших доказів, обґрунтуйте їх.





2. Наведіть аргументи, що підтверджують правомірність кожної з висунутих позицій.

3. Оцініть, у якій саме мірі Ви володієте цими групами знань і вмінь. Яких із них Вам особливо не вистачає?

Завдання 4. У психограмі менеджера освіти подано перелік основних вимог професії менеджера до його ділових й особистісних якостей, відбито моменти, пов'язані із зазначенням тих психологічних процесів, а також змісту професійних дій, за допомогою яких вони можуть бути успішно реалізовані в реальній управлінській діяльності цього типу спеціаліста. Зокрема, як необхідні психологічні вимоги до професії менеджера освіти виділено такі: діагностичні, прогностичні, проектувальні, організаторські, комунікативні, мотиваційні, емоційно-вольові, оцінні, гностичні, мовленнєві, моральні, фізіологічні і фізичні.

Інструкція:

1. Чи можна вважати виділені вимоги професії до особистості менеджера освіти вичерпними чи багато залишилося в тіні?

2. У чому саме полягає сутність виділених вимог, обґрунтуйте їх.

3. Які специфічні вимоги висуває професія вчителя іноземної мови до якостей його особистості як менеджера освіти?

Завдання 5. Відомо, що обмеження саморозвитку менеджера полягають у: невмінні управляти собою, наявність розпливчастих власних особистих цінностей, невиразних особистих цілей, дещо зупиненого саморозвитку, недостатнього творчого підходу, невміння впливати на людей і консультувати їх, нерозуміння особливостей педагогічного менеджменту, нездатності формувати колектив, управляти людьми та ресурсами.

Інструкція:





1. Ознайомтесь з умовами тесту «Розкутий менеджер». На підставі самооцінки виявіть свої власні обмеження як менеджера освіти.

2. Розробіть програму для зняття своїх обмежень.

3. Обґрунтуйте правомірність обраних способів подолання своїх особистих обмежень.

Під час підготовки семінару-дискусії з теми «Техніка роботи менеджера освіти» студентам давалися такі завдання, які сприяли опануванню ними основами самоменеджменту, за допомогою яких засвоювалися основні прийоми їхньої самопрезентації, самореалізації та самоконтролю як менеджерів навчально-пізнавального (учитель іноземної мови) і навчально-виховного (завуч іноземних мов) процесів. Нижче наводимо декілька моделей завдань, які сприяють усвідомленню й розумінню студентами своєї професійної ролі як менеджерів освіти.

Завдання 1. Менеджер освіти повинен уміти подобатися дітям, їхнім батькам і своїм колегам, викликаючи в них позитивні емоції. Для цього найчастіше радять дотримуватися таких правил:

- виробляйте в собі позитив щодо своїх близьких;
- ставтеся до людей, що оточують Вас, з інтересом;
- уважно слухайте співбесідника;
- намагайтеся поставити себе на місце іншого;
- завжди будьте готові надати іншому допомогу;
- визнавайте досягнення і сильні боки інших, виражаючи це, наприклад, за допомогою компліментів;
- висловлюйте свої думки чітко і виразно;
- частіше називайте в розмові свого співбесідника по імені;
- критичні зауваження висловлюйте стримано й доброзичливо;
- постійно підвищуйте свій освітній рівень.

Інструкція: Дайте відповіді на такі запитання:





1. Що із запропонованого Ви вже застосовуєте у своїй педагогічній практиці і що будете використовувати найближчим часом і чому?

2. Які ще міркування у формуванні власного «іміджу» є для Вас достатньо важливими? Обґрунтуйте свою точку зору.

Завдання 2. Чи не виникає у Вас відчуття, що час поставити перед собою якусь нову мету, спрямувати свій професійний розвиток у певному розумінні в іншому руслі? Спробуйте зробити це в запропонованій нами формі: укладіть договір самі з собою. Можливо, ця своєрідна обставина буде сприяти досягненню поставленої мети:

1. а) Я ставлю перед собою таку мету \_\_\_\_\_  
б) Я хочу змінити своє життя таким чином \_\_\_\_\_
2. Я обираю цю мету, тому що \_\_\_\_\_
3. Я хочу одержати результати до (терміну) \_\_\_\_\_
4. Мету обрано мною свідомо і в розумних межах, оскільки \_\_\_\_\_
5. Досягти змін можливо, тому що \_\_\_\_\_
6. Я позбудуся таких звичок (способу дій) \_\_\_\_\_
7. Я виробляю в собі такий спосіб дій \_\_\_\_\_
8. Щоб досягти мети, я зроблю таке \_\_\_\_\_
9. У цьому мені допоможуть такі люди \_\_\_\_\_
10. Про успіхи в реалізації мети я можу твердити за такими фактами \_\_\_\_\_

Інструкція: Установіть чіткий графік практичної реалізації та контролю за ходом його виконання.

Завдання 3. Якщо у Вас немає стовідсоткової впевненості в правильності вибору професії менеджера освіти, то доцільно себе зайвий раз перевірити. Спробуйте відповісти на такі запитання:

1. Чи є у Вас бажання почати власну справу у сфері освітнього бізнесу, не рахуючись із часом, вихідними днями і т.д.?

2. Чи є у Вас необхідна енергія для найбільш рішучих дій за будь-яких несподіваних життєвих поворотів?

3. Чи любите Ви нові ідеї та концепції, зокрема найнесподіваніші?





4. Чи здатні Ви постійно генерувати оригінальні ідеї, реалізація яких дає прибуток?

5. Чи бажаєте Ви випробувати себе в досить ризикованих ситуаціях?

6. Чи незалежний у Вас характер?

7. Чи великий у Вас запас життєвої енергії?

8. Чи будете Ви пропонувати нові ідеї, якщо реакція на них вашого керівництва невідома?

9. Чи згодні Ви взяти участь у справі, якщо немає достатньої ясності й визначеності, але виграш, можливо, буде великий?

10. Чи боїтеся Ви раптових життєвих змін?

Інструкція: Порахуйте, скільки у Вас вийшло позитивних відповідей. За числа 7 і понад розрахуйте, що можете спробувати сили в підприємстві у сфері освіти.

Відмітимо, що за допомогою вищеописаних проблемних завдань на лекційних заняттях зі спецкурсу педагогічного менеджменту студенти були всебічно ознайомлені з інформацією про соціальну роль і престиж діяльності менеджера освіти в сучасних умовах розвитку нашого суспільства, про значущість результатів його професійної праці для подолання кризи в системі національної освіти, про суттєві відмінності, що є в стилі управлінської діяльності вчителя іноземної мови традиційного та інноваційного типів, тобто як менеджера освіти. Ця інформація підкріплювалася конкретними прикладами із життя вчителів-новаторів, описом сутності й практичного значення їхнього передового організаційно-управлінського досвіду.

З огляду на це, в окремих випадках, у процесі проведення практичних занять з педагогічного менеджменту, застосовувався метод ігрового моделювання, під час реалізації якого навчання студентів прийняття управлінських рішень здійснювалося шляхом імітації стратегії поведінки членів кафедри іноземних мов у відповідних ситуаціях життя школи.





Незалежно від типу, використовувані нами прийоми ігрового моделювання передбачали виділення спеціальних груп студентів або окремих із них для того, щоб виокремлювати найбільш раціональні способи діяльності менеджера освіти в кожній конкретній ситуації внутрішньо шкільного управління. Окрім того, гра вимагала від учнів як усвідомлення рольових обов'язків модельованого стилю поведінки конкретної особи, так і реалізації здібностей щодо дотримання норм управлінського спілкування менеджера освіти.

Окрім того, на кожному занятті пильна увага приділялася кожному студенту в плані росту його професійної компетентності як менеджера освіти. Так, проведені нами до початку формуючого експерименту тести використовувалися з метою ознайомлення студентів із наявним рівнем опанування ними якостями, що необхідні для професії менеджера освіти. На підставі аналізу особистих обмежень і недоліків, що виявлялося за допомогою методики діагностики «Розкутий менеджер» [3], студентами було розроблено індивідуальні програми із самоменеджементу. Це проводилося з метою оперативного контролю й корекції недоліків щодо їхнього професійного розвитку як майбутніх менеджерів освіти, що фіксувалося ними в щоденнику професійного росту.

Управлінський аспект змісту діяльності студентів на період стажувальної педагогічної практики передбачав як провідні завдання такі:

- вивчення особливостей індивідуальної техніки роботи вчителя іноземної мови і керівника (директора чи завуча), створення на цій підставі її емпіричної моделі, порівняно з ідеальною моделлю;

- здійснення діагностики професійно важливих якостей управлінських кадрів на основі методу незалежних характеристик за схемою і на основі тестів;

- конструювання моделі управлінського механізму школи або її конкретної служби засобами схематизації;





- створення плану організації методичної роботи вчителів іноземної мови;
- розробка моделі оперативного управління системою позакласної виховної роботи з іноземної мови;
- розробка графіка внутрішньо шкільного контролю якості навчання іноземної мови (тематичного, фронтального, узагальнюючого і т.д.).

Головна роль серед практичних завдань студентів на період стажувальної педагогічної практики надавалася вивченню нормативних документів та інструкцій, які є порадником для практичної діяльності вчителів та завуча іноземної мови. Тут використовувався метод розроблення студентами внутрішньої документації школи (планів, звітів, фінансової документації й різних ділових паперів), спрямований на закріплення і застосування їхніх знань, формування на їхній основі вмінь вирішувати завдання із планування й організації діяльності вчителів кафедри іноземних мов.

Особливий інтерес студентів у період стажувальної педагогічної практики викликала реалізація методу управління. Ми спробували реалізувати тиждень самоуправління, коли в ролі завуча й методиста, а також учителів іноземної мови виступали студенти-практиканти, які самостійно виконували всі покладені на них функції та обов'язки згідно з їхнім посадовим статусом. Під час використання цього методу кожний студент ставився в позицію менеджера освіти певного рівня управління.

Створювана управлінська ситуація передбачала, щоб студенти вживали відповідні заходи відповідно до обставин, викладених у документах за певний час. За цей період студенти, у ролі менеджера освіти, повинні були написати розпорядження щодо дорученої йому служби, скласти довідки для вищестоящих органів освіти, підготувати звіти, змінити розклад уроків і виховних заходів, продумати розмови по







телефону, підготуватися до наради, вирішивши, які з питань є найважливіші, а які можна доручити розглянути своїм підлеглим і т.д.

Як бачимо, гнучкість цього методу дозволяла учням зосередитися на збиранні інформації, постановці цілей, плануванні, організації виконання, контролі, оцінці якості роботи на конкретних її ділянках. У заключному обговоренні актів самоуправління студенти обґрунтовували доцільність прийнятих ними з позицій менеджерів освіти управлінських рішень. З метою визначення кращих варіантів із них, виділялися компетентні судді, в ролі яких виступали керівні кадри школи або вчителі-методисти.

Внаслідок реалізації описаних вище форм, методів і прийомів майбутніх учителів іноземної мови в межах спецкурсу «Педагогічний менеджмент», а також стажувальної педагогічної практики, у них відбувалося формування рефлексивної позиції, що сприяє розумінню сутності зміненої соціокультурної ситуації сучасного суспільства і педагогічної парадигми, усвідомленню особистісної значущості й прийняття своєї професійної ролі як менеджера освітнього процесу.

**Висновки.** Отже, на відміну від традиційної системи професійно-педагогічної підготовки майбутніх учителів іноземної мови, ми спробували максимально забезпечити тісний міжпредметний зв'язок між дисциплінами педагогічного циклу. Тут ми активізували три види зв'язків: за змістом (принципи методологізації і системності), за способом організації навчально-професійної діяльності студентів (принципи проблематизації й діалогізації) та за суб'єкт-суб'єктним стилем взаємодії в мікросистемі «викладач-студент» (принципи індивідуалізації і персоналізації). У процесі їх реалізації відбувалися зміни формальних стереотипів в організації навчання студентів; відпрацьовувалися способи їх презентації при засвоєнні







різноманітних професійних ролей; виконувалося послідовне оволодіння ними алгоритмами управлінських дій підчас виконання аналітичних, інформаційних, організаторських, контролюючих та оцінних функцій.

### Список використаних джерел:

1. Топузов О. М., Малихін О. В., Опалюк Т. Л. Педагогічна майстерність: розвиток професійно-педагогічної адаптивності та соціальної рефлексії майбутнього вчителя: навч. посібник. Київ: Педагогічна думка, 2018. 292 с.
2. Выготский Л.С. Педагогическая психология. Москва: Педагогика, 1991. 479с.
3. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер (Для руководителя-практика) /Пер. с англ. Москва: Дело, 1991. 257 с.

