

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПАВЛА ТИЧИНИ
Факультет соціальної та психологічної освіти
Кафедра педагогіки та освітнього менеджменту**

Биліш Микола Іванович

**ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ДОСВІДУ ВЗАЄМОДІЇ В
КОМАНДІ У МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ**

Спеціальність: 073 Менеджмент

РЕФЕРАТ

магістерської роботи
за освітньо-професійною програмою «Управління закладом освіти»

Умань – 2021

Магістерською роботою є рукопис.

Роботу виконано в Уманському державному педагогічному університеті
імені Павла Тичини.

НАУКОВИЙ КЕРІВНИК: д.п.н., професор **Коберник Олександр
Миколайович**

РЕЦЕНЗЕНТ: д.п.н., професор **Білецька Ірина Олександрівна**

Захист відбудеться 14 грудня 2021 року о 13.00 на засіданні ЕК кафедри
педагогіки та освітнього менеджменту.

З роботою можна ознайомитись на кафедрі педагогіки та освітнього
менеджменту, за адресою: 20308, м. Умань вул. Садова, 28, ауд. № 316

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ЗДАТНІСТЬ ДО РОБОТИ В КОМАНДІ ЯК ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ	7
1.1. Змістова характеристика поняття «команда та робота в команді»	
1.2. Командна робота як суб'єкт-суб'єктна взаємодія.....	22
1.2. Чинники, які впливають на процес формування досвіду командної роботи в керівників шкіл	37
РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ДОСВІДУ РОБОТИ В КОМАНДІ У КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ	37
2.1. Стан сформованості у сучасних менеджерів освіти досвіду роботи в команді.....	37
2.2. Обґрунтування шляхів удосконалення процесу формування досвіду роботи в команді у керівників закладами загальної середньої освіти.....	53
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	94

Актуальність теми дослідження. Сучасний соціально-економічний розвиток України, її інтеграція в Європейський простір відкриває нові можливості для її виходу на провідні позиції у світі, ініціює кардинальні зміни в професійній підготовці майбутніх фахівців, розвиток управлінських компетентностей сучасних менеджерів освіти. У цих умовах змінюються вимоги і до особистісних та професійних компетентностей керівників закладами освіти, їх здатності проявляти високий рівень управлінської культури, навчатися впродовж життя, критично мислити, вміти працювати в команді на взаємній довірі та співпраці, взаємодіяти в багатокультурному середовищі. Саме від ефективності взаємодії залежить результативність впровадження нових освітніх технологій у педагогічну практику, рівень культурного зростання особистості керівника. Це зумовлює необхідність у розробці нових підходів до підготовки та перепідготовки керівників закладами освіти, зокрема надання цьому процесу системного й компетентнісного характеру.

Концептуальні положення щодо забезпечення умов для формування професійної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти відповідно до сучасних вимог відображено в Законах України «Про освіту» (2017), «Про повну загальну середню освіту» (2020), Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 рр. (2013), Концепції Нової української школи (2016), Концепції розвитку педагогічної освіти; в Указі Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» (2015); професійному стандарті керівника закладу загальної середньої освіти (2021) та ін.

Так у Концепції Нова українська школа зазначається, що варто говорити про керівників шкіл, які мають володіти високою культурою педагогічного партнерства, етики взаємин, досвідом співпраці у команді. Такі високі вимоги до рівня професійної діяльності сучасного керівника освітньої установи зумовлюють необхідність їх відображення у системі освіти дорослих, у методичній роботі з сучасними менеджерами освіти.

Зазначимо, що необхідність систематичного професійного розвитку і саморозвитку керівних кадрів освіти; розробки змісту й шляхів розвитку їх професійної компетентності зумовлена також затвердженням та впровадженням «Професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», в якому серед загальних компетентностей виокремлено й здатність до міжособистісної взаємодії, роботи в команді, налагодження соціальної взаємодії, співробітництва колегами, попередження та розв'язання конфліктів, до його трудових функцій віднесено забезпечення партнерської та мережевої взаємодії.

Актуальність розвитку такої професійної компетентності, як робота в команді керівника закладу освіти, очевидна в умовах глобалізаційних процесів, забезпечення партнерства суб'єктів освітнього процесу, набуття менеджерами та педагогічними кадрами досвіду педагогічної взаємодії.

Зазначимо, що пошук ефективних підходів до формування у менеджерів освіти досвіду роботи в команді та педагогічної взаємодії в управлінській діяльності привертав увагу філософів, соціологів, педагогів, психологів. Основні положення соціальної взаємодії розкрито в працях В. Городяненко, Л. Кринець, Б. Ломова, М. Лукашевича, В. Туленкова та інших; психологічні аспекти взаємодії обґрунтовано в працях О. Бодальова, В. Бодрова, І. Булах, Л. Ітельсон, О. Киричука, Я. Коломинського, Д. Леонтєва, А. Петровського та інших.

До проблеми підготовки і перепідготовки менеджерів освіти зверталися В. Бондар, Л. Даниленко, О. Кірдан, О. Коберник, М. Кудла, В. Маслов, В. Пікельна та інші.

Існують тільки поодинокі посібники або ж статті вітчизняних авторів, в яких розкрито особливості командної роботи (Т. Базаров, Т. Грабенко, Т. Зінкевич-Євстигнєєва, Г. Ложкін, І. Рибкін, Т. Пиркова, Д. Фролов та ін.). Серед зарубіжних дослідників даної проблеми варто назвати Ріса Джей, Стива Морріса, Грема Уилкокса, Едді Нейзел).

Однак, проблема формування досвіду роботи в команді на засадах педагогічної взаємодії в менеджерів освіти вивчалася недостатньо. Це зумовлює необхідність теоретико-методичного обґрунтування шляхів удосконалення процесу формування у керівників закладами середньої освіти досвіду роботи в команді як важливої професійно-управлінської компетентності.

Актуальність проблеми, її значення для теорії і практики управління й визначило доцільність вибору теми кваліфікаційної роботи «Формування управлінського досвіду взаємодії в команді у менеджерів освіти».

Мета дослідження – на основі теоретичного аналізу досліджуваної проблеми визначити шляхи удосконалення процесу формування управлінського досвіду роботи в команді у керівників закладами освіти.

Об’єкт дослідження – професійний розвиток керівників закладами освіти.

Предмет дослідження – шляхи удосконалення процесу формування управлінського досвіду роботи в команді у керівників закладами освіти.

Відповідно до сформульованої мети визначено такі **завдання дослідження**:

1. На основі аналізу наукових джерел визначити сутність понять «команда та робота в команді».
2. Розкрити чинники, які впливають на процес формування досвіду командної роботи в керівників шкіл.
3. Встановити рівень готовності керівників закладами освіти до роботи в команді.
4. Визначити шляхи удосконалення процесу формування управлінського досвіду роботи в команді у керівників закладами освіти.

Для вирішення поставлених завдань було використано комплекс взаємопов’язаних **методів дослідження**: *теоретичні* – аналіз офіційних і нормативних документів, педагогічної, психологічної літератури та навчально-методичних та виховних матеріалів; аналіз, синтез; *емпіричні* –

анкетування, бесіди, тестування, самоаналіз і самооцінка керівників; спостереження, узагальнення, експертне оцінювання; педагогічний експеримент.

Експериментальна база. Дослідження проводилося в Центрі професійного розвитку педагогічних працівників Білгород-Дністровської ОТГ Одеської області. Дослідженням було охоплено 24 керівники ЗЗСО та 46 педагогів.

Теоретичне значення роботи полягає у тому, що в ньому розкрито сутність роботи в команді, визначено шляхи удосконалення процесу формування у менеджерів освіти досвіду роботи в команді: позитивна мотивація керівників шкіл до командної роботи на засадах педагогічної взаємодії; вдосконалення змісту методичної роботи з керівниками шкіл в контексті розвитку їх досвіду командної роботи; використання інноваційних технологій в процесі організації методичної роботи з менеджерами освіти.

Практичне значення дослідження полягає у розробці методики діагностування сформованості досвіду керівників закладами освіти до роботи в команді, у можливості використання матеріалів роботи у практиці підготовки та перепідготовки менеджерів освіти.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати кваліфікаційного дослідження доповідались на засіданні кафедри педагогіки та освітнього менеджменту і у доповіді на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми підготовки сучасного педагога: теорія, історія, практика» (Умань, 2021).

Публікації. Основні теоретичні положення та результати дослідження висвітлено у 1 публікації.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Обсяг роботи становить 100 сторінок, з яких 84 сторінок основного тексту.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи можна зробити такі загальні висновки:

1. Глобалізаційні процеси, світові тенденції культурного розвитку суспільства зумовлюють необхідність посилення уваги до підготовки та перепідготовки керівних кадрів освіти на засадах компетентнісного та особистісно-розвивального підходів. За цих умов особливого значення набуває здатність до роботи в команді, впровадження ідей педагогіки партнерства, що спрямована на співпрацю, взаємодію керівника школи з вчителями, учнями, батьками тощо.

На основі теоретичного аналізу проблеми дослідження визначено, що в науковій літературі та педагогічній практиці певна увага приділяється формуванню в керівників школи досвіду командної роботи на ідеях педагогічної взаємодії. Водночас, проблема формування в директорів шкіл досвіду роботи в команді в умовах організації методичної роботи не дістала належного висвітлення в наукових дослідженнях.

На підставі вивчення наукової літератури та аналізу понять було встановлено, що вперше термін «команда» почав застосовуватися в лексиконі спортсменів, будучи складовою частиною в побудові їх тайм-менеджменту. На даний момент це поняття значно розширило сферу свого застосування і є актуальним для багатьох сфер. Доведено, що команда – це термін, яким позначають невеликі групи (від 3 до 12 осіб), що мають яскраво виражену цільову спрямованість і інтенсивну взаємодію між членами групи. Виходячи з цього, команда – це спеціально підібрана група людей з метою об'єднання їхніх зусиль для розв'язання проблемної ситуації чи спільне виконання важливого завдання. Характерними ознаками команди є: наявність спільної мети; інтенсивне співробітництво; визначені статусно-рольові відносини; лідерство (формальне чи неформальне); згуртованість колективу; відпрацьовані комунікативні зв'язки; групові норми поведінки, усталені традиції; схожість основних життєвих цінностей, установок; специфічні

методи вироблення колективних рішень; сприятлива соціально-психологічна атмосфера.

Командна робота – це ефективна і продуктивна практична діяльність команди, це певна спільна та цілеспрямована робота групи фахівців, які працюють за заздалегідь встановленими правилами. Головними рисами командної роботи є: спільна робота, продумане позиціонування кожного з її учасників, комунікація, автономія, синергія.

Командна робота – це діяльність групи людей, яка зосереджена на вирішенні конкретної задачі. Команда – це і є окрема «одиниця» в механізмі функціонування організації. Встановлено, що дослідники поняття «командна робота» виділяють такі її головні принципи: загальні і важливі цілі кожного з учасників; взаємодоповнюючі вміння; чіткі вимоги до продуктивності; взаємна відповідальність; невелика кількість людей.

В основу командної роботи покладено педагогічну взаємодію, що розглядається як співробітництво суб'єктів в умовах освітнього процесу, яке спрямоване на досягнення спільних цілей і передбачає формування ціннісних орієнтацій, набуття необхідних професійних компетентностей, управлінського досвіду, моральних рис і якостей, необхідних для самореалізації в професійній діяльності та досягнення життєвого успіху.

2. На основі аналізу наукової літератури, ґрунтуючись на дослідженнях сучасних вчених нами виокремлено три групи чинників, які впливають на процес формування досвіду командної роботи у керівників шкіл: соціально-економічні, особистісні та організаційно-педагогічні.

Соціально-економічні чинники відображають суспільну значимість посади та містять такі фактори: невідповідність величини заробітної плати і відповідальності керівника школи, соціальний статус (престижність) посади директора і педагога та умови діяльності.

Організаційно-педагогічна група чинників відображає особливості організації освітнього процесу (тип школи, зміст навчання, підбір педагогічних кадрів, налагодження стосунків з різними суб'єктами навчання,

особливості діагностики результатів та спрямованість на суб'єкт-суб'єктну взаємодію) та особливості методичної служби, яка задіяна до процесу удосконалення професійної компетентності керівників (особистісні та професійні цінності методистів, рівень їх педагогічної майстерності та професійної компетентності).

Третя група – це особистісні чинники, яка відображає особистість керівника: загальний рівень культури, особистісні цінності, організаторські здібності, творчі якості та наявність мотивації до самовдосконалення.

3. До рівнів сформованості досвіду командної роботи віднесено: базовий (репродуктивний), основний (конструктивний) та високий (творчий). Дослідження показало не досить високий рівень сформованості досвіду роботи в команді у сучасних керівників ЗЗСО, що негативно позначається на якості їх професійної та управлінської діяльності. За експертною оцінкою методистів Центру професійного розвитку педагогічних працівників та спеціалістів відділу освіти до високого рівня сформованості даного особистісного утворення можна віднести в середньому 17,5% директорів шкіл. Основний рівень характерний для 57,1%. Досить значним є базовий рівень сформованості даного особистісного утворення – 25,6%, тобто чверть керівників шкіл.

Отже, дані результати експертної оцінки свідчать про необхідність систематичної і цілеспрямованої роботи із удосконалення методичної роботи з керівниками шкіл в контексті формування їх досвіду командної роботи на засадах педагогічної взаємодії.

4.Ґрунтуючись на результатах аналізу наукових джерел та результатів діагностування, основними шляхами, які забезпечують ефективність процесу формування в керівників закладами ЗСО досвіду командної роботи на засадах педагогічної взаємодії нами визначено: позитивна мотивація керівників шкіл до командної роботи на засадах педагогічної взаємодії; вдосконалення змісту методичної роботи з керівниками шкіл в контексті розвитку їх досвіду командної роботи; використання інноваційних

технологій в процесі організації методичної роботи з директорами шкіл.

Доведено, що в методичній роботі з керівниками шкіл доречним є використання таких методів: методи стимулювання до командної роботи, методи формування досвіду роботи в команді на засадах суб'єкт-суб'єктної взаємодії, методи діагностики результатів командної роботи; форми організації методичної роботи: семінари-практикуми, методичні об'єднання, стажування, майстер-класи, тренінги і т. д.; що передбачають залучення до колективних форм взаємодії у командній роботі; педагогічні технології (проектні, тренінгові, коучинг- та кейс-технології, інформаційно-комунікаційні); форми самоосвітньої діяльності (індивідуальна освітня траєкторія, як особистісний спосіб реалізації творчого потенціалу керівника; самостійне опрацювання психолого-педагогічної літератури та вивчення досвіду кращих директорів шкіл).

