

**ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ
ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ОДЕСЬКА АКАДЕМІЯ
НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»
Кафедра педагогіки та освітнього менеджменту**

**Кваліфікаційна робота
РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ У КЕРІВНИКІВ
ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT SKILLS IN THE WORLD OF
THE HENDS OF GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS**

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

Виконала: здобувачка вищої освіти
другого (магістерського) рівня
спеціальності 011 Освітні, педагогічні
науки
освітньо-професійної програми
Освітній менеджмент у педагогічних
системах
Веріс Діана Валеріївна

Науковий керівник: доктор педагогічних
наук, професор
Костенко Ростислав Валерійович
Рецензент: Нагорна Н.В., кандидат
педагогічних наук, доцент кафедри
педагогіки Одеського національного
університету ім І.І. Мечникова

Рекомендовано до захисту:
протокол засідання кафедри педагогіки
та освітнього менеджменту
№ _____ від _____
Завідувач кафедри
_____ Р.В. Костенко

Захищено на засіданні ЕК
протокол № _____ від _____
Оцінка _____ / _____ / _____
(за національною шкалою, шкалою ECTS, бали)
Голова ЕК
_____ ПІБ

Одеса – 2021

АНОТАЦІЯ

Робота присвячена дослідженню розвитку управлінських здібностей у керівників закладів загальної середньої освіти. У першому розділі розглянуто сутність понять «управлінські здібності керівників закладів загальної середньої освіти», описано особливості розвитку управлінських здібностей керівників в закладі загальної середньої освіти. У другому розділі описується діагностичний інструментарій, який обрано для емпіричного дослідження. Проаналізовано результати дослідження. У третьому розділі надано методичні рекомендації щодо розвитку управлінських здібностей керівників закладів загальної середньої освіти.

Ключові слова: керівник, розвиток, здібності, загальні здібності, спеціальні здібності, задатки.

ANOTATION

The study is dedicated to the analyses and development of the management skills of the head of general secondary education establishments. The first chapter focuses on the conception of "management abilities of the heads of general secondary education institutions" and peculiarities of the development of managerial abilities of the heads of general secondary education institutions. The diagnostic tools selected for empirical research are described in the second chapter.

The third chapter deals with the analyses of the obtained results as well as the guidelines for the development of management skills of heads of general secondary education institution.

Key words: general secondary education institution, head, development, abilities, general abilities, special abilities, inclinations.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЗЗСО	Заклад загальної середньої освіти
МОН	Міністерство освіти і науки
ІКТ	Інформаційно-комунікаційні технології

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ I ТЕРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	8
1.1. Сутність поняття «управлінські здібності» керівника закладу загальної середньої освіти.....	8
1.2. Особливості розвитку управлінських здібностей керівників закладів загальної середньої освіти.....	13
РОЗДІЛ II ДІАГНОСТИКА СФОРМОВАНOSTI УПРАВЛІНСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ..	20
2.1. Діагностичний інструментарій дослідження.....	20
2.2 Організація дослідження.....	25
2.3. Аналіз отриманих результатів.....	30
РОЗДІЛ III МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	38
3.1 Методичні рекомендації з проведення тренінгів щодо розвитку управлінських здібностей.....	38
3.2.Методичні рекомендації щодо підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти.....	63
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність дослідження. У процесі змін, що відбуваються в закладах загальної середньої освіти нагальним є питання готовності керівників шкіл активно підтримувати реформи, які запроваджені Міністерством освіти і науки України та вміти працювати в нових вимогах часу. У зв'язку з цим керівники закладів загальної середньої освіти потребують навчання та підвищення свого фахового професійного рівня, зокрема удосконалення своїх управлінських здібностей, які є передумовою успішної професійної діяльності, позитивного виконання поставлених завдань та творчому розвитку педагогічних працівників освітнього закладу та позитивної атмосфери в колективі.

Питанням розвитку управлінських здібностей займались вчені В. Розанов, А. Урбанович, А. Двінін, В. Чернишев, С. Рубінштейн, В Шандриков кожен з них дав своє визначення поняттю «здібності» та управлінської діяльності. На даний момент існує певний мінімум різних характеристик, які притаманні керівнику освітнього закладу. Тому, для того щоб успішно здійснювати управлінську діяльність, керівник повинен володіти низкою характеристик: твердість характеру, активність, бути стриманим, суб'єктивним та креативним, повинен мати організаторські та комунікативні здібності. Важливим для керівників є правильно поставлена мета і її кінцевий результат, також не мало важливим є вивчення психології підлеглих працівників, формування доброзичливого клімату в колективі, правильне розподілення завдань відповідно досвіду роботи педагогічних працівників, кваліфікації та їх індивідуальних особливостей. Справжній керівник (директор) – це активний, енергійний, рішучий, дисциплінований, відповідальний лідер, який готовий психологічно та фізично до вирішення проблем, які постають на шляху професійної діяльності. Актуальність даної роботи полягає в розвитку управлінських здібностей керівників закладів загальної середньої освіти, з метою успішного управління освітнім закладом.

Об'єктом дослідження є управлінські здібності керівників.

Предметом дослідження є розвиток управлінських здібностей керівників закладів загальної середньої освіти.

Мета дослідження полягає у вивченні рівнів сформованості управлінських здібностей керівників та наданні методичних рекомендацій щодо їх розвитку.

Для досягнення поставленої мети автором визначено ряд **завдань**:

- 1) дослідити сутність поняття «управлінські здібності керівника закладу загальної середньої освіти»;
- 2) визначити особливості розвитку управлінських здібностей у ЗЗСО;
- 3) визначити діагностичний інструментарій для проведення дослідження;
- 4) організувати дослідження та проаналізувати отримані результати;
- 5) надати методичні рекомендації щодо розвитку управлінських здібностей у керівників ЗЗСО;

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувались методи теоретичного пошуку (теоретичний аналіз науково-педагогічних джерел), емпіричні (спостереження, опитування, тестування), графічний (для наочного представлення дослідження).

База дослідження – заклади загальної середньої освіти Білгород-Дністровського району. У дослідженні взяли участь 10 керівників закладів загальної середньої освіти.

Теоритечне значення дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні проблем розвитку управлінських здібностей у керівників закладів загальної середньої освіти. В ході дослідження визначено сутність понять «керівник», «розвиток», «здібності», «загальні здібності», «спеціальні здібності», «задатки».

Практичне значення отриманих результатів полягає у формуванні методичних рекомендацій щодо розвитку управлінських здібностей керівників закладів загальної середньої освіти, що у подальшому можуть бути використані на практиці або стати частиною методичних посібників, лекцій. Отримані результати аналізу розвитку управлінських здібностей у керівників закладів

загальної середньої освіти можуть стати основою для розробки рекомендацій до практичної діяльності.

Апробація результатів дослідження:

Результати дослідження доповідались на науково-практичній конференції «Педагогіка партнерства в умовах модернізації дошкільної освіти: теорія та практика» (м. Одеса, 23 листопада 2021 р.) та відображено у публікації тез довіді:

Веріс Д.В. Підготовка директора закладу загальної середньої освіти до мотивації вчителів початкової школи до роботи з використанням інструментів дистанційного навчання. *Педагогіка партнерства в умовах модернізації дошкільної освіти: теорія та практика*: зб. тез доп. наук.-практ. конф., м. Одеса, 23 листопада 2021. Умань: Візаві. 2021. С. 98-101.

Структура та обсяг роботи. Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (сім підрозділів), висновки. Загальний обсяг роботи складає 82 сторінок. Список використаних джерел містить 38 найменувань. У роботі вміщено 2 рисунка та 7 таблиць. Положення основного тексту доповнює матеріал викладений у 5 додатках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1. Сутність поняття «управлінські здібності керівника закладу загальної середньої освіти»

Важливим завданням сьогодення є відбір кваліфікованих керівних педагогічних кадрів. Відповідно до Закону України «Про повну загальну середню освіту» керівники закладів загальної середньої освіти призначаються на посади шляхом конкурсного відбору. Нині засновники мають можливість обрати не просто керівника закладу освіти, а менеджера освітньої галузі, управлінця, який широко обізнаний з освітянських питань та володіє певними здібностями, які дозволять йому приймати відповідні управлінські рішення та вирішувати безліч завдань, який вмело працюватиме та віднайде ключ до кожного педагогічного працівника.

Діяльність керівника ЗЗСО значно впливає на педагогічних працівників та на результат роботи. Особисті знання, вміння та навички впливають на стиль взаємовідносин в колективі та на атмосферу шкільного життя в цілому. Від того, як керівник налагодить свою роботу залежить, і результативність його діяльності, і продуктивність роботи працівників, їх успішність тощо. Тому важливим завданням є вивчення розвитку управлінських здібностей керівників ЗЗСО.

Даною проблемою займалися вчені В. Розанов, А. Урбанович, А. Двінін, В. Чернишев, С. Рубінштейн, В. Шандриков, кожен з них дав своє визначення поняттю «здібності» та управлінської діяльності.

«Здібність» – найзагальніший термін у освіті та психології. Вчений С. Рубінштейн стверджував, що здібність «це складне системне утворення, що

містить сукупність даних, без яких людина не була б здатна до якоїсь конкретної діяльності, і властивостей, що розвиваються лише в контексті певного виду організованої діяльності» [28 с. 7].

Переосмислення терміна «уміння» запропонував В. Шадриков: «властивості функціональних систем, що реалізують окремі психічні функції з індивідуальним ступенем вираженості та проявляються в успішності та якісній своєрідності розвитку індивідуальних психічних функцій» [26 с.123]. Сьогодні більшість дослідників пов'язують загальні навички з людським інтелектом.

Проаналізовані джерела визначають, що вчені виокремлюють поняття «загальні» та «спеціальні» здібності, та підкреслюють їх взаємопов'язаність: «розвиток спеціальних здібностей можливий лише за умови наявності в людини загальних здібностей» [39 с. 35]. С. Рубінштейн стверджує, що «загальні – це здібності до навчання і праці, а спеціальні – це лише різні прояви, різні сторони загальної здібності до засвоєння досягнень людської культури та її подальшого руху» [29 с.340].

Зазначимо, що найбільш повним пропонує визначення поняття «здібностей» Б. Теплов «здібності – це індивідуально-психологічні особливості, які виражають готовність особистості до оволодіння певними видами діяльності та успішність виконуваної діяльності» [23].

Дослідження Б.Теплова вказують на «три головні ознаки поняття «здібності»»

1) здібності розуміють як індивідуально-психологічні особливості, що відрізняють одну людину від іншої;

2) не всі індивідуальні риси називаються навичками, а лише ті, які пов'язані з успіхом певної діяльності;

3) термін «здатності» не обмежується знаннями, здібностями та навичками, якими вже володіє особа; це пов'язано з легкістю і швидкістю їх придбання» [23].

У педагогічній структурі Ф. Гоноболін виділив наступні компоненти:

1) дидактична здатність – це здатність успішно розв’язувати завдання змісту матеріалу, методики навчання, знання та розуміння вікових та індивідуальних особливостей особистості;

2) комунікативні навички – вміння встановлювати і підтримувати контакт з людьми;

3) науково-пізнавальні вміння – вміння займатися відповідною галуззю науки;

4) перцептивні навички – здатність вчителів розуміти внутрішній світ дитини;

5) організаторські здібності;

6) емоційна стійкість – здатність керувати собою, зберігати самоконтроль і здійснювати саморегуляцію в будь-якій ситуації, незалежно від зовнішніх факторів, що провокують емоційний зрив.

7) креативність – здатність до творчості, спроможність генерувати незвичні ідеї, відходити від традиційних схем, швидко розв’язувати проблемні ситуації [38 с. 52].

Н.Ревська зазначає, що категорія «здібності» є самою складною складовою для вивчення та стверджує, що здібності відрізняються від інших психологічних явищ за трьома ознаками:

1) здібності – це індивідуально-психологічні особливості, які відрізняють людей;

2) це ті особливості від яких залежить ефективність діяльності;

3) в основі здібностей лежать задатки зумовлені спадковістю [29 с 340].

Задатки – це природжені анатомо-фізіологічні особливості організму (будови тіла, сили нервової системи, характеру мозкової діяльності та інші), які складають природну основу розвитку здібностей [37].

Загальні здібності – це вимоги, яким повинен відповідати працівник будь-якої посади, спеціальності, сфери діяльності незалежно від обставин і умов трудової діяльності [35 с. 195]. В.Чернишев і А.Двінін відносять до загальних

здібностей, що впливають на ефективність управлінської діяльності, інтелект, креативність, активність і саморегуляцію.

Спеціальні здібності – це вимоги, яким повинен відповідати працівник в залежності від певних обставин і умов трудової діяльності (економічна політика, сфера діяльності, рівень управління).

В.Чернишев і А.Двінін вважають, що спеціальні здібності пов'язані з успішністю управлінської діяльності. Автори стверджують, що чим вище розвинені спеціальні здібності, тим вищі показники ефективності праці. Наприклад, довготривала пам'ять і оперативна пам'ять є об'єктивними умовами ефективності діяльності керівника. Так само очевидний безпосередній, прямий зв'язок з успішною управлінською діяльністю розумових здібностей [35 с. 195].

В.Чернишев та А.Двінін порівнявши загальні та спеціальні здібності, виділили перелік типових якостей «успішного» керівника, який працює в умовах господарської самостійності:

- 1) знання концепцій і сучасних методів управління;
- 2) уміння розташувати до себе людей;
- 3) орієнтація на професійне зростання і посадове підвищення;
- 4) схильність до вирішення проблем;
- 5) чіткі за формою і змістом особисті цілі;
- 6) винахідливість і здібність до інновацій;
- 7) уміння переконувати людей, організувати їх і вселяти довіру;
- 8) зрілість і адекватність соціально-цивільних якостей (морально-етичних, етичних) вимогам суспільного буття;
- 9) володіння прийомами аутотренінга (здатність управляти станом своєї психіки і коректувати його [11]);
- 10) схильність до логічно обгрунтованого ризику;
- 11) знання соціології керованого колективу;
- 12) знання практично важливих основ економіки, ринку цінних паперів;
- 13) знання правових засад управлінської діяльності.

14) знання основ психології управління [35 с. 195].

Керівник – це особа, на яку офіційно покладені функції управління колективом і організацією його діяльності. М. Кондратьєв відмітив, що керівник несе юридичну відповідальність за функціонування установи чи закладу та роботу працівників, має певні можливості щодо покарання і заохочення підлеглих з метою впливу на їх продуктивність праці [36 с. 234].

Організаторські здібності керівника найбільш докладно вивчені Л. Уманським і складають основу для застосування в практиці. До них відносяться:

1) організаторські чуття, під якими розуміють психологічну вибірковість, здатність швидко і глибоко вникати в психологію підлеглих; психологічний розум, що включає вміння знайти для кожного підлеглого своє місце відповідно до його особливостей, зацікавити його; психологічний такт, що виражається у здатності знаходити підхід до підлеглих, вибрати вірний спосіб відносин з ними;

2) емоційно-вольова сфера особистості керівника, що представляє здатність впливати на підлеглих своїм ставленням до справи, вимогливістю до себе та інших, проявом критичності і самокритичності;

3) схильність до організаторської діяльності керівника, яка представлена наявністю у нього знань, умінь і навичок організаторської діяльності [33 с. 52].

Комунікативні навички, по суті, є ступенем успіху при використанні вербальних і невербальних засобів спілкування, оскільки чиста інформація передається вербальним каналом, а ставлення до партнера по комунікації передається невербальним каналом. «Невербальна поведінка людини нерозривно пов'язана з її психологічними станами і служить для їх вираження». На основі невербальної поведінки розкривається внутрішній світ особистості, здійснюється формування психічного змісту спілкування та спільної діяльності. Люди швидко вчаться адаптувати свою вербальну поведінку до мінливих обставин, але мова тіла виявляється менш яскравою. [9, с.88].

Враховуючи важливість розвитку управлінських здібностей, нагальним питанням є вивчення та дослідження саме цих здібностей у керівників закладів загальної середньої освіти.

1.2. Особливості розвитку управлінських здібностей керівників закладів загальної середньої освіти

Нинішній керівник ЗЗСО, тобто посада директора, є однією з найскладніших професій. На керівника навчального закладу покладається багато завдань, від найму колективу до позитивної роботи, створення сприятливого психологічного клімату, роботи з батьками та дітьми.

Крім того, керівник закладу загальної середньої освіти є власником, який організовує господарську діяльність закладу, проведення ремонтів у навчальних кабінетах, забезпечує меблями, також керівник відповідає за дотримання норм харчування учнів, замовлення та забезпечення підручниками. Є модулі сучасного директора, і вони розподілені таким чином, що директор-господарник, директор-новатор, директор-керівник, директор-управлінець, – ніби різні іпостасі [9].

Але насправді, на думку автора, саме людина повинна органічно поєднувати такі якості та вміння, щоб повноцінно виконувати всі поставлені завдання. Враховуючи зміни в галузі освіти, керівником ЗЗСО (директором школи) є особа, яка працює на результат як безпосередньо в освітньому процесі, так і в інших сферах діяльності школи. Для системи освіти особливого значення набуває проблема підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО. Нові вимоги суспільства вимагають наукового аналізу особистісних і професійних навичок керівника освітнього закладу, мотивів управлінської діяльності тощо.

Розвиток є однією з основних філософсько-наукових категорій. Словник Ожегова містить таке визначення: «Розвиток – це процес закономірних змін,

переходу з одного стану в інший, більш досконалий; перехід від старої якості до нової, від простого до складного, від нижчого до вищого» [26, с. 572]. За висновком вченого М. Поташника: «Розвиток – це зміна не кількісна, а якісна (на відміну від зростання, вдосконалення тощо), і не будь-яка, а лише позитивна, система з новими властивостями є ефективнішою за попередню, виконує свої функції або набуває нових функцій (на відміну від регресивних якісних змін, які призводять до розладу системи) [26, с.181].

Постійні зміни зовнішнього середовища зумовлюють необхідність постійного розвитку навчального закладу, але це можливо лише за умови, якщо керівником закладу є управлінець, який володіє безпосередніми лідерськими здібностями та готовий постійно розвиватися та набувати нові знання, уміння та навички. Стабільність розвитку закладу освіти забезпечується успішними управлінськими рішеннями та стратегіями. Здатність менеджера засвоювати моральний, соціальний і професійний досвід, перетворення абстрактної можливості в реальне володіння професійним, моральним, соціальним статусом, якостями і функціями, комунікативні та організаторські здібності, є одним з основних факторів розвитку особистості лідера. Це проявляється в процесі самоствердження та утвердження особистості як суб'єкта лідерської діяльності. Цей нерівномірний і прогресуючий процес починається з елементарного самовизначення, зосереджується переважно на зовнішніх регуляторах і в кінцевому підсумку досягає рівня саморегуляції, самовиявлення та самоактуалізації.

Тому нині актуальним є питання – вивчення рівня управлінських здібностей керівників закладів загальної середньої освіти, їх вміння вести за собою людей. Якщо керівник прагне до самовдосконалення з метою розвитку цих здібностей, знає сучасні вимоги необхідні сучасному управлінцю, то ефективність управління навчальним закладом буде підвищуватися.

Огляд наукової літератури свідчить про існування значної кількості праць науковців з цієї теми. Найважливіші питання, що стосуються особистих,

ділових, професійних якостей та управлінських здібностей керівників, розглядають у своїй роботі такі зарубіжні та вітчизняні вчені: В. Маслов, В. Бондар, Р. Вдовиченко, Л. Васильченко, А. Гаврилюк, А. Файоль, Ф. Тейлор, А.Китов, В. Ургукін, Н. Шмельов, М. Лагунова, Н. Нижник, Л. Пашко, І. Резакович, В. Шатун, Л. Туріщева, С. Фролов. Зокрема, В. Олійник, Л. Даниленко, М. Красовицький, С. Крисюк також досліджували питання вдосконалення змісту роботи з підвищення кваліфікації керівних кадрів закладів загальної середньої освіти. Удосконаленню управлінської та фахової майстерності керівників закладів освіти присвятили свої роботи В. Бондар, В. Маслов. Систему неперервної освіти керівників закладів загальної середньої освіти досліджували Л. Даниленко, В. Олійник, О. Галаган, Б. Гершунський. Науковці звертають увагу на сучасні вимоги до керівника закладу освіти, його технічні знання та вміння, позитивний досвід роботи. Розрізняють професійні та особистісні якості: організованість, комунікативність, переконливість, наполегливість, відповідальність, довіра до власних дій, винахідливість, висока мораль, толерантність, чуйність, людяність, доброзичливість, справедливість, відповідальність, комунікабельність, самовдосконалення тощо [22]. Серед навичок, необхідних для керівника закладу освіти: знання сучасних теорій і моделей управління освітою, інноваційних технологій, стилів керівництва, методів підвищення ефективності лідерства та якості освітніх послуг, основ менеджменту в освітніх організаціях тощо. Професійні навички необхідні керівникам навчальних закладів для організації та планування діяльності освітнього закладу, побудови ділових стосунків у колективі, вирішення конфліктів, делегування повноважень, створення умов для всебічного розвитку вчителя та учнів, прийняття відповідних управлінських рішень тощо. Велику роль в організації ефективної роботи закладу освіти відіграє її керівник. Він має бути здатним приймати сміливі рішення, творчо вирішувати проблеми колективу (як виробничі, так і особистісні), дбати про його добробут.

Керівник – особа, на яку офіційно покладено керівництво установою та організацією її діяльності з метою досягнення певного результату. Звідси випливає необхідність постійного вдосконалення та розвитку управлінських здібностей.

Нині ідея безперервної освіти педагогічних працівників протягом усього життя отримала поширення у всьому світі та в Україні. Неперервна освіта як принцип, на якому ґрунтується організація всієї системи освіти в цілому та окремих її складових, по суті визначається всіма вченими та освітянами. За визначенням одного з відомих учених Р. Дарве, «Освіта протягом усього життя – це процес особистісного, соціального та професійного розвитку людини протягом усього життя. Ця ідея поєднує формальну та неформальну освіту, яка здійснюється з метою здобуття та вдосконалення професійної освіти [4, с. 32]. А. Владиславляєв розглядає проблеми безперервної освіти і дає таке визначення: «Під неперервною освітою ми розуміємо систематичну, цілеспрямовану діяльність з набуття та вдосконалення знань, умінь і навичок у загальноосвітніх та спеціальних навчальних закладах усіх видів, а також шляхом самоосвіти» [3, С. 33].

Значний внесок у розвиток освіти впродовж життя зробили наукові праці В. Андрущенко, Н. Бібік, С. Гончаренка, Т. Десятова, І. Зязюна та ін. Навчання протягом усього життя дає нам зрозуміти, що саме безперервність освіти стимулює індивідуальний професійний розвиток. За діючим законодавством України, педагогічні працівники закладів освіти та керівні кадри повинні щороку проходити навчання та підвищувати свій професійний рівень.

У системі перепідготовки керівників ЗЗСО існує безліч методів навчання (метод розробки шкільної документації, метод аналізу конкретних ситуацій, ситуація-вправа, ситуація-оцінка, ситуація-проблема, ситуація-ілюстрація, метод ігрового моделювання (ділова гра)) та навчально-професійних ситуацій (ситуації з явно вираженою суперечністю, ситуації на пошук способу вирішення, ситуації на виявлення суперечності та формулювання проблеми,

ситуації з неконкретно представленою інформацією, ситуації на оптимізацію, ситуації на прогнозування, ситуації на рецензування, ситуації, направлені на розвиток логіки, комунікативно-творчі ситуації), які впливають на розвиток їх управлінських здібностей. Як свідчить досвід, застосування методу конкретних ситуацій, ділових ігор та тренінгових вправ розвиває гнучкість аналітичного та конструктивного мислення, здатність приймати рішення в умовах, що змінюються, творчий підхід у прийнятті управлінських рішень, сприяє розширенню соціального світогляду особистості, дозволяє з максимальною ефективністю використовувати знання і вміння колективу, який очолює керівник. Під час виконання того чи іншого завдання розвиваються інтелектуально-евристичні, інтелектуально-логічні, творчі, комунікативні, та морально-етичні якості керівників ЗЗСО.

Найважливішим завданням самонавчання керівників ЗЗСО є засвоєння фахових знань, поглиблення та постійний розвиток управлінських здібностей.

Самоосвіта – ознайомлення з новинками педагогічної та наукової літератури, методичними посібниками, інструкціями, наказами управління освіти є також одним із шляхів розвитку управлінських здібностей керівників закладів загальної середньої освіти.

Саморозвиток керівника ЗЗСО – це процес свідомого, цілеспрямованого розвитку власної лідерської особистості, що включає також самостійний, цілеспрямований, розвиток себе як керівника, який включає самостійне вдосконалення своїх знань, умінь, особистісних і функціональних здібностей, що забезпечують ефективність професійної діяльності.

Саморозвиток відбувається лише з тими, хто володіє необхідними якостями, найважливішими з яких є: внутрішня мотивація до професійних завдань, досягнення високих результатів у їх вирішенні, мотивація до себе, розуміння змісту та методичних основ саморозвитку. Слід зазначити, що не може бути саморозвитку без бажання ефективно і якісно виконувати свої функціональні завдання. Розвиток мотивів і зміна мотиваційної структури

професійної діяльності – складний і тривалий процес. Тому швидко розвинути у директора школи мотивацію до саморозвитку неможливо, якщо вона не закладена в структурі його мотивів. Наявність цієї мотивації є однією з найважливіших професійних якостей менеджера, здатного самостійно розвивати кар'єру та бути успішним у процесі трансформації.

Висновок до першого розділу

Отже, професійний керівник має обов'язково володіти спеціальними здібностями для ефективного виконання професійних завдань та вмілого управління освітнім закладом.

Проаналізувавши різні джерела інформації визначено сутність понять «здібності», «спеціальні і загальні здібності», «задатки», «розвиток». Визначено вчених, які займалися вивченням розвитку управлінських здібностей, професійним розвитком та безперервним навчанням керівних педагогічних кадрів. Але актуальним залишається питання дослідження розвитку управлінських здібностей керівників ЗЗСО, оскільки від того, як менеджер вирішує всі нагальні питання, вміє працювати з колективом та організувати роботу залежить кінцевий результат роботи колективу. Освітній заклад має працювати, як один живий організм, а керівник – вдало знайти підхід до кожного працівника. Попри наявні управлінські здібності, керівники ЗЗСО потребують не лише їх удосконалення, а й загального розвитку. У цьому завданні важливе місце посідає самоосвіта та підвищення кваліфікації керівних кадрів.

Система неперервної освіти, самоосвіти та саморозвитку керівників закладів освіти є поштовхом до професійного розвитку особистості. Вирішальною умовою самоосвітньої діяльності керівника є забезпечення навчання протягом усього життя. Найважливішим завданням самоосвіти для директорів ЗЗСО є набуття фахових знань, поглиблення та вдосконалення

лідерських якостей, управлінських здібностей, оскільки вони необхідні для досягнення результатів у роботі.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СФОРМОВАНOSTІ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1. Діагностичний інструментарій дослідження

Успіх діяльності ЗЗСО залежить від безлічі факторів – від сприйняття закладу освіти та умов освітньої конкуренції, від компетенцій співробітників та педагогічного колективу та ресурсної бази ЗЗСО. Для того, щоб об'єднати всі наявні ресурси, досягти результатів і забезпечити довгострокове процвітання, навчальному закладу потрібен не лише директор, а менеджер освітньої галузі.

Вибір керівників освітніх установ – можливо найскладніше та найсерйозніше рішення, яке може прийняти управління освіти на місцях. Помилка при виборі керівника може призвести до тяжких наслідків для ЗЗСО і навіть поставити під удар його існування. Саме тому комплексна оцінка освітнього менеджменту стає дедалі важливішою в сучасних умовах.

Для ЗЗСО необхідно знайти найбільш відповідального керівника, який зможе розробити стратегічне бачення розвитку ЗЗСО та передати його всім учителям, працівникам, батькам та учням; заручитися їх підтримкою, організувати їх діяльність та забезпечити досягнення мети, долаючи перешкоди, що виникають, знаходячи нестандартні рішення. Директор (ка) ЗЗСО повинен (на) володіти широким набором управлінських здібностей [16].

Комплексна оцінка та розвиток лідерських здібностей у керівників ЗЗСО не тільки потребує особливої уваги з боку менеджерів освіти, але й вимагає залучення досвідчених, професійних спеціалістів, використання спеціальних інструментів та методів для оцінки їх навичок.

Така важлива здібність як комунікативність, розвивається на основі комунікабельності, яка згодом, закріплюється у поведінці людини та є

причиною формування у неї таких якостей особистості, як спрямованість спілкування, інтерес до людей, соціальна перцепція, рефлексія, емпатія. Всі ці якості можна вважати необхідними для роботи в галузі керівництва та спілкування. Так само важливі і організаторські здібності, які виявляються під час самостійного прийняття рішень керівником, особливо у складних ситуаціях, в ініціативності, спілкуванні, у плануванні діяльності.

Існує безліч методів для розвитку управлінських здібностей: метод самостійного досягнення знань (досвід американської школи), майстер ділового адміністрування, метод кейсів та ключових слів (виразів). Перед тим, як використовувати дані методики треба запам'ятати, що характер особистості не є константою, він є пластичним і ключ до розвитку зазначається в поведінці, яку проявляє людина. Для того щоб зрозуміти складнощі спілкування з підлеглими в колективі та всебічно розвиватись потрібно використовувати наступні інструменти:

- 1) зрозуміти значення та використання принципів управління;
- 2) ознайомитись з принципами мотивації;
- 3) вивчити задачі оперативного лідерства;
- 4) починаючи використання даних методик, треба бути готовому до того, що спочатку все може не отриматись, але це не означатиме що ви не професійний керівник;
- 5) зрозуміти алгоритм впливу на певну ситуацію;
- 6) навчитися порушувати стереотипи свого сприймання педагогічних працівників [1, с.130].

А. Ісаєв у своїх роботах описував рефлексію, як важливий механізм підвищення ефективності керівника. В даних роботах зазначено, що рефлексія – це процес направлений на самопізнання і саморегуляцію особистістю своїх цілей та вчинків, спосіб аналізу, накопичення результатів та синтез їх в єдину картинку. Вона забезпечує різні режими свідомості людини, які дозволяють комплексно оцінити свою діяльність по окремих елементах і як єдине ціле.

Результати рефлексії. Рефлексія допомагає оцінити свою поведінку та прийняти правильне рішення.

Одним з методів розвитку управлінських здібностей є ситуаційні задачі. Їх використання дозволяє на практиці вирішити нагальні проблеми і опанувати уміння орієнтовані на вирішення професійних управлінських проблем.

Актуальним методом навчальної діяльності педагогічних працівників та керівних кадрів є тренінг – це сучасний метод, який використовують для професійного навчання, він є ефективним засобом цілеспрямованого розвитку професійно важливих якостей особистості.

Для проведення дослідження управлінських здібностей керівників ЗЗСО, ми виділили чотири рівні їх сформованості:

- високий;
- достатній;
- середній;
- низький.

Високий рівень передбачає сформованість управлінських здібностей у обов'язі високої якості. Готовий до самостійної роботи із застосуванням відомих підходів, моделей та систем управління освітнім закладом. Керівник має досить високий рівень знань у професійній галузі та сформоване особистісно-мотиваційне ставлення до управлінської діяльності. Має рефлексивно-аналітичні навички для керівництва освітнім закладом. Керівник здатний організувати продуктивну роботу педагогічного колективу. Добре розвинені проєктно-командний, креативно-інноваційний та рефлексивно-аналітичний критерії. Керівник не потребує навчання щодо планування внутрішнього контролю.

Достатній рівень передбачає сформованість управлінських здібностей у обов'язі достатньої якості. Керівник готовий до самостійної роботи із застосуванням відомих підходів, моделей та систем управління освітнім закладом. Керівник має достатній рівень знань у професійній галузі та

сформоване особистісно-мотиваційне ставлення до управлінської діяльності. Має достатній рівень рефлексивно-аналітичних навичок для керівника ЗЗСО. Керівник здатний організувати продуктивну роботу педагогічного колективу. Добре розвинені проєктно-командний, креативно-інноваційний та рефлексивно-аналітичний критерії. Керівник не потребує навчання планування внутрішнього контролю.

Середній рівень. Керівник не завжди готовий до самостійної роботи із застосуванням відомих підходів, моделей та систем управління освітнім закладом. Керівник має досить середній рівень знань у професійній галузі та не повністю сформоване особистісно-мотиваційне ставлення до управлінської діяльності. Має середній рівень рефлексивно-аналітичних навичок для керівництва ЗЗСО. Не завжди здатний організувати продуктивну роботу педагогічного колективу. Не повністю розвинені проєктно-командний, креативно-інноваційний та рефлексивно-аналітичний критерії. Керівник потребує навчання щодо планування внутрішнього контролю.

Низький рівень – керівники потребують навчання щодо планування внутрішнього контролю, в них відсутнє вміння системного стратегічного моделювання діяльності ЗЗСО, не розвинені проєктно-командний, креативно-інноваційний та рефлексивно-аналітичний критерії.

Враховуючи сучасні вимоги до керівників ЗЗСО, удосконалення розвитку управлінських здібностей управлінців є важливим науково-педагогічним та практичним завданням сьогодення.

У ході дослідження використовуються різні методи: «спостереження, опитування, тестування, порівняльний аналіз даних з метою виявлення закономірностей та тенденцій розвитку управлінських здібностей керівників ЗЗСО: опитування, тестування, самооцінка з метою вивчення рівня розвитку управлінських здібностей керівників ЗЗСО, розвитку їх педагогічної, управлінської діяльності та підвищення кваліфікації керівних кадрів; вивчення

та узагальнення матеріалів щодо забезпечення підвищення кваліфікації з метою оцінки стану розвитку управлінських здібностей ЗЗСО» [3 с. 190].

Під час дослідження розвитку управлінських здібностей виділено наступні критерії: креативний, емоційний, комунікативний та організаторський.

Креативність – це творча здібність, яка характеризується готовністю людини генерувати нові ідеї. Креативний керівник може часто приймати нестандартні рішення у вирішенні нагальних питань. Це творча особистість, яка запалює всіх навколо себе та дає, тим самим, поштовх для педагогічних працівників щодо їх професійного росту та набуття певних нових навичок.

Емоційна стабільність – це здатність людини зберігати стійкість, спокій та рівновагу. Якщо людина емоційно стійка, вона такою і залишається в стресовій та радісній ситуаціях. Емоційно стабільна людина контролює свої дії, свої емоції та відчуває себе впевнено.

Для діагностики управлінських здібностей керівників закладів загальної середньої освіти було використано такі методики.

1. Анкета «Здібності», яка дозволяє керівникам оцінити свої власні управлінські здібності (додаток А).
2. «Діагностика творчого потенціалу та креативності»(додаток Г) [44 с. 496].
3. Методика вивчення комунікативних та організаторських схильностей Б. Синявський, Б. Федоришин (додаток В).
4. Тест «Рівень комунікативного контролю у спілкуванні». Методика запропонована Л.Столяренко і призначена для експрес-оцінки рівня контролю людини у процесі реалізації комунікації (додаток Б).
5. Тест Айзенка, спрямований на виявлення емоційної стійкості особистості (додаток Д).

2.2. Організація дослідження

Успіх діяльності ЗЗСО залежить від безлічі факторів – від сприйняття закладу освіти та умов освітньої конкуренції, від компетенції співробітників та педагогічного колективу, від ресурсної бази ЗЗСО. Для того щоб об'єднати всі доступні ресурси, досягти результату та забезпечити процвітання в довгостроковій перспективі, закладу освіти потрібен не тільки директор – а команда управлінців.

Вибір закладу загальної середньої освіти – чи не найважче і найсерйозніше рішення, яке може прийняти місцеве управління освіти. Для ЗЗСО необхідно знайти лідера, який зможе розробити стратегічне бачення та донести його до всіх вчителів, співробітників, батьків та учнів; заручитися їх підтримкою, організувати їх діяльність та забезпечити досягнення мети, долаючи перешкоди і знаходячи нестандартні способи вирішення проблем. Директор(и) ЗЗСО повинен володіти широким спектром лідерських та управлінських здібностей.

Комплексна оцінка і розвиток управлінських здібностей у керівників ЗЗСО вимагає не тільки особливої уваги з боку управлінців освіти, залучення досвідчених, професійних фахівців, а й спеціальних інструментів та методів оцінки, які враховують сутність роботи керівників вищої ланки [9, с. 88].

Важливу роль при оцінці відіграють ключові показники ефективності керівника – вони дозволяють провести детальний аналіз виконуваних ним дій. Показники ефективності можна розділити на два види: комерційно-кількісна (використання матеріальних ресурсів ЗЗСО, наповненість класів, спонсорська підтримка та ін.) та некомерційні – якісні, до них відносяться підвищення кваліфікації педагогічного колективу, формування організаційної культури, керованість системи та ін.

У дослідженні щодо розвитку управлінських здібностей, брали участь керівники закладів загальної середньої освіти Білгорода-Дністровського району в кількості 10 осіб. Метою було виявлення практичного стану справ з обраної

проблеми шляхом діагностування рівня управлінських здібностей керівників шкіл.

Перед початком дослідження, з самооцінки керівників щодо розвитку власних здібностей, їм запропоновано анкету з наступними питаннями:

- 1) ПІБ;
- 2) вік;
- 3) оцінити власні здібності по шкалі від 1 до 5;
- 4) визначити здібності, що потребують вдосконалення та розвитку (додаток А).

Діагностика творчого потенціалу та креативності, дана методика обрана з метою визначення рівня творчого потенціалу та креативності керівників шкіл. У методиці міститься 18 запитань, директори мають обрати одну правильну відповідь. Оцінюються завдання тиким чином: «а» – 3 бали, «б» – 1, «в» – 2 бали. Усі бали, які отримали керівники, сумуються з метою визначення результату.

Більше 48 балів означає, що керівник має високий творчий потенціал, що надає багатий вибір творчих можливостей. У такому випадку особистості необхідно продовжувати працювати в цьому руслі, оскільки будуть доступні різні форми творчості.

До 47 балів означає, що ви творча людина але вам заважають бар'єри. Один із небезпечних бар'єрів – це страх, особливо для людей, які очікують постійно успіху. Страх невдач їм блокує творчість, можливий страх осуду. Страх осуду за нові рішення, несподівані вчинки, у зв'язку з цим можуть виникати здивовані погляди, а вони як правило сковують творчу активність, знищують творчу особистість (додаток Г).

Керівникам запропоновано тест «Рівень комунікативного контролю у спілкуванні», який призначений для експрес-оцінки рівня контролю особистості у процесі комунікації (додаток Б). Дана методика використовується в психолого-педагогічній практиці давно, відома як складова комплексної

діагностики професійно важливих якостей. Призначена з метою оцінки потенційних можливостей особистості, її здібностей [1, с. 338–342].

Бали підраховуються таким чином: один бал нараховується респонденту при відповіді Н на 1,5,7 питання, та за відповідь В – 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10;

0-3 бали – означає, що в респондента низький комунікативний контроль. Його поведінка однакова, незалежно від ситуації. Виявляється здатність до щирого спілкування та пряmolінійність.

4-6 балів – означає, що в респондента середній комунікативний контроль. Він щирий та стриманий у своїх емоціях, у поведінці звертає увагу на оточуючих людей.

7-10 балів – означає, що респондент має високий комунікативний контроль, йому легко опанувати будь-яку роль, вмє підлаштуватись під певну ситуацію та легко переживає зміни, невимушено себе почуває та здатний передбачити враження, яке справляє на оточуючих [1 с. 338].

Рівнева оцінка здійснюється за допомогою таблиці:

Кількість балів	Комунікативний контроль
0-3	Низький
4-6	Середній
7-10	Високий

Табл. 2.1. Рівень комунікативного контролю [1 с. 338].

Наступного тижня керівникам запропоновано оцінити свої потенційні можливості та здібності. Для вирішення цього завдання використано методикку вивчення комунікативних та організаторських схильностей (КОС). У ході застосування даної методики керівникам запропоновано дати відповіді на 40 запитань, з відміткою так або ні (додаток В).

Під час обробки результатів ми отримаємо індекси комунікативних та організаторських здібностей. Потрібно відповіді респондентів зіставити з ключем та підрахувати кількість збігів окремо за комунікативними та

організаторськими схильностями. У ключі враховується за рядками розташування номерів питань у бланку для відповідей.

1	5	9	13	17	21	25	29	33	37
2	6	10	14	18	22	26	30	34	38
3	7	11	15	19	23	27	31	35	39
4	8	12	16	20	24	28	32	36	40

Табл. 2.2 Ключ до тесту КОС [1, с. 338–342]

$$K_k = \frac{K_x}{20}; \quad K_o = \frac{O_x}{20}, \text{ де}$$

K_k – коефіцієнт комунікативних схильностей;

K_o – коефіцієнт організаторських схильностей;

Щоб визначити рівень комунікативних та рівень організаторських схильностей, потрібно порахувати їх коефіцієнти. Коефіцієнти - це відношення кількості збігів відповідей тієї чи іншої схильності до максимально можливої кількості збігів, у даному випадку – до 20. Формули для підрахунку такі: K_x та O_x – кількість співпадаючих з дешифратором відповідей, відповідно до комунікативних та організаційних схильностей.

При аналізі результатів необхідно спочатку дати оцінку рівня комунікативних та організаторських схильностей респондента. Для цього користуються шкалою оцінок.

K_k	K_o	Шкала оцінки
0,10–0,45	0,2–0,55	1
0,46–0,55	0,56–0,65	2
0,56–0,65	0,66–0,70	3
0,66–0,75	0,71–0,80	4
0,75–1,00	0,81–1,00	5

Табл. 2.3. Шкала оцінок комунікативних та організаторських схильностей [6, с. 338–342]

Рівень розвитку комунікативних та організаторських схильностей характеризується за допомогою оцінок за шкалою:

Респонденти, що отримали оцінку 1 – це люди з низьким рівнем прояву комунікативних та організаторських схильностей.

Респонденти, що отримали оцінку 2 – мають комунікативні та організаторські схильності нижче середнього рівня. Вони не прагнуть до спілкування, почувають себе скучно у новій компанії та колективі, надають перевагу проводити час наодинці, обмежують свої знайомства, відчувають труднощі у встановленні контактів з людьми, відчувають труднощі перед виступом на аудиторію, погано орієнтуються у незнайомій ситуації, не відстоюють свою думку, важко переживають образи. У багатьох справах вони намагаються уникати прояву самостійних рішень та ініціативи.

Для респондентів з оцінкою 3 – характерний середній рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей. Вони прагнуть до контактів з людьми, не обмежують коло своїх знайомств, відстоюють свою думку, планують свою роботу, однак потенціал їх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Ця група досліджуваних потребує подальшої серйозної та планомірної роботи по формуванню та розвитку комунікативних та організаторських схильностей.

Респонденти, що отримали оцінку 4, відносяться до групи з високим рівнем прояву комунікативних та організаторських схильностей. Вони не губляться у новій обстановці, швидко знаходять друзів, постійно прагнуть розширити коло знайомих, займаються громадською діяльністю, допомагають близьким, друзям, проявляють ініціативу у спілкуванні, із задоволенням беруть участь у організації громадських заходів, здатні приймати самостійні рішення у важкій ситуації. Все це вони роблять не за примусом, а згідно внутрішнім прагненням.

Респондентам, що отримали вищу оцінку «5», притаманний дуже високий рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей. Вони відчувають потребу у комунікативній та організаторській діяльності і активно

прагнуть до неї. Швидко орієнтуються у складних ситуаціях, невимушено поводять себе у новому колективі. Це ініціативні люди, які у важливих справах або у складних ситуаціях приймають самостійні рішення, відстоюють свою думку та досягають того, щоб її сприймали інші. Вони можуть внести пожвавлення у незнайому компанію, люблять організовувати різні ігри, заходи, наполегливі у діяльності, яка їх приваблює, шукають такі справи, які б задовольняли їх потребу у комунікації та організаційній діяльності [6, с. 263–265].

Для виявлення рівня емоційної стійкості особистості використовуємо тест Айзенка на визначення емоційної стійкості (додаток Д).

Щоб визначити результати за даним тестом необхідно підрахувати кількість позитивних відповідей. За кожен позитивну відповідь нараховується один бал. Респонденту який набрав 12 балів і більше, характерна низька емоційна стійкість. Респонденти, які набрали менше 12 балів – емоційно стабільні особистості, їх емоційна стабільність сформована на достатньому рівні.

2.3. Аналіз отриманих результатів

Проаналізувавши анкетні дані керівників «Здібності» можна сказати, що керівники високо оцінили наступні компоненти: по 4 бали – емоційна стабільність та креативність; по 3 бали – комунікативні та організаторські здібності. Це свідчить про неповну готовність керівників шкіл до змін, що відбуваються у системі освіти, їх невпевненість та необізнаність з певних питань та складності в роботі з педагогічним колективом. На наступне запитання, щодо бажаних компонентів розвитку з 10 опитуваних 6 осіб зазначили, що наразі їм необхідний розвиток організаторських та комунікативних здібностей.

Критерій	Оцінка
комунікативний	3
організаторський	3
емоційний	4
креативний	4

Табл. 2.4. Побудована на основі анкетних даних «Здібності»

Кількість осіб	Кількість балів
3	До 47
7	Від 48

Табл. 2.5. «Діагностика творчого потенціалу та креативності»

Проаналізувавши дані можна зазначити, що 7 респондентів мають високий творчий потенціал, в них добре розвинена креативність, вони можуть генерувати нові ідеї, готові до нестандартних рішень та не мають страхів. Меншу кількість балів набрали інші керівники - 3 особи, вони творчі люди але їм заважають страхи, вони бояться осуду інших людей, тому потрібно вчитись долати бар'єри та адекватно сприймати думки інших.

«Рівень комунікативного контролю у спілкуванні»

Аналізуючи тест «Рівень комунікативного контролю у спілкуванні», визначено, що 40 % із опитуваних керівників закладів загальної середньої освіти мають високий комунікативний контроль, легко знаходять спільну мову з незнайомими людьми, легко адаптуються до ситуації, невимушено себе

почувають у різних нестандартних ситуаціях, здатні передбачати враження, яке вони справляють на оточуючих.

Інша кількість керівників мають 60 % комунікативного контролю у спілкування, це означає, що ці люди мають середній комунікативний контроль. Вони стриманні та щирі у спілкуванні, завжди звертають увагу на поведінку оточуючих людей.

За підсумками проведення даної діагностики рекомендуємо розвивати комунікативні здібності керівників з метою налагодження комунікативних відносин у колективі.

Кількість балів	Кількість керівників	% від загальної кількості
0-3	0	0
4-6	6	60
7-10	4	40

Табл. 2.6 Результати тесту «Рівень комунікативного контролю у спілкуванні»

Методика організаторських та комунікативних схильностей

Аналізуючи завдання, які виконали керівники ЗЗСО за методикою вивчення комунікативних та організаторських схильностей можна визначити, що 1 респондент (10% від числа опитаних) має комунікативну та організаторську схильності нижче середнього рівня. Він не прагне до спілкування, почуває себе скуто у новому колективі, обмежує свої знайомства, складно знаходить мову з іншими людьми, перед виступом на загальну аудиторію ніяково себе почуває, погано орієнтуються у незнайомій ситуації, не

відстоює свою думку, важко переживає образи. Як правило такі люди не приймають самостійних рішень. На нашу думку, цей показник має керівник, який нещодавно пройшов конкурс на заміщення вакантної посади – директора ЗЗСО та переміг, відповідно, в даному колективі працює не довго тому ще не відбулась адаптація до нового місця роботи.

Середній рівень комунікативних та організаторських схильностей мають 5 керівників 50% від опитуваних. Вони відкриті до спілкування, мають широке коло знайомих і друзів, можуть відстоювати свою думку, планувати свою роботу, але потенціал їхніх нахилів не дуже стабільний. Ця група респондентів потребує подальшої серйозної та системної роботи з розвитку та навчання комунікативних та організаційних нахилів.

Достатній рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей мають 3 керівники, що становить 30% від загальної кількості опитаних педагогів. Вони мають широке коло знайомих та друзів, впевнено поведуться під час зміни ситуації чи обстановки, громадсько активні, активно допомагають всім своїм близьким людям, прагнуть постійного розширення кола знайомих та беруть ініціативу у спілкуванні, активні у громадських заходах, здатні самостійно приймати рішення у складних ситуаціях. Все це вони роблять по своїй волі, за власним бажанням.

Високий рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей має лише 1 керівник, 10 % від опитуваних. Дана особа постійно відчуває потребу у комунікації та в організаторській діяльності, швидко орієнтуються у складних ситуаціях, невимушено поводить себе у новому колективі, це ініціативна людина, яка у складних ситуаціях самостійно приймає рішення, відстоює свою позицію. Такі люди активні та можуть організувати будь який захід.

За підсумками проведення даної діагностики рекомендуємо розвивати комунікативні та організаторські здібності.

Оцінка	Кількість осіб	Відсоток від загальної кількості
5	1	10
4	3	30
3	5	50
2	1	10
1	0	0

Табл.2.7.Результати сформованості комунікативних і організаторських здібностей керівників ЗЗСО

Результати тестування Айзенка на визначення емоційної стійкості свідчать, що 10 респондентів емоційно стабільні особистості, їх емоційна стабільність сформована на достатньому рівні. Це означає, що у будь якій стресовій ситуації вони вміло можуть контролювати свою поведінку та емоції.

Оцінка	Кількість осіб	Відсоток від загальної к-кості
високий	9	90
низький	1	10

Табл. 2.8. Побудована на основі результатів тесту Айзенка на визначення емоційної стійкості

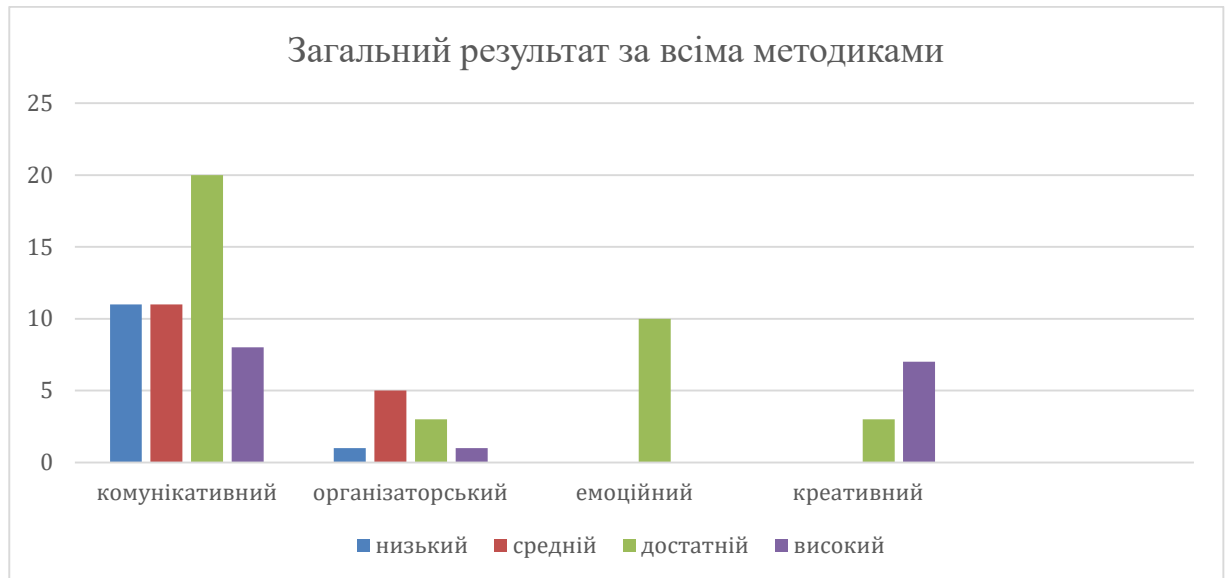


Рис. 2.1. Загальний результат за всіма методиками

Загальний результат розвитку управлінських здібностей керівників ЗЗСО

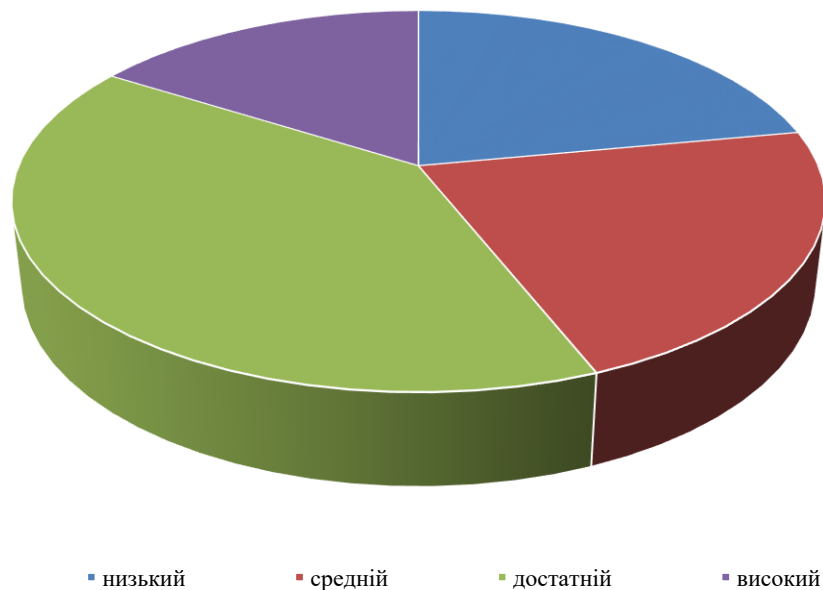


Рис. 2.2. Загальний результат за всіма методиками

Таким чином, 10% керівників мають сформованість управлінських комунікативних та організаторських здібностей, готові до самостійної роботи із застосуванням відомих підходів, моделей та систем управління ЗЗСО. Мають достатній рівень комунікативності, відкриті до спілкування, легко та невимушено себе поведуть у незнайомих ситуаціях. Такі керівники можуть

організувати командну роботу. У колективі знаходять спільну мову зі своїми підлеглими. Мають рефлексивно-аналітичні навички для керівництва ЗЗСО. Здатні організувати продуктивну роботу педагогічного колективу.

Достатній рівень мають 40 % керівників, що передбачає сформованість управлінських умінь в обсязі достатньої якості. Керівник готовий до самостійної роботи із застосуванням відомих підходів, моделей та систем управління ЗЗСО. Має достатній рівень знань у професійній галузі та сформоване особистісно-мотиваційне ставлення до управлінської діяльності. Володіє достатнім рівнем рефлексивно-аналітичних навичок для керівника ЗЗСО. Здатний організувати продуктивну роботу педагогічного колективу.

Середній рівень сформованості управлінських умінь мають 30 % керівників. Керівник не завжди готовий до самостійної роботи із застосуванням відомих підходів, моделей та систем управління освітнім закладом. Має середній рівень знань у професійній галузі та не повністю сформоване особистісно-мотиваційне ставлення до управлінської діяльності. Має середній рівень рефлексивно-аналітичних навичок для управління ЗЗСО. Керівник не завжди здатний організувати продуктивну роботу педагогічного колективу. Потребує навчання з питань планування внутрішнього контролю.

20% керівників мають низький рівень, що характеризується відсутністю спеціальної управлінської підготовки керівника ЗЗСО. Вони потребують навчання щодо планування внутрішнього контролю, набуття вмінь системного стратегічного моделювання діяльності ЗЗСО.

Висновки до другого розділу

Зважаючи на підсумки методик та діагностик, що використовувались у дослідженні, можна говорити про необхідність розвитку професійних здібностей керівників шкіл.

За підсумками всіх досліджень визначено, що керівники шкіл мають високу креативність та достатній показник емоційної стабільності, проте найнижчий показник серед комунікативних та організаторських здібностей, що свідчить про нагальну потребу розвитку цих здібностей.

Рейтингова система менеджера з освіти допомагає приймати обґрунтовані кадрові та управлінські рішення на основі об'єктивних даних про здібності. Глибоке розуміння сильних сторін лідерів та їхніх потреб у розвитку дозволяє досягати кращих результатів на всіх рівнях. За допомогою сучасних інструментів можна знайти оптимальні та найбільш ефективні підходи оцінки роботи керівників та їх якостей.

Управлінські здібності – це важливий компонент, який вимагає постійного вдосконалення та розвитку осіб, в яких професійна діяльність пов'язана з активним спілкуванням та організацією колективної роботи. Вони важливі для розвитку професіоналізму керівника закладу загальної середньої освіти.

РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ У КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

3.1 Методичні рекомендації з проведення тренінгів щодо розвитку управлінських здібностей

Развикок будь яких здібностей можливий лише в рамках спеціально організованого тренінга. Проведення тренінгових занять спонукає до формування у керівників розвитку певних здібностей та розвитку особистого потенціалу.

Загальна мета тренінгу – підвищення комунікативних та організаторських здібностей, засвоєння знань, розвиток умінь, розвиток установок, що визначають поведінку в спілкуванні, корекція та розвиток системи особистісних стосунків, підвищення здатності для самооцінки, самоконтролю та самоорганізації.

Програма навчання включає:

- 1) вправи, що впливають на стан групи в цілому та на кожного присутнього;
- 2) вправи, які насамперед спрямовані на змістовну сторону роботи (вправи з плану змісту);
- 3) вправи для особистого зворотнього зв'язку.

Для тренінгових занять можна рекомендувати організувати 10 занять по 2 – 3 години кожне. Їх частоту визначають модератор (психолог) та учасники тренінгу (організатори).

Заняття проходять в окремому приміщенні, як правило, це кімната психологічного розвантаження. Приміщення має бути достатньо великим, щоб

члени групи могли стати в коло, і мати достатньо місця для виконання вправ (деякі групові вправи вимагають від учасників рухів).

Для тренінгу ідеально підходить група з 8 – 10 осіб. Варто пам'ятати, що опір і психологічний захист персоналу будуть дуже сильними, тому в групі слід приділяти більше уваги «емоційному розігріву».

З учасниками тренінгу необхідно провести попередню бесіду. Є сенс повідомити їх про основні цілі та завдання, про форми співпраці та про можливі результати. Слід підкреслити, що результат можна досягти лише активною та інтенсивною роботою учасників.

Слід також говорити про психологічний тренінг як форму взаємодії, метою якої є обмін досвідом, що виникає через певні форми спілкування між учасниками групи. Учасників групи слід ознайомити з планом роботи, вказавши на суворе дотримання правил (зачитуються основні правила).

Ідея тренінгу – «перетворити» групу в своєрідне об'ємне дзеркало, в якому кожен учасник входить у життя цієї групи зі своїми специфічними проявами.

У груповій роботі необхідно зосередитися на зборі зворотного зв'язку з кожним учасником. Кожен учасник має можливість глибоко вивчити конкретний індивідуальний випадок власного перебування в групі, в конкретній реальності, що розгортається навколо нього у вигляді конкретних проявів учасників тренінгу.

У груповій роботі дотримуються принципів:

1. Принцип «тут і зараз». Обмежує групове обговорення поточними подіями у відповідній групі.

2. Принцип персоніфікації висловлювань.

3. Принцип підкреслення мови почуттів.

Акцент на емоційних станах і проявах (власних і партнерських) під час надання зворотнього зв'язку. Використовуйте мову, яка фіксує ці умови.

4. Форми мови в навчанні: візуальна мова, мова асоціації, мова метафор. Ця мова широко поширена як на вербальному, так і на невербальному рівні.

5. Принцип діяльності, конфіденційного спілкування, конфіденційності.

6. Ритуали є важливим елементом групової діяльності, що підтримує відчуття єдності. Ритуали в групі можна розуміти як звичні дії, це спільний досвід, який набуває додаткового сенсу через відчуття спільності та розуміння своєї винятковості.

Вони створюють відчуття вдячності в учасників і сприяють зростанню довіри до того, що відбувається. Однак для того, щоб дія перетворилася на ритуал, його потрібно повторювати в кожній відповідній ситуації і приймати групою.

Вони створюють відчуття вдячності в учасників і допомагають зміцнити довіру до того, що відбувається. Однак для того, щоб дія перетворилася на ритуал, його потрібно повторювати в кожній відповідній ситуації і приймати групою.

Можна виділити наступні ритуали:

1. Ритуал початку. Це може бути нова метафора, яку ведучий розповідає перед початком тренінгу, або опитування слухачів про те, що нового та позитивного відбулося за час проведення тренінгів та чого вони очікують сьогодні;
2. Ритуал підведення підсумку. Також можна використовувати метафору. Крім того, кожне заняття бажано завершувати багатообіцяючими оплесками, що надає учасникам курсу заряд позитиву.

Готовність керівника до роботи в сучасних умовах полягає в його бажанні підвищувати свій професійний рівень, вдосконалювати та розвивати свої професійні здібності. Дані здібності можна розвивати за допомогою тренінгових вправ. Тому рекомендую в роботі з керівними кадрами використовувати дані заняття, які націлені на підвищення комунікативних та організаторських здібностей керівників, а саме: формування довірливого стилю спілкування, вдосконалення уміння ефективно спілкуватися, освоєння активного стилю спілкування; формувати навички розуміння колег та розвинути організаторські

здібності.

Заняття 1

Мета: створення групи та робочої атмосфери.

Завдання:

- 1) знайомство членів групи, створення мотивації працювати у групі;
- 2) з'ясування правил роботи групи;
- 3) з'ясування очікувань, виявлення спільності цих очікувань для групи;
- 4) згуртування групи.

Анкетування.

Мета: визначити емоційний стан групи перед початком робочого дня; налаштувати учасників вивчення самих себе та інших.

Матеріал: бланки анкет за кількістю учасників.

Знайомство. Гра «Снігова куля», або «Інтерв'ю».

Мета: запам'ятати імена учасників, зняти напругу у групі; настроїти учасників на серйозну роботу.

Матеріали: бейджі (за кількістю учасників), ручки.

Усі учасники сідають у коло, кожен називає своє ім'я та асоціацію на першу літеру імені (наприклад, Світлана – серйозна, Віктор – великий тощо). Наступний учасник повторює ім'я та асоціацію попереднього та називає свої ім'я та асоціацію. Останній учасник називає імена учасників тренінгу.

Вправа 1. «Будинок, у якому ми живемо».

Мета: дізнатися за короткий проміжок часу якнайбільше про кожного; створити у групі обстановку доброзичливості, невимушеності.

Кожен учасник отримує аркуш паперу, поділений на чотири рівні частини.

У кожному квадраті учаснику пропонується намалювати:

- Моє соціальне «Я» (родина, дім, діти, тварини, дача тощо).
- Моя робота.
- Моє хобі.
- Моя мрія.

Надається час 5 – 10 хв. Потім кожен показує свій малюнок та розповідає про себе.

Примітка: час розповіді обмежений (3 – 5 хв.).

Вправа 2. «Очікування учасників».

Мета: зібрати інформацію про майбутній тренінг.

Матеріали: ватман, маркери, скотч, ножиці.

Кожен учасник озвучує свої бажання, очікування від роботи. Тренер інформацію фіксує на ватмані всі побажання та очікування учасників. Після завершення тренінгу цей матеріал можна буде використовувати для аналізу змін, що відбулися.

Рефлексія (підбиття підсумків).

Учасники висловлюють свої думки щодо заняття.

Тренер: «Ви відверто висловили свої думки, якщо щось залишилося в душі, особливо неприємне та тривожне, говоріть про це вголос прямо зараз. Давайте поділимося враженнями. Чи виправдалися ваші очікування, чи ми щось упустили?».

Заняття 2

Мета: створення робочої атмосфери та довірчої взаємодії у групі, згуртування групи; зняття напруги, що накопичилася втомі.

Вправа 1.

Ця вправа особливо підходить для проведення на першому етапі роботи (створення працездатності) у групі знайомих між собою людей.

Учасники групи сидять по колу. У тренера у руках м'яч.

Тренер: «Зараз ми кидатимемо один одному цей м'яч. Той, у кого він виявиться, завершує фразу: «Ніхто з вас не знає, що я (у мене) ...» Кожен з нас повинен взяти участь у виконанні завдання. У кожного з нас м'яч може багато разів побувати».

У результаті проведення цієї вправи покращується групова атмосфера, з'являється невимушеність, скорочується дистанція спілкування. Багато

учасників гурту розкриваються з несподіваного боку: про когось ми дізнаємося, що ця людина – майстер спорту, інший грав раніше в ансамблі на трубі тощо.

Вправа 2. Гра – розминка «Ураган».

Мета: згуртувати групу.

Матеріали: стільці за кількістю учасників.

Всі учасники сідають у коло, ведучий входить у центр кола і пропонує помінятися місцями всім, хто має певну ознаку (сірі очі, біла сорочка, почищені вранці зуби тощо).

Причому, якщо учасник має названу ознаку, він обов'язково повинен поміняти своє місце або стати провідним.

Ведучий називає тільки ту ознаку, яку він на даний момент має. Коли учасники міняються місцями, він має зайняти чийсь місце. Залишився без місця учасник стає провідним. Якщо учасник довго не може сісти в коло, він може сказати: «Ураган», і тоді всі, хто сидить у колі, повинні помінятися місцями.

Вправа 3.

Група поділяється на дві підгрупи, які розташовуються півколом (стоячи або сидячи).

Тренер: «Учасники (це стосується обох підгруп) по черзі виходитимуть зі свого півкола і повертатимуться до нього спиною. Члени його підгрупи будуть задавати учаснику будь-які питання, відповідати на які необхідно, називаючи ім'я запитувача».

Черговість у підгрупах встановіть самі.

У вправу включені всі учасники, тому робота йде динамічно, емоційно, відбувається обговорення великого матеріалу.

Під час обговорення звертається увага на характер питань, висловлюються враження: які часто відзначають, що іноді вдавалося відразу, без труднощів, визначити ім'я питання, у той час як інших учасників вдавалося дізнатися тільки після кількох спроб. У цьому випадку групі може бути поставлене запитання «Як ви думаєте, із чим це пов'язано?» та надано можливість для обговорення.

Вправа 4.

Учасники сідають у коло.

Тренер: «Я роздаю картки на них написано назви тварин. Назви тварин повторюються двічі. Наприклад, якщо вам дістанеться картка, де буде написано «слон», знайте, що у когось є картка, де також написано «слон»».

Картки роздаються тренером (при непарній кількості учасників, до цієї вправи долучається тренер).

Тренер: Візьміть картку та прочитайте, що на ній написано. Це треба зробити так, щоб ніхто не побачив. Після цього картку можна забрати. Кожен учасник має знайти свою пару. При цьому можна користуватися будь-якими виразними засобами але нічого не говорити. Все, що ми будемо робити, все буде мовчки.

Коли ви знайдете свою пару, залиштеся поряд, але продовжуйте мовчати, не розмовляйте. Тільки коли всі пари будуть утворені, ми перевіримо, що ми отримали.

Після того, як усі учасники групи знайшли свою пару, тренер запитує по черзі у кожної пари: «Хто ви?»

Ця вправа зазвичай проходить дуже весело, в результаті учасників групи підвищується настрій, знижується втома. Вона сприяє подальшій комунікації учасників.

Після завершення вправи можна поділитися враженнями та розповісти, як учасники знаходили свою пару.

Рефлексія (підбиття підсумків).

Відбувається обговорення, учасники висловлюють свої думки.

Заняття 3

Мета:

- формування у членів групи уявлень про спілкування (їх актуалізація) та його види;

- усвідомлення різноманітних вербальних та невербальних засобів встановлення контакту, апробування їх;

- розвиток базових комунікативних здібностей.

Вправа 1.

Учасники розташовуються колом, тренер тримає м'ячик.

Тренер: «Роботу ми починаємо з висловлення побажань на сьогоднішній день. Коротко та бажано одним словом. Ви кидаєте м'яч і одночасно кажете побажання. Той, кому кинули м'яч, у свою чергу, кидає його наступному. Слідкуватимемо за тим, щоб м'яч побував у всіх, щоб нікого не пропустити».

Інформаційний блок

Мета: дати більш повне уявлення про спілкування та його види.

Матеріали: конспект лекції (складається ведучим самостійно), наочні посібники.

Дискусія «Роль та місце професійного спілкування керівників закладів загальної середньої освіти».

Питання: яке ваше ставлення до проведеної роботи (тренінгу)? Що дала вам ця робота у змістовному плані? Чи зможете ви використати цю форму роботи у своїй професійній діяльності?

Мета: усвідомлення кожним учасником групи значущості професійного спілкування у його діяльності; виявлення проблем у роботі, які можна вирішити за допомогою професійного спілкування; відпрацювання та закріплення навичок ведення дискусії, вироблення загальної групової думки щодо необхідності розвитку комунікативних навичок.

Основна тема дискусії може бути поділена на наступні: «У чому відмінність професійного спілкування керівників закладів загальної середньої освіти?», «Роль професійного спілкування директорів шкіл в процесі їх роботи», «Від чого залежить ефективність професійної діяльності та професійного спілкування керівників ЗЗСО та педагогічних працівників?».

Група розбивається на мікрогрупи чи пари. Кожній пропонується тема. Протягом 15 хв. відбувається її обговорення. Завдання ведучого організувати та направити у потрібне русло роботу в мікрогрупах, не втручаючись у змістовний процес обговорення. Свої пропозиції група відображає у вигляді схем, малюнків. Потім розпочинається загальногрупова дискусія. Запропонований матеріал обговорюється, учасники обмінюються поглядами, розвивають навички виступу перед аудиторією, роботи в групі, вміння брати на себе відповідальність, організувати роботу. Від кожної групи виступає протягом 7 хв. один чи кілька людей. Після виступу інша група ставить запитання, висловлює свою згоду чи незгоду (10 – 15 хв.).

Після виступу всіх груп, проводяться підсумки, аналізуючи роботу груп.

Рекомендації. Обговорюючи процес прийняття рішень, корисно зосередитись на таких питаннях: що допомагало дійти згоди? що заважало досягненню згоди? чи виявилися лідери? як виявляли себе ті, хто взяв на себе лідерство? як вплинула поведінка лідерів на хід дискусії та на позиції учасників? якою була активність кожного з учасників, якими, на думку групи, є причини прояву активності? яка була емоційна атмосфера групи під час диспуту? як слід будувати дискусію, щоб у групи в цілому зросла здатність швидше приймати рішення, схилиючи при цьому на свій бік якомога більше людей?

Вказані психогімнастичні вправи дозволяють членам групи усвідомити різноманітні вербальні та невербальні засоби встановлення контакту, апробувати їх у безпечних умовах, перевірити свої можливості встановлення контакту в різних ситуаціях, зрозуміти, що при встановленні контакту не існує універсальних засобів та правил, а насамперед необхідно орієнтуватися на людину, з якою взаємодієш, на стан, у якому він перебуває.

Вправа 2.

Усі учасники розташовуються великим півколом.

Тренер: «Нехай кожен із нас по черзі вийде в центр і спробує будь-якими доступними йому засобами, але тільки невербальними встановити контакт з кожним учасником заняття».

Після того як усі виконають це завдання, починається обговорення: учасники говорять про враження, що виникли у процесі виконання вправи. Під час підбиття підсумків тренер акцентує увагу на засобах встановлення контакту, а також на ознаках, які свідчать про те, що контакт встановлений.

Вправа 3.

Учасники сідають по колу.

Тренер: «Нехай хтось із нас першим скаже своєму сусідові ліворуч про його стан. Наприклад: «Мені здається, що ти...», «Мені здається, що ти стомлений».

Та людина, котрій це було озвучено, розповість нам про свій стан у цей момент. Потім він припустить, який стан сусіда зліва, який підтвердить або спростує його слова, і т.д.

Коли коло замкнеться, тренер може поставити групі спільне питання: як ви визначили стан свого сусіда? чи які ознаки ви орієнтувалися, визначаючи стан свого сусіда?

Рефлексія (підбиття підсумків).

Заняття 4

Мета:

- розвиток та вміння спостерігати за собою, контролювати та долати психологічні бар'єри, що перешкоджають повноцінному самовираженню учасників;

- Поглиблення процесів саморозкриття, закріплення навичок групової роботи.

Вправа 1.

Тренер: «Ви вже знаєте, що кожна зустріч ми починаємо з традиційного привітання. Добрі традиції допомагають людям відчувати себе комфортніше і

спокійніше. Давайте посміхнемося один одному і скажемо: «Привіт, індивідуальність!» Сьогодні ми додаємо наші вітання до наших асоціацій з видатними особистостями, наприклад, з політиками, кіноакторами, історичними особистостями чи літературними героями.

В ході вправи запитайте чому саме з цим обличчям або героєм вас асоціюють.

Вправа 2. «Вільний мікрофон».

Тренер: «Ви вже досить добре знайомі і готові відповісти на будь-які питання іншого друга. Зараз ви по черзі будете задавати свої питання тому, хто перший виявить таке бажання. Основне правило – відповідати відверто. Одним словом, ви дуже цікава особистість і в колег до вас дуже багато питань».

Подивіться будь ласка уважно на людину, котра сидить поряд з вами. Він не схожий на вас. Інший характер, ріст, вага, колір волосся. Це природньо і все правильно. Але зараз подумайте про те, що вас об'єднує, в чому ваша схожість? Але ж воно є. Тільки не можна про це питати у свого колеги. Протягом 5 хв. ви будете мовчки працювати, заповнюючи ваш листок під назвою «Наша схожість» думайте про себе та про колегу одночасно, адже не можна написати про схожість, думаючи тільки про одного.

Подумайте про психологічні характеристики, які ви можете об'єднати.

Після того, як ви завершили перерахування збігів, потрібно передати списки один одному, щоб висловити своє узгодження чи незгоду з темою, що написав ваш партнер. Якщо ви нічого не маєте проти його записів, вони залишаться в списку. Якщо вас щось не влаштовує, просто вичеркніть.

Вправа виконується під музичним супровід.

Вправа 3. «Позитивний розвиток самооцінки».

Обирається із групи одна людина, яка перераховує свої недоліки, «закріплюючи їх за кожним учасником». Учасники повинні аргументовано обґрунтувати важливість та необхідність цих якостей у житті відомої людини.

Вправа 4. «Землетрус».

Тренер: «Життя – боротьба. Цю фразу ви чули багато разів. З нею можна сперечатися, не погоджуватися. Справді, краще жити у мирі та злагоді з собою та з оточуючими. Але життя часто ставить перед нами серйозні випробовування, створює перешкоди, які треба долати. Саме це значною мірою стимулює зростання та розвиток особистості.

Згадайте про ті перешкоди, які вам довелося долати останнім часом. Після цього ми знайдемо спільне, що може допомогти подолати ці труднощі».

На виконання завдання дається 10 хв.

Тренер: «Тепер нам важливо вислухати всіх, особливу увагу надавши способам подолання перешкод. Скласти узагальнений перелік та назвати його «Подолання». У кожного в скрутну хвилину буде під рукою наш спільний досвід успішного подолання труднощів. Усі люди мають серйозні труднощі. Головне – не боятися, не уникати їх вирішення, а діяти».

Обговорення триває 20-25 хв. Якщо група зуміла прийняти всі рішення при 100% голосів, слід привітати учасників із вдалим завершенням та попросити їх подумати над причинами успішного виходу з даної критичної ситуації.

Ритуал прощання.

Утворити коло, заплющити очі, взятися за руки, зосередитися на навколишніх звуках, після чого уявити групу, всіх її членів і попрощатися з нею, бажаючи кожному всього найкращого.

Заняття 5

Мета:

- виявити соціально-психологічні стереотипи у поведінці та можливості їх корекції;
- засвоїти основні елементи комунікативного процесу: встановлення психологічного контакту, отримання зворотньої інформації.

Вправа 1. «Вітання».

Мета: психологічна розминка; встановлення психологічного контакту; розвиток умінь адекватно висловлювати свої почуття голосом, позою, жестом, мімікою.

Один із учасників починає і, звертаючись до сусіда ліворуч (учасники сидять у колі), з почуттям радості вимовляє фразу: «Вітаю!», висловлюючи при цьому своє почуття і голосом, і жестом, і усмішкою.

Після виконання цієї вправи учасники тренінгу аналізують свої почуття, відчуття та переглядають відеозапис.

Вправа 2. «Психологічний контакт».

Мета: відпрацювання прийомів встановлення психологічного контакту на початку бесіди.

Необхідно обрати пару учасників тренінгу, потім до 1-го з них ставиться завдання встановити психологічний контакт із партнером під час зустрічі. Учасники міняються ролями. Після того, як виконає одна пара дану вправу, виконують всі. Після вправи учасники обговорюють враження щодо виконаної вправи.

Вправа 3. «Упевнена, невпевнена та агресивна поведінка».

Ця вправа допоможе учасникам групи відрізнити впевненість від невпевненості та агресивності. Кожному учаснику групи поставлено задачу, продемонструвати невпевнену поведінкову реакцію, агресивну реакцію та впевнену реакцію у певній ситуації. Наприклад, можна уявити ситуацію, яка найчастіше спостерігається в школі, учасники самі можуть запропонувати ситуацію.

Наприклад, якщо хтось заборгував гроші агресивна реакція в цьому випадку може бути такою: «Я так і знав, що тобі не можна довіряти! Зараз же поверни мої гроші! Невпевнена реакція може бути виражена такими словами: «Пробач, я

не хочу бути настирливим, але, можливо, ти не будеш занадто затримувати повернення цих грошей?» Зрештою, впевнена поведінка може бути виражена такою фразою: «Я вважав, що ми домовилися: ти мусив повернути мені гроші сьогодні. Буду дуже вдячний, якщо ти зможеш зробити це пізніше п'ятниці».

Учасники тренінгу мають продемонструвати вказані реакції. Кожному запропоновується нова ситуація. Якщо при роботі над цими ситуаціями вдаватися до рольових ігор, учасники групи можуть ідентифікувати себе з найвпевненішими, невпевненими чи агресивними людьми з-поміж їх знайомих. При цьому вони повинні пам'ятати, що невербальна поведінка говорить про людину не менше, ніж слова, що вимовляються, тому інтонації, жести і пози повинні відповідати зображуваній реакції.

Якщо будуть використані вправи, які наведені нижче, можна запрошувати всіх по черзі. Обов'язково кожен повинен отримати зв'язок від інших учасників, який буде оцінкою ступеня впевненості чи агресивності його реакції.

Абсолютно правильних реакцій не буває, та обговорення може бути дуже інформативним.

Вправа 4. «Зворотній зв'язок».

Мета: вироблення вміння коригувати поведінку а допомогою зворотнього зв'язку.

Один із учасників займає «гаряче крісло». Він отримує від групи три типи зворотнього зв'язку (три кола інформації).

І коло – взаємозалежна система мікророзповідей для учасника, що сидить на стільці, присвячених його перевагам. Члени групи, передаючи естафету один одному, діляться враженнями про переваги, позитивні сторони характеру

учасника. Кожен наступний учасник намагається перевершити попереднього в описі переваг.

II коло – завдання – опис недоліків, мало привабливих сторін характеру. За тією ж схемою.

III коло – «оповідання про антиучасника», тобто розповісти про позитивні та негативні особливості. При цьому переваги треба подати як недоліки і навпаки.

Наприклад, учасник на «гарячому кріслі» – людина мовчазна, замкнена. За завданням, потрібно повідомити групі, що він надзвичайно товариський, балакучий і т.д.

Закінчивши третє коло, група надає можливість висловитись учаснику, який займає «гаряче крісло».

Переживання цього досвіду є потужним засобом зміни самосвідомості, впливає на рівень вимог, розширює горизонти устремлінь, змінює структуру та зміст внутрішнього фокусу контролю. Людина меншою мірою орієнтується на уникнення ситуацій невдач, а більшою мірою – на прагнення успіху.

Вправа також дає можливість пережити новий досвід і тим учасникам, хто не наважився зайняти «гаряче крісло», але працював у колі. Цей досвід пов'язаний з тим, що учасники, які склали коло, змушені були у своїх мікророзповідях дещо порушувати звичні правила спілкування і залишати осторонь турботи про зручність та комфортність для слухача змісту їхньої розповіді. Замість того, щоб зазвичай дбати про відповідність повідомляються свої уявлення про те, що має сподобатися, а що засмутити слухача.

Рефлексія (підбиття підсумків).

Заняття 6

Мета: освоєння активного стилю спілкування та способів передачі та прийому зворотнього зв'язку.

Вправа 1 (заняття 3, вправа 1).

Вправа 2.

Усі учасники сідають колом.

Тренер: «Ми можемо продовжувати працювати над проблемою встановлення контакту та зараз виконаємо таку вправу. Нехай хтось (хто саме ми вирішимо пізніше) вийде з кімнати. Коли він повернеться, йому доведеться визначити, хто з учасників готовий вступити з ним у контакт.

При цьому ми всі будемо використовувати лише невербальні засоби. Зробити висновок про наявність бажання встановлення контакту або його відсутність треба після того, як ви подивитесь на людину».

Тренер запитує групу, хто хотів би розпочати роботу, чи пропонує це зробити конкретному учаснику. Викликаний (або обраний) виходить з кімнати, а група за його відсутності визначає учасника, якому треба буде вступити в контакт. Решта має демонструвати небажання, відсутність готовності це зробити.

Потім запрошується учасник, що очікує за дверима, і він, послідовно підходячи до кожного, визначає готовність учасників вступити в контакт.

Вправа включає ще два послідовні кроки, організація яких аналогічна наведеному вище, тільки в другому випадку в контакт готові вступити троє учасників, у третьому кожен сам вирішує, буде він вступати в контакт чи ні.

При обговоренні результатів вправи звертається увага на ознаки, які були визначальними під час встановлення готовності до вступу в контакт. Предметом обговорення можуть стати складнощі, пов'язані з однозначністю свого бажання

(або його відсутності) вступити у контакт. Часто з'являються ідеї про необхідність додаткового тренування на користь набуття однозначності проявів подібного роду, прохання повторити, продовжити чи модифікувати цю вправу. Характерно, що група, як правило, сприймає ці ідеї дуже зацікавлено та емоційно.

Вправа 3.

Усі учасники сідають по колу. Тренер роздає чисті аркуші паперу.

Тренер: «Поділіть, будь ласка, аркуш паперу на чотири рівні частини. Зараз ми трохи помалюємо. У першому квадраті намалюйте початок вашої розмови з начальником, у другому – з підлеглим, у третьому – з рівним за соціальною чи професійною роллю, у четвертому – початок бесіди в ідеальних (оптимальних), на ваш погляд, умовах. Малюйте так, як умієте, головне те, що ви намалюєте, а не якість малюнку».

Після того, як учасники намалюють свої картинки, тренер просить передати їх по колу для того, щоб усі змогли ознайомитись із малюнками. Коли малюнки повернуться до «авторів», тренер пропонує учасникам поділитися враженнями.

Обговорення дозволяє виділити змістовні ідеї, які стосуються стереотипів, що склалися, про початок бесіди в різних рольових позиціях, а також, що в цьому випадку сприяє, а що перешкоджає встановленню контакту. Ця вправа дієва у групах керівників різного рангу і вимагає від тренера чіткого та динамічного ведення обговорення.

Вправа 4. Гра на комунікацію: «Мене звать... Я люблю себе за те, що...»

Цілі: зняти напругу у групі, підвищити самооцінку учасників.

Усі учасники сідають у коло, кожен називає своє ім'я та каже, за що себе любить. Ця вправа допомагає усвідомити ставлення до себе та характер взаємовідносин з оточуючими людьми.

Рефлексія (підбиття підсумків).

Заняття 7

Мета:

- відпрацювати навички розуміння оточуючих людей, їхнього внутрішнього світу;
- закріпити стиль довірливого спілкування та вміння проведення самоаналізу.

Вправа 2. «Маленькі жертви».

Хороші манери складаються із маленьких жертв.

Лорд Честерфілд

Тренер: «Спілкування – це завжди взаємні вчинки, маленькі жертви, які допомагають порозумітися, дійти спільної думки. На які жертви ви йдете частіше? Чим ви жертвуєте зазвичай? Чи ви абсолютно непримиренні та завжди принципові? Чим у цьому випадку закінчуються контакти, бесіди, ділові зустрічі? Запишіть маленькі жертви, які ви робите у кожному конкретному випадку» (7 хв.).

Учасники вислуховують кожного і вирішують: чи виправдана ця жертва, чи не варто так чинити. Якщо жертва визнана невинною, то людині потрібно порадити, як бути, як краще вчинити в цій ситуації, якщо вона знову повториться.

Вправа 3. «Я тебе розумію».

Найперший принцип спілкування – вміння бути іншим.

Тренер: «Одне з основних умінь людини, яку ми називаємо товаришським, полягає у здатності читати думки та почуття іншої людини по очах, за виразом обличчя, за позою тощо.

Наскільки ці здібності розвинені у вас? Давайте перевіримо зараз.

Серед членів групи знайдіть людину, чий стан і думки ви вгадуватимете, письмово викладіть, про що він думав під час заняття, які почуття його сповнювали.

Звертаючись до людини, стан якої ви описували, можете прокоментувати цю розповідь, тобто висловити свою думку».

Рефлексія (підбиття підсумків).

Заняття 8

Мета:

- Формування ефективних способів спілкування;
- Вдосконалення вербальних та невербальних компонентів спілкування.

Вправа 1. «Привіт, індивідуальність!»

Тренер: «Традиційне вітання сьогодні ми проведемо під гаслом «Твоє майбутнє». Вітаючи один одного, ви повинні зробити невеликий прогноз майбутнього партнера. Наприклад, «Здрастуйте, Вікторе, я думаю, що через 5 років ти станеш добродушнішим і чуйнішим»».

Вправа 2. Психологічний етюд «Контакти».

Мета: розвинути вміння встановлювати контакти з різними людьми для приємного та ефективного спілкування.

Матеріали: заздалегідь написані ситуації.

Учасники утворюють два кола – внутрішній та зовнішній. Зовнішнє коло за сигналом ведучого робить крок праворуч. Час на встановлення контакту, вітання, проведення розмови та прощання – 2-3 хв.

Рольові ситуації:

1. Перед вами людина, яку ви добре знаєте, але досить довго не бачили. Ви раді цій випадковій зустрічі.

2. Перед вами людина, яку ви бачите вперше, але вам вона дуже сподобалася і викликала бажання познайомитися. Якийсь час ви роздумуєте, а потім звертаєтеся до нього.

3. Вас дуже штовхнули в автобусі. Озирнувшись, ви побачили літню людину.

4. Ви дізналися, що один із ваших співробітників погано відгукувався про вас. Потрібно з ним поговорити. Звичайно, це не дуже приємна розмова, але краще відразу все з'ясувати, ніж будувати здогади та переживати з цього приводу. Виявився випадок: ви одні, нікого поряд немає.

5. Перед вами зовсім маленька дитина, вона чогось злякалася і ось-ось розплачеться. Підійдіть до нього, почніть розмову, заспокойте її.

6. Після тривалої розлуки ви зустрічаєте коханого (улюблену) та дуже раді цій зустрічі. Ось нарешті він поруч з вами.

Необхідно звернути увагу учасників на те, як вони вступають у контакт починаючи зустріч, які прийоми та способи комунікації використовують, як підтримують та закінчують розмову.

Вправа 3. «Зіпсований відеомагнітофон».

Учасники сидять по колу. Дається завдання: передати емоційний стан, використовуючи лише невербальні засоби. Стан передає один учасник по колу. Інші сидять із заплющеними очима.

Коли кожен із групи отримав і передав стан, перший передавальний зіставляє те, що він отримав, з тим, що передав. Найчастіше буває, що починають передавати подив, повертають гнів тощо. Той, хто починає передавати стан, зазначає, хто з групи найбільш достовірно його сприйняв, а де стався збій. Після цих ігор в учасників виникає бажання зрозуміти, що таке невербальне спілкування, як розшифрувати пози, жести, міміка, рухи тіла.

Вправа 4.

Мета: усунення емоційних бар'єрів між членами групи.

По підлозі проводиться пряма лінія крейдою. Учасникам пропонується попарно розійтися один з одним на цьому «вузькому містку».

Обговоріть із учасниками те, що відбувається.

Рефлексія (підбиття підсумків).

Заняття 9

Мета: допомогти учасникам групи випробувати стан емпатичного слухання та порівняти у досвіді відображення почуттів та відображення змісту.

Вправа 1.

Учасники групи утворюють півколо.

Тренер: «Зараз кожен по черзі виходитиме в центр, повертатиметься обличчям до групи та вітатиметься з усіма будь-яким способом, не повторюючи використані раніше. Ми ж разом повторюватимемо кожне запропоноване вітання».

Після завершення вправи можна звернутися до групи з питаннями: як ви почуваетесь? яке з привітань вам особливо запам'яталося (сподобалося) і чому? Друге питання дозволяє отримати та обговорити інформацію, яка може бути корисною у змістовному плані, зокрема під час роботи над проблемою встановлення контакту.

Вправа 2.

Усі учасники сідають по колу

Тренер: «Пропоную сьогодні звернути увагу один на одного і подумати один про одного, зробивши це таким чином: необхідно закрити очі (тренер контролює, щоб всі прислухались до його настанов) та подумки пройтись по колу, треба зупинитись перед кожним учасником тренінгу та подумати про його сильні сторони та переваги».

Тренер також бере участь у виконанні цієї вправи та контролює час, щоб усі встигли виконати це завдання.

Тренер: «Відкриємо очі. Тепер хтось один має кинути м'яч іншому учаснику групи, якого він обере, і скаже, якою сильною стороною володіє ця людина. Той, кому кинули м'яч, передасть його наступному, називаючи сильний бік чи безумовну гідність цієї людини. Вправа виконується доки м'яч не побуває у кожного учасника. Кожен має дізнатися про свої сильні сторони».

Після того, як коло замкнулося, тренер може запропонувати взяти м'яч тому учаснику групи, хто хотів би звернутися до когось, але не зміг цього зробити, тому що до цієї людини звернулися раніше, ніж м'яч виявився у нього. Таких бажаючих може бути кілька.

Під час обговорення можна запитати: «Як ви себе тепер (зараз) відчуваєте?», зафіксувати позитивні почуття та емоції, які з'являються, як правило, у ході виконання цієї вправи.

Слід зазначити, що у відповідь на це запитання один із учасників групи може говорити про труднощі та напруженість, які виникли в той момент, коли він заговорив або звернувся до іншого про свої переваги. Ця відповідь спонукає до глибшої та змістовнішої дискусії. Його можна конкретно викликати, запитавши: що ви відчували, коли звернулися до когось іншого і коли ви?

Вправа 3.

Для виконання цієї вправи група ділиться на підгрупи по 4 людини.

«Зараз один із учасників у кожній групі говоритиме, звертаючись по черзі до інших членів «четвірки»: «Мені здається, що ти вважаєш (думаєш), що я у спілкуванні...» Ті, до кого він звертатиметься, повинні будуть сказати, з чим із сказаного вони згодні, а з чим ні, але при цьому не треба говорити, що ви ще думаєте про особливості цієї людини у спілкуванні. Тільки висловити згоду чи незгоду з тим, що було сказано».

Для вправи характерний великий обсяг зворотнього зв'язку, що дає учасникам можливість уточнити уявлення про себе та інших людей, потренуватися у встановленні зворотнього зв'язку.

Вправа 4.

Усі стають по колу.

Тренер: Давайте подумаємо про... (ім'я одного з учасників). Згадаймо його дії, прояви, то, як він каже, дивиться, усміхається. А тепер ми всі по черзі зробимо йому комплімент.

Рефлексія (підбиття підсумків).

Заняття 10

Мета:

- усвідомлення того, що сталося із групою за час тренінгу;
- отримання учасниками емоційного та психологічного розвантаження, зняття дрібних образ та усунення можливих непорозумінь.

Вправа 2.

Учасники сідають колом.

Тренер: «Наша робота добігає кінця. Однак перед тим як роз'їхатися, треба зібрати валізу. Ми працювали разом, тож і збирати валізу для кожного будемо разом. Вміст валізи буде особливим».

Оскільки ми займалися проблемою спілкування, туди ми «покладемо» те, що кожному допомагає у спілкуванні, і те, що заважає. Валізу ми збиратимемо за відсутності людини, а коли ми закінчимо, ми запросимо його і вручимо валізу. Він повинен її забрати з собою, не ставлячи запитань.

Збираючи валізу, ми дотримуємося деяких правил:

1. У валізу треба покласти однакову кількість якостей, які допомагають і заважають.

2. Кожна якість додається у валізу тільки за згоди всієї групи.

Якщо хтось, хоча б один, не згоден, то група може спробувати його переконати у правильності свого рішення, якщо це не вдасться зробити, якість у валізу не кладеться.

3. Покласти у валізу можна тільки ті якості, які проявилися під час роботи групи.

4. Покласти у валізу можна тільки ті якості, що піддаються корекції.

5. Керувати збором валізи буде кожен із нас по черзі. Допустимо, ти, (ім'я учасника), почнеш, а далі продовжить (ім'я учасника) тощо. Прохання: не забувайте тих правил, про які ми говорили».

Тренер може запропонувати використати для тимчасового орієнтиру досвід обговорення учасника, якому першому збирають валізу.

Переходити до обговорення якостей слід лише тоді, коли керівник збору валізи вислухає речення. Під час збирання валізи тренер сидить за межами кола.

При плануванні роботи групи тренер повинен врахувати, що на збір валізи в такому варіанті йде багато часу – у середньому по 10 хв. на кожного учасника.

Вправа 3. Підбиття підсумків.

Всі запрошуються у велике коло для проведення заключної тренінгової дії. Проводиться глибока рефлексія групових процесів, якісних змін у комунікативній сфері, що відбулися у кожного під час роботи. Після того, як кожен учасник висловить свою думку, можна запропонувати виробити програму дій щодо розвитку комунікативної компетентності у професійній діяльності. Потім учасники оцінюють за 5-бальною шкалою своє задоволення результатами тренінгу, визначають, чи є потреба у подальшому професійному самовдосконаленні.

Закінчується процедура тим, що кожному надається можливість висловити свої враження, поставити будь-якому учаснику питання або сказати йому те, що не встиг під час занять. Від учасника до учасника передається клубок ниток зі словами: «Мені найбільше сподобалося, як ти...», «Я вдячний тобі за те, що...», «Я радий знайомству з тобою, тому що...» т.п.

3.2. Методичні рекомендації щодо підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти

Головна роль у розвитку освітнього закладу належить директору ЗЗСО, його підходам до управління освітнім закладом та управлінськими здібностями, якими він володіє. Головною умовою професійного зростання керівників є готовність до сучасних змін, директор школи - це генератор усіх інновацій, які відбуваються у системі освіти. Директор має бути активним та комунікабельним аби налаштувати колектив на роботу враховуючи всі зміни. Враховуючи необхідність керівників шкіл підвищувати свій професійний розвиток, удосконалювати та розвивати набуті знання, пропонуємо курс підвищення кваліфікації для керівних педагогічних кадрів «Розвиток управлінських здібностей у керівників закладів загальної середньої освіти».

Мета: Розвинути управлінські здібності керівників закладів загальної середньої освіти, необхідні для забезпечення ефективної управлінської діяльності, знайомство з новітніми теоріями та практиками в управлінні та новими підходами до вирішення управлінських завдань.

Модуль 1. «Лідерство»

Ключові теми: управління собою, самомотивація, технології лідерства; розвиток лідерського потенціалу та якостей; психологія лідера; підвищення рівня особистісних амбіцій, стратегії впливу, націленість на результат; інструменти підвищення точності прийняття рішень; переконання та встановлення необхідні лідерам; розвиток харизми та емоційного інтелекту; особистісне та професійне зростання; ефективна комунікація з педагогічними працівниками (підлеглими); формування команди лідерів

Модуль 2. «Управління персоналом»

Ключові теми: методологія навичок управління людьми, стилі керівництва, ситуаційне керівництво, ключові інструменти управління в рамках функцій – планування, організація, мотивація, контроль; види контролю, рівні зрілості

працівників та технології управління з урахуванням рівнів зрілості; формування відповідальності у працівників.

Модуль 3. «Мотивація педагогічних працівників»

Ключові теми: як змотивувати педагогічних працівників на професійне та особистісне зростання; моделі управління ентузіазмом людей, як підібрати мотиваційні інструменти, причини невмотивованої поведінки працівників; алгоритм побудови системи мотивації педагогічних працівників.

Модуль 4. «Управління часом»

Ключові теми: керування професійними контекстами; особистий тайм-менеджмент; мистецтво встигати, як «стискати» та «розтискати» тимчасові рамки; зв'язок довгострокового, середньострокового та короткострокового планування (рік, місяць, тиждень, день), планування досягнення цілей (покроковий план, графічні моделі – «дорожні карти»), типи та особливості завдань у тайм-менеджменті (жорсткі, гнучкі, плаваючі та ін.), техніка розстановки пріоритетів та завдань, баланс термінового та важливого, техніка концентрації на важливому.

Модуль 5. «Коучинг та наставництво»

Ключові теми: концепція коучингу та методи розвитку педагогічних працівників; менеджмент у стилі коучинг; види, технології та алгоритм коучингу; розвиток необхідних навичок для коучінга високої ефективності; особливості та інструменти коучингу різних шкіл; емоційний інтелект коучінга; технології коучінга для керівника.

Модуль «Делегування»

Ключові теми: делегування завдань: рекомендації, приклади та методи стимулювання співробітників; зони делегування, система контролю за виконанням доручень керівника, ключові помилки при делегуванні, алгоритм делегування в дії; рівні делегування; ситуаційний аналіз та діапазон контролю, діалог з працівниками; технології вирішення типових труднощів делегування.

Висновки до третього розділу

В умовах сучасного реформування освітньої галузі керівники закладів загальної середньої освіти потребують розвитку рівня управлінських здібностей.

Це означає, що під час підвищення кваліфікації необхідно особливо посилити роботу над удосконаленням управлінських здібностей керівників, розвитком їхніх особистісних якостей, покращенням мотивації до управлінської діяльності та розвитком системи цінностей, необхідних для якісного управління закладом загальної середньої освіти.

Зважаючи на результати дослідження щодо рівня розвитку управлінських здібностей, визначено, що потребують вдосконалення та розвитку: комунікативні та організаторські здібності. Чинне законодавство зобов'язало педагогічних працівників та керівників ЗЗСО підвищувати свій професійний рівень щороку, відповідно, при виборі тем з професійного розвитку, рекомендуємо педагогам звертати увагу та обирати найактуальніші теми з даного напрямку для підвищення професійного рівня. Також, враховуючи децентралізацію міських та селищних рад, майже в кожній громаді Одеської області створено КУ Центри професійного розвитку педагогічних працівників, тому працівникам центрів рекомендуємо використовувати тренінгові вправи для роботи з педагогічними працівниками та керівними кадрами.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено дослідження теоретичних основ та практичних умов формування, розвитку та оцінювання управлінських здібностей керівників закладів загальної середньої освіти.

У процесі дослідження визначено сутність поняття «управлінські здібності керівника ЗЗСО». Опрацювавши численну літературу визначено, що ефективна, планомірна діяльність сучасного освітнього закладу значною мірою залежить від управлінських здібностей керівника, його професійних знань та умінь. Сучасний директор школи має бути конкурентоспроможним, йти в ногу з часом та вести за собою колектив – професіоналів, вміти вирішити будь-яку управлінську проблему, використовуючи свої професійні здібності. В ході впровадження Нової української школи керівники ЗЗСО є генераторами нових ідей. Керівникам ЗЗСО доводиться працювати у період розширення та оновлення управлінських функцій. Оскільки, відповідно до чинного законодавства заклади загальної середньої освіти набувають автономії, керівники українських шкіл мають опанувати безліч інструментів для того, щоб організувати роботу в колективі самостійно.

Визначено критерії, показники та рівні сформованості управлінських здібностей у керівників ЗЗСО. Для визначення сформованості управлінських здібностей у керівників ЗЗСО, ми виділено чотири рівні сформованості управлінських здібностей: високий; достатній; середній; низький.

Описано методики діагностики сформованості управлінських здібностей у керівників ЗЗСО. У ході експерименту використовувалися: анкетування «Рівень комунікативного контролю у спілкуванні», методика вивчення комунікативних та організаторських схильностей (КОС), діагностика творчого потенціалу та креативності, тест Айзенка з метою виявлення емоційної стійкості керівників.

Проаналізовано результати діагностики сформованості управлінських здібностей у керівників ЗЗСО. За результатами всіх методик ми виявили загальний рівень сформованості управлінських здібностей у керівників ЗЗСО: високий рівень мають 10% керівників, достатній рівень – 40% керівників, середній рівень – 30% та низький рівень 20% керівників. Згідно результатів діагностики, керівники ЗЗСО Білгород-Дністровського району потребують рекомендацій, щодо розвитку комунікативних та організаторських здібностей.

Описано методики діагностики сформованості управлінських здібностей у керівників ЗЗСО. Основними чинниками, що забезпечують удосконалення освітнього процесу підвищення кваліфікації керівників освітніх установ у контексті формування їх управлінської здібностей, є: визначення точних якісних вимог до керівників ЗЗСО; реалізація найбільш ефективних (альтернативних традиційному) підходів до побудови змісту та організації підвищення кваліфікації керівників освітніх установ; модернізація інформаційно-методичного забезпечення освітнього процесу; побудова європейської системи щодо добору і підготовки викладацьких кадрів, що забезпечують освітній процес; визначення механізму фінансово-економічної оцінки адекватних витрат на реалізацію освітніх програм.

З метою розвитку управлінських здібностей керівників закладів загальної середньої освіти автором рекомендовано для використання тренінгові вправи, для розвитку організаторських та комунікативних здібностей. Також запропоновано курс підвищення кваліфікації «Розвиток управлінських здібностей для керівників закладів загальної середньої освіти».

Грунтуючись на аналізі думок практиків та теоретиків сфери управління, проведені узагальнення теорії та практичних результатів можуть у подальшому бути використані або стати частиною методичних посібників, лекцій. Отримані результати аналізу розвитку управлінських здібностей керівників ЗЗСО Білгород-Дністровського району можуть стати основою для розробки рекомендацій до практичної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батаршев А. Психодиагностика в управлении: практическое руководство. Москва: Дело, 2005. 496с.
2. Введение в практическую социальную психологию. Под ред. Ю.Жукова, Л. Петровской. М., 1999.
3. Волобуєва Т. Самоосвітня діяльність керівника. Харків: Основа, 2005. 96 с.
4. Дарманський М. Соціально-педагогічні основи управління освітою в регіоні. – Хмельницький: Поділля, 1997. 384 с.
5. Дорошенко Е. Оценка профессиональных, деловых и личностных качеств персонала: методические рекомендации по аттестации руководителей и специалистов. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.market-journal.com/celevoeupravlenie/39.html>
6. Фетискин Н., Козлов В., Мануйлов Г. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. Москва: Институт психотерапии, 2002. 263-265 с.
7. Єльнікова Г. Управлінська компетентність: методичні матеріали Київ: Ред. загальнопед. газет, 2005. 128 с.
8. Карамушка Л. Психологічні основи управління в системі середньої освіти: навч. посібник. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://lib.mdpu.org.ua/load/psihologiya/Psihologiya_upravleniya_Karamushka_L_M%20z.pdf
9. Кондратьев М.. Психологичний лексикон: слов.-справ. Ред.- сост. Л. Карпенко; Під общ. ред. А. Петровського. - Москва: ПЕРСЕ, 2009. 451 с.
10. Коломінський Н. Психологічні основи методики дослідження ефективності підготовки та підвищення кваліфікації менеджерів освіти. Актуальні проблеми психології. Т. I: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. Київ: Інститут психології ім. Г.Костюка АПН України, 2001, Частина 2. 190-201 с.

11. Корбут М., Рожнова Т. Сучасні тенденції управління навчальним закладом. Збірник матеріалів. Всеукраїнської науково-практичної конференції «Наукові підходи в управлінні навчальними закладами». Київ. 2018. 205-207 с.
12. Королук С. Характеристика менеджерів освіти за стилем керівництва. Освітній менеджмент: перспективи розвитку та інновації. Всеукраїнська науково-практична конференція, 23 жовтня 2001р.: Збірник статей. Полтава: ПОШПО, 2001. 129-134 с.
13. Критерії, правила і процедури оцінювання управлінської діяльності керівників [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/news/zatverdzheno-profesijnij-standart-kerivnika-direktora-zakladu-zagalnoyi-serednoyi-osviti>
14. Лідерство та ефективне управління Сутність та вимоги до сучасного лідера [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://eduhub.in.ua/files/159610508441829.pdf>
15. Маслов В. Наукові засади визначення змісту підвищення кваліфікації та підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Післядипломна освіта в Україні. 2002. № 2. 63-66 с.
16. Маслов В. Психологічна основа моделі компетентності директора школи. Директор школи, ліцею, гімназії. 2003. № 1. 12 с.
17. Маслов В. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2007. 134 с.
18. Мельниченко В. Нові підходи до управління навчальним процесом у ПТНЗ. Професійно-технічна освіта. 2018. № 2. 20-21 с.
19. Малихіна Я. Управління взаємодією вищого навчального закладу із зовнішнім середовищем. Theory and methods of educational management. 2013. № 13 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_13/1.pdf

20. Москальова Л. Професійне становлення у практиці управління [Електронний ресурс] Освіта.ua (Видавництво «Плеяди»), 2008. Режим доступу: <http://osvita.ua/school/manage/1079/>.
21. Ущук О., Дослідження задатків і здібностей, як фізичної основи обдарованості (історичний аспект), науково-нормаційний вісник, №1, 2021
22. Несин Н. Професійна компетентність керівника навчального закладу. Відкритий урок. 2017. № 15. 12-13 с.
23. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
24. Ожегов С. Толковый словарь русского языка : 8000 слов и фразеологических выражений; Акад. наук, Ин-т русск. яз. им. В.В. Виноградова. 4-е изд., дополн. – Москва: Азбуковник, 1999. 693 с.
25. Дружинин В. Психология общих способностей В. Дружинин. СПб.: Питер Ком, 1999. 368 с.
26. Оцінка топ-менеджменту [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://shl.com.ua/resheniya-dlja-hr/ocenka/ocenka-top-menedzhmenta>
27. Ревская Н. Психология менеджменту. Конспект лекцій. СПб.: Альфа, 2010. 27 с.
28. Семанчина В. Управлінська компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу. Педагогіка. Актуальні питання гуманітарних наук. 2016. Вип. 15. 430-437 с.
29. Рубинштейн С. Основы общей психологии. Санкт-Петербург : Питер, 1999. 720 с.
30. Психология общих способностей. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 358 с.
10. Шадриков В. Профессиональные способности. Москва: Университетская книга, 2010. 319 с.
31. Сорочан Т. Розвиток управлінських умінь керівників шкіл у системі післядипломної педагогічної освіти. Директор школи, ліцею, гімназії. 2002. № 5. 52-57 с.

- 32.Трунда Ї., Троян В. Директор школи – нові виклики та можливості. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2018/05/1.pdf>
- 33.О.І. Мармаза, О. Касьянова, В. Григоращ та ін.. Управління навчальним закладом: навч.-метод. посіб.Харків: Веста: Видавництво «Ранок», 2017. 250 с.
34. Чернишев В., Двінін А. Человек і персонал в управлінні. СПб.: Энергоатоміздат. Санкт-Петербургское отд-ние, 2010. 195-203с.
35. ЧервонийП. Тренінг «Формування організаторських умінь, комунікативної і конфліктологічної компетентності» П. Червоний Психологічні технології в екстремальних видах діяльності: матеріали V міжнародної наук. - практ. конф. (Донецьк, 28-29 травня 2009 р.). Донецьк: Донецький юридичний інститут ЛДУВС ім. Е. А. Дидоренка, 2009. 234-236 с.
36. Психологические тесты для профессионалов/ авт. сост Н. Гребень. Минск: Современ. шк., 2007. 496с.
- 37.Павелків Р. Загальна психологія.[Електронний ресурс]. Режим доступу: https://pidru4niki.com/13590421/psihologiya/zdibnosti_zadatki_priroda_zdibnostey
- 38.Хрусталева Т.М. Специальные способности учителя в интегральном исследовании индивидуальности: дис. доктора психологических наук: 19.00.01 общая психология, психология личности, история психологии. Пермь, 2004. 398 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета

1. ПІБ
2. Вік
3. Оцінити власні здібності від 1 до 5

комунікативні здібності	1	2	3	4	5
організаторські здібності	1	2	3	4	5
емоційна стабільність	1	2	3	4	5
креативність	1	2	3	4	5

4. На вашу думку, які здібності потребують вдосконалення та розвитку?

Текст опитувальника

1. Мені здається важким мистецтво наслідувати манеру поведінки інших людей.
2. Я б, мабуть, міг валяти дурня, щоб привернути увагу або потішити оточуючих.
3. З мене міг би вийти непоганий актор.
4. Іншим людям іноді здається, що я переживаю щось глибше, ніж це є насправді.
5. У компанії я рідко опиняюся у центрі уваги.
6. У різних ситуаціях та у спілкуванні з різними людьми я поводжуся зовсім по-різному.
7. Я можу відстоювати лише те, в чому щиро переконаний.
8. Щоб досягти успіху у справах і стосунках з людьми, я намагаюся бути таким, яким мене очікують бачити.
9. Я можу бути дружнім з людьми, яких я не виношу.
10. Я не завжди такий, яким здається.

Обробка результатів

Опитувальник

1. Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтесь?
2. Чи часто вам вдається схилити більшість своїх знайомих до прийняття ними вашої думки?
3. Чи довго вас турбує почуття образи, яку завдали вам хтось із приятелів?
4. Чи завжди вам важко орієнтуватися у критичній ситуації, що склалась?
5. Чи є у вас прагнення до встановлення нових знайомств з різними людьми?
6. Чи подобається вам займатись громадською роботою?
7. Чи вірно, що вам приємніше та простіше проводити час з книжками або з якими-небудь іншими справами, ніж з людьми?
8. Якщо виникли які-небудь завади у здійсненні ваших намірів, то чи легко відступаєте від них?
9. Чи легко ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за віком?
10. Чи любите ви придумувати та організовувати зі своїми приятелями різні ігри та розваги?
11. Чи важко вам включатись у нову для вас компанію?
12. Чи часто ви відкладаєте на інші дні ті справи, які потрібно було б виконати сьогодні?
13. Чи легко вам вдається встановлювати контакти з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете ви добитися, щоб ваші приятелі, колеги діяли у відповідності з вашою думкою?
15. Чи важко ви адаптуєтесь у новому колективі?
16. Чи вірно, що у вас не буває конфліктів з колегами з причини невиконання ними своїх обов'язків, зобов'язань?
17. Чи прагнете ви при нагоді познайомитись та поговорити з новою людиною?
18. Чи часто у вирішенні важливих справ ви приймаєте ініціативу на себе?

19. Чи дратують вас оточуючі люди і чи хочеться вам побути одному?
20. Чи правда, що ви зазвичай погано орієнтуєтесь при незнайомих умовах?
21. Чи подобається вам постійно знаходитись серед людей?
22. Чи виникає у вас роздратування, якщо вам не вдається закінчити розпочату справу?
23. Чи зазнаєте ви почуття утруднення, незручності, якщо прийдеться проявити ініціативу, щоб познайомитись з новою людиною?
24. Чи правда, що ви стомлюєтесь від частого спілкування з приятелями?
25. Чи любите ви брати участь у колективних іграх?
26. Чи часто ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, що стосуються інтересів ваших друзів, знайомих?
27. Чи правда, що ви відчуваєте себе невпевнено серед малознайомих людей?
28. Чи вірно, що ви рідко прагнете довести свою правоту?
29. Чи вважаєте ви, що вам не дуже важко внести пожвавлення в малознайому компанію?
30. Чи брали ви участь у громадській роботі в школі?
31. Чи прагнете ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?
32. Чи вірно, що ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не було відразу прийняте вашими товаришами?
33. Чи відчуваєте себе невимушено, попавши у незнайому вам компанію?
34. Чи охоче ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?
35. Чи правда, що ви не відчуваєте себе достатньо впевненим та спокійним, коли потрібно говорити що-небудь великій групі людей?
36. Чи часто ви спізнюєтесь на ділові зустрічі, побачення?
37. Чи вірно, що у вас багато друзів?
38. Чи часто ви потрапляєте у центр уваги своїх товаришів?
39. Чи часто ви соромитесь, відчуваєтесь незручно при спілкуванні з малознайомими людьми?

40. Чи правда, що ви не дуже впевнено відчуваєте себе в оточенні великої групи своїх приятелів?

Бланк для відповідей являє собою чотири колонки з цифрами, що означають номери питань та пронумеровані від 1 до 40 у певному порядку, точно такому, як на зразку.

Якщо досліджуваних було декілька, то при необхідності бланки підписують на зворотній стороні.

У тесті необхідно позначити найбільш прийнятні для Вас варіанти відповідей.

1. Чи вважаєте ви, що навколишній світ можна покращити?
 - а) так;
 - б) ні;
 - в) так, але тільки у деяких випадках.
2. Чи думаєте ви, що самі зможете брати участь у значних змінах навколишнього світу?
 - а) так, у більшості випадків;
 - б) ні;
 - в) так, у деяких випадках.
3. Чи вважаєте ви, що деякі з ваших ідей принесуть значний прогрес у тій сфері діяльності, яку ви оберете?
 - а) так;
 - б) звідки у мене можуть бути такі ідеї?
 - в) можливо, мої ідеї принесуть не надто значний прогрес, але деякий успіх можливий.
4. Чи вважаєте ви, що в майбутньому будете грати настільки важливу роль, що зможете у навколишньому світі щось принципово змінити?
 - а) так, напевно;
 - б) дуже малоймовірно;
 - в) може бути.
5. Коли ви вирішуєте щось зробити, чи впевнені в тому, що справа вийде?
 - а) звичайно;
 - б) часто охоплюють сумніви;
 - в) частіше впевнений, ніж невпевнений.
6. Чи виникає у вас бажання зайнятися справою, у якій ви на даний момент некомпетентні і абсолютно її не знаєте?

- а) так, невідоме мене приваблює;
 - б) ні;
 - в) все залежить від самої справи й обставин.
7. Якщо ви займаєтеся незнайомою справою, чи буде у вас бажання домогтися досконалості?
- а) так;
 - б) що вийде, те й добре;
 - в) якщо це не дуже важко, то так.
8. Якщо справа, яку ви не знаєте, вам подобається, чи хочете ви дізнатись про неї усе?
- а) так;
 - б) ні, треба вчитися найбільш важливому;
 - в) ні, я тільки задовольню свою цікавість.
9. Коли ви зазнаєте невдачі, то:
- а) якийсь час наполягаєте, навіть всупереч здоровому глузду;
 - б) відразу махнете рукою на справу, як тільки зрозумієте її нереальність;
 - в) продовжуєте робити свою справу, поки здоровий глузд не покаже непереборність перешкод.
10. Професію потрібно обирати, виходячи з:
- а) своїх можливостей і перспектив для себе;
 - б) стабільності, значимості, потрібності професії;
 - в) престижу й переваг, які вона забезпечить.
11. Подорожуючи, чи могли б ви легко орієнтуватися на маршруті, по якому вже пройшли?
- а) так;
 - б) ні;
 - в) якщо місце сподобалося й запам'яталося, то так.
12. Чи можете ви згадати відразу ж після бесіди все, про що говорилось?
- а) так;

- б) ні;
- в) згадаю все, що мені цікаво.

13. Коли ви чуєте слово незнайомою мовою, чи можете ви повторити його по складам без помилок, навіть не знаючи його значення?

- а) так;
- б) ні;
- в) повторю, але не зовсім правильно.

14. У вільний час ви волієте:

- а) залишатися наодинці, помізкувати;
- б) перебувати в компанії;
- в) мені байдуже, чи буду я один або в компанії.

15. Ви займаєтеся якоюсь справою. Ви вирішуєте припинити її тільки коли:

- а) справа закінчена і, як вам здається, виконана відмінно;
- б) ви більш-менш задоволені зробленими;
- в) справа здається зробленою, хоча можна зробити краще. Але навіщо?

16. Коли ви на самоті, ви:

- а) любите мріяти про якісь речі, можливо, й абстрактних;
- б) за всяку ціну намагаєтеся знайти собі конкретне заняття;
- в) іноді любите помріяти, але про речі, які пов'язані з вашими справами.

17. Коли якась ідея захоплює вас, то ви станете думати про неї:

- а) незалежно від того, де й з ким ви перебуваєте;
- б) тільки наодинці;
- в) тільки там, де є тиша.

18. Коли ви відстоюєте якусь ідею, ви:

- а) можете відмовитися від її, якщо аргументи опонентів здадуться вам переконливими;
- б) залишитесь при своїй думці, які б аргументи не висувалися;
- в) зміните свою думку, якщо опір виявиться занадто сильним.

Ключ до тесту «Діагностика творчого потенціалу та креативності»

Додайте бали за наступною схемою:

Відповідь «а» - 3 бали, «б» - 1, «в» - 2 бали.

- 1 Чи часто ви відчуваєте потребу мати друзів, які вас розуміють, можуть підбадьорити чи втішити?
- 2 Чи вважаєте ви, що вам важко відповідати «ні»?
- 3 У вас часто бувають спади та піднесення настрою?
- 4 Чи часто ви відчуваєте себе нещасним(ою) без достатніх причин?
- 5 У вас виникає почуття ніяковості й хвилювання, коли ви хочете розпочати розмову із симпатичним(ою) незнайомцем(кою)?
- 6 Чи часто ви непокоїтеся з приводу того, що зробили або сказали щось таке, чого не слід було робити або говорити?
- 7 Вас легко образити?
- 8 Чи правильно, що ви іноді сповнені енергії так, що все аж горить в руках, а іноді зовсім мляві?
- 9 Чи часто ви мрієте?
- 10 Вас часто непокоять почуття вини?
- 11 Ви вважаєте себе людиною збудливою й чутливою?
- 12 Чи часто, виконавши якусь важливу справу, ви відчуваєте, що могли б виконати її краще?
- 13 Чи буває, що вам не спиться через те, що різні думки лізуть у голову?
- 14 У вас буває серцебиття?
- 15 Чи бувають у вас напади тремтіння?
- 16 Чи непокоїтеся ви з приводу якихось неприємних подій, що могли б відбутися?
- 17 Вам часто сняться кошмари?
- 18 Чи турбує вас який-небудь біль?
- 19 Ви можете назвати себе нервовою людиною?
- 20 Чи легко ви ображаєтеся, коли люди вказують на ваші помилки в роботі або на ваші особисті недоліки?

- 21 Чи непокоїть вас почуття, що ви чимось гірші за інших?
- 22 Ви дбаєте про своє здоров'я?
- 23 Чи страждаєте ви на безсоння?

