

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

***УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ***

**Навчальний посібник
Частина 2**

КИЇВ - 2023

ББК (74.204.1+74.584.4)

У 66

*Розглянуто та рекомендовано до друку вченою радою
Національного університету біоресурсів і природокористування
України (протокол № 4 від 25.10.2023 р.)*

Рецензенти:

Лупаренко С.Є. – доктор педагогічних наук, професор кафедри освітології та інноваційної педагогіки, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди.

Сущенко Л.О. – доктор педагогічних наук, професор кафедри освіти та управління навчальним закладом класичного приватного університету, м. Запоріжжя.

Кучай О.В. – доктор педагогічних наук, професор кафедри педагогіки Національного університету біоресурсів і природокористування України

Автори-упорядники:

Базелюк В.Г. - кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України.

Гречаник Н. І. – доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України.

Кубіцький С.О. – кандидат педагогічних наук, професор, завідувач кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України.

Шумілова І.Ф. – доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

У 66 Управління освітньою діяльністю : навч. посіб. / авт.-упоряд.

Базелюк В.Г., Гречаник Н.І., Кубіцький С.О., Шумілова І.Ф.

Частина 2. К.: Міленіум, 2023. 238 с.

ISBN 973-966-8063-81-3

Навчальний посібник підготовлений для магістрів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Управління навчальним закладом». Він містить робочу програму навчальної дисципліни «Управління освітньою діяльністю», повний лекційний курс укладений авторами, плани практичних занять, список рекомендованої літератури, а також практикум і методичні рекомендації щодо виконання різних видів самостійної та індивідуальної роботи.

Посібник може бути корисним викладачам і студентам педагогічних закладів вищої освіти, керівникам установ у галузі освіти та слухачам курсів підвищення управлінської кваліфікації.

Частина друга

Розділ 5. Провідництво як перспективний напрямок в освіті України

Національна ідея це не текст, а вербалізація соціальної онтології
(Андрій Зелінський)

5.1. Сутність і зміст провідництва в Україні

Категорії «провід» і «провідництво» це управлінський феномен українського етносу, які багато в чому пояснюють підґрунтя Новітньої історії – російсько-української війни. Науковці стверджують, що Провідництво це унікальний механізм соціальної регуляції суспільних та професійних відносин. І він неповторний по суті!

Майже чверть століття українське суспільство чекає істотних змін в освіті. Прийняті закони, доктрини, постанови та накази про реформи в цій галузі не призвели до відчутних зрушень. Потрібні провідники, люди, які бачать перспективу та знають шляхи до неї.

Формула сучасної української ідентичності – гасло Новітньої історії – «Армія! Мова! Віра!» Це також ідеологія освітньої парадигми сьогодні. В решті решт, це цінності, які виступають критеріями прийняття рішень або особистих, або педагогічних, або управлінських тощо. Ці критерії слугують орієнтирами для індивідуальної та суспільної поведінки. Є надія, що вони можуть стати нашим дороговказом у єдності й соборності українців, внутрішнім компасом у життєтворчості й ставленні до світу, щоб протистояти зовнішній експансії – ідеології «руського міра». А отже, і загалом визначати органічну якість суспільства.

Вивчення провідництва в освіті надає можливість науковцям дослідити життєпис українського проводу – національних провідників освіти, культури, науки. Людей, які представляють українську національну еліту. І не важливо за яких часів. Чи то за часів відміни кріпацтва. Чи то за часів першої світової, або другої світової війн. Головне – саме провідникам належить ідея національного проводу в історії України. І саме наша Новітня історія, а головне знання цієї історії закладає в свідомості українця ту життєдайну силу, яка дозволяє творити своє життя, відчувати гордість і опору –

фундамент буденності життєтворчості, як власної долі, так і держави України.

Адже, про провідника ми дізнаємось з нашої української історії. Хто він – провідник? Провідник – це людина твердої волі, потужна і завзята до справи. Людина, яка надихає, веде за собою, пропонує нові зразки життя, створює умови для людського щастя, складає систему ціннісних координат тощо. Поняття «провід», «провідництво» корелюється з поняттями «влада», «управління», «керівництво», «водійство», «оруда», «наставництво», «керівник», «робота», «клопоти», «дія», «діяльність», «гуру», «отаман»...

Поняття «провід», «провідництво» носять автохтонний характер. Це терміни суто українського походження, що доводить дослідник Сергій Лисаков у своїй дисертації з вивчення феномену провідництва, виокремлюючи філософські, соціальні імперативи витоків ідеї провідництва в освіті України [12]. В історичному минулому в українському етносі, ментальності, мові існував недосліджений і до сьогодні пласт розвитку національної української ідентичності, в процесі якого формувалися автохтонні українські поняття «провід» і «провідництво».

Національний провід здійснювала «провідна меншина», еліта, представники інтелігенції (формували «провід» – уряд, визначали напрямки розвитку держави та суспільства). Вільний народ **обирав** своїх провідників – вождів, старшин, кошових, отаманів тощо [12].

Категорії «провідник», «провідництво» були в активному вжитку в політичному, соціальному та літературному лексиконі до кінця Другої світової війни. Згодом ці поняття набули статусу «табу», бо вживалися ОУН-УПА. Ця організація згодом закріплює за собою тавро (в документах ЦК КПРС) – «українсько-німецькі націоналісти» [12].

В українському націоналізмі питанню проводу і провідництва завжди приділялась належна увага. Визнання ролі еліти, провідника, володаря як у процесі національно-визвольної боротьби, так і в суспільному житті, на етапі побудови Держави. Зустрічаємо розкриття цього питання у працях Дмитра Донцова «Націоналізм. Правда прадідів великих» (у 1926 році вийшло перше видання, де автор виступає з ідеями, в яких переконливо і назавжди руйнуються світогляди драгоманівського «демократизму» і соціалізму Маркса-Леніна. Ця книга вплинула на формування української національної ідеології. А значить і на майбутнє України. На думку автора воля є основою буття), «Геополітика» (в книзі йдеться про панівну «братську» культуру Росії, де геройські фігурують російські терористи поряд з невірними)

героями, невільничих часів), «Підстави нашої політики» (у 1921 році висміює «вищість» московської раси та великий шлях прогресу, який пропагує Москва), «Ідеологія. Націоналізм. Незримі скрижалі Кобзаря. Маса і провід. Дух отари і дух провідництва» (автор готує молоде покоління до боротьби за незалежність України, пропагує ідею утворення незалежної Української держави, вищує з українців почуття меншовартості, віддаючи шану патріотизму, допомагає осмислити тлумачення історичних помилок. Дає визначення поняттю «націоналізм» як боротьбу за незнищенність української національної ідеї. Такої ж самої ідеї, якою керуються і всі решта європейських націй), «Фундамент Українського націоналізму» (тлумачення сучасних соціальних та геополітичних процесів актуалізують ідеї націоналізму, патріотизму, оформлені майже століття тому та дають українцям новий історичний шанс. У книзі зібрані скорочені виклади найбільш визначних, фундаментальних праць ідеологів Українського націоналізму: Миколи Міхновського, Дмитра Донцова, Миколи Сціборського, Ярослава Оршана, Юрія Липи, Ярослава Стецька. Автори розмірковують над питанням: «Чи можливе для українців національне визволення?»).

Праці Ярослава Стецька – провідного діяча ОУН «Київ проти Москви» (автор ділиться геніальним геополітичним чуттям, глибоким розумінням світових політичних процесів, чітким баченням ідейних векторів руху української нації), «Українська визвольна концепція» (у статтях природно порушуються проблеми характеру українського націоналізму й українського націоналіста; йдеться про усвідомлення прав і свобод українського народу; автор дискутує про якість еліти – керівництва, управлінців, які керуються національною ідеєю визволення і боротьби), «30 червня 1941 року» (це про історичне значення Акту 30 червня 1941 року; про довготривалий шлях боротьби української нації; автор ставить перед собою завдання – виявити роль політичної організації революційно-визвольної боротьби нації, проводу), «Дві революції» (це оповідь про виховання національних героїв).

Степана Бандери («Перспективи Української революції», «Третя світова війна і визвольна боротьба», «Питання атомної війни і визвольна революція» та інші), Дмитра Мирона «Орлика» («Ідея та чин України» та інші), Степана Ленкавського («Український націоналізм» та інші). В ОУН серед вишкільних курсів «Провідництво» було виокремлено в один з найважливіших.

Тільки такий володар, провідник, який за життя довів своє право на провідництво, свою здатність до провідництва, котрий з честю витримав

іспит на провідництво перед минулим і сучасним поколінням, тільки той заслужить шану, вдячність і світлу пам'ять нащадків [4].

Філософ Микола Шлемкевич дає таке визначення ментальній синтезі українського суспільства: «Споконвіку діють в українському світі три творчі сили, що намагаються організувати, підводити на щораз той вищий щабель українську соціологічну масу, нарід. Ті сили – це українське єдиновладство (монархія), українське народовладство (демократія), і українське провідництво [12].

«...без національної аристократії – без сильних і авторитетних провідників та організаторів нації в її тяжкій боротьбі за існування – немає і не може бути нації. Призначення еліти, весь сенс її існування – у реалізації провідництва, керівництва та управління політичною організацією суспільства. Це і є головна функція політичної еліти». Така думка В'ячеслава Липинського [12].

Юліян Вассиян, громадський і політичний діяч, філософ, ідеолог ОУН пише: «У пороги залізного двадцятого віку вступила Україна випадково, мимоходом. Своєї появи на овиді великого життя не скріпила вона, як лицувало, аргументом великої людини, геніяльного провідника забракло якраз у переломову добу» [4; 12]. «Українцям, особливо тим, хто претендує на провідництво, слід, у першу чергу, перейнятися проблемою власного очищення від негативу» [4].

Отже, в реалізації ідеї провідництва в усі часи потрібна єдність, потрібне мудре провідництво. Завжди українці, коли здобували незалежність, думали, що це назавжди. Це велика омана. Адже незалежність виборюють щодня.

Провідництво є тривалим процесом. І цей процес стосується не окремих індивідумів, а згуртованості всієї нації в цілому. Завдання, яке ставить перед собою Провідник – це підготовка нижнього плану – варн кшатрійів, вайш'ів та шудрів, тобто особливий рід просвітництва, а також саморозвиток особистості задля переходу у найвищу категорію буття людини – варну Брахманів [4].

Томас Серджіованні, професор Трініті університету в Техасі відстоює думку, що провідниками є люди, здатність яких полягає в глибокому значенні та оцінюванні звичайних подій та умінні надати їм важливого значення, формулюванні далекоглядної мети, поясненні цієї мети іншим. І крім цього, створити довірливі стосунки з працівниками – формуючи у них готовність та почуття партнерства, щоб у подальшому ці якості допомагали у виконанні організаційних завдань, та розробці структури та програми діяльності [4].

У шані дефініція «провідництво» в пластовому русі. У статуті Київського Пласту прописано «В Пласті ми акцентуємо свою увагу на понятті

«провідництво», свого часу доволі знаному в українському суспільстві. Так, члени Київського Пласту заявляють, що провідник прагне не стільки «бути першим», скільки повести за собою, показати шлях до змін на краще. Не завжди йому вдається пройти його до кінця разом з іншими, але успіх інших у тому, що свого часу вони пішли за ним! Провідник – це також той, хто Бере життя іншого і каже: «Я хочу допомогти тобі пройти цей шлях» [4; 12].

В документі «Вишкіл і виховання в ОУН» зафіксована провідницька риса – відповідальність: «Провадити – це мати відвагу рішати, і за рішення відповідати» та наполегливість: «Право вести треба здобувати за всякого спротиву умов здобути» [3]. У 1992 році у своїй праці «Нація. Державність. Націоналізм» Василь Іванишин – доцент Дрогобицького державного педагогічного університету, засновник і провідник націоналістичної організації орденського типу «Тризуб» аналізує статтю В'ячеслава Чорновола «Що далі?», що була опублікована 24 січня 1992 року в газеті «За вільну Україну» під промовистою рубрикою «Студії державного мислення».

Василь Іванишин запропонував своє бачення діяльності керівника, у вигляді настанов і попереджень:

1. Навчитись діяти (працювати, творити, боротися) заради реалізації ідей. Брати приклад з побратимів. Якщо побратими змогли, то і Ти зможеш.

2. Навчитись діяти. Неупереджено реалізовувати ідею. Вимагати із себе над зусиль. Працювати і діяти краще, ніж інші. Користуватися своїми можливостями. Дізнаватися про себе якомога більше, щоб бути корисним у справі.

3. Навчитись загартовувати себе. Організовувати вишкіл і діяльність побратимів. Всіми своїми діями і прагненнями сприяти тому, щоб вони стали діяти краще. Впроваджувати ідеї провідництва в своєму керівництві.

4. Намагатися досягати вищого становища в системі. Замість продумування і витрачання часу на комбінації, інтриги, холуйство нарощувати в собі і розвивати якості в ім'я Справи.

5. Пам'ятати настанову, що найкращим керівником є людина, яка готує собі гідних помічників-заступників. Керівник, який налагоджує механіку діяльності таким чином, що навіть за його відсутності справа продовжується з незмінною ефективністю.

6. Головним показником у провідній діяльності і вартості провідника є довіра до своїх людей щодо того, яким чином вони підтримують і впроваджують його ідеї у творенні Нації та її Організації.

7. Пам'ятати про підготовку гідного наступника. Уміти докласти реальних власних (особистісних, професійних) зусиль, вкластися в певні терміни з метою

підготувати і запропонувати на своє місце наступника, який буде діяти ще краще [4; 12].

З метою успішного перетворення необхідно дослідити особливості впровадження нового якісного продукту... при цьому, уявити (представити, спроектувати) зміни, які виступатимуть результатом впровадження нового якісного продукту. Бачення передує всім діям, надаючи сенсу спрямованості та послідовності всіх наступних дій» [12].

«Той хто вчить і виховує має бути не стільки вчителем, скільки провідником і служителем «природи, єдиноістинною ... учителькою» (Василь Сухомлинський у творі «Павлиська середня школа: узагальнення досвіду навчально-виховної роботи в сільській середній школі»). На думку педагога Сухомлинського В.О. провідник має, в першу чергу, турбуватися про душевне здоров'я, як власне, так і своїх вихованців. При цьому педагогічна діяльність має стати для педагога джерелом душевної життєтворчості і наснаги, відтворюючи вічну духовну красу, стверджуючи морально-етичні норми і принципи в служінні людині, дбати про самовдосконалення.

Адже саме на вчителя покладається важлива місія бути провідником демократичних ідей та високої моралі (Педагогічна Конституція Європи).

Провідник у системі освіти, на думку Віталія Жадька, має розвивати в собі філософське мислення та філософський спосіб життя як духовно-практичний. Існування такої людини-провідника випереджає її сутність – вимагати від себе кожного дня якомога більше – теорія екзистенціалізму. Так, філософське осмислення місії провідництва в освіті, а зокрема і понять «провідництво» та «провідник» потребують досягнути історію подвижництва мислителів, яких, на жаль, у свій час не розуміли сучасники. Подвижників, які зазнали переслідувань, фізичних, моральних, психологічних знущань, цькувань і тортур, які були спричинені тоталітарним режимом влади. У той же час, провідники спричинили започаткування Нової історії, епохи Просвітництва [8].

Отже, вивчення провідницької місії в освіті України передбачає філософське й методологічне осмислення ролі як в історичному, так і в перебудові й реформуванні сучасної освіти. У дослідника питань провідництва в освіті мислення спрямоване на дослідження мислення в ньому самому. Адже методологічний аналіз дозволяє зануритися і поглинути у сам перебіг отриманого нового знання. Вивчення провідництва спрямовує

дослідника не займатись обговоренням того об'єкта, що пізнається у предметі, а починати вивчати те, як він сам (дослідник) мислить.

Так, процедура мислення складається з послідовно виважених мисленневих операцій. Досліджуючи провідництво, педагог/керівник/вчитель по чергово ставить сам собі такі запитання:

по-перше, як я думаю і чому саме так, а не інакше (можливо на це доцільно подивитися з іншого ракурсу)?

по-друге, про що саме я думаю чи про кого?

Такий аналіз забезпечує предметну чистоту здобутих знань, оскільки вимагає від дослідника кропіткої роботи. Ця робота у доборі й аналізі відповідних понять з метою описання об'єкта, у виборі найбільш адекватних принципів і правил, засобів і способів пізнавальної діяльності.

Методологія провідницької діяльності

Методологія провідницької діяльності розглядається як взаємодія суб'єкта управління (провідника) з системою освіти. І ця взаємодія завжди рухлива, адже пов'язана з рухом – впливом або системою впливів на предмет управління, який здійснюється у відповідності до визначеної цілі і спрямований на досягнення результату – перетворення цього предмету. В цьому і полягає суть вивчення дослідником систематизації процесу управління.

Поняття «методологія» складне і багатогранне. Провідництво в освіті набуває нових смислів і потребує дослідження теоретичних аспектів управління.

Методологія (за А. Фурманом) розглядається з декількох позицій. Це:

- вчення як система знань про підходи, принципи, способи і засоби здобуття знань, що відображають різні сфери людської діяльності щодо предмета дослідження, а саме: педагогічну, організаційну, управлінську, економічну;

- система раціональних знань про методи, способи, форми і засоби мислєдїяльності;

- особлива сфера пізнання, критики, творення і рефлексії, що передбачає єднання форми і змісту вивчення проблеми та їх цілісну виваженість за умови урахування цілісності (системи) знання;

- окремий світ методологічного мислення і багаторівневого методологування, який враховує обізнаність та уможливорює збагачення знань дослідника про об'єктивність і доцільність існування інших світів та характеризується такими ознаками: субстанційністю, штучністю і

технічністю, критичністю, рефлексивністю, практичністю, ситуаційністю проживання, ковальністю, окультуреною змістовністю [26].

У «Філософському енциклопедичному словнику» методологію представлено як «...тип раціонально-рефлексивної свідомості, спрямований на вивчення, вдосконалення і застосування методів у різних сферах духовної і практичної діяльності» [24].

Науково-педагогічна теорія традиційно враховує три напрями реалізації:

по-перше, це понятійні формулювання, що характеризують відносини особистості й середовища;

по-друге, це перспектива розвитку й оптимістичний погляд на потенційні здатності особистості до змін, розвитку, виховання;

по-третє, це врахування багатофункціонального характеру культури... культури провідництва в освіті.

Отже, в реалізації основного завдання системи освіти, зокрема провідництва в системі освіти важливим є органічний перехід ідеї провідництва в освіті з теоретичної в практичну площину.

Дослідження питань провідницької діяльності в освіті це сукупність теоретичних систем (інтеграція управлінської теорії і практики, педагогіки, психології, соціології, філософії, менеджменту) щодо розуміння таїни процесу управління, осмислення всієї його величі та глибини, пізнання духовного стану провідника тощо.

Обов'язковим складником процесу розвитку системи «наука–психологія–освіта» є врахування багатоаспектності, багатовимірності й багаторівневості методології як вчення про способи організації й побудови теоретичної діяльності, так і системних перетворень [26].

В дослідженні питань провідництва в освіті важливо використовувати знання педагогічних ситуацій й форм застосування певного методу. Отже, актуальним залишається питання щодо посилення зв'язків теорії і практики управління з філософією, соціологією, психологією, антропологією, фізіологією тощо.

В Україні провідники довгі часи переживали масового знищення. А отже, винищення освітянської еліти!

Про жертовність і трагічну долю подвижників і освітніх провідників України розповідає книга «Репресовані педагоги України: жертви політичного терору (1920–1941)» (автори: В. Марочко та Г. Хіллів; Київ,

2003). На основі аналізу об'ємного фактологічного матеріалу архівно-кримінальних справ репресованих освітян та публікацій періодичної преси 30-х років ХХ ст. автори встановили, що в 1929–1934 рр. репресій зазнали до 30 % учителів України – тобто кожний третій педагог [4].

Лише протягом 1933 р. в обласних управліннях народної освіти за політичними мотивами замінено 100 % керівництва, у районних – 90 %. Усі вони були піддані різним формам репресій. 4 тис. учителів були звільнені зі шкіл України як «класово-ворожі елементи». З 29 директорів педагогічних вузів звільнили 18, роботу втратили також 210 викладачів [4].

Карально-репресивні акції тоталітарного режиму проти учителів спрямовувалися за будь-яку критику ними політики держави, за «політичну неблагонадійність», за освіту і педагогічний стаж, здобуті до встановлення радянської влади, за приховування «справжнього соціального походження» [4].

За таких масштабів репресій проти українського освітянського провідництва дослідження феноменів «проводу» та «провідництва» на українських теренах було майже неможливим. Винятком є осмислення цих феноменів і понять представниками Українського Визвольного Руху. Утім, якщо переглянути знайдені документи за ключовим словом «провідництво» в електронному архіві Українського Визвольного Руху, а саме брошуру «До питання організації» (1949; без автора); статтю «Культ виховання в Організації Українських Націоналістів» (без дати; без автора); статтю «Провідництво» (без дати; без автора); Матеріал для вишколу «Провідництво» (без дати; без автора), то, на наш погляд, у цих документах діячам визвольного руху надавалися рекомендації, які фактично повторюють чи копіюють дискурс про лідерство, відомий нині нам із численних книг західних авторів [4; 8].

Про це свідчить зміст і анотація статті «Провідництво», про яку відомо лише її організацію-видавець ОУН, що розкриває класичні питання лідерства – «Значіння провідництва. Суть провідництва. Постава провідництва. Знання людей. Провідник – виховник. Дружба. Дисципліна. Відношення до підчинених. Реалізація завдань. Провідний доріст і його виховання. У статті акцентується, що для ведення політичної боротьби потрібні три головні чинники: ідея, організовані політичні кадри, провід; розглядається завдання на кожному відтинку революційної боротьби та питання всеукраїнського верховного політичного керівництва» [4].

Тому не дивно, що феномен проводу до цього часу розуміється неоднозначно, так само як і феномен лідерства. Навіть короткий огляд його теорій переконує у влучності характеристики цього феномена відомого

американського фахівця у галузі менеджменту Девіда Кембелла: «Лідерство, – щось загадкове, якість, що вислизає. Існування його легко визнати, важко описати, ще важче використати на практиці і вже неможливо створити цю якість в інших». Разом з тим маємо зауважити, що ідея «проводу» має більш глибоке історичне коріння. Спроба оновити інтерпретацію поняття провідника та ідею провідництва заслуговує на увагу з двох причин [4].

Це необхідність обґрунтовано визнати українське поняття провідника синонімом англо-американського поняття лідера, або ж аргументовано протиставити звичному концепту лідера поняття провідника як глибший чи правильніший тип лідера [4].

З'ясування феномену безелітності України, або безголовості, причини відсутності мудрих керівників і провідників відомим фахівцем з дослідження лідерства та розвитку менеджменту Богданом Будзаном – ректором Міжнародного інституту менеджменту (в Києві (1997–2005 рр.)) концептуалізовано поняття і стан «безголів'я України». І представлено як першопричину усіх «негараздів» української нації. З урахуванням того, що в Україні достатньо багато «яйцеголових» інтелектуалів. Богдан Будзан пише, що «ми цілком заслуговуємо на визнання України «безголовим» суспільством, не здатним діяти цілеспрямовано, доцільно реалізувати свій людський та природний потенціал... Якщо світ переходить до постіндустріальної, посткапіталістичної стадії – суспільства знань. При цьому автор зазначає, що постсоціалістичній «безголовій» Україні доведеться пройти лише один шлях – до «постбезголовості» [4].

Як і де знаходити лідерів-провідників в українському суспільстві?

Щоб відповісти на це запитання, необхідне обговорення гіпотези про «провідництво як нереалізований соціальний управлінський проєкт» (Сергій Клепко).

Хоча в Україні, якщо оцінювати за довідниками й енциклопедіями, провідників не бракувало... довга шеренга князів, гетьманів, кобзарів, поетів і митців... Сторінка Пластового порталу «Визначні українці – члени Пласту» повідомляє про сотні провідників, вихованців Пласту у ХХ–ХХІ ст. Це «провідники національних визвольних змагань 1914–1959 років»; «політичні провідники»; дипломатичні працівники; військовики; науковці; релігійні діячі; діячі культури та мистецтва; підприємці і «провідники українського громадського життя» [4].

Питання некомпетентності державної еліти не є лише особливістю України. Б. Будзан в науковій праці «Менеджмент в Україні: сучасність і

перспективи» (2001) зауважував, що «Наше нинішнє «тупцювання» на місці, а то й відкочування назад у багатьох сферах життя пояснюється саме відсутністю справжніх провідників та лідерів, куцїстю і немїчнїстю наших елітних рядів» [4].

В чому головна функція політичної еліти?

Призначення еліти, весь сенс її існування має бути в реалізації провідництва, керівництва та управління політичною організацією суспільства. А отже освітньою політикою. Це і є головна функція політичної еліти.

Тільки люди, самою вдачею покликані до провідництва, як апостоли до своєї місії, поведуть націю через всі пороги до обраної мети. Оскільки еліта нації набуває своєї сили тільки здобувши гарну освіту то зрозуміло, що саме освіта є наріжним каменем просвітництва як феномену.

І сьогодні хто як не ми продовжуємо вивчати і дізнаватися, і відкривати для себе українських провідників. Життєпис яких ми досліджуємо і яким ми довіряємо майбутнє нашої памолоді.

Отже, слід зробити певні висновки щодо феноменології провідництва в освіті. Чому ми досі не вживаємо це слово, як означення керівника освіти, управлінця в освіті? Чому до нас впродовж 20-ти років приживається слово менеджер, а не провідник?

Основне стратегічне міністерство в нашій державі – це міністерство освіти. Адже саме в Міністерстві приймаються рішення і утверджуються накази!

Тобто на рівні Міністерства освіти ми отримуємо відповіді на запитання: З якою метою наші учні/студенти, які прийшли до закладу освіти вивчають саме ці предмети, які рекомендовані МОН України (початкова школа це типові освітні програми, середня і старша школа це модельні та профільні програми тощо). Отже, чим наповнено зміст цих предметів, які викладаються, якою інформацією? Про це та багато іншого ми дізнаємось в нормативних документах з питань освіти.

Суть поняття «місія провідника»

Яка місія вищої освіти?

Провідництво в освіті носить ідеологічний характер. Наука в нашому житті це передусім система цінностей, які ми викладачі, асистенти, старші викладачі, доценти і професори сповїдуємо здобувачам освіти?

І саме вища освіта це система закріплення і розвитку цінностей. А цінності ці мають назву національні. І слід розвивати національне підґрунтя

української освіти, а значить – еліти. Адже ми – елітна нація з амбітними цілями і можливостями.

Сьогодні говоримо про важливі проблеми, які впритул пов'язані з життям кожного з нас. Тобто про те глобальне, що безпосередньо сьогодні є предметом розмови в кухнях, спальнях і що створює настрій, а отже психологічні стани людей з України.

Як нам зберегти своє культурне національне обличчя? Обличчя громадянина України?

Саме вихід України, українського громадянського суспільства з рабства спричинив до тектонічних глобальних зрушень у цілому світі. Якщо би ми і далі залишалися у полоні нашого ментального рабства світ би котився за своєю визначеною лицемірною системою цінностей, а інакше, кажучи псевдо цінностей. Війна, яка руйнує багато стереотипів сьогодні показала, що українці надали їй зовсім іншого значення.

Для українців це не просто війна, конфлікт або криза. У нашій версії це національно-визвольна війна, коли ми остаточно хочемо звільнитися із ментального рабства.

Як нам зберегти почуття правильності і загального блага, яке ми відпрацьовуємо в повсякденному житті. Тобто в процесі діяльності, спілкування, мислення, рефлексії, дискурсів... І в цьому відношенні не можна не погодитися зі словами Марка Аврелія «*Наше життя є те, що ми про нього думаємо*».

Серед основних цілей тлумачення провідництва в освіті виділяємо такі:

- ознайомити з різними способами співкерування в колективі;
- сформуванню знання та вміння скеровувати свої уміння та зусилля на провідництво;
- сформуванню погляди як стати успішним керівником-провідником;
- продемонструвати шляхи, приклади та інструменти успішного керівництва на засадах провідництва.

З історії питання

Після другої світової війни категорію «провідництво» було переведено до статусу табу, тому що цим поняттям послуговувались націоналістичні організації ОУН та УПА. Достатньо взяти і проаналізувати підручники з історії.

Здебільшого українська наука використовувала термін «лідерство». І з Європи та США до наукового обігу було введено багато методик з формування лідерських якостей.

Науковці Богданов Ігор, Крижко Василь, Немченко Сергій, Окса Микола, Елькін Марк використовують у своїх дослідженнях англomовну конотацію поняття «провідництво» – Guidance of education [4]. В США термін Guidance однозначно асоціюється з психологічною системою підтримки [11]. За ініціативи професора Василя Крижка було зроблено спробу дослідити цей термін в англomовних виданнях. Така ідея була сприйнята і підтверджена в науковому колі [4].

В монографії «Гене́за провідництва в освіті» представлено плеяду як європейських, так і українських провідників. Але жодному з них не вдалося змінити систему освіти в цілому. Вони створювали відповідно ідей та досліджень Г. Щедровицького кентавр-системи – перехідні системи, які були підґрунтям серйозних трансформацій національної системи освіти [4].

В контексті аксіології нашого суспільства вживаємо термін розстріляне суспільство, турбулентне суспільство. Бо немає ідеї, яка б нас об'єднувала. Провід це та соціальна ідея, яка б могла нас поєднати не лише в освіті, а і в культурі, мистецтві, історії, політиці тощо [4].

Отже, провідництво ідентифікується з англійським «the guidance», guide – керувати, вести, направляти. В українській мові часто вживаємо слова «гей», «гайда», «ну». В перекладі з англійської «guide» означає гід, провідник, керівник, а також керувати, вести. До ситуативних синонімів провідництва відносяться – переклад з англійської *lead* – вести; *conduct* – поведінка; *direct* – скеровувати, управляти, наставляти; *leader* – лідер; *chief* – керівник, головний, керівний; *govern* – керувати; *drive* – управляти, керувати; *instruction* – інструкція; *manager* – директор, керівник, менеджер, наставник [4].

Т. Шевченко присвятив історико-героїчну поему «Гайдамаки» саме гайдамакам. Б. Грінченко в «Словарі української мови» надав слову «гайда» сенс – «марш вперед». «Гайда» не несе інтелектуального навантаження і його царина – емоційне волевиявлення.

З погляду на порівняння з англійської та української слів, науковцями було звернуто увагу на значну вживаність вигуку «ну» в процедурах, що стосуються провідництва. «Ну» це вигук, несе емоційне навантаження, передає спонукання. Крім цього передає заклик, звернення, оклик, подив, досаду, іронію, нетерплячість [4].

У доповіді Римського Клубу 2017 року звернення «Come on! Капіталізм, короткозорість, населення і руйнування планети».

Словосполучення «Come On!» в англійській мові – часто використовуване. Вислів «Come on!» може трактуватися як «Нужбо давайте!» – виклик до дії.

В працях Т. Серджіованні «Керування освітою і шкільне врядування», Марка Е. Генсона «Керування освітою та організаційна політика», Сеймура Сарасона «Політичне провідництво і можливі невдачі в реформуванні освіти», М. Фуллана «Вимірювання глибини освітніх реформ» вперше представлено й легітимізовано поняття «провідництво» в царині освіти [4].

У результаті дискусійних розмірковувань лінгвістів, управлінців провідництво ідентифіковано в англійській мові як «The Guidance». А провідництво в освіті перекладається як «the Guidance in Education». В корені слова guide закладено – вести, керувати, направляти [4].

У США вже понад століття існує державна програма у вигляді соціально-психологічної служби «Гайденс», яка об'єднує потенційні сили суспільства. Це сім'я, школа, громада, церква. Це надання психологічної, педагогічної та соціальної допомоги для вирішення проблем «self made man» (переклад – людина, яка сама себе зробила). Це програма масової соціальної адаптації (первинної соціалізації) [4].

Отже, поняття «провідництво» має українське етнічне коріння і автохтонне по суті, але, нажаль, ми його поки що використовуємо в не достатній мірі. Поняття «провідництво» та «лідерство» мають різні значення і тлумачення.

Рефлексія наукового дискурсу з проблеми «проводу» та «провідництва» спонукала науковців до історіографічного дослідження, періодизації цього феномену в часі та формах (філософських, лінгвістичних, соціальних, психологічних, педагогічних...) [4].

Періодизація феномену провідництва

[4]

<i>Від народження Христа за Григоріанським календарем до Хрещення Київської Русі</i>
<i>Від Хрещення Київської Русі (988 р.) до XI століття</i>
<i>XI ст.— XVIII ст. припадає на створення навчальних закладів Братські школи</i>
<i>XVIII ст.— перша пол. XIX ст.— природничо-наукова парадигма розвитку людської цивілізації.</i>
<i>Друга пол. XIX ст. – середина XX ст. Технократична парадигма. Поява парадигми наукового менеджменту (Ф. Тейлор) та загальної організаційної науки (О. Богданов).</i>

Польський мовознавець французького походження Ян Бодуен де Куртене подарував нам влучну думку: «Мова – це перший і останній бастион захисту Держави».

Мілітарне визначення мови – Вірою своєю будете спасенні!

В риториці є поширеною думка про значення по-перше, мистецтва полководця і по-друге, оратора. Отже, на війні важливою є мотивація воїна словом. Якщо воїна не надихати словом систематично, то йому буде складно влучно стріляти.

Дізнаючись про російськомовне населення, ми звертаємось до історії. Ми ставимо перед собою одвічні запитання і шукаємо відповіді на них.

Звідки взялось російськомовне населення?

Це наслідок окупації України Росією. Це друга половина ХVІІ ст. Можливо хтось скаже, що це історія?

Історія сьогодні прийшла в домівки і родини кожного з нас. Історія забирає наших воїнів. Історія, на превеликий жаль, руйнує як наші домівки, так і сусідів. І сьогодні ми стаємо одночасно і свідками нашої історії, і творцями її. Отже, висновок – історія це не те, що було колись. Історія це те, що є завжди.

Історична довідка

Місто-герой Харків – російськомовне населення більше 70%. Місто-герой, яке зазнало велику кількість бомбардувань. Слобожанщина, а отже Слобода – це вільна земля. Якщо висловлюватись сучасною термінологією – це офшорна зона. Зі Слободою асоціюються козаки, які були втомлені від війни, хотіли оселитися на вільних землях і почати власне господарство. Бо українці – це підприємлива нація.

І якщо вже говорити мовою науки. Ми ніколи не перестанемо мілітаризувати, тому що для української нації в усі часи було важливим мріяння й досягнення визволення. А отже, звільнення. Уміння проявляти волю. Бути вільною нацією.

Ми проходимо через катарсис. Що означає пройти через катарсис?

З психології катарсис – це процес визволення емоцій, переживань. Моральне очищення в результаті перенесеного потрясіння, страждання. Це систематичний процес вивільнення від страждань. Адже громадяни України, українська нація довгий час перебували в полоні російськомовної окупації.

Були пригніченою нацією, якій довгий час впродовж багатьох століть знищували національну свідомість.

І досі на російськомовних пропагандистських каналах телебачення пропагується ідея української второсортності й меншовартості.

Свідченням цьому є багато історичних фактів, подій, процесів, яким віддаємо пошану. Це пам'ять про кобзарів (Харків), героїв Крут, Холодний яр, Голодомор, УПА, Небесну сотню, Кіборгів, захисників Ілловайська, Дебальцево, Донецького аеропорту...

Український феномен кобзарів. Всі в Україні знали про запрошення кобзарів до Харківського оперного театру на Всеукраїнський з'їзд народних співців з різних областей радянської України – кобзарів. Їх чекали, ніби-то, як годиться з бандурами, бо кобзарі сподівались, що крім з'їзду відбудуться ще й творчі змагання, де їх залучать до соціалістичного будівництва та відходу від виконавських традицій і визначення нових ідеологічних пріоритетів.

Ця подія увійшла в історію як «Харківська трагедія» 30 грудня 1930 року, коли 337 кобзарів були одягнені у святкові вишиванки і кожен кобзар тримав у руках свій інструмент. Народних співців тримали в залі до вечора. А згодом, під суворим наглядом охоронців їх вивели у двір до вантажівок під брезентом. І чомусь розмістили у залізничних вагонах для тварин і повезли до околиць станції Козача Лопань з виритими траншеями.

Разом з малолітніми поводитирами кобзарів вишукували в одну шеренгу і безжально розстрілювали, а музичні інструменти спалили. Здійснювали цю каральну операцію загін особливого відділу НКВС УРСР. З метою однозначності в інтерпретації категорії «проводу» як ментального українського феномену з історичним корінням необхідне занурення в історію.

Порівняльний аналіз категорій «провідництво» та «лідерство».

Лідерство в перекладі з англійської – ведучий, керівник, характеризується умінням людини пробуджувати в співробітників мрію, якої вони прагнуть. Англо-український словник тлумачить термін «leadership» як «керівництво», «водійство» [4].

Наставник є лідером. Лідер знає як взяти на себе роль провідника. Він несе відповідальність за прийняття рішень; у виборі цінностей; визначенні шляхів наукового пізнання; вирішенні спірних питань (Мірослав Шиманський).

Управління – це організаційна праця, яка за сутністю визначається і характеризується з позиції цілераціональної діяльності фахівців з менеджменту або лідерів на думку Ірини Шавкун.

Лідер – слово іншомовного походження. В українській мові доцільно використовувати слова поводитир, провідник, ватажок (Віталій Татенко).

Зміст категорії «освітній провідник» можна ототожнювати зі змістом категорії «результативний освітній лідер» (Ірина Семенець-Орлова) [4].

«Лідери не будують планів; вони не вирішують проблем; вони навіть не організовують людей. Вони готують свої компанії до змін і допомагають їм справлятися зі всіма складнощами на шляху перетворень» (Абрахам Залезник).

Формат діяльності в сфері освіти лідерів і провідників має певні відмінності. Характерною відмінністю між лідерством і провідництвом є те, що за наявності в проблемному полі освіти груп лідерів їх функція – гармонізація діяльності системи. Провідники створюють власною діяльністю емерджентну зону провідництва, здійснюючи вплив на систему освіти. Провідник діє самостійно реалізуючи власну ідею за ради змін, які провокує нова парадигма освіти.

У порівнянні з «лідерством» термін «провідництво» маловживаний. Частіше використовуються визначення «лідер», «лідерство». Поняття «лідерство» та «провідництво» мають суттєві відмінності.

Основна відмінність полягає у здатності до генерування нових ідей, умінні їх опрацювати; умінні обирати і використовувати засоби їх здійснення, яких до цього не існувало.

Провідник працює у середовищі, яке створює самотужки. В цьому середовищі немає обмежень. При цьому провідник володіє найвищим ступенем свободи. Відрізняється активною мислєдіяльністю щодо створення схем, образів. Лідером вважається носій, прихильник та дослідник напрямку або ідеї, який здатен модернізувати, розвинути напрямок або ідею. При цьому провідник завжди діє в межах визначеної ідеї.

Характерною особливістю провідника є те, що значний час він знаходиться поза реальною ситуацією. Провідник може бути адаптований до суспільства тільки за зовнішніми ознаками. У той же час, за внутрішніми ознаками, провідник не сприймає існуючий стан речей, а вважає за необхідність змінити його. Саме тому у більшості випадків, певний проміжок часу, провідник самостійно віддаляється від спільноти у якій існує. Крім цього, лідер діє в межах визначеної ідеї, він може також вийти в

«рефлексивну позицію», але цілісність його бачення буде обмежено системою в якій він існує, або ідеєю яку він реалізує [4].

В «рефлексивній позиції» лідер не тільки бачить внутрішні зв'язки та закономірності системи, а також знає що саме необхідно відкоригувати, щоб досягти успіху. У той же час, він не завжди бачить, яким чином відбувається рух об'єкту взагалі, його здатність до трансформації лежить в межах ресурсів самої системи.

Лідер не може «маргіналізуватися». Якщо він не буде контактувати, шукати зв'язки з суспільством, професійною спільнотою, то автоматично перестане бути лідером, то автоматично вийде із системи. Ця здатність «фейкової маргіналізації» притаманна тільки провідникам [4].

Найбільш виразні відмінності спостерігаються в особистісних якостях «провідника» та «лідера» (див. табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння особистісних якостей провідника та лідера [12]

Лідер	Провідник
Прихильник, послідовник ідеї, яку впроваджує ужиття.	Генератор ідей.
Уміння реалізовувати стратегічні та тактичні ідеї; дії більш конкретизовані та адаптовані до ситуації, що склалася в середовищі, в якому існує лідер.	Уміння глобально мислити.
Уміння організовувати спільну діяльність: – формулювати мету, що хвилює більшість членів колективу, брати на себе відповідальність у досягненні мети; створювати основні, визначальні умови в цілепокладанні; – є представником колективу у взаєминах з керівництвом.	Уміння представляти власні відрефлексовані ідеї, які народилися в процесі інтеріоризації критичних ідей спільноти, спрямованих на трансформацію; зміну принципів існуючої спільноти, або окремих її систем.
Усвідомлює спільні потреби й проблеми колективу та бере на себе ту частку роботи із задоволення цих потреб й вирішення проблем, яку інші члени колективу взяти на себе не можуть: – лідер знає, у чому полягають інтереси людей, з якими він пов'язаний по роботі, і готовий їх	Усвідомлює потреби суспільства; визначає шляхи та їх трансформації; виявляє високу здатність до відчуття настроїв та прагнень суспільства загалом. Уміння виявляти внутрішню

відстоювати.	впевненість щодо реалізації власних ідей.
Лідер	Провідник
<ul style="list-style-type: none"> – Проявляє чуйність, проникливість і довіру до людей: уміє вислухати і слухати; – легко спілкується та зберігає таємниці інших; – зрозуміє проблеми інших; – має достатній рівень емпатії; – готовність заступитися за іншого, якщо з ним поводяться несправедливо; – здатний розуміти те, про що інші воліють мовчати; – здатний до співпереживання (емпатії); – виразник спільних для членів колективу позицій; – впевненість щодо вирішення проблем; – оптимістично підтримує в інших віру у власні сили; 	Змінить справу спільноти в кращий бік.
<ul style="list-style-type: none"> – вміння приймати управлінські рішення ґрунтуються на наукових знаннях управління; – володіє високими моральними якостями; – високий рівень професійної культури. 	<p>Уміння чітко і грамотно оцінювати ситуацію та виражати емоції.</p> <p>Розуміє як власні емоції, так і емоції інших, що мають тісний зв'язок з внутрішніми та зовнішніми подіями у суспільстві.</p>
<p>Здатні створювати середовище талановитих, обдарованих односторонців, які мають спільні інтереси:</p> <ul style="list-style-type: none"> – планують свою роботу з урахуванням можливостей кожного; – здатні заохочувати односторонців до діяльності, і при цьому не зловживають довірою до себе; не віддають прямих розпоряджень і команд; наділені «почуттям 	<p>Здатні досягати емоційного резонансу, надихають людей, описуючи майбутні перспективи або напрямки руху:</p> <p>здатні пов'язувати бажання людей з цілями суспільства; здатні знаходити нові можливості, а відчаю та</p>

ліктя», уміють переконувати, підтримувати; – мають неформальний авторитет.	безпорадності протиставляють надію.
---	--

Теорії лідерства

Український історик та філософ Лев Силенко ототожнює поняття «провідник» та «лідер». Сучасні політологи акцентують увагу на семі політичного провідництва. Сема – елементарні віддзеркалення в мові різних сторін і властивостей предметів та явищ дійсності.

Хартлі Джин є англійським дослідником, який висуває чотири «моделі» лідерства. І дають відповідь на запитання – чому все-таки певні люди стають лідерами і чому не тільки ситуація визначає їх висунення:

- 1) якщо лідер в одній ситуації, то шанси стати ним в іншій ситуації підвищуються;
- 2) якщо проявив себе як лідер – придбав авторитет, який може сприяти призначенню на керівну посаду і тим самим закріпленню лідерства;
- 3) сприйняття групи стереотипне, і якщо став лідером в одній ситуації, вона сприймає таким і в іншій;
- 4) лідером стає людина, яка цього прагне.

Феномен лідерства – об’єкт наукового пізнання соціологів, психологів, політологів, педагогів, менеджерів. В чому суттєва різниця лідерства і провідництва? Лідери гармонізують діяльність системи. Провідництво передбачає вихід за межі нормативного, усталеного практикою [4].

Концепції лідерства

На розвиток багатьох концепцій лідерства здійснили вплив відомі роботи французьких соціолога і кримінолога Жана-Габрієля Тарда та соціального психолога Гюстава Ле Бона (автора одного з перших варіантів доктрини «масового суспільства»; автора робіт з теорії національних рас, расових приналежностей та вивчення психології натовпу) [4].

Розробили механізми виникнення лідерства у груповому процесі:

- американський соціолог Джордж Хоманс – автор теорії «соціального обміну»;
- розробник теорії людських ролей Фредерік Бейлс;
- автор харизматичної концепції Макс Вебер.

Джон Эдейр – доктор університету Ексетера називає лідера провідником світогляду; джерелом цінностей і норм; складовими групового світогляду. В етимологічному сенсі розрізняє терміни «лідерство» та «менеджмент» [4].

Лідерство вказує напрямок. Термін «лідерство» з англосаксонської це загальні риси для всіх північноєвропейських мов, означає шлях, дорога, курс корабля в морі. Лідерство дає відповідь на запитання – яким буде наступний крок [4].

В ідеї менеджменту є цінні елементи, які відсутні в концепції лідерства. Менеджмент схиляється до контролю, особливо фінансового та адміністративного.

Досліджуючи теорії лідерства професор Василь Крижко акцентує увагу на виокремленні проблеми соціального управління в парадигмі лідерства. Так, це роботи професорки Світлани Калашнікової, яка підкреслює, що наукові дослідження кінця ХХ – початку ХХІ ст., переважно розкривають проблеми соціального управління, ґрунтуються на новій управлінській парадигмі – лідерство. Отже, нова управлінська парадигма проявляється через констатацію організаційних структур, моделей поведінки, процедур, принципів і цінностей як основи управлінської діяльності. В еволюційному розвитку управління як вид професійної діяльності проходить три рівні: адміністрування, менеджмент, лідерство [4].

На думку С. Калашнікової – лідерство це вищий еволюційний та якісний рівень управління. Освітнє лідерство авторка розглядає у трьох взаємопов'язаних аспектах (за вже проголошеним синергетичним принципом В. Буданова «*in, for and of*» в освіті, для освіти та про освіту):

- лідерство в освіті (це про діяльність керівників, викладачів, студентів/учнів та, як результат, освітніх закладів-лідерів);
- лідерство для освіти (це про діяльність батьків і стейкхолдерів задля розвитку освіти);
- лідерство освіти (це про діяльність держави щодо забезпечення пріоритетного розвитку освітньої сфери).

Відповідно до способу набуття та реалізації, легітимізації влади, М. Вебер поділив політичних лідерів на такі основні типи:

- традиційні (вожді племен, монархи тощо), авторитет яких базується на традиціях, звичаях, часто освячується релігією;
- раціонально-легальні, які стають керівниками через загальноприйняті у

суспільстві шляхи, внаслідок наполегливої праці, яка дозволила їм завоювати довіру електорату, в процесі якої вони довели здатність управляти. Такий тип лідерства характерний для спокійних періодів розвитку суспільства, коли основною цінністю для нього стає стабілізація політичної системи, використання закладених у ній можливостей;

– харизматичні, що наділені, на думку більшості, особливими надприродними здібностями, покликані до політичного життя вищими силами [4].

Оптимальною умовою для прояву харизматичного лідера є ситуація глибокої системної соціальної кризи, коли суспільство перебуває в стані аномії. Переживається розчарування не тільки в організаційній структурі політичного процесу або ідеології, яка саме і забезпечує її функціонування. Розчарування притаманне також і лідерам, котрі уособлюють ідеологію розчарування [4].

В цей час суспільство проявляє готовність до радикальних змін і прагне лідерів. У той же час чекає, коли запропонують йому нові ідеї. Коли можна побачити нові перспективи розвитку. Коли будуть поставлені якісно інші цілі, що нібито призведе до змін і «благополуччя».

У такі миті суспільство прагне *просто чину*. Хоча має раціонально осмислювати шляхи розвитку. Суспільство знищує старих ідолів, а потім знаходить для себе нових. І на авансцену виходять лідери харизматичного типу. Це сильні особистості без страху і сумнівів. Вони не лише абсолютно переконані в правоті власних ідей, а також здатні переконати людей. Повести їх засобою [4].

Обрана особистість вважається обдарованою, тому що їй притаманні особливі сили і властивості, недоступні іншим людям. Харизма розглядається як дар, талант, яким наділений політичний лідер... харизма не потребує об'єктивно правильного оцінювання з етичного, естетичного чи раціонального погляду. На той момент важливою є фактичне оцінювання підлеглими харизмі. В основі першого типу лідерства – звичка, другий має раціональні корені, а останній базується переважно на емоціях [4].

У своїй книзі американський письменник Стівен Кінг виокремлює чотири рівні провідництва:

1. Особистий (осібний) – стосунки з собою.
2. Міжособистісний (міжосібний) – стосунки з іншими.
3. Колективність у керівництві (керівницький) – персональна відповідальність керівника за виконання дорученої роботи колективу.

4. Організаційний – організація людей до справи або роботи [4].

Погляди автора концепції «розумна організація» Пітера Сенге – директора Центру організаційного навчання в міжнародній бізнес-школі при Массачусетському технологічному університеті ґрунтуються на п'ятьох ключових складових успіху організації. Це такі:

- ретельно працювати над вдосконаленням кожного співробітника;
- розробляти і впроваджувати інтелектуальні моделі;
- розвивати спільне бачення;
- постійне навчання команди;
- цінувати системне мислення менеджера [4].

Особливості провідництва і менеджменту в освіті. Родові зв'язки провідництва в освіті та менеджменту в освіті

Категорія провідництво ґрунтується на двох складових. Це:

- стратегічне бачення провідником напряму діяльності організації;
- вміння не насильно скеровувати персонал організації до активної реалізації цієї стратегії.

Поняття «менеджер» характеризується як можливість організації провадити діяльність, яка стосується

- найму працівників;
- оцінювання їхньої роботи;
- розподілу ресурсів;
- встановленню правильної поведінки.

Провідники «роблять правильні речі», а менеджери «роблять речі правильно» (Ричард Ніксон).

Аналіз наукової літератури свідчить про те, що на сьогодні немає єдиного, однозначного визначення поняття «менеджмент». Відмінності науковців у визначенні терміна пов'язані з різними підходами та концепціями до визначення і характеристики менеджменту як наукової категорії. Це стосується сфер реалізації менеджменту, а також постановки цілей та завдань, що ним вирішуються в тому чи іншому випадку [4].

Отже, менеджмент буквально означає «керівництво людьми». Менеджмент розглядається як:

- вид діяльності щодо керівництва людьми в найрізноманітніших організаціях;
- активне використання ціннісних соціокультурних чинників для підвищення ефективності економічної діяльності;

- *інтегративна наука, специфічна галузь* людського знання, завдяки якій здійснюється функція керівництва людьми;

- *фах* певної категорії людей, соціальної верстви тих, хто здійснює роботу з управління.

Тлумачний словник: «Менеджмент – сукупність стратегій, філософій, принципів, методів, засобів та форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності та зростання прибутків».

За визначенням Ю. Конаржевського «Менеджмент – це нова філософія управління, яка виокремлює роль управління і менеджера в суспільному житті, а також соціальну значущість професії управляючого. Це вимога зробити процес управління цілком обґрунтованим, доцільним і складати плани досягнення цілей таким чином, щоб підлеглі працювали з усвідомленням власної гідності і отримувати від роботи задоволення» [26].

«Менеджмент – це система організації колективної праці, ефективного використання ресурсів, концентрації зусиль на безперервному підвищенні якості роботи персоналу підприємства (організації)» [26].

О. Мармаза зазначає, що на рівні управління закладом освіти можна говорити як про внутрішньошкільне управління, так і про внутрішньошкільний менеджмент. За умов певних відтінків, що відрізняють значення термінів «менеджмент» і «управління», їх все ж можна розглядати як синонімічні у загальному контексті соціального управління. Це пов'язано, перш за все, з інтеграцією вітчизняної науки і практики управління (в тому числі і освітнього) в світову та як наслідок уніфікації термінології. Поняття «управління» має більш загальне значення.

Поняття «менеджмент», як правило, вживається, коли: підкреслюється ефективність управління; йдеться про професійну діяльність керівника з відповідною освітою (менеджер); йдеться про науку управління [26].

Основними інструментами управління – впливу на людей, які утвердилися за всю історію існування людства, є:

1. *Ієрархія*, організація, де основний засіб впливу – відношення влади-підпорядкування, тиск на людину зверху за допомогою примусу, контролю над розподіленням матеріальних благ тощо.

2. *Культура*, тобто вироблені і визнані суспільством цінності, соціальні норми, установки, шаблони поведінки, ритуали, які примушують людину вести себе саме так.

3. *Ринок*, тобто мережа рівноправних відносин по горизонталі, які засновані на куплі-продажі продукції і послуг на відносинах власності, на рівновазі інтересів продавця і покупця.

Саме ці управлінські імперативи завжди співіснують в живих, реальних господарських і соціальних системах, саме їм надається перевага над іншими. Це і визначає сутність, облік економічної організації суспільства [29].

Автор дослідження науки про управління – тектології О. Богданов доводить глибоку її спорідненість із сучасними загальнонауковими напрямками: кібернетикою, системним підходом, структуралізмом, теорією катастроф, синергетикою тощо. Автор, по суті, висловлює ідею ізоморфізму різних організаційних структур, на якій базується як кібернетичний аналіз, так і загальна теорія систем Л. фон Берталанфі. О. Богдановим розроблено цілий ряд понять з позиції кібернетики: «ланцюговий зв'язок», «закон найменших», «принцип мінімуму» та інші.

Контрольні питання:

1. Що для Вас означає «Учитель – носій і провідник змін»?
2. У чому полягає значення провідництва в освіті?
3. Чим відрізняється провідник від лідера в освіті?
4. Ваша думка: чи залежить освіта від політики?
5. Охарактеризуйте поняття «глобалізація».
6. Як глобалізація змінює світ?
7. Яка позиція Римського Клубу щодо просвітництва в світі?
8. Як характеризує у своїй Доповіді Жак Делор освіту?
9. Яке бачення провідництва представлено в Педагогічній Конституції Європи?
10. Як кореспондуються категорії «провідництво» і «лідерство»?
11. Квазіметоди формування критичного мислення.

5.2. Рефлексія провідництва в освіті

Суть поняття «рефлексія»

Як філософська категорія, рефлексія – це «принцип людського мислення, що спрямовує його на осмислення і усвідомлення власних форм і передумов; предметний розгляд самого знання, критичний аналіз його змісту і методів пізнання; діяльність самопізнання, що розкриває внутрішню будову і специфіку духовного світу людини» [18].

Рефлексія в перекладі з латини означає відображення, розмірковування, повне сумнівів, протиріч, аналіз власного психічного стану. Рефлексія передбачає звернення уваги суб'єкта діяльності на самого себе і на свідомість, зокрема на продукт власної активності, а також їх переосмислення: самоаналіз, самооцінювання. На зміст і функції власної свідомості, до складу яких входять особистісні структури: цінності, інтереси, мотиви, мислення, механізми сприйняття, емоційного реагування, прийняття рішень, моделі поведінки, стереотипи дій та інше. «Важливе положення полягає в тому, що в понятті відображення покладена ідея розвитку, ідея існування різних рівнів і форм відображення» (О.М. Леонтьєв).

Поняття «рефлексія» зустрічаємо у філософських вченнях Аристотеля, Платона, Сократа. Сократ розглядає рефлексію в контексті самопізнання людини. Платон розкриває самопізнання у зв'язку із чеснотою – розсудливість, яке і є знанням про самого себе, «розсудливість – це самопізнання». Аристотель наділяв рефлексію рисами божественного розуму – «мислення про мислення». Філософ визначає рефлексію як мислення, спрямоване на самого себе [24].

У роботах філософів Нового Часу поняття «рефлексія» займало центральне місце. На думку Р. Декарта мислення, яке виробляє знання, рефлексивне. Інакше кажучи, людина за своєю сутністю здатна мислити або сумніватися, розуміти, переконувати, бажати, відчувати. Р. Декартом рефлексія розглядалась як основа самопізнання, здатність зазирнути у власні роздуми [24].

Дж. Локк єдність людської особистості: «особистість в людині» обґрунтовує через діяльність рефлексії як спостереження свідомістю станів власної душі. Рефлексія – особлива діяльність людського розуму, його вільна активність, яка здатна породжувати ідеї сил і причинено пов'язувати все різноманіття відчуттів і переживань, представлених у свідомості, адже особистість істота мисляча. На думку філософа, рефлексія в людині це все те, що людина в собі створює сама, завдяки активній діяльності – рефлексії, яка забезпечує безперервність свідомості. Те, що пережила людина, має стати її досвідом, за умови включення діяльності – рефлексії.

За Дж. Локком, саме діяльність рефлексії передбачає для людини існування у ньому розуму і волі. Дж. Локк рефлексію виокремлює як специфічний вищий рівень діяльності свідомості, спостереження за власною діяльністю та способами її прояву. «Під рефлексією... я розумію те

спостереження, якому розум піддає свою діяльність і способи її прояву, внаслідок чого в розумі виникають ідеї цієї діяльності» [24].

I. Кант характеризує рефлексію як особливий стан душі, усвідомленість, аналіз наукою власних засобів пізнання, як психічний акт, концентрацію свідомості на собі, як засіб і форму пізнання; вводить поняття трансцендентальної рефлексії як віднесення знань, уявлень та суджень до відповідних пізнавальних здібностей; як умову для саморозвитку і самовираження особистості.

Г. В. Ф. Гегель – як споглядання духом буття, знання людини про себе; рушійну силу розвитку духу, форму його саморозгортання, природу морально-етичного духу («суб'єктивного духу»). Думка, породжуючи саму себе, сама себе і знаходить [24].

I. Г. Фіхте характеризує рефлексію як наукове знання про самого себе в процесі саморозвитку. Ф. В. Й. Шеллінг – з позиції ідеальної і реальної діяльності розуму про об'єкт і про самого себе як результат інтелектуальної інтуїції.

Г. В. Лейбніц характеризував рефлексію як увагу спрямовану на те, що полягає в сприйманні (аперцепції) нас самих – здатність індивіда зосередитися на змісті власних роздумів. С. Л. Рубінштейн – як залежність поведінки суб'єкта в будь-якій ситуації і ступеню свободи в цій ситуації від узагальненого до підсумкового ставлення людини до життя.

У педагогічному процесі рефлексія є і процесом, і результатом фіксування його учасниками стану власного розвитку, саморозвитку та їх причин. Саме в освітньому процесі структуротворчим компонентом рефлексії є уміння і здатність здобувачів усвідомлювати власну діяльність, розвиток.

Самосвідомість розглядаємо як усвідомлення індивідом себе як автора і творця власних дій, суб'єкта життєтворчості з неповторними фізичними і духовними якостями, потребами й здібностями, носія інтелекту, почуттів і волі, виразника національної, професійної і групової належності в системі суспільних відносин. Об'єктом самосвідомості є суб'єктивний, внутрішній світ особистості. Знання особистості про себе як суб'єкта практичної і пізнавальної діяльності, відображаючись у сфері її самосвідомості, стають предметом її ж оцінок, суджень, думок, переживань.

Процес відображення знань особистості про саму себе має емоційний характер і виявляється в суб'єктивній оцінці власних можливостей, яка є чинником саморегуляції у взаємодії з навколишнім світом. Структуру

самосвідомості утворює єдність трьох компонентів самопізнання, емоційно-ціннісного ставлення до себе та саморегулювання.

Отже, рефлексії потрібно навчати. Рефлексія є вихідним началом мотивації, яке посилюється за мірою розвитку потреб людини/особистості/вчителя/керівника/лідера/менеджера/провідника, і, перш за все, освітніх. Слідом за глибоким самоусвідомленням починають розвиватися процеси: самовизначення – самовираження – самореалізації – самоутвердження – саморегуляції.

Отже, процес рефлексії є складним проявом духовної активності особистості. До внутрішніх потенціалів особистості відносяться: самосвідомість, духовний світ, здатність до емпатії, інсайту, їх інтеграції як важливих регуляторів людських відносин, вчинків, суджень визначають мислення, емоційні стани особистості й на цій підставі – вибір дії або прийняття власного рішення.

Рефлексія – це надбана свідомістю здатність зосереджуватися на самому собі. Ця здатність і зумовлює той факт, що в процесах свідомості завжди є присутньою самосвідомість до власного «Я». Отже, своєрідність об'єкта пізнання самосвідомості полягає в тому, що цей об'єкт, виступає одночасно і суб'єктом. Рефлексивний підхід включає стимулювання внутрішніх зусиль особистості, її саморозвиток, так би мовити внутрішню енергетику – «психічну енергію» (Клізовський О. І.).

Усі ці перераховані глибинні процеси і складають рефлексивну природу саморозвитку і самоорганізації особистості, а відповідно і закладають фундамент рефлексивного управління, яке спонукає на розвиток власної активності та самостійності. Метою рефлексивного управління є приведення в режим самокерований розвиток. Отже, рефлексивні процеси є необхідною умовою провідництва в освіті [24].

Рефлексивний підхід щодо провідництва в освіті

Рефлексії практично не можливо навчити без дії. Неможливо і показати, як потрібно рефлексувати. Щоб засвоїти функції рефлексії (аналіз, контроль, оцінка, цілепокладання, планування, організація та інші), необхідно з ними вправлятися самостійно. Проводити самоаналіз, самому визначати цілі, самопланування, самоорганізацію, самоконтроль, саморегуляцію тощо. З метою активного протікання процесів рефлексії від самоусвідомлення до саморегуляції необхідні механізми – регулятори мислення, комунікації та

кооперації і власне самоусвідомлення (встановлення внутрішніх орієнтирів і способів розмежування «Я» і «не Я») [14].

Рефлексивний підхід є надійним зв'язком між викладачем і здобувачем вищої освіти щодо осмислення провідництва в освіті. Рибалко Л. С. відзначає, що залучення людини до певного виду діяльності, реалізація її внутрішніх потенцій потребують глибокого самопізнання, яке складається з аналізу, оцінки, корекції й визначається метою, мотивами. Механізмами самопізнання є ідентифікація й рефлексія [22].

Через рефлексію формуються особистісно-професійні якості, як необхідна умова професійного самоусвідомлення у процесі самоідентифікації, що передбачає прийняття здобувачем провідних професійно-педагогічних ролей (функцій), цінностей провідництва та норм, котрі спонукають до ефективної практичної діяльності.

Тобто процес, у ході якого, особистість стає суб'єктом педагогічної діяльності, передбачає появу значущих рефлексивних компонентів. Професійне становлення особистості психологи розглядають як вагомий складник її загального розвитку, життєдіяльності та життєтворчості. Він пов'язаний з індивідуальною неповторністю особистості, яка реалізує власні потенційні можливості у професійній діяльності [18].

Отже, професійна самоідентифікація майбутніх менеджерів освіти це таке оволодіння знаннями, навичками та вміннями, за допомогою чого виникає потреба в самоаналізі, самодіагностиці, самопізнанні, застосуванні до себе професійно-педагогічних вимог. У свою чергу, ретельне вивчення особистісних особливостей допомагає здобувачу вищої освіти самостійно обирати засоби, методи самоаналізу, самооцінки, самозобов'язання, за допомогою чого обираються адаптивна поведінкова реакція, оптимальна, адекватна форма поведінки, яка в подальшому стає його професійною стратегією і тактикою під впливом педагогічних установок. Таким чином, здобувачі оволодівають уміннями в постановці задач навчитися новим формам поведінки. А отже, вчать проєктувати свої дії, щоб відповідати вимогам обраної професії.

Рефлексивний компонент осмислення провідництва в освіті

Рефлексія провідництва в освіті передбачає розвиненість у здобувача здатності до самопізнання, професійної самосвідомості, самоуправління в осмисленні сенсу провідницької діяльності, виборі власної соціокультурної позиції й поведінки.

У сучасному філософському розумінні рефлексія трактується як принцип людського мислення, предметний розгляд самого знання, критичний аналіз його змісту і методів пізнання, діяльність самопізнання, що розкриває внутрішню будову і специфіку духовного світу особистості. Психологія розглядає рефлексію як процес самопізнання суб'єктом внутрішнього світу, стану психічних процесів.

Важливою характеристикою рефлексивного компонента є сприйняття будь-якої проблеми крізь призму власних поглядів і відносин. Результатом такого сприймання є мобілізація знань і умінь, спрямованих на вироблення потрібного рішення.

Отже, рефлексію розглядаємо як критичне осмислення здобувачем вищої освіти основ, ідей і методів власної пізнавальної діяльності. Рефлексія допомагає ніби піднятися над ситуацією, вийти за межі повної захопленості безпосередньою діяльністю і з цієї позиції усвідомити ті проблеми, що виникли в широкому й особистісному контексті ставлення до світу й самого себе.

Рефлексія майбутнього менеджера освіти спрямована на формування умінь і навичок проводити аналіз власної діяльності, уміння володіти власним психічним станом у певній ситуації, що пов'язана як із професією, так і самим життям, уміння власного розвитку, створення умов для професійного самовдосконалення.

Рефлексивний компонент щодо осмислення провідництва в освіті – це вміння, які виявляються у пізнанні й аналізі явищ власної свідомості й діяльності, уміння усвідомити власну думку та дію на основі самопостереження. Інакше кажучи, це система стійких особистісних характеристик менеджера освіти, що формуються в процесі розуміння управлінської діяльності, професійного спілкування, його розвитку, що з рештою впливає на усвідомлення результативності власної управлінської діяльності.

Серед основних рефлексивних процесів участі в управлінській діяльності виділяємо: розуміння позиції іншої людини, саморегуляція власної поведінки щодо осмислення позиції іншого. Важливою для управлінської діяльності майбутнього менеджера освіти є рефлексія цілепокладання, яка має такі характеристики:

прямий аналіз – цілепокладання від визначення актуального стану педагогічної ситуації до запланованої кінцевої мети;

зворотній аналіз – цілепокладання від кінцевого стану до актуального;

цілепокладання від проміжних цілей за допомогою прямого і зворотного аналізу.

Рефлексія на етапі реалізації управлінської діяльності супроводжується двома процесами:

умінням менеджера освіти прогнозувати результат власної управлінської діяльності й добирати прийоми, методи та форми відстеження окремих дій щодо самоуправління в досягненні мети цієї діяльності,

аналізом співвідношення власних можливостей і зовнішніх умов у виборі позиції та поведінки, аналізу навичок, професійних дій.

Необхідність у самопізнанні виникає, коли здобувач виявляє дисбаланс між власною діяльністю та її результатом. Наприклад, виконання індивідуального завдання спонукає майбутнього менеджера освіти замислитися над тим, що саме в його поведінці, доборі методики викладання призводить до незадовільних результатів. Вивчення себе, виявлення причин такого явища дає можливість усунути недоліки в управлінській діяльності, поведінці, взаємодії, відновити рівновагу між собою й оточуючими, ліквідувати негативні емоції переживання, які викликали дисбаланс.

Рефлексія активізується під впливом прийняття майбутнім менеджером освіти критичних зауважень з боку викладача, завдання якого – створити належні умови, підготувати менеджера освіти не до деструктивної реакції на критику, а навпаки, конструктивної, коли він сам у змозі відкинути те, що не відповідає дійсності, й оцінює власну поведінку в діяльності, що спонукає до самопізнання. Майбутній менеджер освіти спрямовує зусилля на самопізнання для того, щоб істотно покращити власну управлінську діяльність, зрости як особистість, досягти в діяльності більш значущих результатів. Рефлексія розглядається нами як механізм міжособистісного пізнання й організації взаємодії в ситуаціях професійного спілкуванні.

Рефлексивне ставлення майбутнього менеджера освіти до провідницької діяльності є однією із важливих психологічних умов глибокого її усвідомлення, критичного аналізу й конструктивного вдосконалення. Саме рефлексія забезпечує вихід із повного занурення в безпосередній процес життя для формування відповідного ставлення до нього, щоб зайняти позицію для судження про нього. Рефлексія характеризує самосвідомість людини, осмислення нею підстав для власних дій і вчинків. Рефлексія – «принцип людського мислення, що спрямовує людину на осмислення і усвідомлення власних форм і передумов; предметний розгляд самого, критичний аналіз його змісту і методів пізнання; діяльність

самосвідомості, що розкриває внутрішню будову і специфіку духовного світу людини» (К. Ушинський).

Рефлексивні зміни виявляються у процесі:

- організаційної взаємодії, коли майбутній менеджер освіти намагається адекватно розуміти і цілеспрямовано регулювати думки, почуття та вчинки співрозмовника;

- у процесі самоаналізу й самооцінки майбутнім менеджером освіти управлінської діяльності й самого себе як суб'єкта діяльності.

Рефлексія дає можливість розглядати проблему з багатьох сторін. Якщо майбутній менеджер освіти уміє поглянути на себе і на власні дії немов з боку, з позиції іншої людини, прийняти до уваги різні точки зору, відчуває стан, коли слід центрувати власне творче мислення й долати власні однобічні установки.

Необхідність рефлексивного ставлення здобувача до управлінської діяльності визначається тими обставинами, що не можна зрозуміти індивідуальний досвід, не аналізуючи досвід інших, і не можна прийняти досвід попередніх поколінь, не співвідносячи його із власною діяльністю.

Така децентралізація сприяє розширенню горизонту сприймання, визволенню від забобонів, перегляду системи цінностей. Із цього народжується особливе світовідчуття, у якому благоговіння перед життям у всіх його проявах поєднується із розумінням крихкості соціальних зв'язків, необхідності спеціальних зусиль щодо їх підтримки й відновлення.

Рефлексія дає можливість майбутньому менеджеру освіти усвідомити мету його управлінської діяльності, спрямовану на конструктивне спілкування і взаємодію, здатність до самоорганізації, саморегуляції, самоконтролю, самокорекції. На думку С. Немченко, сутнісна характеристика рефлексивного управління полягає в тому, що, метою сумісної діяльності є розвиток здібності до самоуправління [15]. Створення таких умов, за яких доручення завдання майбутньому менеджеру освіти з виконання плану, програми оновлення освітньої діяльності стає самоусвідомленим стимулом, належить до найбільш гострих проблем теорії та практики управління.

Усвідомлена потреба в певному вигляді формує внутрішній мотив на цілеспрямовану перетворювальну діяльність. Рефлексивне управління освітнім процесом пов'язане саме з такими факторами впливу на розвиток особистості, за яких здобувач усвідомлює сенс власних дій.

Таким чином, самоусвідомлення (рефлексія) є вихідним початком мотивації, яке посилюється з розвитком потреб, і насамперед освітніх. У наслідок за глибоким самоусвідомленням починають розвиватися процеси: само актуалізації – самовизначення – самовираження – самореалізації – саморегуляції – самоутвердження.

Професійно-управлінські якості в управлінській діяльності

Зважаючи на рефлексивний компонент управлінської діяльності, виокремлюємо такі її характеристики:

- самоаналіз і прогнозування творчої активності майбутнього менеджера освіти, що виявлялася в межах відтворювальної діяльності, складанні програми самовиховання (матриці Ейзенхауера, піраміди Франкліна, визначення пожирачів часу);

- позитивну спрямованість потреби у використанні загальнокультурних знахідок, що сприяє засвоєнню управлінських цінностей у сфері провідництва в освіті, що в подальшій діяльності допомагають майбутньому менеджеру освіти усвідомити особистісні якості та властивості;

- уміння ставити управлінські цілі, уявляти бажаний результат, що передбачає здатність до аналізу власної поведінки, характеристики її мотивів, прогнозування власної поведінки в різних ситуаціях вибору змісту управлінської діяльності;

- уміння прогнозувати, планувати і здійснювати управлінську діяльність, яка передбачає формування (вироблення) управлінського мислення майбутніх менеджерів освіти.

Рефлексивний компонент характеризується необхідністю розвитку сукупності професійно-особистісних якостей, пов'язаних із управлінською діяльністю: гуманність, громадянськість, соціальна відповідальність, духовність, моральність, ініціативність, творчість, резильєнтність тощо.

Нами виокремлено низку особистісно-професійних якостей, яким надається перевага в провідництві.

Духовність – індивідуальна вираженість у системі мотивів особистості двох фундаментальних потреб: ідеальної потреби пізнання й соціальної потреби жити й діяти для інших. Із категорією духовності співвідноситься потреба пізнання світу, себе, призначення власного життя. Формування духовних потреб особистості є основним завданням виховання [28].

Моральність – базисна характеристика особистості; ціннісно-смілове ядро формування особистості, що надає процесу особистісно-професійного розвитку гуманістичного змісту; сукупність загальних принципів поведінки

людей у стосунках один до одного і суспільства в цілому; визначає характер людських стосунків. Ідеалами моралі є такі якості: справедливість, гуманізм, рівність, уміння вчасно пожертвувати власними інтересами на благо інших.

Гуманність – професійно значуща якість менеджера освіти, що виявляється в інтересі до особистості учня, вмінні поважати людську гідність, що виявляється в таких людських якостях: чесність, порядність, людяність, доброта. Отже, гуманність розглядається нами як педагогічне покликання майбутнього менеджера освіти, ставлення до людини як до найвищої цінності, розуміння невіддільності людини від культури, сприйняття освітнього процесу з позиції «окультурення» особистості.

Толерантність – з латини – «терпіння», «терплячий») особистісна якість, що виявляється в терпінні, гуманному ставленні до людей; заснована на принципах добра, справедливості, терпимості; характеризується формуванням сприятливої психологічної атмосфери взаємодії (діалогу); зразковими нормами морального виховання; саногенним і гуманітарним мисленням. Усі ці характеристики дозволяють дотримуватися педагогічного такту в спілкуванні з оточуючими.

Громадянськість – шанування й відчуття обов'язку перед країною і її культурою, освітянською спільнотою й вихованцями, готовність відстоювати цінності національної культури й освіти.

Професійна мобільність – швидке пересування в освітньо-культурному просторі, успішне оволодіння новими освітніми технологіями, зокрема інформаційно-комунікативними, здатність набувати знання й уміння, яких не вистачає для управлінської діяльності.

Педагогічна імпровізація – творча уява, наявність педагогічної інтуїції, артистизм, гнучке реагування на педагогічні ситуації.

Функції рефлексивного компонента включають формування навичок самоконтролю й самооцінки, уміння об'єктивно співвідносити рівень розвиненості особистісних і професійних якостей, що забезпечують готовність до управлінської діяльності у відповідності до соціально-педагогічних норм. Таким чином, рефлексивний компонент виконує функцію самоконтролю і спрямований на об'єктивацію й операційну корекцію процесу усвідомлення власних дій в умовах управлінської діяльності.

Сценарне мислення – це метод, який характеризується творчою діяльністю; розробка і оцінка декількох сценаріїв програвання або розвитку освітньої ситуації в майбутньому, спрямований на вибір стратегії розвитку об'єкта

дослідження. Це формулювання цілі, яка спрямована на досягнення результату в майбутньому [4].

Замисел та проєкт – елементи сценарного мислення.

Замисел – це рішення що-небудь зробити. *Задум* – це акт, дія – активне, дійове ставлення до світу. Це задум, що актуалізує смисли, демонструє, як, ці смисли освоюються. У ньому не увиразнено прообраз майбутнього і якими засобами та способами можна його приблизити, реалізувати. Замисел, по суті, є те, що провідник у подальшому перетворює у внутрішній проєкт. Через проєкт вдосконалюється процес співставлення ідеального і реального, об'єктивного і суб'єктивного. У процесі цього співставлення виникає нове, неосяжне: образи, уявлення, цілі. Концепція посибілізму, що з англійської означає *possibility* – можливість створена французьким географом Полем Відалем де ла Блашем. Це теорія про те, що необхідно прагнути лише до реальних, можливих та легкодосяжних на даний момент цілей [4].

Чи можливо вирішити фундаментальну проблему, якщо знаходитись на тому ж рівні мислення, що зумовив цю проблему? Свого часу Ейнштейн поставив це запитання стосовно науки й відповів на нього негативно.

Проєкт – це ідеальне уявлення про життя, діяльність (або фрагменти життя, діяльність) тощо. Проєкт життя дозволяє людині нібито вписатися в контекст соціальної реальності. На відміну від категорії «проєкт» існує категорія «проєктна діяльність». І ці категорії відрізняються між собою. Так, проєктна діяльність має декілька варіантів. Ці варіанти обумовлені різними уявленнями про ідеальний стан певного фрагменту (етапу) життя, діяльності. Уявлення людини залежать від її цінностей, цінісних орієнтацій. Від осмислення сутності, призначення цього фрагменту проживання життя [4].

Уміння інтуїтивно визначати програму власної життєтворчості також віднесено до осмислення сценарного мислення. Розуміння поняття поняття «сценарне мислення» включає концепції життєвих прагнень та саморозвитку особистості; теорії тематичної структуралізації життя, особистості як суб'єкта життя, людської долі, життєвої програми особистості, творчої активності особистості та життєвого шляху як творчого акту; психологія життєвого світу та шляху особистості [4].

Античні філософи Аристотель і Платон ототожнювали поняття «невимовні знання» та «знання вічності». Платон називав їх *арретон*, що означає «невимовні», а Аристотель – *анеу логоу*, що означає без мови, тобто без

слів. Філософи стверджували: де закінчується словниковий запас, одразу відкривається можливість розуміння великих і малих істин [4].

Піфагор, Сократ, Платон, Аристотель та інші філософи розглядали проблеми пізнання, самопізнання, свідомості, самосвідомості, самореалізації та самовдосконалення як основи формування особистості та її культури на засадах усвідомлення власної суті, характерних рис, якостей, визначення ролі й місця в суспільстві, у житті та діяльності.

Психологічні думки філософів лягли в основу їхніх етичних ідей. Автори висували й розкривали питання, пов'язані з вивченням культури, надаючи належного значення характеристиці особливостей людського життя; що стосувалися розвитку знань і мистецтв, відмінностей між звичаями та поведінкою людей у цивілізаційному суспільстві, а також розглядали етичні ідеї, покладені в основу формування загальної культури.

Піфагор зазначав, що справжня любов до творення прекрасного полягає у способі життя й науках, а духовна любов є початком прекрасної вдачі і вдалого способу життя. Прямий шлях до перемоги піфагорійці вбачали у стриманості: «Вони були мовчазні, полюбляли слухати і хвалити того, хто вміє вислухати, турбувались і про стан духу», намагались бути урівноваженими в стосунках. «Вони віддаляли від себе гнів, зневіру і тривогу», рекомендували у стані гніву нічого не починати, дотримуватись і досягати відновлення спокійного стану духу. Критерій прекрасного вбачали в способі життя і науках. «Виключне значення надавали вивченню музики – тієї основної дисципліни, яка вносить єдність у світ наук, подібно тому, як музика сфер є прямим виразом єдності прекрасного космосу» [29].

Піфагорійці приділяли увагу питанням розвитку та зміцненню пам'яті. Аналіз власних дій і вчинків, розвиток і закріплення пам'яті, досвід і розсудливість були ознаками культурної людини. Піфагорійці усвідомлювали, що для досягнення власних інтересів з питань пізнання потрібна самостійна робота над собою. У той же час вони розумілися на тому, що будь-яка активність передбачає «добру волю, спрямовану на заняття». Одним із принципів успішного навчання вони вважали принцип добровільності у навчанні [29].

Поняття «пайдейя» і «калокагатія» співвідносні з поняттями «етос», «арете», перший з яких в античній філософії означає звички, вдачі, звичаї, вдачу, темпераменти. Предметну галузь етосу становить особливий зріз людської реальності (певний клас індивідуальних якостей, співвіднесений із певними звичними формами суспільної поведінки). Етос вважався схильним

до змін і протиставлявся фізису, природі людини, яка вважалася непідвласною йому та незмінною [29].

У той же час етос як більш стійкий у тимчасовому сенсі моральний характер, часто протиставляється пафосу як душевним переживанням. Аристотель трактував етос як спосіб зображення характеру людини через стиль його мовлення й через цілеспрямованість як основну ознаку людської діяльності. Давні греки використовували й поняття патос (від грецької пафос – душевне переживання, страждання, збудження, наснага). Згідно з «Поетикою» Аристотеля, необхідним є елемент трагедії, «дія, що спричиняє загибель або біль» [44]. Якщо етос описував спокійний моральний характер, розумний стиль поведінки, то патос визначав поведінку неспокійну, неупорядковану, ірраціональну, афективну.

Термін «*арете*» означає доброчесність, доблесть, досконалість, гідність або перевагу будь-якого виду діяльності, що був пов'язаний із поняттям відповідності мети чи функції, що означало зібраність, злагодженість, приналежність будь-якої речі або істоти. Стосовно людини поняття «*арете*» вживається в значенні доблесті, а ширше – доброчесності, моральної якості, притаманної гідній людині. Набуття людиною цієї якості вимагає певних вольових зусиль: «Порок досягається легко, а оволодіти *арете* важко» [44]. При цьому спочатку *арете* сприймалось не лише як стан, що потребує зусиль для досягнення, але і як природна властивість шляхетної людини, доступна не кожному. У подальшому це відобразилось в однокореневому понятті «аристократія», що розуміється в найвищому прояві «прекрасного» й «чудового», котра у множині стійко вживається для позначення знаті. Однак уже софісти проголошують *арете* «дисципліною, котрій за скромну винагороду можна навчити будь-кого так само, як грамоти, музики...» [44].

Отже, психологічну основу формування сценарного мислення складають: особистісні, професійні інтереси, мотиви поведінки майбутніх менеджерів освіти, гуманітарне мислення, здатність до спілкування, вольові якості, здатність до самовиховання, самоаналізу, самопостереження, самореалізації тощо.

Абрахам Маслоу, характеризуючи основні потреби особистості відмічав, що «потреба в знанні... інтегрується зі страхом перед знанням, з тривогою, з потребою в безпеці й впевненості». На думку психолога, у процесі навчання відбувається «діалектичний взаємозв'язок прагнення вперед і руху назад, яке одночасно є битвою між страхом і мужністю» [14]. Тому, що з одного боку, вони, прагнучи життєво необхідної мети, жадають її досягти, внести якісь

позитивні зміни в своє життя, соціальний статус, але, з іншого боку, в них виникає страх перед узяттям на себе відповідальності за навчання: звичка до стабільного, усталеного стану речей виступає в протиріччя з новими змінами.

Життєтворчість – це вміння особистості проявляти сутнісні сили, життєвий та творчий потенціал; духовно-практична діяльність людини, спрямованість на свідомий вибір самостійного й творчого проектування; проживання власного життя. Життєтворчість це про свідоме й цілеспрямоване ставлення до важливих життєвих проблем, які є характерними на кожному етапі життєвого шляху особистості [4].

Вагомим підтвердженням актуальності гуманістичного характеру спрямованості та позиції педагога є погляди В. Сухомлинського, який одним з перших проголосив обов'язковість в освітньому процесі любові до дитини: не як особливого індивідуального ставлення окремих педагогів до дітей, а любові як обов'язкової педагогічної позиції вчителя і всього шкільного колективу. Цю позицію В. Сухомлинський розглядав як головне свідчення професіоналізму педагога.

Соціальна активність особистості – готовність особистості до активної діяльності, бути суб'єктом власної життєдіяльності, взаємодіяти із соціумом, перебираючи на себе конкретні соціальні ролі [4].

Провідники не підлягають фасилітації. Вони діють самостійно. Принципи фасилітаторського впливу не спрацьовують у випадку комунікації з провідниками. Зовнішня мотивація для провідника не є визначальним чинником, оскільки він діє інтуїтивно, за внутрішньою програмою [4].

Здатність до ірраціонального мислення – властивість людської природи (чуттєве пізнання, інтуїція, віра), – все те, що розум не може досягнути. Ірраціональне – невизначене і не сформульоване саме по собі. Це феномен в основі якого закладено імпульсивне прийняття рішення, яке сформоване на емоціях та почуттях [4].

Ірраціональне в періоди трансформацій обумовлене такою його властивістю, як інноваційність. Ірраціональне мислення та інноваційна діяльність актуалізуються в ситуаціях невизначеності, недостатку інформації, неструктурованості і слабкості причинно-наслідкової обумовленості подій. Для них характерний значний інноваційний потенціал [4].

Саногенне мислення з латини *sanitas* – здоров'я та грецької *genesis* – походження. Це спрямування мислення на подолання в собі негативних емоційних станів або психічне оздоровлення. При цьому слід дотримуватись важливого правила – ніби відокремлювати себе від власних переживань і,

спостерігаючи за ними (рефлексуючи), виробити форму пристосування до них. Отже, це мислення, яке зменшує внутрішній конфлікт, дозволяє контролювати емоції, потреби та бажання і, відповідно, стає на заваді негативним емоційним станам, психічному перенавантаженню, попереджає професійне вигорання тощо [4].

Семантична гнучкість розглядається як здатність бачити об'єкт дослідження по-новому, виявляти нові сфери його застосування, скритий потенціал. Вміння змінити бачення – побачити об'єкт дослідження з різних сторін, які можуть зробити його застосування унікальним [4].

Спонтанна гнучкість – здатність переключатися з однієї думки на іншу [4].

Генерувати різну інформацію – створювати нові ідеї або рішення [4].

Трансверсальний аналіз (розум) – унікальність, феноменальність діяльності провідників визначається трансверсальністю їх мислєдіяльності (розумом) [4]. Американський дослідник Герберт Саймон визначає три типи обмеження раціональності, які притаманні особистості:

1. Навички, звички, рефлекси.
2. Мотивація, цінності, відданість і приховані інтереси.
3. Кількість точної інформації з цього приводу.

Полеміка з різними формами раціональності потребує такого типу розуму, який уміє поводитися з відмінністю і тотожністю, не надаючи від початку переваги жодній із сторін. Саме таким є трансверсальний розум. Трансверсальна лінія – це шлях, дорога «між», рух через простір, перетин будь-чого, вихід за межі чогось [4].

Отже, значні можливості в процесі набуття майбутніми менеджерами освіти надзвдвань, зокрема формування їх морально-етичних, духовних якостей (почуття гуманізму, високих проявів людської гідності) акумульовано в змісті навчального матеріалу. З метою стимулювання майбутніх менеджерів освіти до реалізації провідницької місії в освіті щодо опанування ними навчального матеріалу, викладачеві доцільно виокремлювати постаті вчених, діячів, акцентуючи увагу на морально-духовних якостях подвижників освіти України.

Адже, розумова активність має вибірковий характер і тісно пов'язана зі змістовими їх професійними спрямуваннями. Саме тому на етапі конструювання, до навчально-змістовних матеріалів ставляться такі вимоги:

- подання навчального матеріалу повинно бути переконливим і послідовним, простим у викладенні і доступним, раціональним і доказовим, не тільки інформативним, але й логіко-змістовним;

- для аналізу необхідної інформації з питання використовувати значно більший обсяг матеріалу ніж вимагається;

- розкриття теми раціональними способами; зміст теми має залежати від характеру діяльності спеціаліста, технологічних процесів, у яких він буде брати участь у процесі майбутньої професійної діяльності, об'єму технологічного обладнання, з яким він буде мати справу, враховуючи можливі помилки;

- виділяти основні поняття і проаналізувати їх (розкрити їх основні характеристики);

- з метою розкриття понять, провести логічну операцію поділу понять шляхом розподілу за певними групами. Підставою для такого поділу мають бути певні ознаки;

- дотримуватись правил поділу: складові поділу повинні виключати одна одну, поділ має бути безперервним);

- доцільно розглядати класифікацію як встановлення певного порядку через поділ об'єктів на групи з метою упорядкування даної галузі й зробити її доступною. Тому, класифікацію слід розглядати як багатоступеневий розгалужений поділ, що надає мисленню чіткості; з метою розкриття понять доцільно визначитись у дефініціях. У результаті формулювання основних визначень закладається основа будь-якого тексту навчального матеріалу, необхідного для вивчення; слід дотримуватись такого порядку творення дефініції або змісту поняття: визначити всі наявні ознаки; виділити суттєві серед них; сконструювати визначення з урахуванням необхідних правил; перевірити вірність конструювання.

Контрольні питання:

1. Поясніть труднощі в розробці моделі духовної культури провідника.
2. Поясніть характерні особливості провідництва як соціальної інновації.
3. Поясніть феномен емпурменту.
4. Хто такі провідники змін?
5. Ідея харизми за Шрі Ауробіндо.
6. Охарактеризуйте рису провідника – «уміння включатися в потік» за Едвардом Демінгом та Міхаєм Чикжентміхалиєм.
7. Визначте ознаки риси поняттю «потік» в провідництві та дайте

характеристику.

8. Як Ви розумієте ситуативну теорію провідництва?
9. Характеристики самоактуалізованих людей за Абрахамом Маслоу.
10. Поняття мультиплікавного ефекту в провідництві.
11. Визначення понять «виклик» та «асертивність».

5.3. Особливості провідництва в Україні

Формат провідництва як феномен людської діяльності

Дефініцію «формат» представлено як можливий спосіб внутрішньої організації, за певних умов спосіб побудови і подачі, форма здійснення провідницької діяльності [4].

У менеджменті формат – це рід організаційної діяльності, який визначається сукупністю формальних і змістовних ознак. Ці ознаки вказують на конвенції, тобто домовленості провідника, учасників проводу та стейкхолдерських груп соціального оточення (середовища) з приводу ролей і особливостей програми сумісної дії. Формат включає спосіб або форми спілкування, пропагування нових ідей та міру їх «прийняття» кожним учасником проводу. Звісно, що формат передбачає і певні форми корпоративної поведінки в проводі та способи реагування провідника на порушення цих конвенцій [4].

Відомо три формати провідницької діяльності:

1. Провідник: ініціює, пропагує, впливає і вчить.
2. Учасники проводу, учні, колеги: слухають, обирають, підтримують і вчаться.
3. Партнери (провідник та учасники проводу): обмінюються синергіями (особистісними, ідейними, професійними, корпоративними) на рівних.

Керівна роль, функція провідників безсумнівна. Без цих повноважень вони не можуть реалізувати свої ідеї та задуми. Провідники це результативні комунікатори [4].

Відповідно до етимології слова «провідник», ця дефініція гуртує складну систему напрямів управлінської діяльності в царині освіти [4].

Але мова трохи про інше. У безмежній та складній царині людської соціально значимій діяльності виникають і накопичуються проблеми, вирішення яких ресурсами та методами цього часу неможливе, або ж не ефективно. Ці проблеми (проблема) бачать та розуміють фахівці, управлінці, політики. Відбувається накопичення «критичної маси», яка стримує розвиток

явища, процесу, напрямку, галузі, та вирішення суперечностей. Вірно помітив Й. В. фон Гете: «Кажуть, що між двома протилежними думками лежить істина. Жодним чином! Між ними лежить проблема...» [4].

Суперечності в пізнанні виступають у формі парадоксів, антиномій, дилем. Вони є проблемними ситуаціями, на основі яких формулюються непарадигмальні проблеми. У наукового знання є власні форми, які також називають ступенями наукового пізнання. Це питання, проблема, гіпотеза, теорія і концепція чи парадигма [4].

Наразі існує новий підхід до позначення характеру цих проблем та суперечностей. Вони відносяться до непарадигмальних. Джерелами непарадигмальних проблем виступають: неочевидність, неясність, недоведеність, необґрунтованість, непідтвердженість наукового положення, неможливість пояснення феномену, явища, процесу. До непарадигмальних відносяться новаторські нетрадиційні способи пізнання освітрянської реальності, які не вписуються в рамки загально прийнятих концептуальних схем, проблемних ситуацій і стандартів їх рішення. Вони вимагають нових підходів і методів наукового пошуку [4].

До непарадигмальних проблем можна йти шляхом виявлення вказаних недоліків знання, ставлячи під сумнів відповідні теорії, поняття, уявлення.

У цьому теоретико-методологічному розмаїтті органи управління освітою, НАПН України вбачають шлях до підняття рівня професійної майстерності всіх учасників освітнього процесу. Організуються складні та нудні схеми, моделі запровадження визначених ідей, теорій, парадигм у практику педагога, керівника. Філософ Ірина Шавкун допускає думку, що ця ситуація потребує лідера. Лідер – це член групи, який в значущих ситуаціях здатний робити істотний вплив на поведінку її членів; людина, яка домінує в групі у вирішенні задач певного класу. Сфера діяльності лідера – в основному мала група, де він і є лідером [4].

Маємо ситуацію з окресленими межами досяжності до яких йдуть (а можливо й прагнуть) всі (група, клас, колектив), але краще виходить у тих хто йде з визначеним лідером. Добралися, вивчили, «засвоїли та запровадили». Узагальнений результат діяльності лідера та колективу переходить до категорії «перпедосу» (В. Г. Стіуса) [4].

Проблемне поле провідництва в освіті

Провідництво з позиції феномену розглянуто як формат або масштаб у декількох вимірах. Важливим є масштаб претензій (амбітності) провідника на потенціальні зміни в системі або в її структурах.

Масштаб проблемного поля для провідництва має бути в рази більшим та соціально значущим ніж у лідера [4].

Лідер веде до вирішення проблеми.

Провідник веде за горизонт, він проторує шлях сам. Він осяяний ідеєю, незрозумілий сучасниками, він «несе свій хрест». Він приймає жертвний сан. Томас Серджіованні відносить провідництво до трансактивної діяльності [4].

Лідерство пов'язане із ситуативними змінами.

Провідництво вирішує глобальні, нові за сутністю проблеми.

Визначено такі формати провідництва:

– точковий (локальний) формат. Провідник у своїй місії обмежений ареалом закладу освіти, чи декількох, завдяки підтримці соратників та органів управління освіти (М. Елькін, С. Лисаков, М. Окса);

– широкий (глобальний) формат. Як правило це провід ідей освітньої політики держави. В ролі провідників виступають очільники держави та основних гілок влади. Формат цього проводу регламентується законодавчими актами та галузевими нормативними документами. Серед учасників проводу (виконавців, провідників нижчого рівня) починається «змагання» за краще виконання визначених ідей у визначених критеріях. І провідництво «звалюється» у формат лідерства (І. Богданов, В. Крижко) [4].

У педагогічній практиці існують відмінності в підходах до прийняття професійних рішень, які залежать від складності проблем. М. Вудкок і Д. Френсіс визначили чотири рівні прийняття рішень [4].

Рутинний (рутина – звички, що не потребують зусиль чи змін). Ці рішення є зразком звичайної рутини. У такому випадку керівник школи або педагог поводить себе відповідно до програми, планів та професійних стереотипів. На цьому рівні не потрібна творчість, оскільки всі процедури зумовлені. Педагог, який адекватно сприймає ситуацію, уміє робити правильні висновки та розумно діяти, досягає того, чого від нього чекають [4].

Селективний. На цьому рівні потрібна певна ініціатива та свобода, але у визначених рамках. Тут педагог оцінює переваги та недоліки цілого ряду можливих рішень, намагається вибрати з деякого числа добре відпрацьованих альтернативних наборів дій, які краще всього відповідають даній проблемі [4].

Адаптивний. На цьому рівні педагогічний працівник повинен вибрати творче рішення, яке в певному значенні може бути абсолютно новим. Як

правило, тут є набір перевірених можливостей та деякі нові ідеї. Успіх педагога залежить від його особистої ініціативи та можливості зробити прорив у невідоме. Це нове розв'язання відомої (традиційної) проблеми [4].

Інноваційний. Проблеми інноваційного рівня найбільш складні та вимагають великої уваги тих, з ким працює вчитель, керівник школи. Для досягнення задовільного результату вони потребують абсолютно нестандартного підходу і, часто, авторського моніторингу. Нові ідеї, технології залишаються новими недовговічно, згодом вони замінюються новими та переходять в арсенал методичного «second hand» [4].

Кожен із вказаних рівнів прийняття рішення ставить свої вимоги до мислєдїяльностї, квалїфікації вчителя, оволодіння ним системою професійних компетенцій, вміння бачити майбутнє та здатність бути агентом змін. Просування до більш високого рівня досконалості прийняття рішень відбувається лише тоді, коли педагог набуває можливості справлятися з проблемами більш високого рівня [4].

Формати провідництва в освіті

Формат провідництва буває різним, як зазначають В. Крижко та С. Лисаков, виокремлюючи такі формати або масштаби провідництва в освіті:

1) Провідники в «окопах», на передовій лінії освіти. Це вчителі, викладачі... (проекція В. Андрущенко, Л. Гриневич, С. Ніколаєнко та інші). Вони проводять лінію освітньої політики держави, визначеної у законах, директивах, програмах, стандартах і курикулумах. Це начебто нормативна, рутинна діяльність. Проте в її царині народжуються ті, хто здатен до креативу, творчості, в межах методик викладання та успішної самореалізації.

2) Провідники в рамках управління освітніми установами: школами, дошкільними закладами освіти, позашкільними закладами освіти. Вони так само здійснюють провід освітніми закладами.

3) Провідники – носії кардинальних змін, засадничих основ системи освіти, які намагаються змінити парадигмальні основи української освіти. Якщо лідери (формальні і неформальні) гармонізують ці системи, то провідники здійснюють вихід за межі нормативного, усталеного практикою. Лідери є в кожному колективі, провідників мало навіть у межах століття. Це найбільш жертвна категорія провідників.

4) Провідники – носії змін, які отримали визнання та умови для реалізації (проводу) своїх ідей в освітніх і наукових установах. Це так звані «унормовані» провідники, діяльність у них обмежена масштабами авторської

школи, колективу, наукових конференцій та видавництва.

5) Провідники – автори теорій, концепцій. Вони (провідники) орієнтовані на їх запровадження в методологію освіти, «завоювання» освітнього простору прихильників.

6) Провідники – державні посадовці, які формують державну освітню політику на рівні законів, директив, стандартів і здійснюють її провід.

7) Провідники – особистості, що проголошують глобальні зміни в освітньому просторі сучасної людської цивілізації (Доповідь Ж. Делора в ЮНЕСКО, доповіді Римського клубу, Педагогічна Конституція Європи...).

8) Мережеві провідники – виклик суспільства знань (knowledge society). Не байдужі до долі освіти люди. Ті, хто вже має чи мав досвід проводу. Амбітні працівники, що бажають реальних змін, але не мають доступу до офіційних владних трибун [4; 12].

Розглянуті погляди Ральфа Стогділа на категорії провідництва, дали можливість Василю Крижку визнати, що ці категорії серйозно кореспондуються з лідерством і їх можна спроектувати на можливість визначати формат провідництва. Професор групує категорії за Р. Стогділом таким чином:

Формат першого і другого рівня за Ігорем Богдановим та Сергієм Лисаковим – особистість та її впливи; мистецтво схилити до укладення угод; вираження впливу; дія або поведінка та тип переконання. Цей рівень базується на індивідуальних визначних, вражаючих чи навіть харизматичних рисах впливупровідника.

Формат другого та шостого рівня – засіб для досягнення цілей; сила взаємодії; диференційна роль; дія або поведінка та тип переконання. Це більш широкий формат, він орієнтований на радикальні модернізаційні зміни системи освіти та її структур.

Формат четвертого та сьомого рівня – виникнення структури; фокус процесів групи. Він носій емерджентних характеристик провідництва .

З цього робимо висновок, що класифікація Р. Стогділа орієнтована на формат провідництва рівня школи, а не системи освіти загалом [4].

Провідники в освіті виступають чинниками емерджентності. В освіті емерджентність описує інноваційні механізми народження ініціатив і нових освітніх проєктів, ідей. Емерджентність в управлінні освітою є наслідком прояву таких чинників:

1) різкого нелінійного посилення раніше малопомітної властивості певної структури соціальної чи освітньої системи;

- 2) непередбачуваної біфуркації якої-небудь підсистеми;
- 3) рекомбінації зв'язків між елементами системи.

До особливого формату провідництва В. Крижко відносить концепцію «керівника 5-го рівня», продуковану американським консультантом у галузі управління Джимом Коллінзом. Феномен «5-го рівня» представляє вищий рівень ієрархії здібностей до вищого керівництва.

Вони здаються такими, що прилетіли з Марса. Спокійні, непомітні, стримані і навіть соромливі, ці керівники представляють незвичайну комбінацію скромності й професійної волі.

Керівники 5 рівня реалізуються не через власний успіх, а через досягнення більшої мети. Концепція «керівників 5 рівня» вступає в суперечність з розхожою думкою про те, що для здійснення перетворень на підприємствах нам до зарізу потрібні «рятівники», визнані лідери з високою самооцінкою. Керівники 5 рівня являють собою приклад амбівалентності, бо вони одночасно скромні й вольові, соромливі й відважні. Кожному з них характерні такі епітети, як «спокійний», «простий», «скромний», «стриманий», «соромливий», «приємний», «непомітний», «урівноважений», «не віруючий у власну значущість» і так далі [4; 6; 24].

Британський філософ Альфред Норт Уайтхед писав: «Мрії великих мрійників ніколи не збуваються, вони передаються іншим» (Альфред Норт Уайтхед). Так, досвід історії вітчизняної освіти говорить про те, що ідеї, народжені провідниками, на жаль, ще ніколи не набували формату державних рішень [4].

Риси особистості провідника

Поняття «риси особистості» представляє широку, узагальнену, диспозицію (схильність) вести себе певним чином. Риси особистості відображають її стійкі та передбачувані психологічні характеристики.

У теорії управління є поняття «професійно важливі якості», під якими розуміються індивідуальні якості та здібності суб'єкта діяльності, які впливають на ефективність діяльності та успішність оволодіння нею. Професійно значущі якості являють собою окремі динамічні риси особистості, окремі психічні і психомоторні властивості, які виражаються рівнем розвитку відповідних психічних і психомоторних процесів, а також фізичні якості, що відповідають вимогам до людини якої-небудь визначеної професії і є сприятливими успішному оволодінню цієї професії [4].

Виходячи з розуміння провідництва як явища феноменального та позапарадигмального, ми посилаємося до дефініції «риси», а не професійно

важливих якостей. Гарі Юкл, професор університету Олбані дійшов думки, що стоси літератури з провідництва насправді не висвітлюють повністю самої суті провідництва.

Автори наголошують на необхідності впорядкування методології та теорії проводу і провідництва. Для цього треба мобілізувати кращих представників національної політичної та інтелектуальної еліти. Згуртувати їх навколо визначеної ідеї.

Це не означає повернення назад. Навпаки. Мова йде про розумне використання напрацювань минулого та збагачення їх відповідно реалій нашого часу. Компонентом кожної соціальної теорії є вимоги до суб'єктів управління. В монографії «Генеza провідництва в освіті» [4] ми скористувались ексклюзивними засадничими документами з провідництва, що були напрацьовані в XIX–XX століттях. Наприклад, документ БЗ4–1 314301 «Провідництво» [6].

В документі визначено риси особистості провідника: «Коли мова йде про необхідні провідникові високі прикмети, то це треба розуміти, як змагання тих вартостей, бо воно – змагання творить основний зміст нашого життя. Певні вроджені провідницькі здібності можна вишколити, їх можна поглибити, знання і освіту можна збільшити, готові вартості можна розвинути і степенувати» [4; 6].

Основні риси провідника з цих документів:

любов до України, Провідник – людина Всесвіту, покликання, стратегічне бачення, вміння ненасильно скеровувати підлеглих, потреба в навчанні, бачення суті проблем, самодіяльність, відповідальність, відповідність, еманация сил заради ідеї, здатність організовувати, вміння ухвалювати критичні рішення, мати «майбутнє в крові», жертовність, духовність, шанування національних вартостей, віра в ідею та Бога, вміння долати опір, вміння провадити, наполегливість, скромність, просить давати пропозиції тих, кого він веде, покірність, терпеливість, позитивне ставлення, моральність, поінформованість, вміння діяти за принципом, вірність, зростання в чеснотах, ірраціональність, здатність знайти глибоке значення та цінність у, на перший погляд, звичайних подіях, надати їм важливого значення, далекоглядно сформулювати мету, пояснити її іншим, готовність, ніколи не говорить брехні, стратегічне бачення напряду, володіння чіткою усною і писемною будовою думки, розвиненою уявою, передбаченням, глибокою інтуїцією; неабияка воля та мужність, вміння реагувати на невдачу, управління увагою, значущістю, довірою та собою; володіє особливими природними

психологічними рисами, якими він/ вона переважає інших смертних; вмiє пристосуватись до нової ситуації; стійкий у вірі, непохитний перед злом; вмiння згуртувати людей навколо шляхетної ідеї, талант попровадити людей; бачить постійно цілість завдань; має вищу перспективу; мусить мати силу і стійкість; мати владу над волею і серцями людей; самоопанування, велика відвага; від себе вимагати більше від своїх людей... [4; 6].

Іван Котляревський в «Енеїді» (1798 р.) заявляє, що Еней, Політур, Абцест, Паллант, – всі вони «умом і хоробрістю своєю» попали в «опричне число», в шану вибранців, щоб провадити іншими. Енея мислі турбували... і мучивсь страшно... Як хвиля хвилю прогоняла, так думка думку прошибала...» Знов той самий образ: маса відпочиває чи гуляє, – він же ж провідник, думав, шукав виходу, організував, вірний взятим на себе обов'язкам, запанувати над хмелем, над сном, над втомою.

Він перемагає егоїстичні утіхи,
він – збирає Троянців,
він – велить плисти і вказує куди.
Це і є робота провідника [4].

Провідник – порядкуюча сила, він про все дбає, все передбачає, все полагоджує. Решта тим не журиться, лиш виконує накази: «довгенько по морю щось шлялись, ...не знав троянець ні один, куди, про що і як швендяють, куди їх мчить Анхизів син». Все це знав за них Еней [4].

В авторських коментарях до частини 5 Іван Петрович уживає цю дефініцію: «Волсент-проводир кінноти латинян», «... побратися з грецьким плем'ям, яке під проводом свого царя Евандра». Провідник не охляває, дбає про все і про всіх, він «не дримає, без просипу же і не п'є, мудрує, думає, розглядає, такий і ворогів поб'є» (Котляревський І. «Енеїда») [4].

Противники Енея – Турн і Латин були вожді іншого формату. І. Котляревський – через них – ніби хоче сказати, яким не повинен бути проводир народу. Марево великого післанництва нації, яким був одержимий Еней, блискуча ідея, відвага і душевна твердість – ось були прикмети справжнього провідника, як його, взоруючись на нашій козацькій давнині, на її дусі, – малює автор «Енеїди». З нацією, яка має таких вождів, – тяжко змагатися іншим [4].

Дмитро Донцов визначив три прикмети: шляхетність, мудрість, відвага, – три основні прикмети володарської касты. Є про них і в Евангелії згадка, що коли провідники народу тратять мудрість, благородство і відвагу, – близькі вони до занепаду. З проводом же ж, який ті три прикмети посідає, ніякий

ворог нічого не зробить: шляхетного не підкупиш, мудрого – не обдуриш, мужнього – не залякаєш! [4].

Пращури твердо знали, що права можна мати тільки «през шаблю», що великі речі осягають великі люди, не крутії, комбінатори, хитруни, посібілісти, засадничі вороги великих цілей і великих зривів. Негуючи ті цілі, «тверезі політики» проскрибували й чужі їм чесноти, без яких наша давнина й не мислила собі ідеального провідника: твердість характеру, розмах думки й сміливу волю.

Відомий ідеолог ОУН Дмитро Мирон «Орлик» у своїй праці «Ідея і Чин України» визначив провідництво через такі риси як відповідальність і відповідність: Хто найкраще й найбільше працює і творить для добра нації, той здобуває собі своєю вартістю й здібністю право провідництва, яке накладає більше обов'язків і вимагає більше зусиль і більше відповідальності (Д. Донцов). Отже, відповідність і відповідальність мусять означувати провідника [4].

Ю. Липа, на підставі власних досліджень дійшов висновку, що «...найвищий, найвеличніший провідник для українців – це той, хто найповніше висловлює собою моральну справедливість. На другім місці лишень треба згадати про те, що має він бути особисто талановитим, і продовжувати давні традиції, і бути зичливим для людей української крові...» (Ю. Липа) [4].

Отже, в національній педагогіці використовують провідницьку автентичність, тому що провідники в освіті й соціальні провідники – феноменальні за суттю. І зрозуміти їх надзвичайно важко [4].

Лідер	Провідник
Якщо лідер, то в колективі може бути декілька лідерів, завдячуючи тим програмам, за якими проводиться підготовка лідерів.	Якщо провідник, а їх в колективі може бути тільки один на мільйон і того більше людей.
Якщо в колективі більше одного лідера, то цей колектив піддається внутрішній атаці і невідомо чим закінчиться амбітність соціальної поведінки, професійної поведінки цих лідерів.	Провідники феноменальні, в них розвинена інтуїтивність, сценарне мислення, вони бачать далеко за горизонт. На відміну від лідерів провідники не гармонізують систему, а виходять за межі системи освіти.

Питання духовності та духовної самореалізації особистості провідника залишається предметом дискутування. Існує велика кількість думок щодо

розкриття напрямів осмислення цієї багатогранної категорії. Який би напрям ми не обирали, з позиції провідництва в освіті важливо враховувати різні думки, погляди, точки зору [4].

Загальновідомо, що в ідеї провідництва акцентовано увагу на кращих традиціях доброчесності людини-культури. «Духовна культура – частина культури, до складу якої входять мистецтво, релігія, філософія. Подекуди до духовної культури відносять також фундаментальну науку. Поняття «духовна культура» генетично пов'язане з гегелівським поняттям абсолютного духу, який є самопізнанням абсолютної ідеї в царинах мистецтва, релігії, філософії. В межах марксистської традиції духовна культура – надбудова і відображення матеріальної культури; вона має лише відносну самостійність. В концепціях, які виростають з філософії історії Шпенглера, де культура протиставляється цивілізації як духовне матеріально-технічному [4].

Духовна культура є синонімом культури взагалі. В сучасній українській філософії – зокрема в аспекті екзистенційної антропології – ставиться проблема духовної культури особистості – культури самоактуалізації, творчого зростання та пізнання світу.

Вихідною основою духовної самореалізації провідника є гуманне ставлення до людини. Такі людські чесноти як чесність, людяність, доброта, слугують інструментами тлумачення і розуміння категорії духовності, як найвищої цінності провідництва – служіння людям. Доброта – моральна якість – характеризується умінням бути милосердним, справедливим, чуйним, чесним, уміння володіти собою. Абсолютною цінністю провідника є доброта – ґрунтується на самовихованні високих моральних почуттів, яких нелегко досягти. І у кожного провідника свій власний шлях, не схожий на шлях іншого!

Утримання провідником духовного рівня це постійні боріння у зверненнях до своєї совісті, уміння переборювати себе в досягненні чеснот. Дружити із собою, визначати сутнісні підстави власного волевиявлення – здійснювати вибір, приймати самостійне відповідальне рішення.

Моральні установки провідника по суті виражають закономірності розвитку його духовного життя, прояву свободи волі, що несе морально-етичне навантаження. Адже провідник вільно і відповідально обирає власні мотиви і цінності. На нього дивляться, за ним спостерігають, у нього навчаються, його критикують!

Філософські категорії у провідництві: персоналізм, екзистенціалізм, і навіть сучасна філософія релігії. Провідницька діяльність передбачає свободу

вибору, яка ґрунтується на принципі етичної відповідальності. Адже провідник несе етичну та моральну відповідальність за долю освіти, отже, створює авторський проєкт, як власного майбутнього, так і майбутнього освіти.

Цілком природно, що ми звертаємося як і східний мислитель Конфуцій до категорії етики. В менеджменті освіти етика – одна з вихідних категорій. І характеризується як принципи, які виокремлюють правильну поведінку провідника від неправильної. Реалізація принципу етичної відповідальності передбачає побудову партнерських взаємовідносин у колективі на моральних засадах.

Бути гуманним у філософії Конфуція означає любити не стільки себе, скільки інших, на несправедливість відповідати справедливістю, за добро платити добром. Бути гуманним – означає свідомо пожертвувати своїми інтересами. Шлях золоті середини – це шлях пізнання взаємовідповідності людей своєму призначенню (долі), обов'язку, речей – своєму призначенню в житті людини.

У Конфуція шлях золоті середини – це розуміння універсальності природи всіх речей і призначення людини. Індивід має оволодіти трьома принципами життя, а саме: «щоб управляти людьми, треба навчитися управляти собою; щоб пізнати світ треба пізнати себе; щоб піднятися, треба подолати себе». Саме шлях золоті середини розкриває роль провідництва в освіті.

На думку філософа, найвища чеснота з п'яти постійних, які мусить мати шляхетний муж, виражається в любові до ближнього, піклуванні про людей. Виходячи з вивченого досвіду провідницької діяльності педагогів, управлінців їм доводилося йти на самопожертву заради шляхетної мети – визначення долі своїх вихованців.

У науковій площині США перманентними і досить успішними є дослідження феномену провідництва. Від дитинства молодим хлопцям та дівчатам настійливо повторюють, що провідництво має бути для них жаданою метою [4].

Поняття «емпаурмент». Що воно означає? В перекладі з англійської означає розширення прав і можливостей; надання людині внутрішньої мотивації, сили і натхнення до активних дій, мистецтво творити своє життя таким, яким людина сама бажає [4].

Аби публічно виявити свої особливі риси людині нашого ментального середовища треба мати неабияку волю та мужність. Адже простіше

погоджуватися з тим, про що віщують керівники. Ілюзія стабільності переважає прагнення розвитку. Фактично нам дуже довго пропонували «не висовуватися» і стати «такими, як усі, не мати власної позиції». Як зазначає Віктор Громовий: «Нам прищеплювалася майже рабська «культура сумніву» [4].

В книзі «Лідери» Уоррен Бенніс і Берт Нанус дотримуються визначення поняття «якість» з позиції реакції провідників на невдачу. І зазначають, що провідники просто не помічали невдачу, навіть терміну цього не використовували, обмежувались словами помилка, утруднення, плутанина або нескінченною кількістю синонімів [4].

Чотири ключові риси провідника за Уорреном Беннісом:

- управління увагою;
- управління значущістю;
- управління довірою;
- управління собою.

В межах класичної теорії це такі характеристики провідника:

- уміння перебувати на найвищому ступені ієрархії,
- уміння володіти особливими природними психологічними рисами, якими він (вона) переважає інших смертних;
- уміння пристосуватися до нової ситуації (за часів радянської доби «гнутиися», а то й «ламатиися»).

Головна думка цієї теорії – провідниками народжуються, а не стають.

Релігійний погляд стосовно цієї риси провідника виразив Езра Тефт Бенсон так: «Якщо ви маєте стати майбутніми провідниками Церкви, (своєї) країни та вашої власної сім'ї, то ви повинні стояти стійкими у вірі, непохитними перед злом». Талант провідника позначається на вмінні згуртувати людей навколо шляхетної ідеї, талант попровадити людей, пояснити їм – «це вимагає мудрості, второпності». Провідник має чітку позицію і вміє заохочувати, щоб інші свідомо опановували певні цілі. Чим старша людина, тим краще розуміє чому вона робить те, що робить [4].

Провідник – харизматична особа. Харизматичне належить до ірраціонального обґрунтування елітності. Поняття «ірраціональний» в перекладі з латини означає несвідомий; неосяжний розумом, логікою, мисленням; застосовується щодо літератури середньовіччя, бароко, романтизму, декадансу, модернізму, авангардизму, постмодернізму, образна система яких не вкладається у логічні нормативи. Ірраціоналізму притаманна настанова художньої свідомості на інтуїцію, віру, інстинкт, що апробуються також у релігії, містиці. Основному аргументу ірраціоналізму відповідає твердження – розум здатен досягнути лише

визначене зовнішнє явище, але не приховану сутність, не абсолютну істину, що розкривається завдяки втаємниченню, одкровенню [4].

За часів середньовіччя «Божим даром» наділяли насамперед суб'єктів церковної і світської влади, оскільки саме на них впав «вибір Бога», вони ставали уповноваженими реалізовувати його волю. На початку ХХ ст. М. Вебер впровадив це слово для характеристики особливих властивостей, що їх приписували індивіду і які підносили та посилювали його авторитет серед інших [4].

Харизма це надзвичайна якість особи, завдяки якій вона оцінюється як обдарована надприродними, надлюдськими або, щонайменше, специфічно особливими силами і властивостями, не доступними іншим людям. Вона розглядається як послана богом або як зразок (М. Вебер) [4].

За дослідженнями Макса Вебера сутність провідницьких (харизматичних) якостей визначається за чотирма критеріями, де кожен має від чотирьох до двадцяти двох індексів:

- 1) біологічним,
- 2) соціальним,
- 3) психологічним,
- 4) індивідуальним [4].

Індійський філософ Шрі Ауробіндо створив особливу ідею харизми «Мовчання небес». І зробив спробу класифікувати рівні розвитку соціального «розуму» людей, визначив такі страти: «Звичайний Розум», «Піднесений Розум», «Осяяний Розум», «Інтуїтивний Розум», «Надментальний Розум». Останні три рівні – страта провідників [4].

Особлива ознака харизми провідника, за Ш. Ауробіндо – «безмовний розум». Безмовний розум... приводить до розширення свідомості, яка стає здатною звернутися за бажанням до будь-якої точки загальної реальності, щоб одержати звідти ті знання, які їй необхідні. Мовчання розуму приносить... вихід у новий спосіб пізнання і, отже, в новий спосіб життєдіяльності. Мовчання завжди добре, але автор не має на увазі під тишею розуму повного мовчання. Він має на увазі розум, вільний від обурень і занепокоєнь, рівний, світлий і готовий відкритися силі, яка змінить природу. Важливо позбавитися звички вторгнення неспокійних думок, невірних відчуттів, плутанини ідей, недоречних рухів. Все це обурює природу і затемняє її, що вельми ускладнює роботу сили; силі легше працювати, коли розум тихий і спокійний. Ви повинні побачити, що треба змінити у вас, не виходячи з рівноваги і не впадаючи в смуток; тоді цю зміну легше виконати [4].

Підтвердженням цьому є слова правителя Ізраїльського царства – Соломона (965–928 рр. до н. е.): «Щасливий перетворює багатьох. Нещасні залишаються рабами, бо щастя любить свободу. Але багато що ще вам відкриє Безмовність. Хто зберігає вуста свої – той береже душу свою» [4].

Ще в XVI ст. італійський мислитель Нікколо Макіавеллі писав, що чесноті і недоліки людини, яка стоїть вище од інших, впадають в очі.

Мудрий В. Шекспір в «Гамлеті» давав таку пораду тим, хто вступає в спілкування: «...не кожна думка. Доводь до язика, тим більше – вчинку».

Консультанти з менеджменту на засадах парадигми глибинних знань Едвард Демінг та Міхай Чиксентміхалій приписують провіднику вміння включатися в «потік». Люди часто використовують метафору потоку, течії, щоб описати відчуття легкості, з якою вони виконували якусь справу. Багато хто вважає такі моменти кращими в своєму житті [4].

Спортсмени описують це як «друге дихання», релігійні містики як «екстаз», а художники і музиканти як моменти естетичного захоплення. Стан потоку можна вважати оптимальним станом внутрішньої мотивації провідника, за якої він повністю включений у те, що він робить. Люди в стані потоку відчують, що вони беруть участь у творчому розкритті чогось надзвичайно значущого, що старокитайський вчений Чжуан-Цзи (IV ст. до н. е) описав так: «Сприйняття і відчуття зупиняються, і дух рухається так, як йому потрібно. Ви припиняєте думати і просто робите» [4].

Дослідження М. Чиксентміхалого виявили один дивовижний факт щодо переживання потоку: після кожного випадку людина стає більш досконалою особистістю, ніж раніше. У процесі потоку формується надзвичайно складний і різносторонній індивід. Досвід потоку не потребує пояснення для тих, хто насолоджується ним. Провідник просто знає, що потік надає дві життєво необхідні для щастя речі:

- 1) відчуття мети;
- 2) самопізнання.

«Потік» – це така організаційна субстанція, що має констеляційну характеристику стосовно лише однієї особи. Вона узгоджує особистісні унікальні характеристики провідника і середовища його існування та перетворюючої діяльності [4].

Ознаками «потіку» є:

- відсутність сторонніх думок;
- швидкість дій;
- точність дій;

- відсутність сумнівів в успішності результату;
- відсутність страху та інших негативних емоцій;
- втрата орієнтації у часі.

Отже, головна думка цієї перспективи – провідниками народжуються, а не стають. Для перспективи соціальної системи характерний ситуативний погляд на провідництво. При зміні відносин між довіллям, організацією та працівниками, провідництво мусить пристосуватись до нової ситуації. Провідництво – це не фіксовані надзвичайні психологічні властивості, а здібність розпізнавати зміну ситуації і реагувати на нові потреби відповідною поведінкою [4].

Система освіти та її компоненти (школи, заклади, університети) є відкритою для довілля та соціального простору. За теорією відкритих систем провідник працює над ефективним пристосуванням між внутрішнім та зовнішнім довіллями організації.

Професор університету в Готенбурзі Роберт Старрат висловлює думку, що «окрім менеджерських умінь, провідник вносить у свою роботу додаткові якості – власне бачення, інтенсивність і творчий підхід. Провідники мають власне бачення того, чого можна і бажано досягнути – бачення вагомості того, що вони зараз роблять [4].

Провідник береться за організаційну діяльність із великою енергією, бажанням, відданістю та ентузіазмом, якими і відрізняється від інших працівників. У діяльності організації разом із провідником приходять свіжість думки, відданість новим ідеям та віра у творчі зміни. Зосереджуючи увагу на власному баченні, інтенсивності та творчому підході, провідники відрізняються від інших, а саме:

1. Провідники не працюють тільки на поверхневому рівні подій і заходів, вони шукають глибшого танення, розпізнаючи раціональне зерно навіть у щоденній метушні шкільного життя. Унаслідок цього учні, учителі та інші члени шкільної спільноти мають можливість відчутти значущість та побачити мету всієї звичної шкільної діяльності.

2. Провідники вносять в атмосферу школи відчуття драми людського життя, що дає змогу піднятися вище рутинної роботи, яка притаманна щоденному функціонуванню школи; бачать значення того, що роблять працівники, і того, що вони могли б робити; вміють передати своє особисте бачення чогось на словах та прикладах; користуються мовою та символікою, яку легко зрозуміти, але яка водночас передає почуття захоплення, оригінальності та свіжості.

3. Провідники дають іншим можливість побачити все так, як бачать вони, пережити їхнє почуття мети та доцільності для того, щоб залучити інших до провідництва.

4. Провідники здатні перевести своє бачення, інтенсивність і творчість з особистого рівня на рівень загальний і перетворити їх у мету, структури та процеси для школи. Ідеї стають програмами, бачення – метою, а готовність інших працівників до роботи схемами функціонування [4].

Насправді провідник перетворює власні провідницькі якості на характеристики школи як організації.

Майбутнє потрібно бачити і розуміти. І ним не можна керувати з минулого. Член ради Ремісничої Палати м. Мюнстера (Німеччина), професор Вальтер Буріхтер застерігає: «Щоб не знищити цей світ, ми повинні сучасністю керувати з майбутнього». Поза часовість провідника локалізується в майбутньому стосовно реальності [4].

Професор Джеймс Хант вважає, що провідник утримує своє високе положення, оскільки він/вона є елітаристом – вищим за розумовими здібностями, знаннями та досвідом. Провідник має здатність «заставляти людей досягати мети незважаючи на їхні плани та час» [4].

У другій половині ХХ століття стала очевидною неможливість пояснити провідництво як сукупність психологічних ознак. Дослідники з питань робочих кадрів державного університету в Огайо розробили підхід, при якому в основу оцінки керівників йдуть не психологічні ознаки, а провідницька поведінка [4].

Зарубіжні дослідження провідництва ґрунтувались на припущенні, що здібності провідника можна пояснити, визначаючи психологічні (часом навіть фізіологічні) ознаки, які свідчать про притаманні здібності у сфері менеджменту. Р. Стогділл провів ґрунтовне дослідження цього питання. Дослідник ставив перед собою запитання: «Якими є приховані психологічні риси, за якими можна відрізнити провідника від його підлеглих?» [4].

Подані нижче висновки були підтверджені позитивним результатом 15 спостережень. Людина, яка зазвичай посідає місце провідника, переважає звичайного члена групи за такими якостями:

- 1) розум,
- 2) освіченість,
- 3) надійність у виконанні обов'язків,
- 4) активність і соціальна заангажованість,
- 5) соціоекономічний статус.

- 6) пильність,
- 7) популярність,
- 8) красномовство [4].

Наступні показники підтвердив позитивний результат понад 10 спостережень: якщо взяти людину, що займає позицію провідника, то вона переважає пересічного члена своєї групи за рівнем:

- 1) спілкування,
- 2) ініціативності,
- 3) наполегливості,
- 4) знанням того, що і як треба робити,
- 5) самовпевненості,
- 6) уважності та вмінням заглибитись у ситуацію,
- 7) кооперативності,
- 8) популярності,
- 9) вмінням пристосовуватись,
- 10) легкістю в усній комунікації [4].

На думку професора Ральфа Стогділла окремі ознаки набувають значення у діагностиці та прогнозуванні, якщо вони взаємодіють у комбінаціях. Стогділл поділив можливі комбінації ознак за такими групами:

1. Властивості (розум, уважність, легкість усного спілкування, оригінальність, проникливість).

2. Досягнення (освіченість, знання).

3. Відповідальність (надійність, наполегливість, агресивність, самовпевненість, бажання досконалості).

4. Участь (активність, соціальна заангажованість, кооперативність, вміння пристосовуватись, почуття гумору).

5. Статус (соціо-економічна позиція, популярність).

6. Ситуація, (рівень розвитку, статус, вміння, вимоги та коло інтересів оточення, завдання, які потрібно втілити тощо) [4].

З цього приводу американський соціолог Елвін Гулднер зазначає, що «сьогодні немає чіткості серед універсальних характеристик провідництва». «Ніщо в світі не може порівнятися з наполегливістю. Можна бути талановитим, та при цьому невдахою. Геніальним та невизнаним. Вираз «невизнаний геній» став вже приказкою. Освіта також не дуже важлива – скільки навколо нас освічених відступників. Наполегливість та рішучість – всесильні», – писав 30-й Президент США Калвін Кулідж [4].

Не маючи чіткої і прийнятної психологічної систематики, переліки характерних для провідництва ознак, як про це пише Джеймс Ліфам, часто містили в собі дещо суперечливі ознаки – добрий, але строгий, твердий, однак гнучкий у спілкуванні, владний і водночас схильний до співпраці.

Український дослідник Мирослав Маринович теж долучився до визначення видатних рис провідника.

Креативність – ознака, яка відрізняє просто виконавця від лідера. Лідер моментально прораховує кілька можливих варіантів і вибирає привабливіший для тих, кого він хоче залучити до своєї дії. Для мене феноменальним прикладом такої блискавичної креативності був Вячеслав Чорновіл (Мирослав Маринович) [4].

Дисциплінованість. Дисциплінованість передбачає виконання дії, але використання легітимних методів для того, щоб проаналізувати, чи є ця дія найкращою. За наявності форми впливу на прийняття цього рішення. Демократичний фланг мав би це вміння продемонструвати – гармонію між виконавською дисципліною та ініціативністю учасників спільної дії (Вячеслав Липський) [4].

Останній елемент – це євангельський принцип: «Хто хоче бути першим, хай буде усім слугою» [4].

Гуру менеджменту Пітерс Томас та Роберт Ватерман визнають, що для провідництва потрібні люди, які мають ноу-хау, енергію, сміливість і рішучість реалізувати свої ідеї. Вони називають цих людей «шукачами». «Шукачі» – це групи людей «скунсів», які роблять усе можливе для перетворення своїх ідей в реальність [4].

Отже, ніхто, крім нього (провідника), не може розплутати конфліктної ситуації і знову налагодити в організації ситуацію, за якої робота виконуватиметься максимально ефективно. Маючи таку мету, провідник опирається на повну підтримку з боку формальної організаційної ієрархії і на всю владу, інформацію та ресурси, які вона надала [4].

Ситуативна теорія провідництва

Ситуативна теорія провідництва (Стогділл Р., Хілтон Т., Голдіер А.) стверджує, що в основному провідництво – це продукт ситуації. У різних ситуаціях групового життя виділяються окремі члени групи, які перевершують інших, принаймні, за якоюсь однією якістю, але, оскільки саме ця якість і виявляється необхідною в даній ситуації, людина, яка нею володіє, стає лідером [4].

Провідник, на думку Стогділла Р., є функція певної ситуації, і людина, що «є провідником в одній ситуації не обов'язково буде провідником в інших ситуаціях». З цієї точки зору провідницькі риси відносні, хоча прихильники ситуативної концепції все ж таки визнають необхідність компетентності, цілеспрямованості, упевненості в своїх силах, готовності узяти на себе відповідальність за рішення цієї або іншої задачі [4].

Коносуке Мацусіта про сім положень менеджменту провідництва:

не хитруй, будь чесним;

будь господарем на своєму місці;

не живи вчорашнім днем, постійно удосконалюй свої пізнання;

стався з повагою й уважністю до оточуючих;

постійно пам'ятай про оточуючий світ, пристосовуйся до законів його розвитку;

з вдячністю стався до того, що маєш і одержуєш – ми всі беремо у суспільства в борг;

не втомлюйся запитувати: на кого ти працюєш? Відповідь тільки одна – на суспільство [4].

Проблема провідництва ускладнюється появою, за визначенням англійського філософа і психіатра Рональда Лейна, феномену «*tempos*» – «піднесенням та спадом напруження, яке виникає із встановленням крайніх термінів або перевірки в недалекому часі» [4].

Як писав ще на початку ХХ ст. вітчизняний філософ Микола Шлемкевич: «В міру того, як втрачаються нами риси правдивої духовної величі, щоразу більше громадських прав набирає духовна мізерність: жадоба слави, псевдовченість, професійна заздрість і акторсько-гротескне провідництво» [4].

Священнослужитель, президент Українського католицького університету Борис Ґудзяк на питання хто такий справжній лідер і що потрібно для того, щоб ним стати дає досить ґрунтовний коментар. Він говорить про те, що істинний провідник бачить глибоко не лише те, що видно на поверхні, а й глибину людської сутності. Це означає вміння виявляти не лише проблеми, але й потенціал [4].

Важливо, щоб лідери були проактивними динамічними екстравертами. Однак, щоб справді вести людей, для яких мотивацією є не стільки висока зарплатня, правила та порядок, а передусім авторитет, харизма, спільна мета, необхідно встановити спілкування на рівні глибокого взаєморозуміння, відчувати суть людського буття, яке обумовлює і працю, і поведінку людини [4].

Справжні провідники є добрими слухачами.

Слухати уважно та співчувати складно і потребує багато духовної та емоційної енергії. Проте, саме це відкриває канали комунікації: люди відчувають вашу увагу і теж відкриваються. Ніхто не зможе бути відвертим, коли відчуває небезпеку, неприхильність чи байдужість. Створення атмосфери заохочення до спілкування є духовним подвигом і наполегливою працею.

Добрий провідник відповідально ставиться до іншого і не маніпулює його відкритістю. Він відчуває недовіру і розуміє, що отримання довіри є процесом, через який треба провести людей.

Справжній провідник не перешкоджає іншим робити добрі речі, оскільки він дає шанс на розвиток потенціалу інших. Людина, яка шанує гідність, красу, талант, тонко відчуває проблему роздробленості, недовіри, маски, фасаду, захисного муру. Добрий провідник все це бачить і допомагає людям робити крок вперед, формує мікросистеми, які створюють довіру, де слова мають значення, де не треба ховатися. Нелегко бути провідником у пострадянській постмодерній Україні, бо процеси, що пов'язані з комунікацією і співпрацею глибоко порушені. Провідник сьогодні покликаний до духовної реконструкції цих найфундаментальніших речей [4].

Провідник чинить у такий спосіб:

Нічого не доручає і сам не виконує, поки не зважить наперед змістової виправданості та умов здійсності, якщо це залежить головним чином від співробітників його організації.

Ставиться до всього критично, в першу чергу до себе самого, перевіряючи кожне слово, крок, вчинок.

Своєю діяльністю виявляє в кожному випадку здорову самостійність і, хоч послуговується методично набутим досвідом, ніколи не застосовує шаблонності, завжди насичує діяльність почином, знанням безпосередніх подій життя та суверенним ставленням до них.

Не зловживає авторитетом керівника, роблячи його критерієм справедливості, слухняності щодо своїх наказів чи поглядів. Отже, не покладається на свій авторитет під час постановки перед підлеглими тих чи інших завдань, але переконує співробітників наглядною виправданістю і влучністю своїх думок, планів, дій, наказів. Не дозволяє собі невиправданого осуду своїх співробітників у випадку занедбання з їх боку обов'язків чи невмілого їх виконання, але робить справедливі зауваження і висновки після докладного висвітлення всіх умов, пов'язаних з діяльністю співробітників [4].

Завжди пам'ятає всі попередні вимоги, не зволікає з рішеннями, які приймає своєчасно, вмотивовано й категорично.

Він перший, без найменшої затримки, виконує свої обов'язки, що підносить в очах співробітників його авторитет як керівника, тим самим зобов'язуючи їх до виконання доручених їм завдань.

Мері Фоллетт, американська соціологиня, пише: «Найуспішнішим провідником є той, хто виявляє ще нереалізовані можливості. Він бачить те, що мало б бути частиною загального сучасного стану, але ще не є... І що найважливіше, він повинен уміти переконати своїх колег у тому, що це не його власна мета, якої треба досягнути, а єдина спільна мета, що ґрунтується на бажаннях та діяльності всієї групи» [4].

Предстоятель Української греко-католицької церкви, блажений Любомир Гузар на форумі молодіжних лідерів УГКЦ говорив, що «Талант провідництва – вміння згуртувати людей навколо шляхетної ідеї, талант попровадити людей, пояснити їм – «це вимагає мудрості, второпності». Провідник повинен мати чітку позицію і заохочувати, щоб інші свідомо приставали для досягнення певної цілі. Чим старша людина, тим краще розуміє чому вона робить те, що робить. Людина повинна розуміти чому вона це робить» [4].

Провідники відзначаються високим рівнем самоорганізації. Характерна особливість процесів самоорганізації – їх цілеспрямований, але разом із тим і природний, спонтанний характер: ці процеси, що протікають за умов взаємодії системи з навколишнім середовищем, тією чи іншою мірою автономні, відносно незалежні від середовища [4].

«Людська історія створюється цілеспрямованою діяльністю, але не є заздалегідь продуманим проєктом – вона постійно ухиляється від спроб спрямувати її в потрібне русло». Ініційовані самоорганізаційними ідеями концептуальні зрушення просуваються в бік «наростання інтересу до ролі безпорядку, порушення рівноваги, зростання напруженості й самоорганізації у відкритих системах, що розвиваються» (Ентоні Гідденс) [4].

Що ж означає самодостатня особа? По-перше, вона конструює себе, творить власний проєкт самореалізації. По-друге, вона творить довкілля... Така особа творчо реалізує свій потенціал.

Американський психолог Абрахам Маслоу називає такі характеристики самоактуалізованих людей:

- 1) «більш ефективно сприйняття реальності та більш комфортабельні відносини з нею»,
- 2) «прийняття (себе, інших, природи)»,
- 3) «спонтанність, простота, природність»,

- 4) «центрованість на завданні» (на відміну від центрування на собі),
- 5) «деяка відокремленість і потреба в самоті»,
- 6) «автономія, незалежність від культури і середовища»,
- 7) «постійна свіжість оцінки»,
- 8) містичність і досвід вищих станів,
- 9) «почуття причетності, єднання з іншими»,
- 10) «більш глибокі міжособистісні відносини»,
- 11) «демократична структура характеру»,
- 12) «розрізнення засобів і цілей, добра і зла»,
- 13) «філософське, невороже почуття гумору»,
- 14) «самоактуалізована творчість»,
- 15) «опір акультурації, трансцендування будь-якої приватної культури» [4].

Виключно перспективною є особливість самоактуалізованих людей – їх ставлення до невідомого. Здорових, самоактуалізованих людей не страшить невідомість, невизначеність не лякає їх так, як лякає середньостатистичну людину. Навпаки, все невідоме, неструктуроване притягує і манить їх. Вони не тільки не бояться незвіданого, але й вітають його.

Міхай Чикжентміхалій визначив чотири аспекти самодостатнього керівника:

1. Вміння визначати цілі.
2. Занурений в діяльність.
3. Увага до всього, що відбувається.
4. Вміння отримувати задоволення від неочікуваного досвіду [4].

Наразі маємо право на провідників «таких, котрі визначились не підкупом, шахрайством, нахабством чи іншим неправдивим чином, а власними морально-вольовими якостями і силою свого характеру отримали довіру народу і право на провідництво». Таким чином провідництво насправді є комбінацією особистих ознак, які відповідають потребам, що виникатимуть у різних ситуаціях [4].

Професор Джеймс Хант та його колега професор Ріхард Осборн припускають: «По суті, для нас він (провідник) заповнює прогалину між бажаннями підлеглих і можливостями, з одного боку, та цілями і вимогами організації, з іншого. Коли така прогалина заповнена, у високоорганізованій структурі потреби підлеглих задовольняються».

Професор Г. Юкл пише: «Було проведено декілька тисяч практичних досліджень, які вивчали риси, поведінку, питання влади та ситуативні змінні

в роботі провідника (передумови для ефективного провідництва), однак більшість результатів суперечлива та непереконлива» [4].

Провідник в системі, в колективі «провокує», на думку Василя Крижка, ефект мультиплікативності – процеси, які направлені на примноження ефективності кадрового потенціалу залученого у якості підтримки ідей провідника. Властивість мультиплікативності – одна з первинно-фундаментальних властивостей великих систем, яка означає, що ефекти, як позитивні, так і негативні, у великих системах володіють властивістю примноження. Мультиплікативний ефект в освіті – це вплив мультиплікатора (провідника) на якість освітніх послуг, структуру установи чи системи освіти в цілому, надання системі (галузі) прогресивних рис [4].

В основі мультиплікативного ефекту є:

здатність провідника до виклику,

вміння бути асертивним,

уміння володіти непарадигмальними «технологіями» бачення - уявна подорож від відомого до невідомого, створення майбутнього шляхом монтажу відомих фактів, надій, мрій, небезпекі можливостей,

виклик – причина, яка сприяє виникненню та посиленню певних явищ і процесів.

У психології термін «асертивність» означає виражати свою думку й безпосередньо показувати свої емоції та поведінку в межах, які не порушують прав і психічної території інших людей, а також власних.

Асертивність – це здатність людини не залежати від зовнішніх впливів та оцінок, самостійно регулювати власну поведінку і відповідати за неї. Адже справжня робота провідника полягає у розплутуванні проблем, які створюють інші [4].

Класик американської психології, професор Гарвардського університету Вільям Джеймс відзначав: «Отже, аби стати успішним і впевненим, поведіться так, ніби ви і справді успішна та впевнена людина, зберіть всю свою волю для досягнення цієї мети, і тоді, прояви невпевненості і неуспішності поступляться місцю поривам успіху і впевненості» [4].

Поняття асертивності переформується з достатньо розробленим у вітчизняній та зарубіжній психології феноменом «впевненість». Вона передбачає наявність суб'єктивної установки на самого себе, соціальної готовності та здатності адекватно реалізовувати власні прагнення [4].

Чим більше Ви прояснюєте свою позицію і захищаєте її від нападок, тим більше Ви себе з нею пов'язуєте. Чим більше ви намагаєтеся переконати

іншусторону в неможливості змінити свою початкову позицію, тим важче стає це зробити для Вас. Ваше «я» ототожнюється з Вашою позицією. У Вас з'являється нова зацікавленість в «порятунок особи» – в примиренні майбутньої дії з минулими позиціями, що робить все більш і більш неможливим досягнення будь-якої угоди, яке в розумній мірі примиряє початкові інтереси сторін. Ми використовуємо бачення майбутнього для того, щоб вибудувати пріоритети, продумати дії та отримати уявлення, як ми хочемо прожити наше життя в сьогодні. Вдивляючись і передбачаючи майбутнє з усіма можливостями... ми можемо краще підготуватися до змін...

Для успішного проведення перетворень необхідно вивчити, як впровадити що-небудь нове... той, хто вивчає, мусить створити власне уявлення про зміни. Бачення передуює всім діям, надаючи сенсу спрямованості та послідовності всіх наступних дій» [4].

Контрольні питання:

1. Що для Вас означає «соціальний ліфт»?
2. У чому полягає методологічне мислення?
3. Дайте визначення поняттю «конфігурація».
4. Який тип мисленнєвої діяльності людини забезпечує її соціалізацію?
5. Який тип визначає здатність людини бути провідником?
6. Особливості критичності мислення.
7. Охарактеризуйте особливості рефлексивності мислення.
8. Переживання провідником екзистенційної кризи.
9. Які ознаки духовної культури провідника?
10. Які структурні компоненти духовної культури?

5.4. Форми і методи навчання провідництву в освіті України

Осмилення майбутніми менеджерами освіти всіх аспектів провідництва, провідницької діяльності здійснюється у процесі професійної підготовки за умов оновлення змісту професійної складової, впровадження у освітній процес нових спецкурсів, інноваційно-педагогічних технологій тощо. В умовах закладу вищої освіти це здійснюється органічною єдністю різних форм навчання: лекцій, практичних та семінарських занять, сюжетно-рольових ігор, вирішення педагогічних завдань, ситуацій, тренінгів, театралізованих дійств тощо. На лекціях розкриваються і обговорюються загальнотеоретичні питання, закономірності культурних процесів і

здійснюється конкретизація загальнотеоретичних положень. У процесі проведення практичних, семінарських занять відпрацьовуються варіанти застосування теоретичних знань на практиці. Усі перераховані форми організації навчання потребують наближення навчання до реальності. При цьому вони сприяють формуванню також творчих здібностей, нові установки, ціннісні орієнтації.

Порівняльний аналіз ефективності різних способів підготовки майбутніх менеджерів освіти дає підстави вважати, що найбільш ефективними є наступні методичні прийоми:

- засвоєння спеціальних знань з теорії і практики управління, освітнього менеджменту;

- порівняння, співставлення знань, вражень, переживань.

Порівняння – один із основних логічних прийомів пізнання зовнішнього світу і духовних цінностей. Пізнання завжди включає в себе встановлення подібності й відмінності об'єкту, що вивчається із спорідненими предметами; створення педагогічної ситуації, яка вимагає власної оцінки, де іде ознайомлення із новими явищами культурного життя, а потім обговорення отриманих вражень у обстановці довірливої бесіди студентів і викладача, вільного вираження власних оцінок; вирішення конкретних педагогічних ситуацій, де пропонуються опис різних ситуацій, педагогічних завдань і передбачено кілька варіантів вирішення (педагогічні ситуації, що потребують висвітлення знань, умінь, навичок, морально-етичної поведінки тощо).

Усі названі способи навчання потребують наближення навчання до реальності. При цьому вони формують також творчі здібності, нові установки, ціннісні орієнтації. Проміжною між гуманітарною і педагогічною складовими є методика викладання. Її завдання полягає в тому, щоб за допомогою інструментарію педагогіки (теорій педагогічних цілей, методів, засобів і форм навчання) в освітньому процесі розкривати зміст гуманітарних дисциплін, надаючи здобувачам вищої освіти глибокі й міцні знання, формуючи в них уміння й навички практичного застосування.

Форми організації провідницької та управлінської діяльності здобувачів вищої освіти і методи навчання складають діяльнісний компонент проєктування процесу навчання в цілому. Проєктування включає в себе такі форми організації освітнього процесу: практичні, семінарські заняття; тренінги, ігри; самостійну, науково-дослідну роботу; індивідуальну роботу; виробничу практику з управління. Робота викладача передбачає проєктувальні дії, добір методичних прийомів, методів у проведенні

індивідуальної, групової та фронтальної роботи.

Процес формування пізнавального інтересу в навчанні провідництву немислимий без *лекції* як найпоширенішої форми передачі та сприймання навчальної інформації. У виробничій практиці для здійснення освітнього процесу доцільно окреслити такі види академічних лекцій: вступна, інформаційна, оглядова, настановна, підсумкова, а також проблемна лекція, лекція-візуалізація; лекція із запланованими помилками, бінарна лекція (участь двох викладачів), лекція-прес-конференція тощо.

Однак, на думку В. П. Ортинського, це не зовсім правильно, оскільки йдеться не про вид лекції, а метод її викладання:

проблемна лекція – на основі *проблемного методу*;

бінарна – *методу діалогу*;

лекція-візуалізація – *методу наочності*;

лекція із запланованими помилками – *методу пошуку помилок*;

лекція-прес-конференція – *методу запитань-відповідей* [29].

На практиці кожен лекцію – вступну, інформаційну, оглядову, настановну, підсумкову можна викласти з допомогою вказаних методів.

Вступна лекція дає перше цілісне уявлення про навчальний предмет і орієнтує здобувача вищої освіти в системі роботи з цього курсу. Лектор ознайомлює здобувачів з метою і завданнями курсу, його роллю і місцем у системі вивчення освітніх компонентів. Подає короткий огляд курсу, етапи розвитку науки і практики, досягнення у цій сфері, імена відомих учених, викладає перспективні напрями досліджень. Лектор відзначає методичні й організаційні особливості роботи в межах курсу, а також подає аналіз наукової, навчально-методичної літератури, яку рекомендовано здобувачам вищої освіти, уточнює терміни і форми звітності.

Інформаційна лекція орієнтована на викладення і пояснення здобувачам вищої освіти наукової інформації, яку потрібно осмислити й запам'ятати. Це найтрадиційніший тип лекцій у практиці закладу вищої освіти.

Оглядова лекція – систематизація наукових знань на високому рівні. Вона потребує чимало асоціативних зв'язків у процесі осмислення інформації, яку викладають під час розкриття внутрішньопредметних і міжпредметних зв'язків, крім деталізації й конкретизації. Зазвичай, стержень викладених теоретичних положень становить науково-понятійна й концептуальна основа всього курсу чи великих його розділів.

Наставова лекція – вид лекції, спрямований на розкриття підходів, принципів, умов, форм, методів та особливостей діяльності здобувачів вищої

освіти з метою оволодіти, насамперед самостійно, сукупністю знань, навичок і вмінь.

Підсумкова лекція – вид лекції, який використовують наприкінці вивчення навчальної дисципліни, блока навчальних дисциплін, курсу тощо з метою підбиття підсумків з питань аналізу діяльності здобувачів; змісту глибини й широти здобутих знань, навичок і вмінь, розкриття шляхів їх реалізації в житті; висвітлення проблем наукових питань та ін. [29].

Кожен вид лекції у закладі вищої освіти можна прочитати, використовуючи різні методи. Наприклад, проблемна лекція потребує викладання на основі *проблемного методу*. Під час цієї лекції нові знання повідомляємо через проблемність питання, завдання чи ситуації. Процес пізнання здобувачів у співпраці й діалозі з викладачем наближається до дослідницької діяльності. Зміст проблеми викладач розкриває через організацію пошуку її розв'язання чи підсумовування й аналізу традиційних і сучасних поглядів.

Лекцію-візуалізацію викладач викладає на основі *методу наочності*. Ця форма потребує унаочнення лекційного матеріалу засобами аудіо-, відеотехніки чи інших технічних засобів навчання. Вимоги до читання лекції-візуалізації – розгорнуте чи коротке коментування візуальних матеріалів (натуральних об'єктів – людей у їхніх діях і вчинках, у спілкуванні й у розмові; картин, малюнків, фотографій, слайдів; символічних, у вигляді схем, таблиць, графіків, моделей поведінки тощо)

Бінарна лекція на основі *діалогічного методу* вимагає використання діалогу двох науково-педагогічних працівників (або як представників двох наукових шкіл, або як ученого і практика (асистента, аспіранта), викладача і здобувача тощо).

Лекція із задалегідь запланованими помилками потребує викладання на основі *методу пошуку помилок*, яка розрахована на стимулювання здобувачів до постійного контролю пропонованої інформації (пошук помилки: змістової, методологічної, методичної, орфографічної). Наприкінці лекції обов'язковим є проведення діагностики здобувачів і аналізу зроблених помилок.

Лекція-конференція ґрунтується на основі *методу запитань і відповідей*. Її проводимо як науково-практичне заняття, із поставленою проблемою й системою доповідей, тривалістю 5–10 хв. Кожен виступ репрезентує логічно завершений текст, задалегідь підготовлений у межах запропонованої викладачем програми. Сукупність представлених текстів дає змогу всебічно

висвітлити проблему. Наприкінці лекції викладач підбиває підсумки самостійної роботи й виступів здобувачів, доповнюючи чи уточнюючи запропоновану інформацію, і формулює основні висновки.

Лекція-консультація відбувається за різними сценаріями. Перший варіант – за типом «запитання – відповіді» передбачає відповіді лектора впродовж лекційного часу на запитання здобувачів за матеріалами всього розділу чи всього курсу. Другий варіант такої лекції, яку організовує викладач за типом «запитання – відповіді – дискусія», є потрійним поєднанням: викладання нової навчальної інформації лектором, постановкою запитань і організацією дискусії у пошуку відповідей на сформульовані запитання [29].

Мета будь-якого виду лекції полягає у розширенні та поглибленні знань здобувачів, про управлінську, педагогічну, духовну культури, педагогічну майстерність та її складові, педагогічну етику і такт провідника, культуру провідництва, управлінця, стилі педагогічного спілкування, їх характеристики, зведення отриманих знань у систему. Лекційний курс є джерелом формування теоретичних знань і фактичного матеріалу. В лекції викладач дає не тільки інформацію з проблеми, але й розкриває шляхи, засоби застосування знань на практиці, тобто лекція носить практичну спрямованість. У ході лекції викладач застосовує різні прийоми активізації пізнавальної діяльності здобувачів.

Як показали результати дослідження, ці методичні прийоми дозволили підвищити активність здобувачів вищої освіти, осмисленість сприйняття лекційного матеріалу, сформувані вміння в сфері провідництва в освіті. Взаємодія викладача і здобувачів у процесі створення навчального діалогу сприяє створенню сприятливої психологічної атмосфери педагогічного процесу.

Навчально-пізнавальна діяльність здобувачів вищої освіти складається із підготовки до заняття: вивчення рекомендованої літератури, розподілу на підгрупи і вибір керівника, обговорення питань плану, виступи за питаннями плану заняття. Під діалогізацією розуміють сумісну діяльність викладача і здобувачів, яка передбачає обговорення виступів, що сприяє формуванню таких умінь: відбирати спеціальну літературу, виділяти головне, побудувати виступ у відповідності до мети і теми заняття; оцінювати розуміння педагогічного досвіду з позиції теорії; оперувати знаннями і застосовувати їх під час обговорення питань; аргументувати власну точку зору на основі вивчення теорії та досвіду роботи.

Так, проблема провідницької діяльності потребує доповнення методів навчання такими формами організації навчання, в яких акцент робиться на розвиток емпатії майбутнього менеджера освіти до явищ і процесів, що відбуваються у взаємовідносинах із потенційними учнями, на розвиток уміння користуватися зворотним зв'язком із ними з метою підвищення гнучкості й ефективності спілкування.

Під час лекції викладач акцентує увагу на визначенні мети лекції, доборі дидактичних прийомів, характері діяльності здобувачів, сформованих уміннях. Активізація пізнавальної діяльності передбачає зосередження уваги здобувачів на інформації, яку повідомляє викладач. У процесі активізації пізнавальної діяльності враховуються і керуюча діяльність викладача, і пізнавальна діяльність здобувачів.

Прийоми активізації пізнавальної діяльності здобувачів вищої освіти під час лекції.

Мета лекції полягає у подачі викладачем системи знань про соціальну інновацію в Україні – провідництво в освіті. Відповідно дидактичні прийоми, які використовує викладач під час проведення лекції, такі:

- повідомлення теми лекції;
- виклад і подача наукового матеріалу, введення у логіку наукового дослідження, розкриття проблеми: створення проблемних ситуацій;
- актуалізація опорних знань студентів із досліджуваної проблеми;
- випереджальне вивчення літератури з проблеми з метою опори на неї під час лекції;
- діалогічне проведення лекції.

Навчально-пізнавальна діяльність здобувачів вищої освіти складається з таких дій:

- підготовка до активного сприйняття матеріалу;
 - переробка інформації та її відтворення, конспектування;
 - участь у дискусіях;
 - колективний пошук істини, який полягає у порівнянні та зіставленні різних точок зору, фактів і явищ;
 - актуалізація наявних знань із дисциплін психолого-педагогічного та соціально-гуманітарного циклів;
 - виступ на лекції з показом досвіду реалізації теоретичних положень.
- Уміння, якими оволодівають здобувачі вищої освіти під час лекції такі:
- виділяти проблему, її основні положення;
 - осмислено сприймати нові знання;

самостійно орієнтуватися у наявних знаннях;
оперувати отриманими або здобутими раніше знаннями;
аргументувати власну позицію на основі теорії й досвіду;
оперувати методами наукового дослідження (спостереження, аналіз, синтез, аналогія, порівняння, узагальнення тощо).

Діалогізація припускає побудову змісту навчання як сукупності проблем (виявлення незрозумілого, невідомого або навіть парадоксального для здобувачів). У процесі вирішення цих проблем розглядаються різні точки зору. Викладач у цьому випадку здійснює функції побудови проблем, і в той же час він є активним учасником діалогу і не нав'язує власну точку зору, а чекає від здобувачів їх особистих спроб вирішення, допомагає їм висловлювати власну точку зору, нехай помилкову і дивну.

Цей останній момент діалогу слід виділити особливо. Згідно теорії Л. С. Виготського процес розвитку має внутрішні закони самовираження. Людина засвоює поняття спочатку в процесі розгорнутого зовнішнього діалогу з іншими, який поступово стає внутрішнім діалогом. Отже, дискусією і суперечкою з самим собою.

Але, варто зауважити, що за умов внутрішнього спілкування мовленнєві висловлювання скорочуються, перетворюються на ідіоми, зрозумілі лише самому індивіду. Ці індивідуальні уявлення і схеми, що визначають бачення предмета, нерідко бувають невірними. Для того, щоб перебудувати ці індивідуальні уявлення, необхідно створити умови, які дозволяють здобувачу нібито винести їх назовні. А основною умовою відтворення внутрішніх схематизмів як раз і є зовнішній розгорнутий діалог із іншими людьми.

Оптимальною організаційною формою навчання здобувачів вищої освіти є групові практичні та семінарські заняття, що доцільно використовувати для поглиблення отриманих знань і первинно сформованих умінь на лекції. Так, головне функціональне призначення практичних занять полягає у створенні організаційно-дидактичних умов для формування і вдосконалення значущих в осмисленні провідницької діяльності майбутніх менеджерів освіти гностичних, комунікативних, організаторських, регулятивних умінь. Головне функціональне призначення практичних занять полягає у створенні організаційно-педагогічних умов для формування і удосконалення значущих для осмислення провідницької діяльності майбутніх менеджерів освіти.

Наявність загальних із лекціями, а також спеціальних цілей, властивих цьому виду занять, визначає побудову занять і організацію навчально-

пізнавальної діяльності здобувачів. Дуже важливою виявляється керівна діяльність викладача з питань організації пізнавальної діяльності здобувачів у процесі практичних занять, яка складається із таких компонентів:

мета,

дидактичні прийоми (підготовка здобувачів до розуміння провідницької діяльності, конструювання питань до обговорення).

Мета практичних занять полягає в закріпленні й розвитку теоретичних знань, викладених у лекції; орієнтації знань на розвиток умінь реалізовувати їх на практиці. Відповідно, дидактичні прийоми, які використовує викладач, такі:

підготовка здобувачів до заняття (рекомендація літератури, необхідної для підготовки до заняття;

розподіл здобувачів підгрупи і вибір у них керівника;

диференційований розподіл питань для обговорення;

конструювання питань (для відтворення теоретичного матеріалу; на виявлення розуміння відносин взаєморозуміння та співтворчості; на звернення до практичного досвіду здобувачів; аналіз проблем, які не отримали однозначного рішення у процесі навчально-пізнавальної діяльності).

Навчально-пізнавальна діяльність здобувачів складається із підготовки до заняття, а саме:

вивчення рекомендованої літератури,

розподілу на підгрупи і вибір керівника,

обговорення питань плану,

виступи за питаннями плану заняття.

Під діалогізацією слід розуміти сумісну діяльність викладача і здобувачів, яка передбачає обговорення виступів, що сприяє формуванню таких умінь:

відбирати спеціальну літературу;

виділяти головне;

побудувати виступ у відповідності з метою і темою заняття;

оцінити розуміння педагогічного досвіду з позиції теорії;

оперувати знаннями і застосовувати їх при обговоренні питань;

аргументувати власну точку зору на основі теорії та досвіду роботи.

Так, проблема провідницької діяльності потребує доповнення методів навчання такими формами організації навчання, в яких акцент робиться на розвиток емпатії майбутнього менеджера освіти до явищ і процесів, що

відбуваються у взаємовідносинах із потенційними учнями та їх батьками, на розвиток уміння користуватися зворотним зв'язком із ними з метою підвищення гнучкості й ефективності спілкування.

Індивідуальна робота здобувачів орієнтована на ознайомлення із окремими методами і прийомами провідницької діяльності та оволодіння ними. Крім основних задач, можна також відмітити розвиток знань з теорії та практики провідництва в освіті, формування уявлень про соціальну інновацію провідництва в освіті, а також можливостей їх використання в умовах сьогодення.

Метою індивідуальної роботи здобувачів є орієнтація на їх особистісний розвиток. Особистісний розвиток ґрунтується на самопізнанні і є незамінною умовою професійного самовдосконалення. Основною задачею особистісного зростання здобувачів є розвиток самопізнання – пізнання себе, становлення адекватної самооцінки, ставлення до себе і розвиток саморегуляції. У методиці викладання провідництва в освіті доцільно враховувати наступні психолого-педагогічні проблеми:

- соціально-психологічні особливості здобувачів як певної вікової групи;
- особливості психології викладачів як певної соціально-професійної групи;

- психологічні особливості сприйняття здобувачами наукових знань у освітньому процесі: сприйняття, пам'ять, уява тощо.

Метою першого етапу організації пізнавальної діяльності здобувачів у процесі виконання індивідуального завдання є створення позитивної мотивації діяльності. *Дидактичними прийомами*, які доцільно використовувати є активізація позитивного інтересу здобувачів (проведення вступної бесіди), оголошення мети, основних задач заняття, програми дій здобувачів. *Діяльність здобувачів* полягає в сприйнятті мети і основних задач заняття.

Метою другого етапу є актуалізація теоретичних знань здобувачів. *Дидактичними прийомами* викладача є актуалізація опорних знань, необхідних для формування умінь оволодіння провідницькою діяльністю. *Діяльність здобувачів* представлена їх виступами і відповідями на запитання викладача. *Метою* третього етапу є підготовка здобувачів до виконання завдання. *Дидактичними прийомами* викладача є ознайомлення зі змістом завдань, наданні методичних рекомендацій про порядок і основні вимоги до виконання яких слід дотримуватись. *Діяльність здобувачів* полягає у складанні програми виконання завдання.

Метою четвертого етапу є організація сумісної діяльності викладача і здобувачів, спрямованої на осмислення провідницької діяльності. *Дидактичними прийомами* викладача є розподіл завдань, коректування дій здобувачів, надання їм необхідної допомоги у виконанні завдання. *Діяльність здобувачів* складається із виконання групових та індивідуальних завдань, пошуку необхідної додаткової інформації, вибору оптимального варіанту рішення, обміну думками, звернення у разі необхідності до теорії досліджуваного питання, орієнтованої основи діяльності, допомоги викладача.

Метою заключного етапу є завершення роботи. *Дидактичними прийомами* викладача є перевірка якості виконання завдання, обговорення результатів, аналіз проведеної роботи, практичні рекомендації з подальшої роботи. *Діяльність здобувачів* складається із обговорення результатів виконання завдання, прийняття оптимального варіанту виконання завдання, наукове обґрунтування прийнятого рішення.

Зазначеним цілям відповідає декілька форм навчання у тренінгових групах, а саме: соціально-педагогічні тренінгові групи і тренінгові групи, що орієнтовані на особистісно-професійний розвиток здобувача вищої освіти.

Так, *соціально-педагогічні тренінгові групи* мають на меті ознайомлення із окремими методами і прийомами поведінки майбутнього менеджера освіти на засадах провідництва й оволодіння ними. Крім основних задач, доцільно відмітити розвиток провідницьких знань, формування уявлень про комунікативний і діагностичний потенціал окремих методик і можливостей їх використання в умовах провідницької діяльності.

Соціально-педагогічні тренінгові групи, орієнтовані на особистісний розвиток (особистісні тренінгові групи), в літературі зустрічаються із різними назвами: лабораторний, методичний тренінг, тренінг сенситивності, групи розвитку особистості, групи особистісного розвитку тощо. Особистісний розвиток, особистісне зростання, заснований на самопізнанні, є неодмінною умовою особистісно-професійного самовдосконалення. Основною задачею груп особистісного росту є розвиток самопізнання – пізнання себе, формування адекватної самооцінки, ставлення до себе і розвиток саморегуляції.

Організація пізнавальної діяльності здобувачів у процесі соціально-психологічних тренінгових занять має такі етапи:

1. Організація позитивної мотивації діяльності

Мета полягає у створенні позитивної мотивації до провідницької діяльності. Відповідно *дидактичним прийомом* викладача є активізація позитивного інтересу здобувачів (проведення вступної бесіди). Повідомлення мети, основних задач заняття, програми дій здобувачів. *Діяльність здобувачів* полягає в сприйнятті мети і основних задач заняття.

2. Актуалізація теоретичних знань здобувачів.

Мета полягає в актуалізації теоретичних знань здобувачів. Відповідно *дидактичним прийомом* викладача є актуалізація опорних знань, необхідних для формування комунікативних умінь (ознайомлення із оптимальними педагогічними моделями комунікативної поведінки менеджера освіти). *Діяльність здобувачів*: підготовка до виступів; відповіді на запитання викладача.

3. Підготовка здобувачів до виконання завдань.

Мета діяльності викладача полягає в ознайомленні здобувачів зі змістом завдань. Інструктаж про порядок і основні вимоги, які висуваються до виконання. *Діяльність здобувачів* полягає в складанні програми виконання завдань.

4. Організація спільної діяльності викладача і здобувачів, спрямованої на формування комунікативних знань і умінь.

Мета полягає в організації спільної діяльності викладача і здобувачів, спрямованої на формування комунікативних знань і умінь. Відповідно *діяльність викладача* полягає в розподіленні завдань, коригуванні дій здобувачів вищої освіти, наданні необхідної допомоги під час виконання завдань. *Діяльність здобувачів*: виконання групових та індивідуальних завдань; пошук необхідної додаткової інформації; вибір оптимального варіанта рішення; обмін думками; звернення при необхідності до теорії досліджуваної проблеми, орієнтовної основи дії, по допомогу до викладача.

5. Завершення роботи.

Мета полягає в проведенні моніторингу. Відповідно, *діяльність викладача* полягає в перевірці якості виконання завдання; обговоренні результатів, аналізі виконаної роботи; наданні практичних рекомендацій з подальшої роботи. *Діяльність здобувачів*: обговорення варіантів виконання завдання; вибір оптимального варіанту виконання завдання; наукове обґрунтування прийнятого рішення.

Вивчення досвіду активного навчання свідчить про те, що за допомогою його форм, методів і засобів можна достатньо ефективно вирішити задачі, що важко досягаються традиційним навчанням. Це такі: врахування умов для

творення суб'єктом самого себе, що володіє певним способом культурного бачення світу, що має відношення до фундаментальних структур людської свідомості, мислення, інтелектуальної та духовної діяльності; розвиток соціально-ціннісної рефлексії; формування пізнавальних і професійних мотивів та інтересів.

Введення ділових, рольових, сюжетно-рольових ігор у процес оволодіння майбутніми менеджерами освіти провідницькою діяльністю передбачає послідовну підготовку до неї. Спочатку необхідно навчити їх навичкам приймати рішення у педагогічних ситуаціях, познайомити з методичною літературою із проблем, які будуть обговорюватись. Тільки після цього здобувачі здатні внести в гру знання, інтуїцію, творчість. Необхідність використання ділової гри пояснюється й тим, що вона формує нові, більш привабливі відносини між здобувачами вищої освіти і викладачем, який виступає у ролі порадирика, консультанта, фасилітатора (К. Роджерс).

До засобів і способів самоосвіти здобувачів відносимо інформацію про себе, систематизацію і критичну переробку сприйнятої інформації; самоспонування, формування інтересу до самоосвіти та її значущості; програмування і планування педагогічної діяльності.

Характеристика основних вимог і умов підвищення результативності самоосвіти: осмислення соціальної інновації – провідництво в освіті ґрунтується на самоосвіті; цільові установки – основна орієнтація самоосвіти; систематичність самоосвіти реалізується і перевіряється на практиці; самоосвіта тісно пов'язана з самовихованням.

Формування системи теоретичних і практичних знань, умінь провідницької спрямованості забезпечується оптимальним вибором методів і прийомів навчання. Слід зазначити, що досягнення поставлених цілей навчання можливе лише в тому випадку, якщо діяльність викладача і здобувачів буде певним чином організована, мотивована і підкріплена відповідним стимулюючим впливом, якщо за допомогою контролю і самоконтролю, що виявляють ступінь наближення до мети, вносяться необхідні корективи до організації провідницької діяльності.

Ю. К. Бабанський виділив три групи методів:

методи організації навчально-пізнавальної діяльності,

методи стимулювання і мотивації учіння,

методи контролю і самоконтролю ефективності навчання.

Саме цей підхід використовуємо в дослідженні з питань здобуття знань про педагогічну майстерність і такт майбутнього менеджера освіти, духовну і педагогічну культуру; формування гностичних, комунікативних, організаторських, регулятивних умінь тощо.

Стимулювання здобувачів до розвитку саморефлексії та самоосвіти характеризується послідовністю занять, що забезпечує поступове оволодіння основними теоретичними поняттями, засвоєння комунікативних методів (анкетування, особистісні тести, опитування, бесіди, інтерв'ю) на рівні їх відтворення, оволодіння ними на рівні розуміння, відпрацювання і удосконалення на рівні практичного застосування [29].

Отже, значну роль у розвитку знань щодо провідництва в освіті відіграє самоосвіта. Причому самоосвіта дає позитивні результати, якщо ведеться цілеспрямовано, планомірно і систематично. Організація самоосвіти має на меті дотримання і врахування таких позитивних зрушень у свідомості здобувачів: потреба в здобутті нової інформації і формування позитивних мотивів її досягнення; розвиток логічного мислення, пізнавального інтересу і потребу вивчення цінностей соціальної інновації – провідництво в освіті; критичне оволодіння педагогічним досвідом і потребу в розвитку умінь до провідницької діяльності.

Ми розглядаємо формування культури провідництва в освіті як системну організацію провідницької діяльності через певну сукупність структурних компонентів, що визначають їх співвідношення і представляють єдине ціле, де основними механізмами управління її формуванням є самовизначення майбутніми менеджерами освіти управлінських якостей, здібностей, рис характеру.

Характеризуючи основні фактори, що спонукають особистість до самовиховання, їх використання у процесі стимулювання здобувачів вищої освіти до роботи над собою виділено такі:

- формування в молоді суспільних ідеалів;
- прагнення особистості на визнання свого гідного місця в колективі;
- внесення в роботу здобувачів вищої освіти атмосфери змагання;
- позитивні приклади, вивчення досвіду провідницької діяльності;
- здорові дискусії на моральні теми і критика в колективі, принципова оцінка недоліків у поведінці та характері окремих здобувачів вищої освіти.

Психологічні механізми впливу цих факторів на стимулювання здобувачів до самовиховання полягають у збудженні в них переживання внутрішніх протиріч між досягнутим і необхідним рівнем особистісного

розвитку і викликають потребу в роботі над власним удосконаленням. Адже, потреби виступають передумовою і результатом розвитку особистості.

У свою чергу, задоволення потреб призводить до виникнення емоцій, які є аналогом каталізатора трансформації потреб, як негативних (у випадку низької ймовірності їх задоволення), так і позитивних (висока ймовірність, які прискорюють процес розвитку). В. К. Вілюнас визначає потребу як «узагальнене позначення окремих складових у системі механізмів та процесів, які зумовлюють виникнення на рівні психічного відбиття спонук».

У професійній підготовці майбутнього менеджера освіти слід враховувати індивідуальний бік особистості (Додонов Б. І. «особистість як цілеспрямована та самоорганізована система»). Інакше – підсистема Я особистості проявляється в почутті свого Я. Утворювальні Я – це деякі частини змісту особистісних структур.

Особливості навчання провідництву в освіті. Технологія навчання провідництву в освіті.

Загального і публічного навчання провідництву не може бути, тому що треба на рівні коуча, тобто приватного педагога, тренера, інструктора, розробляти індивідуальну (персоніфіковану) програму (В. Крижко).

В перекладі з англійської «coaching» (коучинг) означає тренерство, наставництво. «To coach» – тренувати, підготовувати до змагань або займатися репетиторством, підготовкою до екзамену. Коучинг спрямований на поліпшення життя людей у професійній та особистій сферах.

Коучинг більше допомагає особистості навчатися, ніж вчить. Це не тільки техніка, яка застосовується в певних обставинах. Це метод управління, метод взаємодії з людьми, спосіб мислення. Так, філософ Сократ учив своїх учнів тому, яким чином поліпшити власне життя. Перш за все за допомогою питань він діагностував інтелектуальний потенціал своїх учнів і підштовхував до роздумів про власне життя, а потім за допомогою відповідним чином сформульованих запитань сприяв тому, що учні знаходили для себе відповіді, які сприяли їхньому особистісному розвитку. Сократ ніколи не давав учням готових рішень, наштовхуючи питаннями на самостійний пошук відповідей на важливі та пріоритетні життєві запитання.

Саме ці методи доцільно використовувати у технології навчання провідництву. Це методи маєтики і синектики. Використання коучингу як технології навчання провідництву у сфері освіти є універсальним засобом, який дає змогу ефективно працювати на суб'єкт-суб'єктному рівні, вміти

допомагати собі та іншим у розвитку особистісного потенціалу, підвищенні особистої ефективності, розвивати ефективні комунікації, будувати конструктивні відносини з колегами, досягати поставлених цілей, розширювати можливості та горизонти бачення, розвивати провідницькі якості інших, забезпечуючи ефективність діяльності закладу освіти загалом [29].

Дослідження провідництва в освіті доводять, що генеза автохтонних українських термінів «провід» та «провідник» тісно пов'язана з біблійними текстами, які детально представляють їх характеристики. Встановлено, що біблійські терміни «святий» та «праведник» у ході подальших перекладів та тлумачень у давньослов'янській і давньоукраїнській мовах трансформувалися в концепт «провідник». У російськомовних виданнях Біблії вживаються терміни «учитель», «батько» та «наставник» [4].

З чого починається провідництво? Провідництво починається з наслідування, добровільного й доцільного пошуку праведних якостей людини, завзятої сміливості та мужності взяти на себе відповідальність за долю людей, які ставляться до навчання, як до процесу власного перетворення, а також вірять в українську соціальну інновацію – провідництво. За функціональними ознаками поняття «провідництво» виникає в умовах суспільства в результаті внутрішньої роботи особистості, будучи результатом незадоволення наявними цінностями в суспільстві, тривалий час напрацьовується за допомогою мислєдіяльності, тривалий час не об'єктивується.

Провідництво – це процес резонансного впливу на окремих людей з подальшою об'єктивацією їх на суспільство. Провідництво залежить від особистої спрямованості та відрефлексованих цінностей, не має системи санкцій. У провідництві процес впливу спрямовано на зміну наявної системи, а діяльність провідника впливає на діяльність суспільства загалом. Варто зазначити, що провід визначається як керівництво, водійство, верховодство, орудя (робота, клопоти).

Провідник – це проводир, керівник, *держави* лідер. Метою навчання провідництву є розвиток провідницьких рис, якостей, визначення яких сформовано в категорії знань, умінь та навичок. Для цього в основі методологування навчання провідництву представлено концепцію динамічної функціональної структури особистості К. Платонова, що інтегрує чотири процесуально-ієрархічні підструктури із субординацією нижчих підструктур щодо вищих.

Динамічна функціональна структура особистості (за К. Платоновим) включає чотири основні підструктури, такі як спрямованість особистості (соціально зумовлені особливості, моральні якості); досвід (обсяг і якість наявних знань); особливості психічних процесів (пізнавальні (відчуття, сприймання, пам'ять, мислення, уява, мова, увага), емоційно-вольові (почуття, воля)); біопсихічні властивості (темперамент, задатки, інстинкти, найпростіші потреби, стать, вік) [29]. На всі ієрархічні рівні ним «накладаються» два інтегральні особистісні утворення, такі як характер і здібності (дві додаткові підструктури) [29].

Отже, у технології навчання провідництву слід виходити з концепції К. Платонова, який розглядає уміння як можливість людини займатися певною діяльністю на основі раніше набутого досвіду; знання – як систему понять, засвоєних людиною, а навичку – як дію, що формується в особистому досвіді людини шляхом багаторазових вправ [29].

Згідно з К. Платоновим, уміння – це вища людська властивість, формування якої є кінцевою метою педагогічного процесу, його завершенням, тому уміння не може розглядатися як частина навички, відповідно, воно виникає на останньому етапі формування навички [29].

Формування умінь і навичок здійснюється у процесі трудової діяльності людей. Діяльність – це взаємодія людини з оточуючим середовищем, у результаті чого людина досягає свідомо поставленої мети. Досягнення поставленої мети складається з послідовно вирішеної низки конкретних завдань. Відповідно до цих завдань, К. Платонов пропонує послідовність формування умінь [29], яку ми адаптували до технології навчання провідництву засобом коучингу:

- початкові уміння – усвідомлення цілей дії та пошуку способів її виконання, що спираються на раніше набуті знання, діяльність методом проб і помилок [6], а саме вміння керувати собою, своїм станом, своїми ресурсами;

- недостатньо вміння діяльність – знання про способи виконання дій і використання раніше набутих несистематичних для цієї діяльності навичок [29];

- окремі (загальні) уміння – низка окремих, високорозвинених, але вузьких умінь, необхідних у різних видах діяльності [29], а саме уміння допомагати іншим у розвитку особистісного потенціалу, підвищенні особистої ефективності;

- високо розвинені уміння – творче використання знань і навичок у педагогічній діяльності з усвідомленням не тільки цілей, але й мотивів

вибору та способу його досягнення [29], а саме уміння розвивати ефективні комунікації, будувати конструктивні відносини з колегами;

– майстерність – творче використання різних умінь [29], а саме уміння створювати і розвивати системи, які максимально ефективно працюють на результат вирішення актуальних завдань команди однодумців, особливо це уміння генерувати ідеї.

Наукова рефлексія провідництва в освіті передбачає осмислення провідництва в освіті в контексті сингулярної, соціокультурної та феноменологічної категорій; аналіз і характеристику реалізації системного, структурно-функціонального, синергетичного, культурологічного, антропологічного, особистісно-діяльнісного, рефлексивного, аксіологічного підходів [29].

Досліджуються всі аспекти освітнього процесу, такі як чітка постановка цілей, проектування засобів реалізації чітко поставлених цілей і завдань, організація освітнього процесу на засадах конкретних правил щодо користування засобами в досягненні мети навчання, спрямованих на перевірку якості навчання провідництву.

Отже, технологія навчання провідництву ґрунтується на принципах цілеспрямованості, системності, послідовності, неперервності, культурологічної, гуманістичної та професійної спрямованості, єдності професійної, психологічної, організаційної та загальної культури управління, опори на вікові та індивідуальні особливості керівників та майбутніх керівників закладів освіти. Технологія навчання провідництву включає відповідні технологічні заходи, спрямовані на реалізацію мети, закладеної в методологуванні цілей наукових підходів до навчання провідництву в освіті. У розробленні, конструюванні та запровадженні технології навчання провідництву також є послідовність дій, яка забезпечує гарантоване отримання результатів.

Контрольні питання:

1. Які Ви знаєте напрями дослідження особистості в психології?
2. Які Ви знаєте основні підходи до вивчення особистості в психології?
3. Як Ви розумієте концепції особистості Фрейдизму і Неофрейдизму?
4. Охарактеризуйте диспозиційний напрям у психології особистості.
5. Охарактеризуйте особливості когнітивного підходу до особистості.
6. Презентуйте матрицю К. Платонова «Чотири ієрархічні рівні-підструктури особистості»?

7. Охарактеризуйте основні підходи до вивчення темпераменту.

5.5. Іманентність провідництва в освіті України

Поняття «іманентність» в перекладі з латини означає – властивий, притаманний чомусь, внутрішньо притаманний предметам або явищам, той, що впливає з їхньої природи. Виокремлюють іманентну філософію – суб'єктивно-ідеалістичний напрям у філософії, який проголошує об'єктивний світ іманентним (внутрішнім) змістом свідомості суб'єкта.

Іманентність розуміється як невід'ємна властивість на противагу трансцендентному, характерна для певних предметів і явищ, що виражає їхню сутність. У мистецтві виявляється через самореалізацію таланту (генія) у відповідній «спорідненій діяльності», «сродній праці» на пошуку якої наполягав Григорій Сковорода. Філософ вважав, що «неспорідненість» згубна для творчості, мистецтва. Саме тому, у своїх творах Г. С. Сковорода надавав великого значення ідеї пізнання людиною самої себе – одному з найважливіших принципів філософії. Так, завдяки власним зусиллям, любові до себе, в результаті самопізнання, самоусвідомлення людина пізнає своє призначення у житті, визначає своє місце у світі, про що йдеться у творі «Наркісс. Разглагол о том: Узнай себе».

У роздумах Г.С. Сковороди постійною темою було досягнення чесноти, насамперед, у самому собі. Цьому питанню було присвячено майже всі його твори, а також відомий трактат «Пізнай у собі людину». На думку вченого, у пошуках правди істини можна досягти завдяки міркуванню про сенс власного життя, а також постійним аналізом своїх вчинків і суджень.

Предметом виховання, а також результатом діяльності майбутнього менеджера освіти виступають, крім моральних якостей, єдність думок і вчинків, «слова» і «діла». Істинність добродійності філософ вбачав у розумності і високоморальності вчинків учителя [28].

У «Байках Харківських» філософ розкриває зміст педагогічної праці вчителя, наголошуючи на одвічних життєвих постулатах «Узнать не трудно, а трудно привыкнуть. Наука и привычка есть то же. Она не в знании живет, но в дѣлании. Вѣдѣніе без дѣла есть мученіем, а дѣло – без природы. Вот чем разнится scientia et doctrina (знаніе и наука)» [28].

Головним завданням вчителя, стверджував у своїх творах Сковорода, – є розвиток розумових здібностей вихованців («Разговор, называемый алфавит, или буквар мира»). До розумових здібностей він відносив розвиток пам'яті, порівнюючи її з «недремлючим сердечним оком» – сонцем, що

милостиво сяє на весь світ. Правильне виховання він вбачав в єдності істини і чесноти, знань і високих моральних якостей. Сенс виховання вбачав у плеканні чесноти, любові до праці, помірності, байдужості до спокус, багатств і чинів тощо. Виховання любові до праці відповідно до здібностей людини, до її спорідненості передбачало процвітання суспільства [28].

Жертвний характер провідництва

Ідея провідництва в освіті носить та розкриває як національний, так і соціальний характер провуду. Це презентація провідництва з позиції нового напрямку національної педагогіки.

До унормованих провідників належать Гузик Микола Миколайович. Його провідницька діяльність обмежена масштабами авторської школи.

Палтишев Микола Миколайович. Авторська платформа, в якій він реалізувався – система професійно-технічної освіти.

Шаталов Віктор Федорович та інші це провідники авторських теорій та концепцій. Вони намагалися вплинути на методологію освіти, завоювати освітній простір і прихильників.

Наступні провідники – це державні посадовці, які формують державну освітню політику. Це державні посадовці – в.о. міністра освіти, які ведуть засадничу освітню політику.

Наступні провідники. Це ті, хто проголошують глобальні зміни в освітньому просторі сучасної людської цивілізації.

Доповідь Жака де Лора Римському Клубу: «Освіта – це дорогоцінний скарб».

Педагогічна Конституція Європи, до написання якої причетні і українські науковці.

Мережеві провідники: виклик суспільству, які висловлюють свою думку через систему електронних носіїв. Іноді під псевдонімом.

Ідея провідництва в освіті потребує подальших досліджень. Професор Василь Крижко особисто звертався до керівництва університету менеджменту освіти і до Академії педагогічних наук України. І звичайно, йому було дивно спостерігати реакцію, як науковці ухиляються від ідеї провідництва. Зокрема, Інститут проблем виховання, кафедра креативної педагогіки.

В поемі «Юродивий» (1857 року) Кобзар згадує про Джорджа Вашингтона – першого президента й батька-засновника американської держави: «Коли ми діждемося Вашингтона з новим і праведним законом? А діждемось-таки колись» [21].

Якщо подивитись на проблеми освіти сьогодні, то можна виділити такі три основні:

- 1) існування людини в умовах війни;
- 2) змінити стан учнів та студентів сьогодні;
- 3) навчити людину навчатися – це та ключова компетентність, яку Європа відносить до числа базових компетентностей.

Чи є технології та умови, які дозволяють реалізувати ці три завдання?

Ця технологія полягає в застосуванні інтелект-карт (саме вони розвивають праву півкулю, дозволяють адаптуватись особистості в інформаційному просторі, надають можливість ефективно навчатись).

В концепції інформаційної цивілізації Елвін Тоффлер стверджує, що в ХХІ ст. безграмотною буде не та людина, яка не вміє читати і писати, а та, яка не вміє навчатися і переучуватися.

Отже, застосування інтелект-карт дає нам можливість навчити учня/студента учитись на рівні сучасних вимог.

Британському психологу автору книги «Працюй головою» (1974 р.) Тоні Бьюзен належить ідея інтелект-карт.

А чи це не та сама ідея В. Ф. Шаталова щодо опрацювання та перероблення інформації і представлення її в графічному вигляді.

Технологія майндмепінгу з астрономії. Техніка зручного запису та систематизації інформації. Основою майндмепінгу є принцип «радіального мислення», що є різновидом асоціативного мислення. Побудова асоціацій зосереджена на центральному об'єкті. Такий спосіб запису дає змогу ментальній карті необмежено розширюватися й доповнюватися.

Майндмепінг це асоціативне мислення, яке формується на основі відправної точки, від якої відходять промені. Основою інтелект-карт є модель нейрона (В. Крижко).

Інтелект-карта це схема, яка візуалізує певну інформацію при її обробці людиною. За умови грамотного використання Інтелект-карти формують комунікативну компетентність у процесі групової діяльності, розвивають креативність.

Завдання інтелект-карт:

- генерування, візуалізація, структурування, класифікація ідей;
- формування організаційних умінь, які пов'язані з переробкою та обміном інформації.

Провідницька діяльність педагогів

У чому полягає проблема управлінської освіти? Які шляхи розвитку

управлінської освіти сьогодні, коли наша держава опинилася в стані війни?

Іван Франко свого часу казав, що не політична освіта і не політична культура це суперечність у визначенні. Політика це побудова держави. Його слова пророчі. Адже вони актуальні й сьогодні.

Ми пам'ятаємо слова Людвіга Феєрбаха

«Людина без егоїзму це людина без голови.

Людина без альтруїзму це людина без серця».

Наш егоїзм це відстоювання національної ідентичності. Ми маємо говорити про свою мову і культуру, як про найвищий пріоритет. Творити антикон'юнктурні речі. Всупереч всьому йти своїм шляхом і ставати собою.

Адже так робили Іван Котляревський, Тарас Шевченко, Роман Шухевич, Іван Франко... (В. Крижко).

Сьогодні і завжди осмислення творчості Тараса Шевченка для українських громадян – це шлях у нашу підсвідомість. А підсвідомість – це корона нашої мотивації (В. Крижко).

Провідницька діяльність ґрунтується на принципі етичної відповідальності й стосується свободи вибору провідника, який несе відповідальність за долю освіти. Крім цього, провідник бере на себе відповідальність за створення авторського проєкту, як власного майбутнього, так і майбутнього освіти.

Досліджуючи стиль керівництва у соціальній психології, Н. Коломінський стверджує, що системоутворюючим фактором стилю керівництва є особистість керівника в її типових та індивідуально неповторних проявах у процесі управлінської праці. Адже стиль роботи керівника характеризують методи, прийоми, засоби впливу на людей, які він найчастіше застосовує у своїй діяльності. А індивідуально-неповторними є не тільки добір певних методів, прийомів, засобів впливу на людей, але і манера їх застосування [29].

Саме етикет визначає і характеризує манеру поведінки керівника, а значить прийом, спосіб діяльності, звичку здійснювати управлінську діяльність. Отже, манери – це зовнішні форми поведінки, а також відмінні риси творчості людини (художника, письменника), її стиль. Так, до етикету відносяться правила чесності і ввічливості, прийняті у суспільстві, це зведення норм і правил поведінки, прийнятих у відповідній спільноті.

Етикет – з французької встановлений порядок поведінки будь-де. Етикет – це, перш за все, про повагу до людей, а вже потім про норми і правила співіснування і взаємодії. Загально відомо, етика – філософська наука, що

вивчає природу, сутність, зміст, генезу, структуру, функції моралі. Мораль знаходить прояв у багатьох сферах людської діяльності. Термін етика походить від давньогрецького слова *ethos*, яке у первісному розумінні означало «місце перебування», «спільне житло», а вже згодом затвердилося інше значення цього слова «звичай», «вдача», «характер» [27].

Чи можна сподіватися на поліпшення економічного і культурного життя в Україні? На нашу думку можна! Якщо кожен керівник буде усвідомлювати свою моральну відповідальність перед суспільством, батьками, членами колективу однодумців – педагогами, забезпечуючи освіту для сталого розвитку в регіоні, країні новими ідеями, реалізуючи креативні підходи, впроваджуючи нові методи, методики, технології управління на засадах управлінської етики та соціальної відповідальності.

Розглядаючи підходи до формування морально-етичних норм у сфері освіти України В. Лунячек за результатами проведеного аналізу нормативно-правової бази системи освіти України зазначає, що в документах наявна обмежена увага до морально-етичної складової її розвитку. До перспективних напрямків управлінської етики науковець відносить такі: «створення технології формування етичних норм сучасного працівника сфери освіти», де особливу увагу слід приділити «керівникам відповідних закладів і установ. Результат цього процесу безпосередньо впливатиме на становлення нових поколінь громадян України, їх моральність і громадянську позицію», сприятиме формуванню в Україні громадянського суспільства [27].

Етика управління проголошує систему моральних норм, які визначають поведінку керівника (суб'єкта управління) у будь-якій управлінській ситуації. Ось чому етика управління виступає потужним ресурсом ефективного управління. Положення теоретичної етики та фундаментальні етичні проблеми конкретизуються в управлінській діяльності керівника закладу освіти. Етика управління перетворює загальні знання норм і основних положень моралі в загальнолюдські (неманіпулятивні, розумні) технології перетворення моральної практики. Причому це не просте знання, а проєктноорієнтований вимір, узгоджений з проєктами, етичними кодексами, нормами, вимогами, принципами і правилами етичної моральної поведінки, стандартами, висновками експертів, етичними комітетами тощо.

Разом з тим, доцільно зауважити, що у практичній діяльності ці унормування постійно змінюються у зв'язку з вимогами часу. Слід зазначити, що управлінська етика як категорія управління характеризується

теорією і практикою управлінської діяльності. Головними постулатами управлінської етики є стандарти поведінки керівників у процесі діяльності. Суть її зводиться до сукупності правил, які дозволяють висловити пошану колегам-однодумцям і співробітникам, сприяти встановленню між керівником і підлеглими позитивної атмосфери взаєморозуміння, доброго ставлення один до одного. У цьому відношенні дуже влучно зазначає С. Клепко, що протягом ХХ ст. етика пройшла шлях від суто теоретичного, абстрактно-логічного, методологічного аналізу у вигляді мета етики до, можливо, вищого свого досягнення – до біоетики і прикладної етики загалом.

Традиційно визнано, що управлінська діяльність керівника закладу освіти характеризується професійно-етичними вимогами, що покладені в основу взаємодії з батьками, учнями та взаємодії персоналу всередині закладу освіти. По-перше, заклад освіти встановлює соціо-культурні цілі, а по-друге, заклад освіти вибудовує ціннісну систему, яка є основою його організаційної культури, морально-етичної візії.

Окрім цього етика управління виступає потужним і ефективним ресурсом створення морального клімату в колективі. Управлінська діяльність керівника – це ланцюг рішень, які постійно приймаються і які мають бути морально обґрунтованими. Оскільки пріоритетним завданням керівника є необхідність у передбаченні всіх можливих негараздів, щоб уникнути будь-яких моральних втрат. Саме тому, на думку професора Оксфордського університету Ходжкінсона, гарний, сильний керівник відрізняється від поганого, слабкого здатністю регулювати ціннісні конфлікти, аналізувати інформацію, виявляти спонукальні мотиви як своєї діяльності, так і діяльності своїх підлеглих, визначати ціннісні пріоритети й узгоджувати їх у прийнятті управлінських рішень.

Отже, в результаті дослідження ми дійшли висновку, що гарний керівник у процесі управлінської діяльності постійно удосконалює підходи до управління, опановуючи механізми моральної регуляції. У виробничих колективах існує складна система механізмів регуляції поведінки людей. Все більш актуальними і затребуваними вимогам реалій сьогодення стають ефективними такі економічні механізми, як матеріальне стимулювання праці та застосування прогресивних форм її оплати. Але вони спрацьовують лише тоді, коли найкраще проявляються такі моральні якості людини, як професіоналізм, порядність, честь і обов'язок, усвідомлення й почуття моральної відповідальності за власні дії і вчинки. У цьому зв'язку назовні виходить актуальна проблема управлінської етики. А саме, «створення

системи відповідних моральних цілей і мотивів у членів трудового колективу і забезпечення її функціонування» [27].

Науковці в галузі управління постійно бідкаються над специфічним для моральної свідомості протиріччям належного й суцього в діловій етиці, яке впливає з об'єктивного протиріччя між морально-етичними та основними цілями організації – досягнення успіху і прибутку. Тоді як етичні принципи не витримують зіткнення з реальною дійсністю. На превеликий жаль, етиці учать ті, хто не займається управлінням, а ті, хто керує компанією, вважає етику марною й абстрактною наукою. Але, слід зауважити, що прийняття наосліп досвіду зарубіжних країн з питань соціальної відповідальності для нашої ментальності не завжди є благо. І саме виникає питання, а чи приживеться цей досвід у нас? Як доцільно його використовувати? Якщо це стосується культури і управлінської етики в сфері освіти, то ми маємо враховувати й ті реалії сьогодення, які слугують запорукою безпеки національних інтересів українців. Адже це політика управління!

На підставі аналізу досліджень Г. Єльникової, Н. Коломінського, В. Крижка, В. Шаркунової [27] ми дійшли висновків, що майбутній менеджер освіти повинен володіти знаннями, вміннями, навичками, досвідом прогнозування процесу і результатів власної (керівної), учнівської (навчальної), педагогічної (організаційно-методичної) діяльності, яка здійснюється за допомогою реалізації таких функцій управління: планування, організації (різноманітних форм навчальної та виховної діяльності з учнями), коригування за результатами моніторингу, аналізу і контролю, що виявляється в забезпеченні всебічного розвитку й формування необхідних якостей учнів, педагогів, ураховуючи їхні індивідуальнопсихологічні особливості за умов «оптимізації міжособистісної професійної взаємодії в менеджменті освіти» [29].

Отже, діяльність менеджера освіти багатofункціональна й різноманітна. Менеджер освіти у своїй щоденній управлінській діяльності виконує основні функції управління (планування, організація, мотивація, контроль), що вимагає наявності відповідних знань, управлінських умінь, навичок, здібностей, якостей і готовності до управління як власною поведінкою, так і поведінкою колег, учнів, батьків. Ця поведінка «здійснюється через управлінське спілкування, яке тісно пов'язане з міжособистісними стосунками. Специфіка спілкування в менеджменті освіти полягає в тому, що воно набуває тут значення діяльності. Її метою є зміна, корекція, розвиток особистості інших людей, вона спрямована на створення сприятливого

соціально-психологічного клімату в організації, на оптимізацію роботи інших людей» [29].

Таким чином, діапазон соціальної відповідальності менеджерів освіти ґрунтується на філософсько-культурологічних, соціально-психологічних, педагогічних основах менеджменту в освіті. Перспективи дослідження ґрунтуються на позиції, що саме провідники задають нам базові моральні координати у розвитку і формуванні конкурентоздатної команди управлінців, односторонців, професіоналів. У монографії «Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі освітніх організацій)» Л. Карамушка та О. Філь висвітлюють проблеми формування конкурентоздатної управлінської команди як інноваційного напрямку організаційної психології. Автори розкривають сутність менеджменту команд, визначають основні критерії відмінності команди від робочої групи.

Менеджмент команд – це самостійний напрямок в управлінні – потужна управлінська імператива, що зумовлена здатністю та обов'язковістю працівників різних організаційних структур адаптуватися до змін чинників зовнішнього середовища, які зумовлені глобальною конкуренцією в умовах економічної кризи [29]. Звертаючись до термінології Чарльза Тейлора – відомого канадського філософа і соціолога, автора праць з інтелектуальної історії, сучасної гуманістики. Провідний інтелектуал сучасності відчуває і розуміє проблеми світу та людини в заданій єдиній «системі координат» (frame work) – те, що становить основу для моральних суджень і уявлень, те, що наділяє смислом найглибші моральні реакції, становить духовне підґрунтя моральних суджень. Це певна світоглядна структура, яка створює контекст орієнтації у вчинках та допомагає визначити вимоги, виходячи з яких люди оцінюють своє життя та визначають міру його повноти. Вона пов'язана з формуванням уявлення про «смыслову основу» – природу морального блага будь-якої окремої особистості та, власне, уможливорює її самоздійснення [29].

Цілком природно, що ми звертаємося як і східний мислитель Конфуцій до категорії етики. В менеджменті освіти етика – одна з вихідних категорій. І характеризується як принципи, які виокремлюють правильну поведінку провідника від неправильної. Реалізація принципу етичної відповідальності передбачає побудову партнерських взаємовідносин у колективі на морально-етичних засадах.

Бути гуманним у філософії Конфуція означає любити не стільки себе, скільки інших, на несправедливість відповідати справедливістю, за добро

платити добром. Бути гуманним – означає свідомо пожертвувати своїми інтересами. Шлях золоті середини – це шлях пізнання взаємовідповідності людей своєму призначенню (долі), обов'язку, речей – своєму призначенню в житті людини.

У Конфуція шлях золоті середини – це розуміння універсальності природи всіх речей і призначення людини. Індивід повинен оволодіти трьома принципами життя, а саме: «щоб управляти людьми, треба навчитися управляти собою; щоб пізнати світ треба пізнати себе; щоб піднятися, треба подолати себе» [29]. Саме шлях золоті середини розкриває роль провідництва в освіті. На думку філософа Конфуція, найвища чеснота з п'яти постійних, які мусить мати шляхетний муж, виражається в любові до ближнього, піклуванні про людей. Виходячи з вивченого досвіду провідницької діяльності педагогів, управлінців їм доводилося йти на самопожертву заради шляхетної мети – визначення долі своїх вихованців.

На феномен емпайрменту пропонує звернути увагу Таїсія Смагіна – завідувачка кафедри методики викладання навчальних предметів комунального закладу «Житомирський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» Житомирської обласної ради. У перекладі (за смыслом) воно означає надання людині внутрішньої сили і натхнення до дії, мистецтво творити своє життя таким, яким людина сама бажає [4].

Після того, що ми пройшли наш шлях звільнення – починаючи з 2014 року, ми вже не повернемося до ілюзії стабільності. І навряд чи будемо просто погоджуватися з тим, про що віщують наші керівники. Адже нам дуже довго пропонували «не висовуватися» і стати такими, як усі, не мати власної позиції». Як зазначає Віктор Громовий: «Намприщеплювалася майже рабська «культура сумніву».

Провідницькі ідеї К. Ушинського

К. Ушинський (1824–1871 рр.) зробив важливий крок у розвитку педагогічної професії, визначив її суспільну значимість і суттєві вимоги до неї. Створив антропологічну програму розвитку цілісної особистості, привернувши увагу до таких проблем, як:

пізнання людини в єдності психічного й фізичного,
аналіз антропологічних, фізичних, психологічних факторів виховання,
положення про людину як частину природи,
необхідності активної, трудової, фізичної діяльності [4; 28].

Антропологічний підхід педагога ґрунтується на цілісності знань людської природи як фізичної, так і духовної. Автор у праці «Людина як

предмет виховання» (1869 р.) надавав великого значення вихованню, розуміючи при цьому, що воно не всемогутнє, а межі виховної діяльності зумовлені духовною та фізичною природою людини й тим суспільним середовищем, у якому людина живе. Метою виховання він визначив як розвиток моральних, фізичних і розумових сил людини, формування її характеру на гуманістичних засадах християнства.

Під кутом зору гуманістичної спрямованості навчання й виховання значний інтерес викликають ідеї К. Ушинського про гармонійний розвиток людини, де велику роль відведено праці як засобу виховання особистості. В основі його педагогічної системи лежить ідея народності, під якою педагог розумів своєрідність кожного народу, зумовлену історичними й географічними умовами.

У працях педагога знаходимо положення про значення загальної оцінки ролі та значення мови в громадському житті й патріотичному вихованні молоді. У праці «Рідне слово» розглянуто питання розвитку духовних здібностей, духу дитини завдяки слову, його вимові, різноманітних відтінків, видозмін: «Не умовних звуків тільки вчиться дитина, вивчаючи рідну мову, а п'є духовне життя й силу з рідної груді рідного слова».

Саме тому завданням майбутнього вчителя є формування в собі здібності передавати учням красу слова, велич рідної мови. Метою загальнокультурної діяльності майбутніх учителів є формування національної самосвідомості молоді людини. У цьому відношенні К. Ушинський зазначав «... коли мова, якою починає говорити дитина, суперечить природженому національному характеру, то ця мова ніколи не буде мати такого сильного впливу на її духовний розвиток, який мала б рідна їй мова; ніколи не проникне так глибоко в її дух і тіло, ніколи не пустить такого глибокого, здорового коріння, яке обіцяло б багатий, пишній розвиток».

К. Ушинському належать започаткування основ формування духовності, національної самосвідомості молодого покоління, виховання патріотичних почуттів, любові до рідної мови, що є важливим у вивченні структури загальнокультурної компетентності майбутніх учителів. Значним внеском К. Ушинського у підготовку майбутнього вчителя до педагогічної діяльності була ідея створення учительської семінарії, оскільки він вважав за необхідне виховувати у майбутніх учителів потяг до знань і самоосвіти.

Під його керівництвом було організовано річні стажування після завершення навчання в семінарії, і лише після того випускники отримували

кваліфікацію вчителя народної школи, що мало велике практичне значення. Він писав, що педагоги – це єдиний клас людей, для практичної діяльності яких вивчення духовної сторони є вкрай необхідним. Вихователь має бути обізнаним «спеціалістом в усіх науках, з яких можна черпати основи педагогічних правил», «щоб із кожної з них він міг розуміти принаймні популярні твори», і «прагнув, наскільки може, набути всебічних знань про людську природу, за виховання якої береться».

У підготовці вчителя К. Ушинський значну увагу приділяв педагогічному та методичному напрямку визначення майбутніми вчителями мети навчання й виховання, що в педагогічній діяльності буде сприяти формуванню умінь і виробленню навичок керівництва і управління цими процесами.

Провідницька діяльність М. Корфа в царині освіти

М. Корф (1834–1883) поклав своє життя на вівтар освіти. В історії вітчизняної педагогіки знайдеться небагато таких відданих обраній на все життя ідеї людей, як барон Микола Олександрович Корф.

Педагог, організатор земських (народних) шкіл в Олександрівському повіті Катеринославської губернії другої половини ХІХ століття присвятив усе свідоме життя боротьбі за освіту сільських дітей і, не зважаючи на різні перепони й супротив чиновників, працював, не покладаючи рук, заради майбутнього країни, вбачаючи в освіченості народу, шлях виходу з темряви й невігластва. До цієї подвижницької роботи Миколу Олександровича спонукали як об'єктивні, так і суб'єктивні причини.

Високоосвічена й високоморальна людина, він свого часу закінчив зі срібною медаллю Олександрівський ліцей (колишній Царськосільський), і не міг спокійно спостерігати, як у царській Росії, що тільки-но почала виплутуватися з кріпосницького ярма, чиновники обдурювали селян, які нібито отримали волю, а насправді були економічно прив'язані до свого колишнього господаря. Добре усвідомлюючи, що капіталізм у Росії призводить до швидкого розвитку промисловості й вимагає використання новітніх знарядь праці як на заводах і фабриках, так і в селі, і потребує кадрів підготовлених, освічених. Микола Олександрович починає займатися освітою селянських дітей. Втіленню цієї ідеї сприяв і розвиток земства у пореформені часи після 1861 року.

На вибір справи всього життя сприяло й те, що в ті часи практично ніхто не займався освітою селянських дітей, за винятком церковно-приходських шкіл, які були малочисельні й не могли прийняти усіх бажаючих навчатись, а

про дітей вчорашніх кріпаків ніхто взагалі і не думав. І це тоді, коли селяни на кінець XIX століття склали 86,6 % усього населення царської Росії [4].

На 1 січня 1864 року в Харківській губернії на 1300 тисяч селян було 285 народних шкіл, у яких навчалось 2790 учнів, тобто із 133 селянських дітей навчалась тільки одна.

Не кращими були справи з навчанням селянських дітей і в Олександрівському повіті Катеринославської губернії. Тут у 1866 році працювало лише 4 початкові школи. Усвідомивши таке жахливе становище, М. О. Корф серйозно зацікавився питаннями освіти, навіть кілька разів виїздив за межі тодішньої Російської імперії для ознайомлення з досвідом швейцарських та німецьких педагогів, досвід яких він пізніше використав для організації земських (народних) початкових шкіл у селах Олександрівського повіту після утворення земства і обрання його губернським і повітовим гласним [4].

Педагог наголошував на основному завданні вчительських семінарій: підготувати досвідчених і розвинених вчителів-вихователів. Він радив створювати і розробляти зміст програми загальноосвітнього і спеціального курсів для кожного класу: «Кожен учитель семінарії має бути в методичному плані зразком, близько знайомим зі справою навчання, ... багато від нього буде потрібно педагогічного такту для того, щоб він, бажаючи дати зразок викладання, до 16-річних хлопців не поставився як до дітей».

До вчителя у М. Корфа були особливі вимоги:

уміти виховувати любов до знань і пошану до особистості,

бути організатором чіткого порядку в роботі (керуватися в роботі розкладом занять).

Досконало володів французькою, німецькою і англійською мовами, розвивав ідею організації народної школи. Маючи прекрасну освіту, багату бібліотеку, вивчаючи досвід передових педагогів Європи (Г. Песталоцці, Я. Каменського та інших), ставши гласним повітових і губернських зборів, Микола Олександрович здобув можливість реалізувати цю ідею. Його було обрано спочатку членом, а потім – головою повітової училищної ради, яка опікувалась розвитком народної освіти. Звідси й починається його практична подвижницька діяльність на ниві народної освіти.

Постать Миколи Корфа була і залишається для нащадків прикладом високого благородства у галузі народного просвітництва і духовної наснаги у світлі педагогічних ідей. Творчі починання педагога співзвучні з пристрасним відстоюванням позицій демократизму, гуманізму, патріотизму у вихованні

підростаючого покоління, невтомній боротьбі проти бюрократизму, несправедливості, морального невігластва [4].

Провідник української педагогіки А. Макаренко

Педагогічна система Антона Семеновича Макаренка явище складне і багатогранне. Видатний педагог збагатив світову педагогіку, зробив великий внесок у теорію виховання, він — людина освічена, одержима, безкомпромісна у відстоюванні своїх принципів; видатною є його глибока гуманна педагогічна система, і його непересічний таланти письменника. Але, перш за все, Антон Макаренко – Провідник. Велич нації і сила держави гартується мистецтвом і війною.

Антон Макаренко створював своє педагогічне та літературне мистецтво як велику війну з рабством, плебейством і пристосуванством. Інноваційними були підходи та ідеї педагога у вирішенні як нових, так і традиційних проблем. Феноменом інноваційної педагогіки А.С.Макаренка є система нетрадиційних ідей і закономірностей, що дозволяє цілеспрямовано проектувати і організовувати педагогічний процес з метою створення максимально доцільної ситуації для розвитку особистості дитини, здатної прийняти виклик майбутнього, ситуації, де проектується це майбутнє на рівні смисло- і цілепокладання. Результатом такої діяльності і стає інноваційна педагогіка.

А. Макаренко залишив педагогічні та художні твори, методичні праці, статті, доповіді, лекції, де представлено певну систему педагогічних поглядів, висвітлено проблеми методології педагогіки, методики, технології виховання й навчання. У зв'язку з цим виникає особливо гостра потреба у такій спрямованості філософської рефлексії, яка сприяла б культивуванню критичного мислення, відповідальності суб'єкта дослідження за його науковість та об'єктивність. Ця частина праці представляє особливе значення для вирішення поставлених завдань, тому що вивчення педагогічної спадщини А.Макаренка у руслі сучасних теоретико-методологічних підходів дозволить зробити максимально об'єктивні висновки, а побудова концепції — визначити актуальність і перспективність використання його основоположних ідей у вирішенні сучасних освітніх проблем [4].

Педагогіка А. Макаренка інноваційна і, тут важливо відзначити, що процес виникнення інноваційного знання протікає в результаті заперечення застарілого консервативного елементу знання і, заперечуючи його, створює нові можливості виникнення інновації на новому, більш високому рівні педагогічної науки. За нашим переконанням, лише з позицій інноваційного підходу можна достатньо об'єктивно оцінити новаторство педагога. У той же

час, це є одночасно і підтвердженням того, що А. Макаренко своїми ідеями набагато випередив свій час, тому що прорив у майбутнє є сутнісною характеристикою інноваційності. Під інноватикою розуміється комплексний процес створення, розповсюдження і використання нового засобу, системи засобів для задоволення суспільної потреби. Новації можливі у сфері матеріального і духовного виробництва і можуть відбуватися в межах традиційних ідей, теорій, підходів.

Інновація ж передбачає нетрадиційні підходи та ідеї у вирішенні нових і традиційних проблем. Інноваційна педагогіка є двигуном педагогіки в цілому. Феномен інноваційної педагогіки А. Макаренка може бути розглянутий як альтернатива традиційній. Процес виникнення і розвитку інноваційного знання має діалектичний характер. Виникаючи як альтернатива традиційному знанню, інноваційне знання, стає нормативним, ніби втрачає свій інноваційний характер, і всі інновації, і удосконалення у ньому будуть мати вже лише інноваційний характер [4].

Інновацію порівнюють з проривом у нові досягнення за допомогою нетрадиційних ідей та теорій. На таких ідеях і теоретичних поглядах А. Макаренка зароджувалась інноваційна педагогіка, спрямована у майбутнє. Інноваційна педагогіка вбачає сенс у виявленні на максимальному розвитку всього потенціалу особистості з метою підготовки її до сумісних дій у нових, можливо й у безпрецедентних умовах: її кінцевий продукт — творча особистість, адже її основоположна установка – розвиток усіх сутнісних сил життєдіяльності дитини у невідомих і навіть непередбачуваних ситуаціях.

На думку Миколи Окси «Інноваційна педагогіка А. Макаренка — це система нетрадиційних ідей і закономірностей, яка дозволяє цілеспрямовано проектувати і організовувати педагогічний процес з метою створення максимально доцільної ситуації для розвитку особистості дитини, здатної прийняти виклик майбутнього, ситуації, де проектується це майбутнє на рівні смисло- і цілепокладання. Результатом такої діяльності і стає інноваційна педагогіка [4].

В. Сухомлинський – провідник гуманної педагогіки

Творча спадщина В. Сухомлинського ще за його життя отримала різнобічну оцінку й зазнала як популяризації і схвалення, так і нищівної критики. Слід відзначити, що крім традиційних тем досліджень, в яких розглядають різні аспекти педагогічної спадщини видатного педагога, з'являється ряд наукових розвідок, де на основі аналізу численних фактів з життя та науково-педагогічної діяльності В. Сухомлинського розкривається

його роль як послідовного борця проти тоталітарної та авторитарної педагогіки.

Зазначимо, що педагогічна система В. Сухомлинського відзначається цілеспрямованістю та послідовною життєвістю, оскільки органічно поєднує теорію і практику. Окрім того, вона виводиться з практики, з багатого й тривалого досвіду, який усебічно осмислюється, обґрунтовується і потім повертається до практики у вигляді конкретних порад і рекомендацій.

У відомих творах «Серце віддаю дітям», «Духовний світ школяра», «Павлиська середня школа», «Сто порад вчителю» та багатьох інших відображено

життєдіяльність школи,
особливості життєдіяльності й життєтворчості колективу учнів,
шляхи формування особистості вчителя,
особливості людських відносин у шкільному колективі,
місце вчителя у формуванні загальнокультурної компетентності учнів і самих вчителів,
шляхи формування педагогічної культури вчителя [28].

У творах видатного педагога розкривається моральний зміст самовиховання. У рамках нашого дослідження це є важливим фактором формування культури провідництва майбутніх учителів щодо їх підготовки до роботи з колективом вчителів, з учнями та їх батьками.

Які саме вимоги до вчителя висуває В.О. Сухомлинський? Які якості мають формувати в собі майбутні вчителі з метою поглиблення культури провідництва.

У педагогічних ідеях В. О. Сухомлинського знаходимо глибоке й різнобічне обґрунтування суті педагогічних явищ, закономірностей, глобальних проблем навчання, виховання, розвитку, формування особистості школяра. У контексті нашого дослідження, звертаємо увагу на такі, що пов'язані з гуманізацією виховного процесу: ідея співробітництва, яка характеризує теоретичний і практичний досвід педагога, повага до особистості вихованця незалежно від його віку, визнання складності його внутрішнього світу і необхідності відповідального ставлення до долі дитини, її труднощів, переживань тощо.

Педагог завжди виходив із розуміння самоцінності особистості, доброти й поваги до вихованця. Метою його діяльності завжди було бачення людини, а саме – вихованця в «оптимістичній перспективі». Ознайомлення із творами В. Сухомлинського дає можливість з'ясувати питання впливу його

педагогічної творчості на світову педагогічну культуру в цілому й культуру провідництва, яку творили українські діячі, вчені, педагоги, зокрема.

У творах «Павлиська середня школа», «Духовний світ школяра» особливого значення надано проблемам виховання національної культури на культурному досвіді нашого народу. Отже, у творах видатного педагога розкривається моральний зміст самовиховання як вчителя, так і учнів, вимоги до вчителя [28].

Вся практична діяльність В. Сухомлинського, педагогічні твори спрямовано на формування морально-духовних цінностей людини, примноження, й утвердження їх у свідомості нових поколінь. Педагогічна концепція В. Сухомлинського сформувалась на основі власного педагогічного досвіду, а також була обумовлена змінами у суспільно-політичному, ідеологічному житті, розвитком педагогічної науки. Вона удосконалювалась протягом усього періоду його педагогічної та управлінської діяльності, науково-педагогічного пошуку. Отже, протягом усього життя педагога-гуманіста. Педагогічна система В. Сухомлинського складна й багатогранна [4].

С. Філоненко зазначає, що діяльність Василя Олександровича відбувалася не за самих сприятливих для творчості умов: система була просякнута лицемірством, ханжеством, масштабною моральною деградацією керівних структур, панувала всесильна влада радянської комуністичної ідеології, що обплутала освіту, культуру і науку. Позірна непорушність наскрізь прогнилого ладу не провіщала його швидкого падіння, і, природно, для того, щоб просто вижити, а тим паче творити, потрібна була певна гнучкість, що вимагала вміння пристосовуватись до вимог системи, обставин, і, звичайно ж, неймовірна воля і мужність [4].

Василію Олександровичу доводилось враховувати ідеологічні керівні установки, відповідати на напади ретроградів від педагогіки, малоосвічених, але активних захисників «чистоти» радянської педагогіки, теорії комуністичного виховання, у рамки якої не завжди вкладались його думки і справи. Все це доповнювалось безкінечними виснажливими розмовами з видавцями і редакторами, поясненнями, переконаннями тощо» [4].

Педагог відстоював культ українського слова, коли цілеспрямована державна політика русифікації прикривалась гаслами щодо злиття націй бути єдиним радянським народом з російською мовою.

Контрольні питання:

1. Чи ототожнюєте Ви поняття «жертвність» і «віктимність»?

2. Які провідні наративи в шкільному курсі історії вивчають сьогодні?
3. Охарактеризуйте суть поняття «ірраціональне мислення».
4. Визначте структуру ірраціонального мислення.
5. Зробіть порівняльний аналіз понять «ірраціональне» та «раціональне» в провідництві.
6. Визначте і охарактеризуйте методи саморозвитку критичного мислення.
7. Які інструменти у філософському дискурсі Ви рекомендуєте використовувати в осмисленні духовної культури? І які саме інструменти філософського дискурсу мають значення в осмисленні духовної культури, на Вашу особисту думку?
8. В чому особливості самобутності української культури?
9. Утаємничуваність українства за радянських часів.
10. Який сенс Ви вкладаєте в поняття «державна культура»?
11. Який сенс Ви вкладаєте в поняття «національна культура»?

5.6. Провідництво в освіті України та його результати

«Не потоком шумних і галасливих фраз, а тихою, невтомною працею любіть Україну» (Любомир Гузар).

Питання керівництва, управління в сфері освіти стають дедалі актуальними. Адже провідник завжди на часі. Особливо зараз. «Україна лише сама себе зможе змінити. Ключ до перетворення України знаходиться в ній самій. Нам важко змінити зовнішні обставини, проте в нашій волі змінити себе» (Андрій Шептицький).

Ідея започаткувати дослідницький науковий проєкт «Місія провідництва в освіті» у Бердянському державному педагогічному університеті (далі – БДПУ) у 2016 році належала завідувачу кафедри менеджменту та адміністрування, професору В. Крижку. У 2017 році побачила світ колективна монографія «Теорія провідництва в освіті», а у 2019 році було видано колективну монографію «Генеza провідництва в освіті» за загальною редакцією ректора БДПУ, професора І. Богданова. Впродовж 2017–2021 років в освітній процес БДПУ апробовано навчальну дисципліну «Теорія провідництва в освіті». Серед основних цілей викладання курсу «Теорія провідництва в освіті» такі:

- ознайомлення як керівників закладів освіти, так і майбутніх керівників з різними способами співкерування в колективі;
- надання знань та вмінь щодо скеровування своїх умінь та зусиль на

провідництво;

- надання порад щодо того, як стати успішним керівником-провідником;
- демонстрація шляхів, прикладів та інструментів успішного керівництва на засадах провідництва.

Навчальна дисципліна «Теорія провідництва в освіті» орієнтована на виконання освітньо-професійної програми «Управління навчальним закладом» спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» та спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Управління навчальним закладом» підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Аналогічні дисципліни викладаються у Полтавському обласному інституті післядипломної педагогічної освіти ім. М. Остроградського, Сумському державному педагогічному університеті ім. А. Макаренка та Мелітопольському державному педагогічному університеті ім. Богдана Хмельницького.

Сучасні організаційні форми навчання провідництву

Наша команда радіє від того, що вже ініціюються літні школи, науково-практичні конференції, організовуються засідання круглих столів, семінари тощо.

Першу Всеукраїнську наукову конференцію під головуванням професора Василя Крижка – «Ідея провідництва в освіті України (XIX–XX ст.)» до 100-річчя з дня народження В. Сухомлинського було проведено у 2018 році. До роботи конференції були залучені науковці, керівники закладів загальної середньої освіти, вчителі-практики та інші. На зустріч приїхав Гузик М. П. – директор «Авторської школи М. П. Гузика», народний вчитель України, кандидат педагогічних наук, член-кореспондент НАПН України, член Союзу вчителів України.

В травні 2022 році на базі Бердянського державного педагогічного університету під керівництвом професора Василя Крижка було проведено Всеукраїнську науково-практичну конференцію «Проблеми управління розвитком провідницьких якостей керівника закладів освіти».

«Український католицький університет є відкритою академічною спільнотою, яка живе східнохристиянською традицією і виховує провідників суспільства, професіоналів, для служіння в Україні та за її межами – в ім'я слави Божої, спільного блага й людської гідності» [35_{Додаткова (Інтернет-ресурс)}].

Слід також зазначити, що сучасними організаційними формами навчання провідництву є «Літні інститути» впродовж 2016-2018 рр., Всеукраїнські літні школи «Освітні ініціативи» впродовж 2017-2019». Зупинимось більш детально на організації роботи літнього інституту та літньої школи.

Так, у селищі Славському у 2019 році впродовж 8 днів відбулася перша спільна школа Інституту лідерства та управління та програми з філософії УКУ. Літня школа була проведена за підтримки фондів Конрада Аденауера в Україні та Чарльза Стюарта Мотта [26].

Програма «Цілісне лідерство задля майбутнього демократії в Україні» зацікавила 20 молодих людей, які працювали над створенням принципів морального авторитету лідера в сучасних реаліях.

Обидві команди співорганізаторів мали досвід проведення власних шкіл, однак під час роботи сумісної школи вирішили об'єднати зусилля заради спільної мети, яку окреслила завідувачка кафедри філософії Українського католицького університету Орія Біла: «Для України є актуальним пошук світоглядного напрямку: куди ми йдемо і як має виглядати це провідництво. У 2004 році було чітке розуміння потреби єдиного сильного лідера, що всіх вестиме. Однак громадяни швидко розчарувалися. Потім було відчуття потреби навчитися співпрацювати через суспільні інститути та громадські організації, але досі відсутнє розуміння, як це повинно відбуватися та які мають бути критерії для нових керівників і лідерів. Наша школа була присвячена осмисленню лідерства в нинішньому контексті» [26].

Згідно програми було зосереджено увагу всіх учасників на вирішенні трьох наступних завдань:

- 1) окреслити ситуацію сучасного українського суспільства в контексті головних світових тенденцій. Цьому сприяв лектор Валерій Пекар, який розповідав про розвиток суспільства за принципом інтегральної динаміки. Лектор Євген Глібовицький в активному діалозі зі студентами розмірковував про основоположні процеси в сучасній українській політиці.
- 2) обговорення ідеї лідерства з отцем Андрієм Зелінським, який запропонував власну софійну модель.
- 3) визначення місця цінностей в суспільному житті з Мирославом Мариновичем.

В останній день учасники школи зосередилися на з'ясуванні, що таке демократія, чому вона така бажана і водночас складна для досягнення. Це

питання порушили на лекціях Валерії Корабльової та Ярослава Грицака. Оріся Біла зазначала, що наразі майже всі країни вважають себе демократичними – держави Уго Чавеса чи то Владіміра Путіна; це означає, що кожен вкладає сюди власне значення. У процесі обговорення кризи демократії учасники думали над тим, чим вона є для України, на що чекати далі та як поєднати вирішення питання з проблемою лідерства [26].

Окрім 3-4 лекцій щодня, програма школи передбачала також семінари за книгою, неформальний похід у гори та командну роботу над фінальними проєктами-дороговказами – текстовими напрацюваннями учасників, які були написані у форматі звернення та порад до молодої людини. Ці матеріали стали також знахідками на літній школі та в перспективі будуть поширені організаторами серед студентської молоді й представників громадських організацій [26].

Про свої враження розповідала аспірантка Київського університету ім. Бориса Грінченка Ганна Москальчук: «Одним із завдань, передбачених навчальним планом, було самостійно знайти можливість та подати заявку на участь. Перешерстивши купу сайтів, я натрапила на літню школу УКУ у Facebook. Есе писала досить швидко – вирішила не прикрашати думками, «які точно мають сподобатися». Ми також мали заповнити доволі детальну анкету-резюме. Чесно кажучи, не думала, що пройду відбір. Уже в Славському дізналася, що конкурс був десять осіб на місце. Такі речі, з одного боку, одразу надихають, з іншого – це відповідальність. Зрештою, це теж про лідерство» [26].

«Найскладнішим виявилось дійти згоди всередині групи. Зрештою, вирішили, що концепція має ґрунтуватися на таких когнітивних процесах, як самоусвідомлення, самоорганізація та самореалізація. Відповідно команда розробила та представила покрокові рекомендації, які допоможуть усвідомити, розвинути та опанувати потенціал лідерства. Продумана програма та злагоджена співпраця організаторів, лекторів і учасників стали для Ганни доказом, що зміни творить кожен [26].

Журналіст-міжнародник та випускник Києво-Могилянської академії (КМА) й Центральноєвропейського університету Олександр Костриба дізнався про проєкт одразу з кількох джерел: «Я хотів перезавантажитись після річного навчання за кордоном, шукав цікаві можливості й на ГУРТі натрапив на цю школу. Подався вже пізніше, коли побачив пост на Facebook Інституту лідерства та управління УКУ. Для аплікації потрібно було написати есе на тему, про яку я сам розмірковував

уже кілька місяців. Тому було нескладно в момент підготовки, а далі просто чекав» [26].

За словами учасника, його група мала горизонтальний підхід до створення фінального проекту, тому всі були авторами. У результаті розробили ідею мобільного додатку для тренування та структурування молодих лідерів. При цьому, аплікація встановлює зв'язок між користувачами та дає можливість менторства для деяких лідерів. Фінальний проект команди Олександра став доповненням отриманих знань у форматі практичного рішення [26].

«Це була дуже потужна школа, перш за все – у сенсі учасників. Мене приємно вразив вибір розумних, емпатичних та вмотивованих людей, готових втілювати проекти або й уже задіяних у цьому. Можна довго обговорювати програму, лекторів та інші моменти, але саме люди і готовність ділитися думками та ідеями – найголовніше. Школа лідерства стала прикладом того, що дійсно якісні речі можуть ховатися просто біля тебе, потрібно лише помітити та взяти з них по максимуму», – підсумовує Олександр [26].

Ще одним відгуком поділився перекладач, колишній студент КМА та Вільнюського університету у Литві Богдан Фецак: «Про участь у школі я дізнався завдяки unistudy.org.ua і це стало моєю першою заявкою на подію від УКУ. Результати відбору прийшли вчасно, хоча відразу цього не побачив. До фінального проекту я мав середню залученість, адже ми мали трьох людей, які сформували ядро ідеї дороговказу. По-перше, концепція передбачала постійну роботу над собою та своїм оточенням. Основним був концепт «малих кроків» та «малого лідерства» – такого, за яким готується ґрунт для серйознішого та масштабнішого. Загальна моя оцінка для школи – 9,5 з 10. Найбільше запам'ятався рівень організації школи, професійність лекторів та студентів. Можу здатися банальним, але сподобалось абсолютно все!» [26].

За словами представників УКУ, школа цілісного лідерства стала спробою зануритися в дискурс цінностей та цілісності, знайти грані повноцінного лідера та відшукати алгоритм руху до формування цілісності. Проекти команд школи виявилися продуманими та дорослими. Однак головний внесок студенти понесуть із собою: як ці знання змінять їхню свідомість та вплинуть на щоденну працю [26].

Крім першої спільної школи Інституту лідерства та управління та програми з філософії УКУ в рамках заходів Програми розвитку освіти

Львівщини на 2017–2020 роки задля запровадження інтерактивних форм роботи в освітній процес закладів загальної середньої освіти у м. Львові реалізувався українсько-канадський проєкт «Літній інститут 2018», який було організовано за сприяння Департаменту освіти і науки Львівської ОДА, Світової координаційної виховно-освітньої ради (СКВОР – СКУ), Інституту професійного розвитку вчителів (Канада). Учасниками першого етапу стали 11 науковців та викладачів КЗ ЛОР «Львівський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти», 6 керівників та методистів науково-методичного центру освіти м. Львова, 32 керівники та педагоги трьох закладів освіти м. Львова, 63 керівника та педагоги дев'яти опорних закладів освіти області. «Літні школи під керівництвом доктора педагогічних наук, професора Єльнікової Галини Василівни 2020-2023» в Бердянському державному педагогічному університеті в м. Бердянську.

Цільовою групою учасників проєкту стали директор, заступник директора з навчально-виховної роботи, заступник директора з початкової освіти, вчителі української мови і літератури, іноземної мови, природничих наук, психологи. У липні 2018 року відбувся другий етап проєкту. Учасниками другого етапу проєкту стали 160 керівників та вчителів із 20 закладів освіти, а саме м. Львів, м. Дрогобич, м. Стрий, м. Броди, м. Городок, ЗЗСО Жовківського, Городоцького, Кам'яно-Бузького, Самбірського районів Львівської області, а також дві школи Донецької області.

Йдеться про навчання саме директорів шкіл, яких західне суспільство розцінює як провідників в освіті, лідерів, які формують імідж школи, мікроклімат як у педагогічному, так і в учнівському колективах, які є обличчям колективу, який вони очолюють. На превеликий жаль, дискурсне поле з проблем провідництва в освіті України формується переважно науковцями США та Європейського освітнього простору. Курс директорів – провідників в освіті організовано для керівників сучасних українських шкіл, «праця в новому тисячолітті вимагає від яких бути сильною особистістю; поважати інших; виявляти ініціативу; бути повним енергії, ентузіазму, оптимізму; бути уважним до почуттів та потреб учителів, учнів, батьків та громадськості; мати почуття гумору і добрі наміри до праці».

Слухач Літнього інституту 2018 року Марія Романівна Ліскевич-Карпа, яка є педагогом, українським краєзнавцем, представила авторську книгу «Літопис Янівської школи», що на Львівщині (Опорний заклад «Івано-Франківська ЗОШ I–III ступенів ім. Івана Франка»). У своїй промові авторка наголосила на такому: «Якщо Вас насправді цікавить питання ефективного

лідерства (не лише як менеджера і керівника, але й як особистості), хочу порадити Вам придбати і прочитати книгу Стівена Р. Кові «7 звичок надзвичайно ефективних людей» (Потужні інструменти розвитку особистості).

Цю книгу було подаровано керівникам шкіл у процесі навчання канадськими наставниками Богданом Колосом – професором кафедри менеджменту Львівського національного університету; провідним спеціалістом та експертом державного управління; з 2017 року засновником і головою Інституту дослідження і вдосконалення життя людини та управління державою [31], а також Павлом Миколайовичем Гнусом – директором Львівської середньої загальноосвітньої школи № 68. У місті Скадовськ Херсонської області на базі ОЗ Скадовський НВК «Академічна гімназія» Скадовської міської ради 3 червня відбулося урочисте відкриття IV Всеукраїнської літньої школи «Освітні ініціативи – 2016», які було продовжено у 2019 році. Літня школа зібрала дев'яносто педагогів Херсонщини та друзів-однодумців з різних куточків України, а саме Волині, Житомира, Миколаєва, Мукачєва, Києва, Сум.

У роботі школи взяли участь науковці, автори підручників, редактори видавництв, провідні мистецтвознавці, досвідчені педагоги, психологи. Літня школа була представлена виступами, теоретичними та практичними заняттями, майстер-класами, воркшопами та тренінгами відомих учених у галузі психології та педагогіки, педагогіки дошкільної освіти, початкової освіти, менеджменту ЗЗСО. Активну участь у роботі школи брали такі видавництва, як портал освітян України «Педрада», журнали «Практика управління закладом освіти» та «Практика управління дошкільним закладом», український освітянський видавничий центр «Оріон», видавництва «Ранок», «Генеза», «Розумники», видавничий дім «Освіта». Перший раз Літня школа співпрацювала з цифровим видавництвом «МСFR Освіта», представники якого презентували управлінські видання.

V Всеукраїнська літня школа «Освітня ініціатива – 2021» На Херсонщині, з 1 по 6 червня 2021 року, на базі освітнього закладу «Академічний ліцей» Скадовської міської ради було проведено освітянський захід – V Всеукраїнська Літня школа «Освітня ініціатива – 2021». В роботі літньої школи взяли понад 150 педагогів у сфері дошкільної та початкової освіти з усієї України продовж тижня підвищували кваліфікацію, обмінювались досвідом, удосконалювали навички роботи за інноваційними технологіями. За програмою заходу педагоги взяли участь у цікавих майстер-

класах, тренінгах, квестах. Керівники закладів освіти професійно комунікували з провідними науковцями та освітянами-практиками з питань:

- розроблення стратегії розвитку закладу освіти;
- пріоритетні напрями розвитку дошкільної освіти
- діяльнісний підхід в освіті;
- організація навчальних досліджень учнів початкової школи;
- соціально-емоційне навчання;
- Базовий компонент дошкільної освіти
- створення інклюзивного освітнього середовища в закладі освіти
- самооцінювання освітніх і управлінських процесів
- виховання та розвиток дитини у взаємодії з батьками
- STEM-освіта.

Проведення таких заходів суттєво підвищує якість освіти в Україні [34].

Літня школа для директорів шкіл. Слухачами Літньої школи «Духовно-моральне виховання дітей та молоді у закладах освіти Чернівецької області» для директорів закладів загальної середньої освіти Чернівецької області з 7 по 9 червня були директори Тарашанського ліцею Світлана Михайлівна Бойко та Привороцької гімназії Марія Петрівна Кудрик.

Координатор від Інституту післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області Олена Пономаренко, методист НМЦ виховної роботи та культури здоров'я ІППОЧО, розповіла учасникам івенту про роль

особистості керівника, вчителя щодо формування духовно-моральних цінностей, етичних норм учнів у НУШ.

На закритті І заїзду говорили також про важливість Біблії в житті християнина, стан та перспективи духовно-морального виховання здобувачів освіти в Новій українській школі, формування християнських цінностей в родині школяра тощо.

Набутими знаннями директори зможуть поділитися з керівниками закладів освіти громади, власними педагогічними колективами та застосовувати в освітньому процесі [13].

На Буковині триває Літня школа духовно-морального виховання

Упродовж червня 2023 року Департамент освіти і науки ЧОВА Чернівецької області у співпраці з Громадською радою з питань співпраці з церквами, Благодійним фондом «Живи, Україно!» проводить 4 Літні школи духовно-морального виховання для 240 учасників.

На одну з літніх шкіл завітала заступниця начальника Чернівецької ОВА Юлія Грицьку-Андрієш. «Я дуже рада, що наші освітяни навіть влітку

прагнуть розвиватись на навчатись чомусь новому. Програмою літньої школи передбачено удосконалення духовно-морального виховання дітей та молоді у закладах освіти за стандартами Нової української школи. Це дуже важливий аспект виховання, оскільки саме освітяни закладають фундамент наших майбутніх поколінь українців», – відмітила посадовиця.

Тривалість однієї Літньої школи – 3 дні.

Цільова аудиторія: керівники органів управління у сфері освіти територіальних громад, директори закладів загальної середньої, дошкільної освіти Чернівецької області.

За результатами триденного семінару зареєстровані учасники отримають сертифікати про підвищення кваліфікації [4]. Зараз накопичується первинний досвід щодо підготовки керівників, які претендують на провідницьку місію в освіті.

Контрольні питання:

1. В чому полягає жертівність провідництва?
2. Яка відмінність між поняттями «жертівність» та «віктимність»?
3. Які педагогічні цінності В. Сухомлинського управлінець наслідуює в професійній діяльності?
4. Педагогічні ідеї С. Русової.
5. Чому для вчителя роль педагогічної культури є визначальною?
6. Що означає мислити ірраціонально?
7. Поясніть особливості розвитку ірраціонального мислення.
8. Поясніть особливості впровадження в освітній процес технологію self-коучингу формування ірраціонального мислення.
9. Які якості формуються в наслідок впровадження в освітній процес технології self-коучингу, профайлінгу?
10. Які методи і прийоми розвитку ірраціонального мислення Ви знаєте?

5.7. Проєктування технології навчання провідництву

Осмилення провідництва в освіті вимагає комплексного концептуально скоординованого проєктування технології навчання провідництву майбутніх менеджерів освіти.

Термін «проєктування» запозичений наукою педагогікою з технічної галузі та означає створення випереджальної проєкції того, що буде матеріалізовано, кинутий уперед задум (творчий). Різноманітність педагогічного проєктування розглядали у своїх працях В. Афанасьєв

(планування і соціальне управління), В. Беспалько (визнання проєктування та технології як самостійних видів педагогічної діяльності), Н. Брюханова (розробка концептуальних положень проєктування системи підготовки майбутніх інженерів-педагогів засобами системної інтеграції діяльнісного, особистісно орієнтованого й компетентнісного підходів), Ю. Громико (проєктна свідомість), В. Загвязинський (проєктування окремих освітніх систем і технологій), А. Капська (технологія соціально-педагогічної роботи), М. Кларін (педагогічні технології), О. Коберник (частковий випадок проєктної практики в цілому), О. Коваленко (дидактичне проєктування), Ю. Кулюткін (психологія навчання дорослих), Н. Кузьміна (психологія діяльності вчителя), В. Монахов (проєктування технологій навчання), І. Підласий (педагогічні проєкти), В. Семиченко (проєктування педагогічної системи), Г. Сухобська (освіта дорослих), Л. Регуш (практичні спостереження), Є. Ямбург (адаптивна модель в освіті) та інші [29].

Проєктування виявлялося на різних рівнях життєдіяльності людської цивілізації як прагнення людини до активного втручання в недосконалість навколишньої дійсності, що ґрунтувалось на дослідницьких знаннях про світ. Сучасні наукові дослідження про педагогічне проєктування пов'язані з такими поняттями: «проєкт», «проєктування», «соціально-педагогічне проєктування», «педагогічне проєктування», «проєктність», «педагогічний проєкт», «природа проєктної діяльності», «проєкт як результат спільної діяльності», «проєктна діяльність», «проєктна діяльність педагога».

Основними ознаками проєктної діяльності є: конструктивність і продуктивність у діяльності особистості, спрямована на розв'язання життєво значущої проблеми, досягнення кінцевого результату в процесі діяльності, планування і здійснення проєкту. Проєктна діяльність розглядається і як унікальний спосіб людської практики передбачення майбутнього, створення його ідеального образу, здійснення та оцінка наслідків реалізації задумів. Проєктування виступає як творча, інноваційна діяльність, для якої характерна спрямованість на створення об'єктивно і суб'єктивно нового продукту; категорія перетворювальної діяльності, яка конструюється проєктом.

Проєктна діяльність в педагогіці розглядається як дидактичний засіб розвитку, навчання і виховання, що дозволяє формувати й розвивати у здобувачів специфічні навички проєктування, а саме вчити:

- проблематизації (розгляду проблемного поля та виділенню проблем, формулюванню головної проблеми та задачі, яка впливає з цієї проблеми);

- цілепокладанню та плануванню діяльності;
- самоаналізу та рефлексії (самоаналізу успішності та результативності проєкту);
- презентації своєї діяльності та результатів;
- вмінню готувати матеріал для проведення презентації в наочній формі, використовуючи для цього спеціально підготовлений продукт проєктування;
- пошуку потрібної інформації, виокремленню та засвоєнню необхідного знання з інформаційного поля;
- практичному застосуванню знань, умінь, навичок у різноманітних, в тому числі й у нетипових ситуаціях;
- вибору, засвоєнню та використанню адекватної технології створення продукту проєктування;
- проведенню дослідження (аналізу, синтезу, висуванню гіпотези, деталізації та узагальненню).

Реалізація цінних установок проєктної діяльності для досягнення нової якості освітнього процесу перетворює його на простір, в якому:

- здобувачі не готуються до життя, а живуть цим життям;
- створюються нові компетенції, які стимулюють самоорганізацію педагогічної системи як відкритої, спрямованої на становлення особистості як суб'єкта життєтворчості;
- існує проєктно-технологічний тип організаційної культури діяльності [29].

І. Єрмаков визначає проєктну діяльність як суспільно значущу цінність особистості, формування якої допомагає реалізувати ідеї компетентісно спрямованої освіти, яка «може стати стрижневою інноваційною домінантою сучасної модернізації за рахунок внесення фрагментів проєктних практик в освіту й активне залучення педагогів, громадськості, до визначення ключових життєвих компетенцій» [29]. «Проєктування, інтегроване в контекст управлінської діяльності» автор розглядає як культурну форму інновації в освіті. Педагогічне проєктування слугує важливим інструментом «вирощування» найновіших форм спільності педагогів, учнів, громадськості, нового змісту і технологій освіти, способів і технологій діяльності в процесі впровадження методу проєктів як засобу ефективного розв'язання життєвих проблем» [29].

В сучасному трактуванні поняття «проєктування» означає процес створення проєкту прототипу, прообразу передбачуваного або можливого об'єкту, його стану. Звернення до словникових джерел свідчить, що поняття

«проектування» ототожнюється із іншим словом «планування», яке має декілька значень: заздалегідь намічений порядок, послідовність здійснення яких-небудь заходів; задум, проект, основні риси якої-небудь роботи; спосіб розгляду, підходи до чого-небудь.

Проект походить від латинської *projectus* – кинутий уперед. У словнику іншомовних слів використовується у трьох значеннях:

- технічні документи – креслення, розрахунки, макети знов створених будівель, споруд, машин, прилад тощо;
- попередній текст якого-небудь документа тощо;
- план, задум [29].

Отже, бачимо, що проект об'єднує різні види діяльності, що характеризуються певними ознаками: спрямованість на досягнення конкретних цілей, певних результатів; координоване виконання багатьох, взаємопов'язаних дій і операцій; обмеженість у часі, з певним початком і кінцем. Проекція походить від латинської – кидання вперед, зображення якого-небудь предмету на площині [29].

У довідниковій літературі поняття *проект* визначається як прототип, прообраз запропонованого об'єкта. Робота щодо створення проекту має певні вимоги: знання про об'єкти проектування і знання про призначення та функціонування сфери діяльності (дійсності), в яку вводяться перетворювані об'єкти; знання методик і понятійних засобів проектування як специфічної діяльності. Гіпотетичне перетворення об'єкта пов'язано не тільки з описом даності, але враховує також можливість практичного приведення існуючого об'єкта до того виду, який задається в проекті.

Підстави, що визначають вибір напрямлення перетворень (або ідей, ідеалів, взірців, образів, прообразів тощо), мають співвідноситись із широким контекстом системи, в яку входять об'єкти, що змінюються. Бажано зображення об'єктів розглядати в якості проекту в тому випадку, якщо воно реалізується у вигляді об'єкта, або може бути реалізовано. Оцінювання проекту не з точки зору істинності – хибності, але реалізації вимагає від об'єкту наявності властивостей, що піддаються безпосередньому впливу перетворення, що фіксується у проекті. Завдання об'єкта починається з виділення процесів у цьому об'єкті, перш за все, функції як здійснення перетворень, що вводяться.

Процеси функціонування окреслюють кордони об'єкта проектування як системи. У відповідності до отриманого способу функціонування вибирається матеріал, що його забезпечує. Специфічний порядок виділення і

організації об'єкта (зворотний класичному природно-науковому) характеризує структуру проєктивного дослідження. Розуміння проєкту як одного з результатів методологічної роботи, якою охоплюються пізнавальна, практична і організаційна діяльності, розповсюджує принципи проєктування на наукове дослідження як таке, що приводить до змін типу об'єктів, якими оперує наука і до зміни структури наукового пізнання [29].

Проект як система управління (О. Мармаза)

№ п/п	Елементи проєкту
1	місце і значення системи (досліджуваної) у загальній системі управління навчальним процесом
2	системні властивості й функціональні можливості проєкту
3	основні компоненти системи
4	суб'єкти системи
5	ціннісно-нормативний компонент (система цінностей, принципів)
6	місія, спрямованість, цілі
7	результативний компонент (продукти діяльності, кінцеві результати)
8	змістовий компонент
9	технологічний компонент (методи, засоби діяльності)
10	організаційний компонент (організаційна структура, форми організації)
11	ресурсний компонент (ресурси, їх забезпечення)
12	умови діяльності
13	прогностичний компонент (процес управління, організаційні механізми)
14	зв'язки й відносини між компонентами системи; зв'язки й відносини з іншими системами

Трактування педагогічного проєктування

№ з/п	Педагогічне проєктування
1	розробка педагогічного проєкту
2	процедура, яка складається із інформаційної підготовки деяких змін педагогічної реальності, у попередньому осмисленні й описі таких змін у формі конкретних дій учасників педагогічного процесу
3	комплексна задача, вирішення якої здійснюється із урахуванням соціокультурного контексту розглядуваної проблеми і у якій взаємодіють та взаємодоповнюють один одного соціально-культурні, психолого-педагогічні, технологічні та управлінські аспекти

В аналізі й осмисленні термінів «проект», «проектування» виокремлюють значення таких категорій: «проектне мислення», в якому зосереджені «специфічні проектні операції», які характерні для освітніх галузей – організація проектного мислення і діяльності, проектна комунікація, проектна рефлексія і проектне розуміння. Аналіз цих процесів, форм, способів їх взаємозв'язків допомагає схарактеризувати проектний тип організації мислення і діяльності.

Отже, проектування – діяльність зі створення проектів, яка характеризується ідеальним характером дії та його націленістю на виникнення (утворення) чого-небудь у майбутньому, які відрізняють проектування від інших широких (у деякому сенсі граничних) типів діяльності.

Існують різні види, методи і способи проектування.

Наприклад, виділяють:

технічне проектування або проектування за прототипами, тобто організоване задачним образом (наприклад, рішення певного кола задач при розробці проектно-сметної документації, розробка реалізаційних проектів у досягненні заздалегідь відомих цілей);

з гуманітарним проектуванням пов'язана проблемна організація мислення і діяльності.

Гуманітарне проектування – це технологія здійснення перетворень, коли результат проектного рішення наперед відомий; технологія, реалізація якої забезпечує розвиток.

Усі перетворення здійснюються спочатку в уяві й лише потім – у дії. Проектування будується на основі узгодження понять, побудови власних уявлень, тобто концептуалізації, як засобу формування ідеальної дійсності, співорганізації різноспрямованих і різноманітних течій, освіти й самоосвіти. У контексті гуманітарного проектування концепція – це не науковий прогноз, а проект, розумова конструкція, яка задає місце для заповнення ідеальними уявленнями майбутнього для тих, хто її розробляє. У концепції, відповідаючи одночасно на питання, що і як робити і як влаштований світ творення, ми зобов'язані отримати механізм реалізації власних задумів.

Концептуальні засади педагогічного проектування провідництва

Методологічними принципами проектування є сукупність свідомих, рефлексивних і несвідомих, невідрефлексованих установок, що визначають

отриманий у підсумку продукт за схемою акта діяльності (постановка задач; використані для їх рішення засоби; загальна організація процесу тощо). В цих принципах виділяються два взаємопов'язаних, але далеко не тотожні шари: онтологічний (шар бачення і розуміння) і організаційно-діяльнісний (шар дій та їх організації). Без подібної двослойності організації будь-який методологічний принцип перестає працювати. Всі перетворення здійснюються спочатку в уявній імітації і лише потім у дії.

Проектування будується на основі роботи за погодженням понять, побудови власних уявлень, тобто концептуалізації. Концептуалізація – засіб формування ідеальної дійсності, співорганізація різноспрямованих і різноманітних течій, освіти і самоосвіти, самотворення учасниками процесу роботи з майбутнім.

У контексті гуманітарного проектування концепція – це не науковий прогноз, а проєкт, розумова конструкція, яка задає місце для заповнення ідеальними уявленнями майбутнього для тих, хто її розробляє. В концепції, відповідаючи одночасно на запитання, що і як робити і як влаштований світ творення, ми зобов'язані отримати механізм реалізації своїх задумів.

Гуманітарне проектування – це технологія «роботи з майбутнім», що включає в себе розробку задумів перетворення світу (ситуації, діяльності тощо) та їх реалізацію, в результаті якої перетворюване стає не просто іншим (як воно змінилося б у ході природної еволюції), але саме таким, як було задумано. У такому випадку майбутнє не прогнозується, а будується. При цьому розробка концептуального проєкту є власне проектування, що втягує в себе і процес його реалізації.

Отже, така діяльність необхідна при проектуванні багатокomплекcних динамічних систем, до яких можна віднести й освітні системи. Здійснення і організація цієї діяльності можливі при появі методологічної позиції, яка не фіксується інституціонально. Методолог не проєктує системи, він займається співорганізацією діяльності суб'єктів, які її проєктують.

Виділено такі методологічні принципи, які достатньо повно окреслюють сукупність діяльностей та їх можливу співорганізацію в загальному процесі проектування систем:

1. Побудова взаємодіючої системи суб'єктів проектування (їх сумісність);
2. Розвиток мислення і діяльності (створення мислеформи) як ядра утворення та організації освітніх спільнот;
3. Функціональна орієнтація в сферу проектування інших сфер

діяльності (як ведучого процесу побудови освітньої галузі);

4. Рефлексивне розгортання одночасних і взаємопов'язаних процесів проектування і реалізації;

5. Індивідуалізація проектування.

Таким чином, гуманітарне проектування – це штучне, цілеспрямоване, здійснюване за рахунок власних зусиль перетворення, що забезпечує розвиток; форма (поряд із програмуванням) реалізації проблемної організації мислення і діяльності. Гуманітарні проекти, в яких відповідальність за реалізацію власних ідей покладається на плечі авторів-розробників, у принципі перевіряються не на істинність, а на реалізацію [28].

Проектування – процес створення проекту, прототипу, прообразу передбачуваного або можливого об'єкту, стану. Традиційними типами проектування є технологічне, архітектурно-будівельне, машинобудівельне тощо, поряд з якими виникли самостійні напрями проектування людино-машинних систем, трудових процесів, організацій, екологічне, соціальне, інженерно-психологічне, генетичне та інше [28].

На думку О. Коберника, педагогічне проектування це феномен, що виник як результат взаємодії новітніх тенденцій у розвитку педагогічної теорії та інноваційної практики; передбачає поліфункціональність, а також в ідеальній формі результати як матеріально-практичної, так і духовної діяльності, тобто як зовнішнього, так і внутрішнього світу людини; в основі цілісності покладено задум про вдосконалення педагогічної діяльності, про майбутній образ культуровідповідної, особистісно-орієнтованої освітньої системи і відповідних їй педагогічних процесів. Проектна діяльність, на думку автора, це специфічний вид діяльності, спрямований на створення суттєво нових продуктів, котрі є результатом творчих пошукових зусиль особистості або колективу в цілому [28].

Педагогічна конструкція об'єкту проектування (О. Коберник)

<i>Складові педагогічної конструкції проектування</i>	<i>педагогічної об'єкту</i>	<i>Особливості об'єкту проектування</i>
---	-----------------------------	---

1) педагогічна система процес	1) наявність нової ідеї
2) технологія	2) наявність способу вирішення
3) метод	3) існуючої проблеми
4) прийом	4) наявність розв'язання існуючої проблеми
5) завдання	5) чітке планування процесів проектування
6) ситуація або зміст освіти	6) чіткий контроль процесів проектування
7) навчальна програма	7) зведення проектування до рівня методичної розробки
8) підручник	
9) навчальний посібник	

В. Ягупов вважає проектування педагогічної діяльності педагогом важливим компонентом його професійної діяльності. Так, проектування включає педагогічні дії. У свою чергу, педагогічні дії ґрунтуються на усвідомленні педагогом мети діяльності, способів, прийомів, методів і форм її досягнення. Такі дії дозволяють зводити в єдину систему всі навчально-виховні дії педагогів, чітко визначивши їх причинно-наслідкову залежність. Застосування технології проектування у освітньому процесі означає,

по-перше, застосування наукового підходу до організації як діяльності педагога, так і учнів, і учнівського колективу в цілому;

по-друге, перехід від інтуїтивного рішення педагогічних завдань до логічно виваженого;

по-третє, переведення уваги педагогів із зовнішнього середовища – «що робити», на внутрішнє – «як це доцільно робити» [29].

Крім цього педагогічна проектувальна діяльність може бути представлена системою, для якої характерна єдність структурних (мотив, мета, суб'єкт, об'єкт, предмет, процес, засоби, середовище, способи, продукт, результат) та функціональних (прогностичний, моделювальний, програмний, конструктивний, планувальний) елементів.

Калініна Л., Капустеринська Т. проектування розглядають із позиції спеціальної концептуально обумовленої та технологічно забезпеченої діяльності, спрямованої на створення образу бажаної системи в майбутньому, відмічаючи такі етапи процесу проектування: стратегічного прогнозування, моделювання, планування, визначення ефективності й коректності проєкту [29].

Особливості проектування тайм-менеджменту в педагогічній діяльності майбутнього менеджера освіти

Термін «time management» в перекладі з англійської означає «управління часом». Управління часом – це дія або процес тренування свідомого контролю над кількістю часу, витраченого на конкретні види діяльності, при якому спеціально підвищуються ефективність і продуктивність. Тайм-менеджмент – це техніка управління часом, яка включає в себе правила і принципи, що допомагають людині правильно організувати свій час і досягти максимальної ефективності в будь-якій справі. Крім цього, тайм-менеджмент допомагає більш ефективно використовувати не тільки робочий час, виконання конкретних завдань, проєктів, цілей, а й організувати відпочинок.

Зокрема, рекомендують не витрачати час, не брати роботу додому, а організувати побут так, щоб це займало мінімум часу, заздалегідь ретельно планувати вільний час і слідувати цим планам, зокрема регулярно практикувати емоційне і фізичне перемикавання тощо. Тайм-менеджмент – це мистецтво управління не тільки своїм часом, але й життям загалом.

Час існує незалежно від нас, тому терміни «управління часом» або «тайм-менеджмент» досить умовні. Більшість науковців розглядає тайм-менеджмент як галузь менеджменту, основне завдання якої полягає у виявленні методів і принципів ефективного управління часом.

Тайм-менеджмент – це вміння управляти собою із застосуванням відповідних методик та механізмів організації часу, які сприяють об'єктивному аналізу тимчасових проблем у використанні часового ресурсу та формування індивідуальної технології, яка найбільше відповідає характеру, темпераменту, біологічним ритмам та специфіці діяльності майбутнього менеджера освіти.

Рекомендуємо виконати завдання:

- 1) заповнити піраміду Франкліна;
- 2) визначити власні пріоритети за пірамідою Франкліна;
- 3) пояснити як знання закону Парето може допомогти в організації діяльності;
- 4) використовуючи матрицю Ейзенхауера, зробити розподіл Вашого робочого часу на тиждень.

Заповнити піраміду Франкліна

Піраміда Франкліна



Визначте власні пріоритети за пірамідою Франкліна

Компоненти. Піраміда Франкліна

Компоненти	Зміст
Життєві цінності	Забезпеченість і гроші, бажання приносити людям користь, мати владу, бути знаменитим, присвятити себе сім'ї.
Глобальна мета	Максимально бажаний результат, мету усього життя. Заради чого я живу?
Генеральний план	Покрокова інструкція, план того, як буде досягнута глобальна мета
Довгостроковий план	планування 3-5 наступних років для досягнення конкретних цілей. Він повинен відповідати одному з пунктів генерального плану
Короткостроковий план	План на кілька тижнів або місяців.
План на день (тиждень)	Це – найменша одиниця в досягненні глобальної мети

Поясніть, як закон Парето може Вам допомогти в роботі?

Закон Парето

Закон Парето - емпіричне правило, яке стверджує, що для багатьох явищ 80 відсотків наслідків спричинені 20 відсотками причин

Часу Прибутку Клієнтів

20 % → 80 %

80% Затрат времени / 20% Результаты

20% затрат времени / 80% результата

Використовуючи матрицю Ейзенхауера, зробіть розподіл Вашого робочого часу на тиждень

Матриця Ейзенхауера

Заплануйте та виконайте

Зробіть в першу чергу

Відкладіть на потім

Відмовтеся, доручіть, зробіть

1 Термінові, неважливі	2 Термінові, важливі
3 Нетермінові, неважливі	4 Нетермінові, важливі

Терміновість

Важливість

Ваші пропозиції щодо боротьби з пожирачами часу

1. Відсутність плану на день.
2. Соціальні мережі, компютерні ігри, чати.
3. Беззмістовні телефонні розмови та плітки.
4. Невміння сказати «ні».
5. незаплановані зустрічі.
6. Невміння поставити задачу.
7. Звичка братися за декілька справ одночасно.
8. Невміння ставити пріоритети.
9. Часті кави-брейк.
10. Бажання бути корисним для всіх.
11. Відсутність відчуття часу.
12. Відсутність щоденника і звички вести записи.
13. Безлад на робочому місці.
14. Недосипання та відсутність відпочинку.
15. Надмірний поспіх у справах.

Як з ними боротися?

Сутність тайм-менеджменту полягає в оптимальному використанні робочого часу та зменшенні дії факторів, що спричиняють значні втрати часу. Метою вивчення менеджерів освіти тайм-менеджменту є:

- навчитися розподілу і доцільному використанню робочого часу через розстановку життєвих цілей та пріоритетів для отримання ефективного результату педагогічної діяльності;
- виявляти і попереджати основні причини «нестачі» часу через систему виваженого і продуманого алгоритму дій та його виконання;
- визначати ефективні стратегії у плануванні та використанні часу з метою досягнення поставлених цілей та покращення якості життя.

5.8. Технологія навчання провідництву

В науково-методичній літературі знаходимо багато варіантів визначення людських технологій. Назвемо деякі з них:

- метод досягнення практичних цілей;
- режим роботи;
- сукупність способів, які використовуються для отримання предметів, що необхідні для існування людини;
- набір процедур і методів організації людської діяльності;
- засіб;
- використана для моделювання поведінки людей в індивідуальному і груповому стані.

Технології визначаються як система різних знань і досвіду роботи з людьми, використання яких дозволяє реалізувати в соціономічній (Людина – Людина) діяльності конкретний людинознавчий задум за допомогою певних умов, засобів і способів їх втілення в практику.

Вивчення технологій базується як на досягненнях людства, так і на національних традиціях, національній культурі [4, с. 4]. Адже, «технології – це найвища форма прояву культури народу, це культура мислення, праці, слова, дії; технологія – це науково виважений, вироблений поколіннями практиків-спеціалістів і учених спосіб думання» [4, с. 5].

Беручи до уваги складність об'єкту педагогічних технологій у гуманітарній сфері діяльності, в якості якого постійно виступає людина, слід особливу увагу приділити процедурам проектування технологічних позицій. Як основу проектування візьмемо алгоритм, запропонований Н. Брюхановою.

До підготовчого та виконавчого етапів педагогічного проектування входять такі процедури:

підготовчий етап проектування включає:

підготовку проектування;

• розробку дидактичного проекту за такими компонентами освітнього процесу, як: мотиваційний, орієнтовний, виконавчий та контрольний на рівні всієї підготовки, чи окремої теми дисципліни;

• перевірку проекту здійснення контролю якості розробленого та реалізованого дидактичного проекту коригування дидактичного проекту та отриманих результатів підготовки;

завершення проектування.

Виконавчий етап проектування уособлює перевірку розробленого дидактичного проєкту включає:

- реалізацію вихідного дидактичного проєкту на рівні всієї підготовки, дисципліни чи окремої теми;
- реалізацію заходів із контролю якості цього проєкту, а також реалізацію заходів із коригування та результатів підготовки фахівців (Н. Брюханова).

Людські технології перспективні та мають тенденцію до розширення життєвого простору свого застосування, вбираючи в себе всі технології, орієнтовані на людину, особистість, її спільності.

Багатоплановість об'єкту та великий обсяг інформації зумовлюють орієнтованість цих технологій та досягнення різних творчих цілей. Об'єктом людинознавчих технологій виступає «життєвий задум», «життєдіяльність», «життєтворчість» окремої особистості, що диктує необхідність особистісно-орієнтованих способів впливу на людей при дотриманні гуманного ставлення до них у реалізації задуму.

Слід зазначити, що технологія навчання провідництву, а отже розвиток культури провідництва носить екзистенційний характер. І ґрунтується на свободі вибору здобувача другого (магістерського) рівня в/о, і визначається як відповідальність за результат свого вибору.

Версія можливого варіанту технологічного процесу вибудовується згідно виявленої стратегії змін, які відбуваються у свідомості здобувача вищої освіти, і, як наслідок, приймають характер міжособистісних відносин у колективі, що в подальшому реалізується в їх професійній діяльності.

Структура технології навчання провідництву передбачає такі складові:

- концептуальна основа (наукові підходи, принципи, закономірності, умови, чинники та ін.);
- змістова частина (визначення мети, цілей, завдань, досягнення очікуваних результатів тощо);
- процесуальна частина (організація діяльності відповідно до визначених завдань; форми, методи, способи, прийоми і засоби діяльності учасників освітнього процесу; конструювання та розроблення організаційних механізмів, організація процесу навчання; забезпечення ефективної комунікації учасників процесу навчання; поточне оцінювання, моніторинг, коригування діяльності, консультації, моделювання ситуацій тощо);
- результативно-оцінювальна частина на основі визначених критеріїв і

показників здійснюється аналіз результатів по запровадженню технології навчання провідництву, перевірка її ефективності.

На наше глибоке переконання, проблема професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти може успішно вирішуватися на підставі наукового проєктування технології навчання провідництву в утворенні освітнього процесу. Спроєктована технологія передбачає і описання створення сприятливої психологічної атмосфери в технології навчання провідництву майбутніх менеджерів освіти.

Створення сприятливої психологічної атмосфери в технології навчання провідництву

Сприятливу психологічну атмосферу в освітньому просторі розглядаємо як відбиття морально-етичного імперативу в домінуючих взаємовідносинах, думках, почуттях, настрої, переживаннях, потребах, інтересах, оцінках викладача і здобувачів. Базовими категоріями у створенні сприятливої психологічної атмосфери освітнього процесу є взаємовідносини викладача і здобувачів, де керівна роль належить викладачу. Сприятлива психологічна атмосфера в освітньому процесі залежить від процесу і результатів навчальної діяльності здобувачів, від досвіду та уміння викладача забезпечити їх успіхи, попередити невдачі тощо. Створити означає зробити існуючим, призвести, заснувати.

Чинники, які впливають на створення сприятливої психологічної атмосфери освітнього процесу, це:

- особистісні й професійні якості викладача;
- педагогічний досвід роботи викладач;
- педагогічна, загальна культура викладача;
- особистісні та професійні якості здобувачів;
- психолого-педагогічні умови створення освітнього процесу;
- характер взаємин і спілкування між здобувачами та викладачем;
- згуртованість колективу.

У певному сенсі викладач є центральною фігурою в організації освітнього процесу, йому належить стратегічна роль в організації і впровадженні технології навчання провідництва.

Поряд с терміном «психологічна атмосфера» як синонім у науковій психолого-педагогічній літературі використовується і ряд інших:

- «клімат колективу»;
- «соціально-психологічний клімат»;

- «морально-психологічний клімат у колективі»;
- «психологічний клімат у колективі»;
- «духовна атмосфера»;
- «морально-етична атмосфера».

Поняття «психологічний клімат» ототожнюється з поняттями «соціально-психологічний клімат», «психологічна атмосфера» і характеризує якісний бік міжособистісних стосунків, сукупність психологічних, педагогічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній навчальній або виховній діяльності, розвитку особистості в групі, колективі. Оцінка сприятливого критерію психологічного клімату ґрунтується на ознаках, які стосуються, насамперед, групи високого рівня розвитку колективу. Характерними ознаками колективу є:

- довіра та висока вимогливість один до одного;
 - доброзичлива і ділова критика;
 - вільне висловлювання власної думки під час обговорення питань;
 - відсутність тиску викладача на здобувачів та визнання викладачем за здобувачами права приймати важливі для колективу рішення;
 - достатня інформованість здобувачів про завдання та стан справ у колективі;
 - високий ступінь емоційної залученості та взаємодопомоги один до одного;
 - прийняття на себе відповідальності за стан справ у колективі тощо.
- Велику роль у створенні сприятливого психологічного клімату відіграє викладач.

А саме, такі якості викладача:

- професійна компетентність;
- здатність до педагогічної діяльності;
- властиві стилі спілкування та керівництва (авторитарний, ліберальний, демократичний);
- вміння спиратися в рішеннях і делегувати окремі управлінські дії активним, авторитетним здобувачам.

Формування сприятливого психологічного клімату починається з моменту організації колективу як формальної групи і залежить від особистісного спілкування викладача, його готовності до демократичних педагогічних тактик співробітництва, забарвленості спілкування. Формуванню вмінь та навичок створення сприятливого психологічного клімату допомагає, зокрема, активне соціально-психологічне навчання в

академічній групі, яке готує здобувачів до керування міжособистісними стосунками.

Крім виділених ознак, розберемо поняття «психологічний клімат» – явище загалу, стан групової свідомості, що проявляється в груповому настрої, групових думках і судженнях. Подібний феномен, але менш стійкий, називається психологічною атмосферою. Якщо обидва ці феномени чітко проявляються в міжособистісних відносинах, вони називаються соціально-психологічним кліматом і соціально-психологічною атмосферою.

Якщо соціально психологічний клімат і атмосфера пов'язані з моральною свідомістю, то говорять про морально-психологічний клімат. Але психологічний клімат може визначатися тільки впливом зовнішнього фізичного середовища і тільки на одну особистість, прикладом чого є засоби технічної естетики. Цього не враховують, коли ототожнюється поняття психологічний клімат і соціально-психологічний клімат» [11].

У словнику іншомовних слів поняття «атмосфера» трактується як навколишні умови, обстановка. У тлумачному словнику психологічних термінів поняття «психологічна атмосфера» характеризується як явище загалу, що короткочасно проявляється в груповому настрої і групових судженнях. Повторне виявлення однакової психологічної атмосфери робить її психологічним кліматом. Варто відмітити, що існує різниця не тільки в стійкості, але й у тому, що на відміну від психологічного клімату, пов'язаного з груповими почуттями, психологічна атмосфера більше пов'язана з проявом групових емоцій. Оптимізація сприятливої психологічної атмосфери педагогічного процесу – важливе завдання управління, організації і керівництва колективами взагалі.

В. Сухомлинський у роботі «Розмова з молодим директором школи» писав: «Одна з найбільш тонких сфер духовного життя колективу – взаємний вплив вихованців, передача морально-етичних багатств і цінностей. Колектив не є чимось абстрактним і безліким, він складається із особистостей, і життєдіяльність колективу, по суті, виражається в тому, що одна людина здійснює вплив на іншу, цей вплив оцінюється іншими людьми, які роблять для себе висновки про те, як вчинити, як поводити себе в суспільстві» [10, с. 39].

Отже, саме авторитет викладача впливає на створення сприятливої психологічної атмосфери освітнього процесу. В роботі «Мудра влада колективу» педагог зазначає: «Творчість є діяльністю, в яку людина вкладає як би частину своєї душі; чим більше душі вона вкладає, тим багатше стає

сама. Процес творчості характерний тим, що творець своєю роботою та її результатами виробляє великий вплив на тих, хто знаходиться поряд із ним. Одухотворення і натхнення однієї особистості породжує одухотворення і натхнення інших людей. Творчість – це незримі ниточки, що поєднують серця. Щоб людина благотворно впливала на людину, утверджуйте в духовному житті колективу й особистості творчість» [9, с. 109–110].

Тому наявність творчості є важливим показником сприятливої психологічної атмосфери освітнього процесу. А. Кузьмінський наголошує на вибудовуванні своєї національної системи освіти на засадах гуманізму, людиноцентризму, спираючись на джерела української народної педагогіки, на ментальність українського народу [2, с. 102]. Особливо гостро це питання постало перед українськими громадянами 24 лютого 2022 року. Адже саме вихід України, українського громадянського суспільства з рабства спричинив до тектонічних глобальних зрушень у цілому світі.

Якщо би ми і далі залишалися у полоні нашого ментального рабства світ би котився за своєю визначеною лицемірною системою цінностей, а інакше, кажучи псевдоцінностей. Війна, яка руйнує багато стереотипів сьогодні показала, що українці надали їй зовсім іншого значення.

Для українців це не просто війна, конфлікт або криза. У нашій версії це національно-визвольна війна, коли ми остаточно хочемо звільнитися із ментального рабства і не тільки совковсько-московського. Це призводить до зміни всього світу. Сьогодні зміни відбуваються в усьому. Особливо відчутно це у формуванні світогляду українців.

Слід наголосити на залежності психологічного клімату від трьох факторів:

- цілей діяльності колективу,
- умов діяльності колективу,
- особистих якостей членів колективу.

Принципове значення має те, що ступінь впливу цих факторів неоднаковий, як і те, що в кожному конкретному випадку домінують свої причини – ті, що руйнують, або ті, що формують сприятливу психологічну атмосферу.

Отже, сприятлива психологічна атмосфера освітнього процесу характеризується взаємодією викладача і здобувачів. Крім цього, складовою таких якостей викладача, як цілеспрямованість, доброзичливість, чесність, порядність, довіра, дружелюбність, співробітництво, захопленість творчою

справою, принциповість, соціальна захищеність, відповідальність, уміння розвивати професійну компетентність, уміння працювати над собою, уміння розвивати в собі загальну, педагогічну, управлінську культури.

Важливо приділяти увагу створенню атмосфери співтворчості та співробітництва в педагогічному процесі. При створенні ситуації успіху доцільно враховувати, що риси творчої особистості найбільш ефективно формуються в процесі дослідницької діяльності, підкреслюючи значення спеціальних методів організації творчої діяльності здобувачів, які поєднують у собі гру, емоційне захоплення, дослідницьку діяльність, дискусії, тобто елементи, від яких залежить активність, самостійність здобувачів, розвиток їх фантазії, уявлення, творчого мислення.

Вчені виділяють евристичні методи розв'язання освітніх проблем, а саме: мозкового штурму, евристичних питань, інверсії, багатомірних матриць, емпатії, синектики. Важливу роль відіграє вплив педагога, який він здійснює на формування особистості здобувача. Серед психолого-педагогічних умов, що сприяють творчій діяльності та розвитку творчих можливостей здобувачів, самореалізації їх особистості в освітньому процесі виділяють створення творчої атмосфери, здорового морально-психологічного клімату в колективі через утвердження принципів педагогіки співробітництва.

У творчій діяльності здобувачів, захопленні загальною справою виникають і міцніють мотиви активних дій, що спрямовані на досягнення високих результатів щодо впровадження технології навчання провідництву. Атмосфера співтворчості в колективі базується на відповідальному та ініціативному ставленні й участі здобувачів у різних видах діяльності, навчальній та виховній, зокрема.

Характерні особливості освітнього процесу

У створенні сприятливої психологічної атмосфери освітнього процесу значна увага надається мовленню, комунікативній поведінці вчителя. І. Зязюн розглядає мовлення педагога як засіб педагогічної праці. Комунікативна поведінка – не просто процес говоріння, повідомлення чогось, а така організація мовлення і відповідно до нього невербальна поведінка педагога, яка впливає на створення емоційно-психологічної атмосфери, яку задає саме педагогічне спілкування, характер взаємин між викладачем та здобувачами, стиль їхньої діяльності [5].

Під створенням специфічної атмосфери, в якій реалізується і комунікативна поведінка викладача зі здобувачами слід розуміти самоаналіз

і самооцінювання викладачем власної поведінки-ролі в організації освітнього процесу.

Методичні рекомендації І. Зязюна до діяльності педагога:

- звертати увагу на те, що і як говорить педагог, які при цьому в нього жести, рухи, вираз обличчя, який підтекст мають його слова, на яку реакцію здобувачів розраховані;
- контролювати при цьому, яка емоційна реакція здобувачів на розповідь, запитання;
- планувати зустріч зі здобувачами, обмірковувати зміст спілкування, особливості мовлення і комунікативної поведінки.

А саме:

- як говорити,
- які вербальні (метафори, епітети) і невербальні засоби дадуть можливість бути виразним, переконливим, коректним,
- яку емоційну атмосферу спілкування доцільно створити (яку емоцію «включити» – радості, захоплення, відкриття);
- здійснювати правильний вибір мовних засобів;
- обирати правильно і грамотно свій стиль спілкування зі здобувачами;
- розуміти і усвідомлювати власні установки на взаємодію зі здобувачами,
- якою мірою викладач відчуває психологічні особливості ситуації мовлення (поведінка викладача-автократа, викладача-гуманіста);
- спрямовувати власну поведінку на встановлення особистісного і пізнавального контакту зі здобувачами;
- запобігати негативним реакціям або знімати їх, створювати ситуацію «ми» – ситуацію спільних роздумів і переживань (мовлення такого викладача має особистісне забарвлення, воно інтонаційно виразне);
- визначати рівень майстерності власної мовленнєвої діяльності;
- визначати рівень культури власного мовлення і спрямування комунікативної поведінки [5, с. 59–60].

У роботі «Проблеми здібностей» К. Платонов зазначає, що в структурі свідомості особистості є та його підструктура, яка відображає морально-етичні норми суспільства й оцінює власну і чужу поведінку в світі цих норм. Вона носить назву морально-етичної свідомості. В цьому контексті виявляється цікавим трактування К. Платоновим поняття «морально-етичні здібності», під яким він розуміє таку структуру особистості, яка визначає морально-етичні, корисні для суспільства і його членів вчинки людини

(К. Платонов). У нашому випадку це морально-етична поведінка викладача повсякчас.

Таким чином, у створенні сприятливої психологічної атмосфери в освітньому процесі викладачеві необхідно дуже багато працювати над собою. Розвивати і формувати в собі такі рефлексивні якості як:

- уміння читати промову, доповідь, текст;
- уміння органічно перевтілюватися у відтворювальний образ.

Адже, лекції можна порівняти зі спектаклем, сценічним мистецтвом, а викладача з актором, який проживає роль, вживається в образ прообраз, а іноді стає й самим режисером, який створює цей великий спектакль – технологію навчання провідництву. У цьому відношенні педагогічна майстерність викладача та акторська майстерність актора мають подібні ознаки. Однак їх не можна ототожнювати. У той же час за змістовними характеристиками вони можуть доповнювати одна одну.

Отже, скористуємося порадами відомого режисера К. Станіславського, який наголошує на дуже важливих елементах мови – техніці «повільності, кантиленності й перспективі майстерності промови». «... з одного боку, її плавність, повільна, звучна злагожденість, а з іншого – швидкість, легкість, чітка і чеканна вимова слів». Даючи характеристику творчої діяльності актора і режисери приділяють увагу емоційній вираженості дії у спектаклі. Розкриття наскрізної дії спектаклю через акторів, а також мізансцени, оформлення і музику через насиченість спектаклю історичною і побутовою атмосферою створює той великий, широкий потік спектаклю, який рухається до свого надзавдання, тобто до емоційного торжества певної ідеї, закладеної у спектаклі [29].

Якщо немає цього складного, взаємопов'язаного потоку сил, що борються в спектаклі, то немає і можливості надавати цьому рухові певної форми, організовувати його, заковувати цей потік в суворе русло, що безперервно змінює свій характер, але нестримно несе всі його частинки до певної мети. Режисери наполягають на формуванні в актора уміння проникнутися духом ролі, уміння «вирішити задачу супідрядності окремих слів, фраз і текстових шматків – єдину думку всього твору» [29].

Наскрізна дія – одна з головних задач режисера, а також головна лінія драматургічного розвитку п'єси, зумовлена ідеєю п'єси і творчим задумом драматурга. Вірне розуміння наскрізної дії допомагає, як режисеру і акторам, так само і викладачеві в освітньому процесі досягти послідовного,

цілеспрямованого розкриття і результату як ідейного змісту заняття, так і ролі-функції викладача в цілому.

К. Станіславський надавав значення основній, головній, всеосяжній меті, що притягує до себе всі без винятку завдання, які викликають творче прагнення двигунів психічного життя і елементів самопочуття артисто-ролі. Отже, одного прагнення, бажання замало. Необхідні ще внутрішня і зовнішня психологічна готовність до програвання ролі, знання темпоритму мовлення, вміння контролювати свої емоції, уважно слухати і чути співрозмовника тощо. Наскрізною дією є «дієве, внутрішнє прагнення ... двигунів психічного життя артисто-ролі. Тільки так всі завдання стають підпорядковані меті» [29].

Рух спектаклю від початку до завершального кінця і одночасне відчуття початку і кінця розвиває в режисера відчуття цілого і підказує йому прийоми композиції, так само як форма і розміри полотна в живописців організовують майбутній зміст картини. У розумінні й пізнанні психологічної атмосфери як виразного засобу сценічного мистецтва режисери зосереджують свою увагу на пильному спостереженні за оточуючим життям, «... де ми і побачимо різні атмосфери, пов'язані з тими або іншими подіями, місцем і часом дій... Коли ми навчимося бачити і відчувати атмосферу в оточуючому нас житті, ми побачимо і нібито відкриємо для себе цілий ряд абсолютно конкретних її виразників: темпо-ритм, психофізичне самопочуття людей, тональність, у якій вони розмовляють, мізансцени, в які вони мимоволі, без якого-небудь режисера, групуються тощо. А коли ми навчимося все це бачити і відчувати в житті, нам легше буде знайти відповідні засоби сценічного втілення атмосфери в спектаклях» (О. Попов). Отже, ознаки, за якими характеризує режисер категорію «атмосфера» [29].

1. Атмосфера – поняття динамічне, а не статичне, вона змінюється в залежності від зміни пропонованих обставин і подій.

2. Сценічна атмосфера – виразний засіб сценічного мистецтва, результат чудового акторського ансамблю.

3. Атмосфера п'єси завжди пов'язана з її емоційним «зерном». Тобто, яку емоцію важливо передати актору, щоб глядач повірив.

4. Сценічна атмосфера не виникає у спектаклі відокремлено від процесу створення акторського образу, а, навпаки, цілком пов'язана з усією системою художніх образів.

5. Боротьба за створення сценічної атмосфери на репетиціях протікає у безпосередньому зв'язку з пошуками фізичного відчуття холоду, голоду,

спеки, мігрени тощо. Навіть «зерно» акторського образу знаходиться у тісному взаємозв'язку з атмосферою – фізичне самопочуття актора.

6. Сценічна атмосфера, що створюється режисером через темпоритм сценічної дії, через обстановку, в якій діють актори, через звуки і світло, впливають на психофізику актора і породжує в ньому несподівані пристосування і фарби. Створення атмосфери слід дотримуватись не тільки на занятті, а й на перерві, в їдальні, під час спілкування зі здобувачами, їх близькими й рідними людьми тощо [29].

Дуже важливо навчитись бачити і відчувати атмосферу в навколишньому середовищі! Тільки так, можна побачити і відкрити для себе цілий ряд зовсім конкретних її виразників:

- 1) темпоритм;
- 2) психофізичне самопочуття людей;
- 3) тональність, у якій вони розмовляють;
- 4) мізансцени, у які вони мимоволі, без якого-небудь режисера групуються.

І коли ми навчимося все це бачити, нам легше буде знайти відповідні засоби сценічного втілення атмосфери на заняттях. У створенні сприятливої психологічної атмосфери важливо враховувати повітря часу і місця, в якому проживають здобувачі лекцію або семінарське заняття, оточені цілим світом звуків і всіляких речей. У кожного з нас свої окуляри, і в кожного з нас вони різного, свого кольору – рожеві або зелені.

Так, наприклад режисер може не відчути колорит драматичного твору, може, навпаки, посилити його, поєднуючи всі події п'єси в одну чільну тональність. Адже, художня завершеність спектаклю – результат свідомих зусиль режисера, тоді як сприйняття цієї закінченості – момент глибоко естетичний [29].

Найнедосвідчений глядач завжди відчуває цілісність спектаклю, хоча і не бачить всієї техніки, якою він пов'язаний. Іноді ця сценічна монолітність є результатом акумуляції окремих фарб, що б'ють в одну ціль, а іноді це слідство режисерських прийомів, часом, що лежать ніби на поверхні мистецтва. Наприклад, починати і закінчувати спектакль однією музичною фразою, одним прийомом освітлення або ж починати і закінчувати акти і спектакль однією образною мізансценою. Але режисерське мистецтво в цьому питанні позначається не в окремих прийомах, хоча б і блискучих, в умінні через безкінечну кількість частковостей створити звучне ціле [29].

Отже, особистісні якості, вимогливість до самого себе і оточення відіграють вирішальну роль у формуванні професійних якостей, а також умінні спілкуватися зі здобувачами, допомагати їм вирішувати конфлікти або взагалі уникати їх, використовувати оптимальні прийоми та методи в організації спілкування, умінні вирішувати педагогічні задачі управлінського характеру, враховувати індивідуальні особливості здобувачів, їх особистий досвід, специфіку їхніх потреб і можливостей, уміння бути об'єктивним в оцінках, різнобічним та ініціативним у контактах, із високим рівнем професійної самосвідомості, здатним до постійного аналізу своєї поведінки і адекватній самооцінці, володіти індивідуальним стилем педагогічного спілкування.

Принципи створення сприятливої психологічної атмосфери з технології навчання провідництву

Поняття «педагогічний процес» вживається з синонімом – «навчально-виховний процес». Його зміст і організація є однією з основних функцій будь-якої освітньої системи. Система, що організовує педагогічний процес, визначається як «педагогічна система» [2; 4; 5].

Саме поняття «процес» походить від латинської *processus*, яке означає походження, просування вперед. У словнику іншомовних слів даються такі визначення процесу:

- послідовна зміна предметів і явищ, що відбувається закономірним порядком;
- сукупність ряду послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату [4].

Педагогічний процес – це внутрішньологічна пов'язана сукупність процесів, які в своїй багатогранності й складності трансформують досвід людства, його знання, цінності, надбання в особистісні якості, установки та риси здобувачів і викладача, а також їх культуру і здібності, звички і характер.

Отже, в педагогічному процесі об'єктивне, соціальне переходить у суб'єктивне, індивідуально-психічне надбання особистості, як викладача, так і здобувача. Цілісності педагогічного процесу досягають завдяки органічній єдності процесів навчання, виховання, освіти, розвитку, формування. Одним із найважливіших напрямів підвищення якості та ефективності навчання і виховання є інтенсифікація педагогічного процесу. Вона відбувається на основі правильного поєднання традиційних та

інноваційних підходів і впровадження нових технічних засобів, технологій, методик тощо. Цього досягають завдяки гранично конкретному формулюванню навчально-виховних завдань, ретельному добору навчального матеріалу, ефективному використанню навчального й позанавчального часу, застосуванню сучасних методик навчання і виховання, забезпеченню чіткості та високої організованості у роботі, постійному пошуку і впровадженню досягнень науково-технічного прогресу.

Педагогічний процес розглядається і як самостійне цілісне явище, що має свої закономірності; і як складний, суперечливий, багатоступінчастий процес, на який впливають внутрішні й зовнішні, об'єктивні й суб'єктивні, тривалі й ситуативні чинники. У педагогічному процесі своєрідно виявляються закони й закономірності різного рівня і виду. Вищий рівень становлять найзагальніші закони розвитку природи, суспільства і мислення. У педагогічному процесі своєрідно виявляються закономірності розвитку суспільства, формування особистості й колективу, пізнавальної діяльності тощо. І, звісно, йому властиві педагогічні закономірності, які комплексно виявляють найважливіші зв'язки цього процесу.

Педагогічному процесу властиві також специфічні педагогічні закономірності. Провідною з них є єдність виховання (самовиховання), навчання, освіти (самоосвіти) і розвитку. Наприклад, єдність процесів навчання і виховання не означає, що вони не мають своїх специфічних особливостей. Однак охарактеризувати ці відмінності досить важко, тому що в реальному педагогічному процесі, важлива їхня спільність: процес виховання здійснює функцію навчання, а процес навчання неможливий без виховання.

Ось чому, порівнюючи ці процеси, треба обов'язково спиратись на дуже важливий методологічний принцип виокремлення домінуючих функцій навчання і виховання. Якщо порівняти основні функції навчання і виховання, то, насамперед, треба зазначити, що вони реалізуються в єдності чотирьох основних функцій – освітньої, виховної, формуючої та розвивальної. Але з огляду на твердження Л. Виготського про те, що навчання йде попереду розвитку, можна сказати, що розвиток створює сприятливі передумови для успішнішого навчання й виховання на подальших етапах педагогічного процесу – самовиховання, саморозвиток тощо.

Зміст та етапи технології навчання провідництву

Етапи технології навчання провідництву

Мотиваційно-орієнтаційний

Завдання етапу – складання індивідуальної освітньої траєкторії здобувача (планів участі у виховній і громадській роботі, їх обговорення й погодження з кураторами, кафедрами, деканатом, закладами освіти, культури, громадськими організаціями тощо).

Підготовчі дії

Алгоритм дій здобувача в межах мотиваційно-орієнтаційного етапу:

Самоактуалізація

1. Об'єктивно проаналізувати й узагальнити набутий власний педагогічний або організаційний досвід, співвідносячи його з досвідом знаних учителів-практиків, викладачів.

Підготовчі дії під час проєктування

1. Ознайомлення з особливостями провідництва в освіті.
2. Формування педагогічної спрямованості здобувачів на управлінську діяльність.
3. Розвиток пізнавальних інтересів, позитивної мотивації щодо набуття досвіду засвоєння освітньо-культурного простору.

Виконавчі дії

У залежності від обраної стратегії змін здобувач використовує такі педагогічні методи мотиваційної спрямованості:

- «Тест Спілберга уміння слухати співрозмовника»,
- «Уміння читати співрозмовника».

Діагностика результатів

В якості загальних критеріїв виступають такі:

- результати тесту «Запобігання та розв'язання педагогічних конфліктів»: «Самооцінка раціональної поведінки у конфлікті», «Самооцінка конфліктності», «Уникнення конфлікту» (Додаток А);
- результати методики психолого-педагогічної діагностики:
 - тест «Самооцінка»,
 - тест «Чи тактовна Ви людина?»,
 - «Методика діагностики рівня емпатійних здібностей В. Бойка»,
 - тест «Оцінка комунікативних умінь»,
 - «Шкала вимірювання самоактуалізації»,
 - «Методика визначення здатності до самокорекції» (див. додаток Б).

Даних критеріїв цілком достатньо для того, щоб здобувач, зібравши за ними відповідну інформацію співвідніс її з наявними у нього первісними даними, міг зробити висновок, наскільки ефективно застосовані ним механізми формування здібностей щодо управлінської діяльності.

4. Відвідування й обговорення (за вибором, згідно індивідуальної освітньої траєкторії здобувача) театральних постановок, музеїв, виставок; зустрічі з волонтерами, митцями (художниками, акторами, письменниками, поетами) та іншими фахівцями в галузі культури, мистецтва.

Змістово-процесуальний

Алгоритм дій здобувача в межах змістово-процесуального етапу:

1) Проведення здобувачами тематичних дискусій:

«Ідеї формування культури провідництва в освіті у спадщині педагогів-класиків», «Розвиток духовності майбутнього менеджера освіти», «Роль мистецтва в житті людини, особистості, менеджера освіти», «Самореалізація менеджера освіти у педагогічній діяльності»;

2) диспутів: «Актуальність педагогічної професії сьогодні», «Мета життя менеджера освіти – формування духовних потреб особистості чи філософія споживання?», «Філософія управління в освіті ХХІ століття. Чи потрібна зміна цивілізаційної парадигми розвитку України?», «Духовність менеджера освіти – це стан внутрішньої свободи чи філософія життя?»;

3) дискурсу на тему: «Чи актуальна етична відповідальність в управлінській діяльності менеджера освіти?»;

4) «мозкового штурму» на тему: «Менеджер освіти – людина культури»;

5) засідань «круглого столу» на теми: «Педагогічна культура майбутнього менеджера освіти», «Провідництво в освіті як складова професійної культури майбутнього менеджера освіти», «Провідництво в освіті – фактор формування емоційно-культурної компетентності майбутнього менеджера освіти»;

6) індивідуального та групового моделювання;

7) програвання педагогічних ситуацій культурного змісту;

8) проведення ділових ігор на теми: «Добропорядність в освіті», «Доброчесність в освітньому процесі», «Педагогічна просвіта батьків»;

9) проведення рольових ігор на теми: «Родинні свята», «Театр одного актора», «Культурні традиції і цінності в життєтворчості дитини», що проектували майбутню професійну діяльність, ставили майбутнього менеджера освіти в різні соціальні позиції (консультант, учитель, учень, батько/мати, організатор діяльності інших людей тощо).

Все це вимагає від здобувачів цільової орієнтації, осмисленого підходу до міжособистісної взаємодії в умовах, наближених до управлінської діяльності, а отже, сприяє розвитку вмінь доцільно організовувати, регулювати й корегувати власну діяльність і тим самим стимулює професійний розвиток особистості майбутнього менеджера освіти.

Засвоєння етичних чеснот і правил, розвиток у майбутнього менеджера освіти естетичних почуттів і уподобань, поглиблення його/її душевного сприйняття стимулює використання на заняттях мистецьких елементів («поетичні хвилинки», читання прозових уривків, знайомство й аналіз картин різних художників з метою осмислення профайлінгу, візуальної психодіагностики тощо), написання есе («Педагогічні якості менеджера освіти», «Педагогічна майстерність менеджера освіти», «Мої судження про особистісно-ціннісні орієнтації майбутнього менеджера освіти», «Менеджер освіти – носій і творець культури», «Життєтворчість менеджера освіти – соціальна необхідність?» «Емоційно-етична компетентність у життєтворчості майбутнього менеджера освіти»).

Участь у соціально-педагогічних тренінгах передбачає участь в обговоренні, аналізі педагогічних явищ і процесів, розвиток у здобувачів комунікативних умінь і навичок («Педагогічне спілкування», «Подолання педагогічних конфліктів») здобувачів, їхньої здатності до самопізнання, самоідентифікації й саморефлексії («Самопрезентація», «Модель внутрішньої культури особистості», «Педагогічна рефлексія»), коучинг «Саногенне мислення». Наведемо приклад коучингу з розвитку саногенного мислення.

Проектна робота

Особливу значимість має проектна робота «Особистісні та професійні якості майбутнього менеджера освіти», у межах якої здобувачі у невеликих навчальних мікрогрупах (2–7 осіб) здійснюють дослідження через такі основні кроки:

- постановка проблеми;
- збір, оброблення, аналіз інформації;
- визначення шляхів розв'язання проблеми;
- розподіл обов'язків між учасниками проекту;
- робота над його виконанням та оформленням;
- захист-презентація результатів (створення ілюстративних матеріалів, ігрове моделювання).

Це передбачає організацію суб'єкт-суб'єктної взаємодії, «міжгруповий діалог», аналіз і самоаналіз, оцінку й самооцінку, рефлексію та саморефлексію власної діяльності. Така робота спонукає здобувачів до постійного пошуку оптимальних моделей поведінки на основі толерантності, взаєморозуміння, співпраці, дозволяє майбутньому менеджеру освіти проявляти елементи творчості («внутрішнє перевтілення» за К. Станіславським), а отже, сприяє розвитку й саморозвитку майбутнього менеджера освіти, особистісних і професійних якостей тощо.

Для набуття майбутнім менеджером культури провідництва високу цінність має організація його самоосвітньої роботи. З огляду на що здобувачам надаються рекомендації та допомога при складанні програми самоосвітньої роботи (перелік літератури для опрацювання; форми, терміни й передбачувані результати – опис досвіду, підготовка звіту або доповіді на науково-практичній конференції, семінарі, матеріалів для участі в конкурсах наукових робіт тощо).

Самоосвітня робота також передбачає добір педагогічних ситуацій емоційно-етичного характеру в науково-методичних джерелах та з власного досвіду, ведення щоденника «Самоосвітній маршрут менеджера освіти», що загалом уможливорює підвищення рівня аналізу й осмислення соціокультурних, політичних, історичних питань.

Аналітико-коригувальний

Алгоритм дій здобувача в межах аналітико-коригувального етапу:

1. Організація самоосвітньої роботи. Написання і розробка рекомендації при складанні програми самоосвітньої роботи (перелік літератури для опрацювання; форми, терміни й передбачувані результати – опис досвіду, підготовка звіту або доповіді на науково-практичній конференції, семінарі, матеріалів для участі в конкурсах студентських наукових робіт тощо). Добір педагогічних ситуацій провідницького характеру в науково-методичних джерелах та з власного досвіду, ведення щоденника «Самоосвітній маршрут менеджера освіти», що загалом уможливорює підвищення рівня аналізу й осмислення провідництва в освіті, розвиток здатності магістранта до засвоєння культури провідника.

2. На професійно-особистісне зростання майбутніх менеджерів позитивно впливає й постановка цільових завдань під час виробничої педагогічної практики, які спрямовують здобувачів на конкретну роботу з апробації набутих знань і досвіду з такими видами діяльності:

та містять такі види діяльності:

- аналіз корпоративної культури закладу;
- ознайомлення зі станом культурної роботи закладу освіти, складання на цій основі індивідуального плану роботи на весь період практики;
- ознайомлення з досвідом провідницької діяльності відомих і видатних вчених, педагогів, з досвідом управлінської діяльності досвідченими керівників закладів освіти, їх аналіз й обговорення;
- вивчення характеру взаємодії керівника закладу освіти та педагогів між собою;
- виявлення «точок напруження й конфліктності»;
- самоспостереження й самоаналіз власного стилю спілкування (демократичний, авторитарний, ліберальний) спілкування з педагогічним і учнівським колективами; проведення бесід з учнями на теми «Безпечна взаємодія в полікультурному просторі», «Майбутня професія – дзеркало особистості», «Мої життєві орієнтири», під час яких майбутні менеджери освіти мають можливість обговорити широке коло проблем життєдіяльності, професійного вибору, самовизначення учнів тощо.

Організаційно-процесуальний етап технології навчання провідництва

Спрямовано на узгодженість організаційної та процесуальної процедур освітнього процесу.

Так, ефективному засвоєнню знань про особистість провідника, шляхи формування в собі рис та якостей провідника, сприяють такі форми організації навчання:

– проблемно-розвивальні лекції: проблемна, лекція-консультація, бінарна; науково-практичні конференції здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти; конкурси магістерських робіт (спрямованості на теорію і практику управління); науково-методологічні семінари; організовані зустрічі з директорами закладів загальної середньої освіти; сюжетно-рольові ігри; тренінги; диспути; дискусії; дебати; робота в малих групах; контрольна робота-тест; «міжгруповий діалог»; «теоретична конференція»; захист проектів.

Особистісно-професійному розвитку здобувачів сприяє організація педагогічного процесу з особливостями застосування активних та інтерактивних методів навчання:

– аналіз конкретних життєвих ситуацій, метод інциденту, метод генерування та критичного аналізу ідей, синектики, маєвтики, ділової бесіди, дискусії, діалогу, організації тренувальних і навчальних вправ, ділових і

рольових ігор, педагогічно-організаційних етюдів, виконання творчих робіт, створення життєвоважливих проєктів. Застосування методів організації розумових дій, розвиток критичного і творчого мислення здобувачів (простого, складного, вільного, доказового міркування, індукції, дедукції, аналізу, синтезу, генерування, аналогії, екстраполяції);

– інформаційно-комунікативних методів навчання, а саме: проведення диспутів («Посада керівник закладу освіти та її особливості»), засідання круглих столів («Особливості самореалізації провідницьких ідей в управлінській діяльності», «Особистість провідника», «Управлінська компетентність керівника закладу освіти», «Професійна компетентність керівника закладу освіти»), написання есе на тему «Лідерські якості провідника», «Організаційні здібності керівника закладу освіти», «Духовність керівника закладу освіти та її складові» (за роботами Г.С. Сковороди, М.І. Пирогова, К.Д. Ушинського, М.О. Корфа, А.С. Макаренка та В.О. Сухомлинського та інших);

– зустрічі з відомими фахівцями в галузі управління освітою; відвідування закладів освіти; проведення групових та індивідуальних бесід з метою консультування здобувачів з питань формування в собі особистісних та професійних суджень та якостей; рефлексивних здібностей;

– брати участь у тренінгу з формування якостей провідника (Додаток 3);

– самостійне опрацювання здобувачами наукової та популярної літератури з питань розвитку в собі лідерських якостей. Самоосвіта здобувачів супроводжується контролем і психолого-педагогічною підтримкою з боку викладача у вигляді рекомендацій і порад. Визначенні сутності фактів, явищ, процесів, які мають пряме відношення до провідництва в освіті здобувачів у вивченні циклів дисциплін (загальної, професійної підготовки, вибіркових навчальних дисциплін).

Проведення «Поетичної хвилинки» має на меті психологічне налаштування на діяльність, а також ситуативне діагностування елементів педагогічної майстерності на початку професійного навчання здобувачів. Хоча поезія є ідеальним засобом взаємодії, за бажанням здобувачів і викладача, враховуючи специфіку спеціальності майбутнього менеджера освіти, вибираються коротенькі висловлювання на інші теми «Чи знаєте ви, що... (цікаві випадки з управління, історії життєдіяльності провідників освіти тощо)». Важливим є те, щоб ця частина заняття триває не довго й закінчується аналізом діяльності, а саме:

- на що спрямовує свій виступ здобувач (викласти точно зміст, виявити свої знання, вплинути на аудиторію);

- чи вільно тримається він перед аудиторією (йому притаманна емоційна стабільність), чи надмірно хвилюється, що виявляється в мовленні, зайвих рухах або закам'янілості;

- яким є мовлення здобувача (чітка вимова, виразна інтонація). Завданням для аналізу: роздаються картки, на яких запропоновано його виконання. Здобувач обирає найвиразніші зразки професійної спрямованості, здатності володіти собою й технікою мовлення.

Цей фрагмент заняття дає можливість фіксувати, що кожен здобувач має певні особистісні властивості різного рівня, які потребують удосконалення. У розвиненому вигляді вони встановлюють виявлення певного характеру засвоєння науково-теоретичних і практичних знань з провідництва в освіті.

Узагальнення всієї інформації за результатами діяльності, аналіз своїх удач і провалів у роботі з розвитку і закріплення навичок планування програми самовиховання; у створенні сприятливої психологічної атмосфери з метою подолання здобувачем негативних станів при вирішенні даного виду утруднень.

Перевірка технологічної процедури взаємодії викладача і здобувачів передбачає реалізацію вихідного дидактичного проєкту на рівні дисципліни чи окремої теми.

У залежності від обраного планування змін використовується такий педагогічний метод гуманістичної спрямованості – метод «Наслідування» може включати в себе різні вправи, в рамках ефективної його реалізації, наприклад «Планування послідовних дій керівника ЗО».

Складається план програми самовиховання управлінської компетентності на цей календарний рік. Тут дуже важливо, щоб саме здобувач цим займався, а викладач був поруч, з метою обговорення кожного пункту плану. Також дуже важливою є особистісна участь здобувача, щоб він зробив усе самостійно. Тільки особистісна участь може привести до подальшого внутрішнього розвитку цінностей, ціннісних орієнтацій, знань, умінь і зміцнення віри у власні сили.

Реалізація заходів з контролю якості дидактичного проєкту, а також реалізація заходів з корегування результатів професійно-управлінської підготовки майбутніх менеджерів освіти передбачає дотримання таких критеріїв у технології:

-якість планів програми самовиховання магістранта, активність виступів, доповідей, складання творів-есе, створення управлінсько-педагогічних етюдів, перформенсів, участь в обговоренні педагогічних спостережень та епізодів з дітьми, батьками, колегами, виконання індивідуальних завдань; активна участь у проходженні здобувачем виробничої практики.

Викладач за цими даними збирає відповідну інформацію і співвідносить її з попередніми даними, робить висновок, наскільки використані міри були ефективними.

Спрямованість на формування в собі культури провідництва полягає в умінні володіти (управляти) своїми емоціями в умовах можливої конфліктної ситуації, надаючи їм конструктивний, а не руйнівний характер.

Розуміння здобувачем *відмінності* між оволодінням спонтанною, неорганізованою поведінкою, що наносить шкоду справі і самому собі в умовах управлінської діяльності і оволодінням «відповідальною» поведінкою (спочатку аналіз ситуації, а потім реакція і висновки) дозволяє надійно здійснювати управління власним емоційним станом у міжособистісному спілкуванні.

На організаційно-процесуальному етапі продовжується аналіз досягнутих результатів магістранта і викладача:

1) на основі рефлексивно-аналітичного діалогу викладач разом з магістрантом характеризує сутність утруднень магістранта в опануванні (вибір цінностей та ціннісних орієнтацій) знаннями, визначає стратегію змін, і на цій основі складає і обговорює план сумісної діяльності з реалізації програми самовиховання якостей провідника;

2) викладач разом з магістрантами обговорює і планує моделі поведінки провідника в певній управлінській ситуації;

3) викладач разом з магістрантами створюють ситуацію успіху, використовуючи саногенне мислення.

Перевірка технологічної процедури взаємодії викладача і магістрантів характеризується вибором конкретних дій з визначення впливу власної конструктивної поведінки на інших. Дії магістранта супроводжуються дотриманням емоційного контролю над собою. Дії викладача – моделюванням управлінсько-педагогічних ситуацій (використання спеціальних навчальних вправ з поведінки магістранта в управлінсько-педагогічній ситуації). Вправи повторюються багаторазово, з метою подолання певних утруднень у всіх аспектах невербальних проявів (жести,

міміка, рухи тощо). Проведення тренінгу додаток З.

Метою зміни стилю поведінки магістранта в умовах можливої конфліктної ситуації магістранти приймають участь у виховних заходах, що пов'язані з обговоренням концептуальних підходів організації педагогічного процесу в закладі освіти.

Завершення технологічної процедури взаємодії викладача і здобувачів передбачає узагальнення всієї інформації за результатами діяльності, аналіз власних невдач і провалів у роботі з розвитку і закріплення умінь управління здобувачем своїми емоціями в умовах можливих конфліктних ситуацій у рамках управлінської діяльності; по створенню сприятливої психологічної атмосфери в подоланні негативних емоційних станів.

Перевірка технологічної процедури взаємодії викладача і магістрантів передбачає реалізацію вихідного дидактичного проєкту впродовж всієї підготовки, дисципліни або окремої теми.

В залежності від вибору стратегії змін використовувалися тести «На схильність до педагогічної професії», «Диференційно-діагностичний опитувальник Є. Климова», тест Форверга на контактність (Додаток Ж).

Реалізація заходів з контролю якості дидактичного проєкту, а також реалізацію заходів з корегування та результатів професійно-організаційної підготовки майбутніх менеджерів освіти передбачає дотримання загальних критеріїв технології:

- якість роботи з тестами віднесено до самостійної підготовки магістрантів; використання даних (на етапі професійної ідентифікації), порівняння своїх даних, кожний магістрант здійснює самостійно; результати роботи з тестами зберігаються, оскільки в кінці навчання передбачається повторне тестування;

- складання списку якостей, які, на думку магістрантів, потрібні керівнику закладу освіти для успішної управлінської діяльності; кількість якостей і склад їх визначається тільки самим магістрантом; оцінка самого магістранта щодо сформованості тих якостей, які він сам відносить до професійного ідеалу; запис цих якостей у дві колонки:

- 1) сформовані якості під час навчання в магістратурі;
- 2) сформовані якості, які залежить від самого магістранта.

За підсумками виконання завдання проводиться обговорення, в ході якого викладач зосереджує увагу магістрантів на таких аспектах:

- 1) професія менеджера освіти відома і, здавалося б, цілком зрозуміла, проте кожний магістрант уявляє її по-своєму, у кожного є власний погляд на

професійні вимоги, які поставлені перед ним;

- 2) уявлення здобувачів не можуть охопити всієї складності і багатогранності управлінської діяльності, потрібна тривала праця для осмислення її глибинних властивостей;
- 3) у кожного магістранта є певна установка на завершеність (незавершеність) професійного розвитку, що визначається, з одного боку, недостатньо високим рівнем і повнотою сформованості ідеалу провідника, а з іншого – суб'єктивністю самооцінки; тому в деяких здобувачів якості, віднесені ними до професійного ідеалу, оцінюються як такі, що сформовані повністю;
- 4) підкреслюється необхідність осмислення заданої ззовні програми підготовки з теорії провідництва в освіті, розуміння і прийняття різних форм і шляхів її впливу на становлення майбутнього менеджера освіти, наголошується, що можливості цієї програми значно ширші, ніж їх уявляє непідготовлений спостерігач (яким є магістрант першого курсу навчання); крім того, для досягнення високого рівня професіоналізму задану програму доцільно доповнити власною ініціативою кожного магістранта щодо професійної самоосвіти, самовиховання і саморозвитку.

Викладач за цими даними збирає відповідну інформацію і співвідносить її з попередніми даними, робить висновок, наскільки використані заходи були ефективними.

Ефективність діяльності, що здійснюється на організаційно-процесуальному етапі, визначається індивідуально-диференційованим підходом до магістрантів (підбір завдань для магістрантів з урахуванням їхніх можливостей та інтересів, складання магістрантами індивідуальних програм самовдосконалення). Важливим на цьому етапі є ознайомлення магістрантів із досвідом організаційно-педагогічної діяльності керівників-практиків, провідників.

Значущим аспектом формування у здобувачів особистої причетності до вирішення проблем управління, лідерства, провідництва є також залучення їх до безпосередньої управлінської діяльності, цьому сприяють такі форми і методи:

– підготовка і проведення перформенсів, робота в бібліотечному відділі університету (збір даних картотеки з управління, оформлення тек з даними, що мають управлінську спрямованість матеріалу). Організація управлінської діяльності передбачає:

- підготовку тез-доповідей,
- виступи на науково-практичних конференціях.

Розробка концептуального планування поведінки викладача і здобувача включає перевірку технологічної процедури їх взаємодії, яка спрямована на визначення предмету провідництва.

З цією метою використовується алгоритм прийняття рішень:

- вибір педагогічної проблемної ситуації, прийняття варіантів вирішення. Наприклад:

У колективі вчителів іноді трапляються непередбачувані ситуації, які впливають на міжособистісні відносини.

Розібрати першу причину

1. Причина виникнення непередбачуваних ситуацій у колективі вчителів.

1.1 Причина виникнення непередбачуваних ситуацій у колективі учнів – не знання один одного, не сформованість умінь регулювати відносини?

1.2 Причина виникнення непередбачуваних ситуацій – невміння вчителя регулювати відносини в колективі учнів?

Розібрати другу причину

2. Причина виникнення непередбачуваних ситуацій у колективі – не сформованість професійної компетентності, що відбивається на поведінці, як вчителів, так і учнів.

2.1 Причина виникнення непередбачуваних ситуацій у колективі – не сформованість управлінської культури керівника?

2.2 Причина виникнення непередбачуваних ситуацій у колективі – не сформованість управлінської культури у керівника. Як впливає не сформованість управлінської культури на якість управлінської діяльності? Що потрібно розуміти керівнику для того, щоб здійснювати вплив на розвиток колективу-одномумців? Що допомагає керівнику розбиратися в проблемних ситуаціях? Як допомагає у цьому сформованість лідерських, професійних, провідницьких якостей? Як вони впливають на створення атмосфери успіху в колективі одномумців?

Враховується, що кожне запитання – це задача з вирішення поставленої проблеми.

Взаємодія викладача і здобувача передбачає формування умінь обирати тактику, а отже врахування поведінки провідника. Викладач моделює ситуації, використовуючи спеціальні навчальні вправи з введення магістрантів в педагогічні ситуації з метою переживання ними конкретних

дій, а також емоцій, що їх супроводжують (наприклад, почуття гніву) і конкретних наслідків поведінки (схвалення чи критику).

Перевірка ефективності управлінської діяльності супроводжується змінами сформованості у магістранта уміння бачити в управлінській дійсності проблему і оформляти її у вигляді провідницької мети і задачі через включення у виховні заходи, аналіз і розбір педагогічних ситуацій.

На *організаційно-процесуальному етапі* всі дії спрямовані на формування системи умінь, якостей здобувачів, виконання індивідуальних та самостійних робіт із провідницьким змістом, зокрема, написання творів-есе, тез, доповідей; написання звітів під час проходження виробничої практики; наповнення провідницьким змістом тематики індивідуальних науково-дослідних завдань, магістерських кваліфікаційних робіт.

Магістранти добре реагують на пропозицію намалювати схему на кшталт «Матриця управлінської компетентності» так, щоб у ній були представлені знання, судження, уміння, навички, цінності, ціннісні орієнтації, досвід, якості, які характеризують зміст управлінської компетентності. Доцільним є складання опорних схем, сигналів (В.Ф. Шаталов).

Викладач показує і виконує такі дії (кроки):

1. Пише назву проблеми яку необхідно оформити у вигляді цілей і задач і укладає її в таблицю.

2. Визначає основні елементи – якості, здібності, уміння, навички, досвід, судження, мотиви тощо. Розташовує їх у тому порядку, в якому вони мають вирішуватися за пріоритетом або значущістю (цілі).

3. Потім посилюється стійкість кожного з «елементів», приєднуються до них конкретні завдання (наприклад, розробити програму самовиховання на місяць. Мета – гуманістична спрямованість на професійний розвиток), які слугують засобом реалізації і опорою для дії (задачі).

Після того, як принцип складання опорної схеми «Матриця управлінської компетентності» буде засвоєно і апробовано магістрантом, доцільно застосовувати його в самих різноманітних варіаціях. З метою розвитку цього прийому, приєднувати елементи – знання, уміння, якості, судження, мотиви тощо; їх введення в схему відповідає більш детальному розкриттю змісту культури провідництва.

Реалізація заходів з контролю якості дидактичного проєкту, а також реалізація заходів з коригування та результатів професійного розвитку магістрантів передбачає дотримання загальних критеріїв технології:

- якість цілепокладання в управлінській діяльності магістранта;
- активність виступів, доповідей і пропозицій за обговорюваними питаннями на семінарських заняттях;
- методики діагностування педагогічної спрямованості магістрантів представлені в додатку В.

Викладач за цими даними збирає відповідну інформацію і співвідносе її з попередніми даними, робить висновок, наскільки використані міри були ефективними. Фундаментом до професійного зростання є самоосвіта. Ступень вольових зусиль, які докладає магістрант у професійному розвитку, самовдосконаленні та самоосвіті, визначає результативність розвитку його управлінської компетентності.

Формування в магістранта уміння до поєднання перспективного прогнозування і поточного планування, до узгодженості прогнозів і планів передбачає зміни в особистісному розвитку (плани самонавчання, самовиховання і самоосвіти) дозволяє йому здійснювати оптимальний вибір ідеальних і реальних цілей і розробку програми самовиховання її досягнення, і як наслідок сприяє підвищенню особистісно-професійного рівня і просуванню на шляху особистісно-професійного саморозвитку.

Розробка технологічної процедури взаємодії викладача і здобувачів передбачає послідовність виконання таких етапів взаємодії:

- 1) на основі рефлексивно-аналітичного діалогу сумісно з викладачем охарактеризувати сутність усвідомлення здобувачем цілей і задач управлінської діяльності, визначити стратегію змін, і на цій основі скласти і обговорити планування сумісної діяльності з реалізації технологічного задуму програми самовиховання управлінських умінь, набуття управлінсько-педагогічного досвіду;
- 2) здійснювати самоаналіз управлінської діяльності;
- 3) з метою діагностування результативності власної управлінської діяльності здобувачу необхідно в кінці кожного семестру проводити педагогічний самоаналіз управлінської діяльності, що дозволяє здобувачу враховувати як позитивні, так і негативні її аспекти, з метою узагальнення власних дій. Самоаналіз є стимулюючим початком для розвитку управлінських здібностей. Педагогічний самоаналіз це процес і результат рефлексії здобувачем власної управлінської діяльності з метою її удосконалення.

Перевірка технологічної процедури взаємодії викладача і здобувачів ґрунтується на відображенні конкретних дій з усвідомлення здобувачем цілей

і задач управлінської діяльності, як для визначення стратегічних дій, щодо формування в собі групи особистісних якостей, так і для визначення стратегічних дій щодо формування в собі групи професійних якостей.

Перша стратегія взаємодії. У роботі зі здобувачами широко залучатися до виконання навчальних педагогічно-орієнтованих презентацій, спрямованих на створення життєвих проєктів («Мій курікулум vite», «Мапа провілницької культури», «Мій талант та його розвиток», «Справа мого життя», «Моя життєтворчість»), що спонукає до вибору теми, мети і завдань життєвого проєкту, аналіз та збір інформації стосовно обраної проблеми, розподіл обов'язків між учасниками проєкту, роботу над його виконанням та оформленням, захист-презентацію проєкту.

Робота в проєктних мікрогрупах дозволяє магістранту проявити «грим душі», «внутрішнє перевтілення», «елементи творчості» (за К. Станіславським) в створенні проєкту-майбутнього; спонукає до постійного пошуку оптимальних моделей гармонійної управлінської поведінки, що стимулює до професійно-управлінського вдосконалення здобувачів, підвищує результативність в опануванні ними управлінських, комунікативних вмінь, необхідних для успішного здійснення управлінської діяльності.

Виконати завдання на формування уяви: скласти метафору «на ранок», «на друга», «на проведення дозвілля», «про безбілетного пасажера» тощо. Використовувати притчі з метою діагностики самосвідомості (виявлення ставлення до істини) здобувачів, які добирають самі здобувачі і аналізують. Наприклад: «Не судіть, щоб і Вас не судили», «Любіть ближнього свого, як самого себе», «Просіть, і дасться Вам; шукайте і знайдете; стукайте, і відчинять Вам; бо кожен, хто просить, одержує, і хто шукає, знаходить, і тому, хто стукає, тому відчиняють...», «У кожного свій хрест», та інші. (Див. Додаток К).

Для оцінки ефективності розробленої технології навчання провідництву на підставі вивчення психолого-педагогічної літератури, спостережень за навчальною та позанавчальною діяльністю магістрантів, їхніх самооцінок і експертних оцінок уточнено основні критерії, показники, які відображають зміни у професійному розвитку магістратів на засадах провідництва.

Ціннісно-мотиваційний критерій (за результатами анкетування):

пізнавальний інтерес до проблем провідництва

- стійкий інтерес – прагнення проникнути в суть проблем провідництва, сприйняття їх з позиції призначення власної місії, покликання до

професійного розвитку, наявність бажання і творчий підхід до їх вирішення, активна й зацікавлена участь у професійному самовдосконаленні;

- ситуативний інтерес – обмежений інтерес до проблем провідництва, потреба зовнішнього поштовху для їх глибшого пізнання, виявлення епізодичної зацікавленості процесом удосконалення власної професійності;

- відсутність інтересу – незацікавленість у пізнанні сутності провідництва, явне або приховане небажання підвищувати особистісний і професійний рівень).

Мотивація до професійного зростання і вдосконалення на засадах провідництва:

- позитивна мотивація – переважання ціннісної мотивації до здобуття знань з теорії провідництва, виявлення активності і творчості у процесі їх оволодіння;

- нейтральна мотивація – сприйняття важливості оволодіння знаннями з теорії провідництва, але в умовах конкретної ситуації, як правило, пов'язаної із зовнішніми стимулами;

- негативна мотивація – неусвідомленість значення й ролі провідництва в освіті, відсутність у мотивах підготовки до культури провідництва набуття знань з теорії провідництва в освіті.

Когнітивно-провідницький критерій (за даними виконання дидактичних тестів):

повнота знань з теорії провідництва в освіті – кількість програмних знань про досліджуваний об'єкт

характер засвоєння знань:

- творчий – наявність усвідомлених і систематичних знань з провідництва в освіті, вільна і творча їх інтерпретація, глибока обізнаність у галузі провідництва в освіті, здатність відкривати невідомі сторони об'єктів, відчуття проблеми, оригінальність висновків;

- реконструктивний – володіння основними знаннями, частина з яких вільно інтерпретується, уміння виконувати послідовні навчальні дії, запам'ятовувати і відтворювати необхідну інформацію, володіння знаннями про методи і способи реконструктивної діяльності;

- репродуктивний – засвоєння певної частини елементарних знань з провідництва без творчого їх переосмислення й перенесення у практичну площину, обмежений світогляд з феноменальності провідництва, не сформованість знань про методи пізнання і способи управлінської діяльності провідників, відтворення готових знань.

Діяльнісний критерій – сформованість професійних умінь (за результатами вирішення управлінських ситуацій і діагностичних тестів):

- *гностичні* (генерувати ідеї; виявляти внутрішню впевненість щодо реалізації власних ідей глобально мислити; представляти власні відрефлексовані ідеї; виявляти і розв'язувати проблеми);

- *організаторські* (чітко визначати цілі в управлінні освітньою діяльністю закладу освіти та ставити і виконувати завдання; організовувати діяльність закладу освіти; оптимально розподіляти свій час, власні сили і ресурс);

- *сценарне мислення* (системне і критичне мислення; бачення і розв'язання творчого розвитку подій);

- *підприємливість* (ініціативність і кмітливість);

- *рефлексивні* (аналіз, самоаналіз, оцінка, самооцінка, рефлексія, саморефлексія та корекція результатів власних дій і вчинків для подальшої самореалізації в управлінській діяльності);

Особистісно-професійний критерій – розвиненість особистісно-професійних якостей (на основі самооцінки й оцінки здобувачів один одним та створення педагогічних ситуацій)

• *резильєнтність* (подолання стресів та важких періодів конструктивним шляхом; відновлювання власних сил, опановування себе, у випадках морального, психологічного перенапруження);

• *соціальна активність* (різнобічна взаємодія із зовнішнім (соціальним) середовищем, перебираючи на себе конкретні соціальні ролі);

• *інтуїтивне мислення*;

• *саногенне мислення* (спрямування мислення на подолання в собі негативних емоційних станів або психічне оздоровлення);

• *педагогічне, соціальне, мережеве партнерство*.

5.9. Педагогічний моніторинг якості у використанні технології навчання провідництву в освіті

Суть поняття «моніторинг».

Об'єкти моніторингу та його види. Моніторинг широко використовується для фіксації і визначення ситуації, яка склалася в освіті. Як прогностична функція, що забезпечує процедуру виявлення найбільш загальних тенденцій навчання, розвитку, виховання, формування особистості тощо. Згідно наказу МОН «Про затвердження Порядку проведення моніторингу якості освіти» моніторинг проводиться відповідно до таких принципів:

- систематичності та системності;
- доцільності;
- прозорості моніторингових процедур та відкритості;
- безпеки персональних даних;
- об'єктивності одержання та аналізу інформації під час моніторингу;
- відповідального ставлення до своєї діяльності суб'єктів, які беруть участь у підготовці та проведенні моніторингу [1].

Моніторинг в перекладі з латинської це той, хто нагадує, наглядає, застерігає. Моніторинг в освіті – спеціальна система збору, обробки, зберігання і поширення інформації про стан освіти, прогнозування на підставі об'єктивних даних динаміки і основних тенденцій її розвитку та розробки науково-педагогічних рекомендацій для прийняття управлінських рішень стосовно підвищення ефективності функціонування освітньої галузі. У сфері освіти, зокрема управління якістю освіти, моніторинг формується як інформаційна база системи управління освітою. Об'єктами моніторингу виступають: система освіти (загальна середня, професійна, вища, національна або загальнодержавна, регіональна система, муніципальна); ресурси (кадрові, матеріально-технічні); процеси (педагогічний процес у цілому та окремі його складові); діяльність (управлінська, трудова, навчальна); явища (вихованість, освіченість, майстерність педагога та інші).

Існують різні види освітнього моніторингу.

За призначенням – інформація, що полягає в збиранні, накопиченні та систематизації, а іноді й поширенні інформації, але не потребує проведення спеціального обстеження на етапі збору інформації; та управлінський, що передбачає збирання та узагальнення інформації за певними показниками з метою вивчення конкретної освітньої проблеми та вироблення відповідних рекомендацій щодо формування політики і прийняття органами управління освітою необхідних рішень. За засобами, що використовуються для проведення моніторингу, – педагогічний (його підвиди – дидактичний, виховний та освітній), соціологічний, психологічний, медичний, економічний, демографічний. За ієрархією систем управління: індивідуальний, інституційний (або локальний, шкільний), муніципальний, обласний (регіональний), національний (загальнодержавний). Виділяють також міжнародний рівень проведення моніторингу в сфері освіти [4, с. 519].

«Моніторинг – безперервне стеження за яким-небудь процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату. Моніторинг якості

навчання» [2, с. 538].

Моніторинг має такі ознаки:

- 1) спостереження, оцінка і прогноз стану оточуючого середовища у зв'язку з господарською діяльністю людини;
- 2) збір інформації засобами масової комунікації;
- 3) за Белл-Ланкастерською системою взаємного навчання «був монітор» – старший учень, помічник учителя.

Моніторинг від англійської «відстеження» – постійне спостереження за будь-яким процесом з метою виявлення його відповідності очікуваному результату. Під моніторингом соціально-економічних та політичних процесів слід розуміти постійне, систематичне збирання інформації з метою спостереження і контролю за розвитком певного соціально-політичного явища чи процесу, а також його прогнозування. Основними характеристиками моніторингу є системність, динамічність та нелінійність на прогноз (І. Рейтерович) [8, с. 454].

Як одну з найбільш важливих і відносно самостійних ланок управлінського циклу моніторинг розглядають О. Локшина, Т. Лукіна, Г. Цехмістрова, І. Шимків та інші, відзначаючи органічний зв'язок управління якістю освіти та освітнього моніторингу. Моніторинг має функції і стадії управління. Кожна функція управління відбиває всі компоненти моніторингу: мети, інформації, прогнозів, вирішення поставлених завдань, організації та виконання педагогічної діяльності, комунікації і корекції [8, с. 38].

Отже, можемо констатувати, що моніторинг в освіті характеризується багатофункціональністю. Це такі функції моніторингу:

- Формулювання мети, цілепокладання.
- Створення інформаційної основи навчання.
- Прогнозування розвитку освітнього процесу.
- Планування.
- Організація навчання, спілкування і комунікації в навчальному процесі.
- Педагогічний аналіз.
- Організація здійснення навчального процесу.
- Педагогічна оцінка.
- Корекція.
- Контроль.
- Аналіз.

- Регулювання за наслідками контролю.

Зв'язок процесу моніторингу з процесом отримання інформації

Процес моніторингу має тісний зв'язок з процесом отримання інформації. Отримана за допомогою моніторингу інформація – це своєчасне виявлення негативних фактів, запобігання їх виникненню, розробка і вдосконалення педагогічних технологій у освітньому процесі, прогнозування розвитку освіти і створення умов для здобуття освіти (О. Локшина). Процес отримання інформації – основна функція моніторингу [5].

Крім інформаційної функції моніторингу актуальними є активізуюча, формуюча, корекційна, кваліметрична, діагностична, аналітична, моделююча, прогностична, управлінська [4, с. 519]. В основі здійснення моніторингу важливою є інформаційна система. Основною сферою використання моніторингу є інформаційне обслуговування управління.

Моніторинг – це система поширення інформації про діяльність освітньої системи, що забезпечує безперервне відстеження її стану і прогноз розвитку. Інформацію про процес засвоєння знань отримують за допомогою засобів діагностики.

Дані використовують для оцінювання навчальних досягнень здобувачів. Інформація має забезпечити прийняття управлінських рішень і відповідати вимогам, дотримання яких дозволяє застосовувати її в управлінні освітнім процесом. Якісними показниками управлінської, а отже моніторингової інформації є:

- об'єктивність – отримані результати відображають реальний стан справ, а суб'єктивний фактор – мінімізована кількість інформації;
- оперативність – інформація має управлінську, а не історичну цінність;
- достатність – обсяг інформації збігається з вимогами організатора освітнього процесу та достатній у прийнятті рішень;
- валідність – відповідність запропонованих контрольних завдань змісту освіти.

Отже, моніторинг розглядають з різних позицій:

- засіб інформаційного забезпечення управління освітою;
- відстеження стану освітнього процесу;
- діагностика стану освітнього процесу;
- як контроль стану освітнього процесу;
- як оцінювання стану освітнього процесу.

Поняття «моніторинг» є близьким за значенням до розповсюджених загальнонаукових і педагогічних понять – зворотний зв'язок, рефлексія, контроль. Моніторинг – систематичне збирання даних про важливі аспекти освіти на національному, регіональному і локальному рівнях, щоб повсякчас знати її стан і прогнозувати її розвиток.

Порівняльний аналіз моніторингу, педагогічної діагностики і системи контролю

Сьогодні в педагогіці ще не існує чітко встановленого підходу до визначення понять «моніторинг», «діагностика», «дослідження», «контроль», «оцінювання». Часто вони використовуються то в одному, то в іншому значенні. Порівнюючи поняття «моніторинг» і «діагностика», можна спостерігати тенденцію діагностичної спрямованості моніторингу. Діагностика в перекладі з грецької *diagnosis* – розпізнання – засіб виявлення результатів навчання і практика оцінювання якості навчально-виховної діяльності, стану педагогічного процесу і явищ, а також диференційована процедура отримання інформації щодо показників, критеріїв, ознак, віднесення їх до певного класу, в результаті чого отримують реальні дані щодо окремих параметрів якості освіти.

Педагогічна діагностика покликана:

- по-перше, оптимізувати процес індивідуального навчання;
- по-друге, в інтересах суспільства забезпечувати правильне визначення результатів навчання.

За допомогою педагогічної діагностики аналізується освітній процес і визначаються результати навчання. Моніторинг характеризується діагностичною спрямованістю. Діагностична функція моніторингу в зовнішніх вимірюваннях навчальних досягнень здобувачів на певних етапах навчання (у процесі навчання), у формі освітнього моніторингу здійснюється з метою вивчення рівня та якості навченості здобувачів з конкретного предмета або галузі освіти. Діагностика визначається як процес, який з'ясовує причини, що сприяють чи перешкоджають досягненню накреслених результатів.

Окрім традиційних контролю, перевірки, оцінки знань і умінь, діагностика включає їх аналіз, виявлення динаміки, тенденцій, прогнозування подальшого розвитку результатів навчальної діяльності. Зазначені вище фактори показують відмінність діагностики від процесу перевірки результатів навчання. Останнє є констатацією наслідків навчально-пізнавальної діяльності здобувачів без пояснення їх походження.

Спільним між моніторингом і діагностикою є те, що обидва процеси пояснюють походження результатів навчання, а не лише констатують їх. Необхідною умовою оцінки ефективності навчання є діагностика його результатів, яку розглядають як специфічну діяльність, тобто:

- всебічне цілісне обстеження об'єкта з метою визначення його стану;
- визначення сутності, конкретних причин чогось небажаного з метою ліквідації (мається на увазі часткове обстеження об'єкта).

Діагностика має бути індикатором якості, категоричним визначенням успішності того, хто навчається, або, навпаки, має діяти як показник переваг або недоліків тієї чи іншої системи. Діагностику тлумачать як процес отримання інформації про стан та розвиток контрольованого об'єкта, його відхилення від норми. Як видно, моніторинг також включає в себе такі завдання.

Отже, діагностика є складовою моніторингу.

Дослідники ототожнюють педагогічне діагностування з науковою системою контролю. І визначають цей процес як вимірювання рівня засвоєння знань, аналіз, узагальнення, висновки про необхідну корекцію процесу навчання та певних аспектів виховання. А також пов'язують цей термін із діагностуванням практичної діяльності. Отже, діагностику і моніторинг часто ототожнюють, хоча діагностика характеризується більш диференційованим підходом до оцінювання певних явищ педагогічного процесу на відміну від моніторингу, для якого характерне тотальне оцінювання. В освіті поняття «діагностика» вживається в таких взаємопов'язаних значеннях:

- самостійний вид педагогічної діяльності, який спрямований на аналітико-інформаційне забезпечення навчально-виховного процесу;
- механізм, за допомогою якого здійснюється збір інформації;
- педагогічна діагностика – це аналіз і узагальнення результатів.

Важливим аспектом моніторингу виділяють розділення моніторингу і діагностики.

Діагностичні дослідження передбачають наперед підготовлену систему понять, за допомогою яких встановлюється сам діагноз, а певне явище підводять під загальне поняття. Моніторинг також використовує систему понять, включаючи критерії, показники, норми, але не зводиться до діагностики.

Однією з ознак моніторингу є безперервність, але це поняття відносне. Ідеальної безперервності, яку забезпечують системи відеоспостереження за

місцевістю в екології, в освіті немає. Педагогічне спостереження, яке здійснюється самим педагогом, є більш безперервним, ніж моніторинг або діагностика результатів. На відміну від моніторингу, діагностику розглядають через призму індивідуальності, вона націлена на глибоке дослідження конкретних явищ, діяльності, стану і динаміки розвитку освітніх систем.

Вищезазначене дозволяє дійти висновку, що моніторинг відрізняється від діагностики:

- 1) безперервністю процесу;
- 2) технологічністю збирання даних, що дає можливість отримувати великі масиви первинної інформації, тобто тотальним оцінюванням;
- 3) виключенням індивідуальності й диференційованості (якщо йдеться про моніторинг на загальнодержавному рівні);
- 4) можливістю використовувати комп'ютерні інформаційні системи для швидкого введення, нагромадження та оброблення первинних даних, що дозволяє оперативно налагодити зворотний зв'язок у системі управління.

Для діагностики, тим більше для педагогічного спостереження, ці характеристики не є обов'язковими. Але для моніторингу вони важливі, тому його відносять до сучасних високоінтелектуальних технологій управління. Науковці також розглядають моніторинг стосовно наукового пізнання як практичне дослідження (І. Підласий). Подібність дослідження і моніторингу відображається через компоненти процесів. Як основні компоненти дослідження науковці виділяють постановку мети, попередній аналіз наявної інформації, умов і методів досягнення мети, формування гіпотез, теоретичний аналіз гіпотез, планування та організацію отриманих даних, перевірку гіпотез на основі отриманих даних, експеримент, остаточне формулювання даних і законів, отримання пояснень і наукових прогнозів [7].

Характерні особливості моніторингу та емпіричного дослідження

Моніторинг трактується як емпіричне дослідження, метод аналізу, який має три етапи: підготовчий (визначення програми та інструментарію); збір інформації; систематизація, узагальнення та інтерпретація інформації. Виділяють такі характеристики моніторингу:

- вивчення,
- наукове передбачення,
- прогнозування, що дозволяє віднести його до практичного дослідження.

Відмінності моніторингу і дослідження виявляє І. Підласий, порівнюючи моніторинг і дослідження, моніторинг і експеримент (метод отримання нових знань в умовах, які контролюються), моніторинг і вимірювання (спосіб вивчення соціальних процесів, систем за допомогою кількісних оцінок) [7].

Отже, моніторинг – це спеціалізована форма пізнавальної діяльності, яка є більш наближеною до емпіричного дослідження, але не є емпіричним дослідженням, оскільки воно завжди здійснюється з метою підтвердження або спростування гіпотез, чого не можна сказати про моніторинг. Якщо брати до уваги, що діагностика є складовою моніторингу, то визначаючи відмінність діагностики від наукового дослідження, можна з'ясувати різницю моніторингу і наукового дослідження.

Практична діагностика та експертиза повторюють основні етапи наукового дослідження. Різниця лише у тому, що педагоги не отримують нових невідомих науці знань, а досліджують свій проєкт спеціально створеними для цієї мети засобами.

Педагогічна діагностика спрямована не на пізнання невідомих зв'язків, а на класифікацію окремих випадків, необхідних для прийняття конкретних коригуючих рішень. Аналізуючи відмінності між педагогічною діагностикою та експертизою, можемо віднести властивості педагогічної діагностики до моніторингу, оскільки цей процес характеризується діагностичною спрямованістю.

Отже, під час моніторингу досліджується об'єкт за допомогою завчасно підготовленого методичного забезпечення для досягнення конкретної мети, не отримуючи при цьому нових наукових знань. Отже, моніторинг має ознаки емпіричного дослідження так само, як і відмінності:

1) причина організації моніторингу і дослідження – це відсутність достатньої інформації щодо моніторингу, як правило, у сфері управління;

2) моніторинг не має на меті спростування чи підтвердження гіпотез, на відміну від дослідження, хоча в результаті проведення моніторингу дані можуть мати наукову цінність;

3) дослідження і моніторинг включають у себе спільні етапи – постановку мети, аналіз інформації, планування та організацію, висновки, прогнозування.

З'ясуванню суті моніторингу може посприяти його зіставлення з контролем. Під поняттям «контроль» розуміють виявлення, вимір і оцінку результатів навчально-пізнавальної діяльності тих, хто навчається.

У синонімічному плані поняття «моніторинг» іноді замінюється поняттям «контроль». Поняття «монітор» походить від англійської monitor той, що контролює, від латинської monitor – застерігає; вказує на подібність функцій двох понять, тобто контролю і моніторингу. Моніторинг передбачає перевірку, керівництво, регулювання, контроль. Ефективність освітнього процесу залежить від повноти здійснення контролю, його кількості, якості, своєчасності, глибини та об'єктивності. Адже саме контроль, як спосіб зворотного зв'язку в управлінській діяльності, дає змогу отримати інформацію про стан навчально-виховного процесу, його результативність, виконуючи дві функції:

- методичну (аналіз і виявлення проблем) і власне
- контрольну (співвідношення результатів діяльності з нормами, стандартами). Контроль допомагає фіксувати результати і тим самим своєчасно розкривати проблеми.

Основними функціями контролю і оцінки є:

- контролююча, яка передбачає визначення рівня досягнень окремого учня, виявлення рівня готовності до засвоєння нового матеріалу, що дає змогу відповідно планувати і викладати навчальний матеріал;

- діагностично-коригуюча, що допомагає з'ясувати причини труднощів, які виникають в учня під час навчання, виявити прогалини в знаннях і вміннях та коригувати його діяльність, спрямовану на усунення недоліків;

- стимулюючо-мотиваційна, що визначає таку організацію оцінювання навчальних досягнень учнів, коли його проведення стимулює бажання покращити свої результати, розвиває відповідальність та сприяє змагальності учнів, формує мотиви навчання;

- навчальна, що зумовлює таку організацію оцінювання навчальних досягнень учнів, коли його проведення сприяє повторенню, уточненню і систематизації навчального матеріалу, вдосконаленню підготовки учня;

- виховна, що передбачає формування вміння відповідально і зосереджено працювати, застосовувати прийоми контролю і самоконтролю, сприяє розвитку якостей особистості: працелюбності, активності, акуратності та інших.

Такі функції притаманні і моніторингу, що свідчить про схожість контролю і моніторингу. Обидва процеси мають багато спільного:

- контроль, як і моніторинг, забезпечує зворотний зв'язок, інформує про стан справ;

– об'єкти контролю, як і моніторингу це процес і результат навчальної діяльності здобувачів;

– суб'єкти моніторингу і контролю – педагог та здобувачі;

– контроль і моніторинг співвідносять за видами, формами і методами:

– попередній контроль – вхідний моніторинг;

– поточний контроль – проміжний моніторинг;

– підсумковий контроль – вихідний моніторинг;

– тематичний контроль – вибірковий моніторинг;

– фронтальний контроль – комплексний моніторинг.

Порівняльну характеристику понять «моніторинг» і «контроль» у дослідженні здійснює З. Рябова щодо усвідомлення їх спільних рис і відмінностей. Науковиця поняття «моніторинг» вважає більш об'ємним, ніж поняття «контроль» (З. Рябова).

Якщо основним завданням моніторингу є коригування і прогнозування розвитку об'єкта, то для контролю – діагностика та надання інформації про стан об'єкта. Основне завдання контролю полягає в одноразовій фіксації стану об'єкта в спеціально відведений для цього час. А діагностика і постійне надання інформації про стан об'єкта в будь-який момент часу – це прерогатива моніторингу.

Отже, завданням моніторингу є надання інформації про стан об'єкта в будь-який час, тоді як контроль забезпечує отримання інформації одноразово. Моніторинг характеризується безперервністю, а контроль – дискретністю. Моніторинг – це багатогранний процес, до складу якого невід'ємно входить контроль.

Нерідко терміни «моніторинг» і «оцінювання» ототожнюють.

Однак ці поняття не є синонімами. Оцінювання – це один із завершальних етапів навчальної діяльності здобувача та визначення успішності навчання. Процедура та методика оцінювання суттєво впливають на остаточні результати, на можливість аналізу та на статистичну достовірність оцінок. Під час оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти необхідно надавати перевагу стандартизованим методам: тестуванню, структурованій письмовій роботі, структурованому за процедурою контролю практичних навичок в умовах, що наближені до реальних. За змістом необхідно оцінювати відповідність сформованості компетентностей (загальних та фахових) результатам навчання, що визначені

в освітньо-професійній програмі та відображені в робочій програмі відповідної освітньої компоненти.

Оцінка з дисципліни виставляється як середня з оцінок за змістові модулі, на які структурована освітня компонента. Оцінка за модуль визначається як сума оцінок поточної навчальної діяльності та оцінки підсумкового модульного контролю і виражається за багатобальною (100 балів) шкалою. Оцінювання дає змогу формувати судження про цінність на основі фактів, отриманих через вимірювання ознак, рис, явищ, а результати пов'язують із якоюсь метою чи цінностями, встановленими для навчальної діяльності.

Вказуючи на спорідненість понять «моніторинг» і «оцінювання», науковці надають оцінюванню характеристику, подібну до моніторингу. Базуючись на двох функціях, які виконує зовнішнє оцінювання, а саме на сертифікаційній та діагностичній, оцінювання може мати форму:

- 1) оцінювання після закінчення окремого періоду навчання в формі державної атестації з метою сертифікації;
- 2) оцінювання на певних етапах навчання в формі моніторингового тестування з метою діагностики.

Оцінювання по закінченні навчального періоду (іспити) націлено на сертифікацію, тоді як зовнішнє оцінювання на етапах навчання, а саме діагностичні тести, використовується для оцінювання рівня навчальних досягнень. На наш погляд, позитивним є те, що виокремлюються певні відмінності оцінювання і діагностичного оцінювання, риси якого притаманні моніторингу. Відмінність моніторингу й оцінювання полягає і в часі проведення. Оцінювання характеризується одноразовою процедурою, тоді як моніторинг – безперервною відстеження. Розглядаючи систему управління в освіті, дослідники вказують на те, що оцінювання – це не контроль. Оцінити – означає проаналізувати якісний стан об'єкта, кінцевий результат діяльності.

Отже, різниця процесів моніторингу і оцінювання полягає в лонгітюдності відстеження певного об'єкта в освітній діяльності. Якщо для оцінювання важливий кінцевий результат, то одним із завдань моніторингу є визначення стану на будь-якому етапі освітнього процесу. Педагогічне оцінювання (мається на увазі моніторинг) значно ширше, ніж виставлення оцінки (кількісний аналог оцінних суджень). Оцінювання не завжди завершується виставленням оцінки. Головною метою оцінювання є формуючий вплив на суб'єкта учіння і процес навчання в цілому з метою

підвищення його якості за умов встановлення зворотного зв'язку між викладачем і здобувачем. Моніторинг передбачає систематичне збирання фактів про контекст, вхідні ресурси, процеси і результати в системі освіти. Оцінювання передбачає застосування зібраних даних для того, щоб сформулювати оцінне судження про ситуацію. Оцінювання є однією з основних складових моніторингових досліджень у педагогічному процесі. Оскільки оцінювання націлене на сертифікацію, то для нього важливим є кінцевий результат, тоді як для моніторингу головне – визначення стану об'єкта у будь-який момент.

Отже, моніторинг – цілісний управлінський інструмент, до складу якого входять діагностика, дослідження, контроль і оцінювання, які знаходяться у постійному взаємозв'язку і проявляються залежно від завдань моніторингу. Зауважимо на важливості підтримки позитивних самозмін здобувача і усуненні небажаних. Їх можна розглядати як процес, результат, інструмент, засіб, умову підвищення ефективності особистісно-професійного розвитку, а його дії в усіх випадках спрямовані на гармонізацію, оптимізацію взаємодії детермінант професійно-педагогічної самореалізації здобувача як суб'єкта діяльності (внутрішня детермінанта) і засобів підтримки (зовнішня детермінанта).

Критерії формування культури провідництва здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти

Забезпечення належної якості професійної підготовки здобувачів другого рівня вищої освіти не можна уявити без об'єктивної інформації про стан і розвиток цього процесу, яку надає педагогічний моніторинг. Основна ідея проведення педагогічного моніторингу якості у використанні технології навчання провідництву в освіті полягає в тому, щоб забезпечити управління розвитком у здобувачів культури провідництва, зробити цей процес науково-обґрунтованим, цілеспрямованим і організованим на самоосвіту здобувачів. Процесом формування культури провідництва здобувачів необхідно управляти, підвищувати його якість, переходити від керівництва педагога/викладача до самовиховання здобувачів. Цього можна досягти організацією моніторингу з поступовим переведенням його в самотоніторинг якості формування культури провідництва.

Критерії оцінки культури провідництва

1) **10 балів** – здобувач проявляє інтерес до освітньо-культурних проблем:

- здобувач прагне проникнути і розумітися на сутнісних характеристиках провідництва, сприйняти їх з позиції призначення власної місії, покликання до професійного розвитку, наявні бажання і творчий підхід до їх вирішення, активна й зацікавлена участь у професійному самовдосконаленні.

10 балів – переважання ціннісної мотивації до набуття знань та інформації про провідництво в освіті, виявляє активність та творчість у процесі оволодіння нею.

2) **30 балів** – усвідомлені й систематичні знання з провідництва, вільна і творча їх інтерпретація, глибока обізнаність у галузі політичної культури, корпоративної культури ЗО, організаційної культури керівника ЗО, здатність відкривати невідомі сторони об'єктів, відчуття проблеми, оригінальність висновків).

- **15 балів** – володіння основними знаннями, частина з яких вільно інтерпретується, уміння виконувати послідовні навчальні дії, запам'ятовувати й відтворювати необхідну інформацію, володіння знаннями про методи і способи реконструктивної діяльності

- **5 балів** – засвоєння певної частини елементарних знань з провідництва в освіті без творчого їх переосмислення й перенесення у практичну площину, обмежений культурний світогляд, несформованість знань про методи пізнання і способи діяльності, відтворення готових знань.

3) **30 балів:**

- **6 балів** – гностичні уміння. Аналіз, інтерпретація освітньокультурних явищ, причинно-наслідкових зв'язків між ними на основі узагальнення й систематизації; системний збір інформації, орієнтація в культурному та духовному контекстах сучасного українського суспільства, неупереджене сприймання нових знань, сприйняття політичних проблем крізь призму власних поглядів і ставлень, виявлення творчості, варіативності у відборі способів розв'язання ситуацій управлінського характеру, обґрунтоване визначення розвитку подій і передбачуваних результатів. Генерування ідей; виявлення внутрішньої впевненості щодо реалізації власних ідей глобально мислити; представлення власних відрефлексованих ідей; виявлення і розв'язування проблеми.

- **6 балів** – організаторські уміння. Чітке визначення цілей діяльності провідника, оптимальний розподіл часу, власних сил і ресурсів, знаходження релевантних шляхів і співпраця з іншими людьми для досягнення

поставлених цілей, самостійне здійснення дій у змінених або нових умовах соціокультурного простору.

- **6 балів** – комунікативні уміння. Проникнення у стан іншої людини, «зчитування» невербальної інформації, яка передається співбесідником; вільне користування діалоговими формами спілкування, установлення й підтримка взаємин із людиною інших поглядів, виявлення доброзичливості, емпатії й тактовності. Чітке визначення цілі в управлінні освітньою діяльністю закладу освіти та виконання завдань; організація діяльності закладу освіти; оптимальний розподіл власного часу, власних сил і ресурсів.

- **6 балів** – *сценарне мислення*. Системне і критичне мислення; бачення і розв'язання творчого розвитку подій. Контроль власної поведінки, управління негативними емоціями, підтримка позитивних емоційних виявів, прояви самовладання, терпіння, витримки в управлінській взаємодії.

- **6 балів** – рефлексивні уміння. Аналіз, самоаналіз, оцінка, самооцінка, рефлексія, саморефлексія та корекція результатів власних дій і вчинків для вдосконалення діяльності.

4) **20 балів** – розвиненість особистісно-професійних якостей (на основі самооцінки й оцінки магістрантів один одним та створення педагогічних ситуацій)

- **4 бали** – *резильєнтність*. Подолання стресів та важких періодів конструктивним шляхом; відновлювання власних сил, опановування себе, у випадках морального, психологічного перенапруження.

- **4 бали** – *соціальна активність*. Різнобічна взаємодія із зовнішнім (соціальним) середовищем, перебираючи на себе конкретні соціальні ролі;

- **4 бали** – *моральна відповідальність*. Здатність адекватно відповісти за результати власної діяльності, сумлінне дотримання морально-етичних, духовно-ціннісних норм і правил поведінки в умовах культурних, мовних, релігійних та інших відмінностей між людьми.

- **4 бали** – *саногенне мислення*. Спрямування мислення на подолання в собі негативних емоційних станів або психічне оздоровлення.

- **4 бали** – *педагогічне, соціальне, мережеве партнерство*.

Література:

Базова

- 1.Аппело Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Харків : Ранок : Фабула, 2019. 432 с.
- 2.Базелюк В.Г., Кубицький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник. К.: Міленіум, 2022. 424 с.
- 3.Вишкіл ОУН про провідництво від 1939 р. URL : <http://guzj.livejournal.com/7310.html>
- 4.Гене́за провідництва в освіті / За ред. І. Т. Богданова. Київ «Освіта України». 2020. 478 с.
- 5.Доповідь Ж. Делора. Освіта прихований скарб. URL : <https://www.ifap.ru/library/book201.pdf>
- 6.Електронний архів українського визвольного руху. URL : <http://avr.org.ua/index.php/viewDoc/11064/>
- 7.Єврокомісія визначила стратегічні цілі цифрового розвитку ЄС до 2030 року. URL : <https://www.ukrinform.ru/rubric-world/3205021-evrokomissia-opredelila-strategiceskie-celi-cifrovogo-razvitia-es-do2030-goda.html> (23 серпня 2023 року)
- 8.Жадько В., Бідзіля П. Провідник і провідництво в освітній діяльності. Наукові записки БДПУ Серія: Педагогічні науки. Вип.1. Бердянськ : БДПУ, 2021. С. 375-384. URL : file:///C:/Users/User/Downloads/nzbdpu_2018_2_11.pdf.
- 9.Закон України «Про вищу освіту» URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
- 10.Закон України «Про освіту» URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
- 11.Кубицький С.О. Технології соціально-педагогічної роботи в зарубіжних країнах: Навч. посіб. – 5-те вид. доп. і перероб. – К.: Міленіум, 2017. – 360 с.
- 12.Лисаков С.В. Феномен провідництва освіти в Україні (XIX – початок XXI століть). Дис... на здобуття ступеня вищої освіти доктора філософії. Бердянський державний педагогічний університет. Бердянськ, 2021. 235 с.
- 13.Літня школа для директорів шкіл. Тарашанська громада. URL : <https://tarashanska-gromada.gov.ua/news/1687175157/>
- 14.Менеджмент в освіті: Підручник / За ред. проф. В.Крижка. К.: Освіта України, 2020. 465 с.
- 15.Немченко С.Г. Теоретичні і методичні засади підготовки менеджерів освіти до рефлексивного управління. Дис... доктора пед. наук. Українська інженерно-педагогічна академія. Харків. 2021. 485 с.

16. Одна з літніх шкіл. Чернівецька обласна адміністрація. URL : <https://suspilne.media/512877-dla-pracivnikiv-osviti-na-bukovini-provodat-litnu-skolu-duhovno-moralnogo-vihovanna-naviso-ii-organizuvali/>
17. Ортинський В. П. Педагогіка вищої школи. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2017. 498 с.
18. Павелків Р. В. Рефлексія як механізм формування індивідуальної свідомості та діяльності особистості. Вісник післядипломної освіти. Випуск 8(37) Серія «Соціальні та поведінкові науки». 2019. С. 84-98. URL : <http://umo.edu.ua/socialjni-ta-povedinkovi-nauki-vipuski/zbirnik-naukovikh-pracj-visnik-pisljadiplomnoji-osviti-serija-socialjni-ta-povedinkovi-nauki-vipusk-837-2019>
19. Педагогічна конституція Європи URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/im_2016_2_10
20. Подолякіна О.В. Освіта як нова тема доповідей Римського клубу. URL : https://www.researchgate.net/publication/345968954_Osvita_ak_nova_tema_dopovidaj_Rimskogo_klubu
21. Просунутий Кобзар. Тарас Шевченко знав історію США і писав про Джорджа Вашингтона URL : <https://artefact.org.ua/shorthistory/prosunutyj-kobzar-taras-shevchenko-znav-istoriyu-ssha-i-pysav-pro-dzhordzha-vashyngtona.html>
22. Рибалко Л. С., Черновол-Ткаченко Р. І., Твердохліб Г. В. Професійна самореалізація педагогів: іншомовне освітнє середовище, технологія самореалізації вчителів іноземної мови. Харків : Вид. група «Основа», 2019. 112 с.
23. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул та інші. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.
24. Філософський енциклопедичний словник URL : https://shron1.chtyvo.org.ua/Shynkaruk_Volodymyr/Filosofskiy_entsyklopedychnyi_slovnyk.pdf
25. Фуллан Майкл Сили змін. Вимірювання глибини освітніх реформ. URL : https://bookap.info/book/fullan_syly_zmin/bypage/#o
26. Чундак Антоніна Створити дороговкази для сучасних авторитетів: кафедра філософії й Інститут лідерства та управління провели літню школу. URL : <https://ucu.edu.ua/en/news/stvoryty-dorogovkazy-dlya-suchasnyh-avtorytetiv-kafedra-filosofiyi-j-institut-liderstva-ta-upravlinnya-provely-litnyu-shkolu/>
27. Шумілова І.Ф. Методологічний задум навчання провідництву майбутніх

менеджерів освіти. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. пр. / [редкол.: Т. І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. Запоріжжя : КПУ, 2021. Вип. 75. Т. 3. С. 183-187.

28. Шумілова І.Ф. Методологія дослідження загальнокультурної підготовки менеджерів освіти. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. пр. / [редкол.: Т. І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. Запоріжжя : КПУ, 2021. Вип. 75. Т. 1. С. 41-51.

29. Шумілова І.Ф. Формування загальнокультурної компетентності майбутніх учителів гуманітарних спеціальностей: теорія і практика : монографія. Бердянськ : Видавець Ткачук О. В., 2016. 512 с.

30. Шумілова І.Ф. Новітні технології викладання освітніх галузей у початковій школі : навчальний посібник. Одеса : Олді+, 2023. 248 с.

31. Шумілова І.Ф. Проектування технології навчання провідництву майбутніх менеджерів освіти. Наукові записки БДПУ Серія: Педагогічні науки. Вип.1. Бердянськ : БДПУ, 2021. С. 375-384. URL : <http://bdpu.org/pedagogy/ua/>

32. Shumilova I.F. Social responsibility in educational management. Modern management: theories, concepts, implementation. Monograph. Editors: Marian Duczmal, Tetyana Nestorenko. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2021, P. 246-253.

33. Shumilova I.F., Kozevnikova A., Merkulova N., Sherstnyova I. Management of formation of intercultural communicative competence of future heads of general secondary education institutions. AD ALTA-journal of interdisciplinary research 2021. Т.: 11 Вип.: 1 Стр.: 92-97 Спец. випуск: 17

34. V Всеукраїнська літня школа «Освітня ініціатива – 2021» <https://mon.gov.ua/ua/osvita/doshkilna-osvita/profesijna-skarbnichka/v-vseukrayinska-litnya-shkola-osvitnya-iniciativi-2021>

Інтернет-ресурси

1. Абрахам Маслоу: самоактуалізація особистості. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=vWLZNOTE4sk>

2. Арт-скрайбінг – (сила візуального мислення Ігор Заболотний) URL : <https://www.youtube.com/watch?v=vpQ0NGe785c>

3. Арт-скрайбінг (як інструмент навчання Ігор Заболотний) URL : <https://www.youtube.com/watch?v=DXV2qTWSRq0&t=2350s>

4. Вишкіл ОУН про провідництво від 1939 р. URL : <http://guzj.livejournal.com/73>

5. Вся історія України за 30 хв. Реальна історія з Акімом Галимовим. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=1MOcJ3YEjQI>
6. Галимов Акім. Війна за незалежність України. Реальна історія УНР. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=t4v0QAGSOUC>
7. Галимов Акім. Реальна історія розкуркулення. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=RcfD30nfPvM>
8. Галимов Акім. Тайни великих українців. Михайло Грушевський. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=A5O9RrEka2I>
9. Галимов Акім. Україна. Повернення своєї історії URL : <https://www.youtube.com/watch?v=j3LhEdsdAo8>
10. Галимов Акім. Чому Путін тремтить від людей? Таємниця з минулого очільника рф. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=pmfxVlhxPA4>
11. Дмитро Донцов «Правда прадідів великих. Провідна верства козацька у І. Котляревського». URL : <http://www.myslenedrevo.com.ua/uk/Publ/Dontsov/PravdaPradidiv/Kotljarevsky.html>
12. Дмитро Мирон Орлик. Ідея і Чин України. Дмитро Мирон: Повернення у слові (передмова). URL : <http://dontsov-nic.com.ua/wp-content/uploads/2017/03/Ideya-i-Chyn.Pdf>
13. Інститут лідерства та управління УКУ. URL : https://www.facebook.com/ilm.ucu/?locale=uk_UA
14. Кен Робінсон Новий погляд на систему освіти. URL : <https://www.facebook.com/innovatsiyniosvitnirishennya/videos/3095784903819138/>
15. Передача друга «Розстріляний конгрес Кобзарів у Харкові» URL : <https://www.youtube.com/watch?v=jJKkF3i4Boo>
16. Платформи для вдосконалення навичок і саморозвитку кожного. URL : <https://mon.gov.ua/ua/news/platformi-dlya-vdoskonalennya-navichok-i-samorozvitku>
17. Софія Безверха (krapka.krapka): українська естетика, давня мода, стиль Франка та Лесі, совок і ми URL : <https://www.youtube.com/watch?v=tyCId1fH0EA>
18. ТСН. URL : https://www.youtube.com/watch?v=Xrc_2Mu7VzQ
19. Україна в російських фільмах. Історія промивання мізків народу. URL : <https://youtu.be/evkr6wG3BY0>
20. Хто такі кобзарі? URL : <https://www.youtube.com/watch?v=FAVdFpdOhVo>
21. Шевченко Тарас на 8.25 хв. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=QJd1iUEaUbM>

22. Дмитро Донцов «Правда прадідів великих. Провідна верства козацька у І. Котляревського». URL : <http://www.myslenedrevo.com.ua/uk/Publ/Dontsov/PravdaPradidiv/Kotljarevsky.html>
23. Дмитро Мирон Орлик. Ідея і Чин України. Дмитро Мирон: Повернення у слові (передмова). URL : <http://dontsov-nic.com.ua/wp-content/uploads/2017/03/Ideya-i-Chyn.Pdf>
24. Вишкіл ОУН про провідництво від 1939 р. URL : <http://guzj.livejournal.com/73>
25. Ноздрачов Сергій Києво-Могилянська бізнес-школа. Лідерство у реальному часі. Як теорія і практика лідерства зустрілися на полях війни в Україні? <https://www.youtube.com/watch?v=9d9GwOIpsfo>
26. Теорії лідерства URL : <https://www.youtube.com/watch?v=AjOnEuEhpk8>
27. Діалогова платформа Українського дому. Історична пам'ять: якою вона була у Маріуполі за радянських часів і що змінилися у період становлення української держави. Культурна деокупація: Робота з імперським спадком. URL : <https://uacrisis.org/uk/yak-buty-z-imperskym-spadkom-mariupolya-dumky-ekspertiv>
28. Якубова Лариса. Справжнє обличчя «руського мира»: знищення світу і прикриття культурою. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=khxeoTniWcY>
29. Полещук Тамара. Коли ми прогавили «руській мір»? Історикиня про взаємини України та Росії останні 200 років
URL : <https://www.youtube.com/watch?v=oIxbxxTPWRc>
30. Чернишенко Наталія. Костянтин Ушинський.
URL : https://www.youtube.com/watch?v=4_p9HuSguJM
31. Чернишенко Наталія. Василь Сухомлинський.
URL : <https://www.youtube.com/watch?v=w5lwIEGk0C8>
32. Чернишенко Наталія. Антон Макаренко.
URL : https://www.youtube.com/watch?v=_u01rRYhs6E
33. Чернишенко Наталія. Софія Русова. URL : https://www.youtube.com/watch?v=J_d5LgrXJmw
34. Ідея Олександрівна Як правильно знищувати мову. Мовні репресії в Україні ХХ століття. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=WYjExxeltaA>
35. Український католицький університет (УКУ). URL : <https://osvita.ua/vnz/guide/341/>
Українська культура. URL : <https://uculture.com.ua/>

36. Modern management: theories, concepts, implementation. Monograph. Editors: Marian Duczmal, Tetyana Nestorenko. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2021, pp.394

37. Кен Робінсон Новий погляд на систему освіти.
URL :<https://www.facebook.com/innovatsiyniosvitnirishennya/videos/3095784903819138/>

38. Ціна правди | Історичний Фільм Про Голодомор, Жорстку Цензуру, Брехню, Геноцид URL :<https://www.youtube.com/watch?v=VjI5DlqWiFw>

39. Єрмоленко Володимир, Огаркова Тетяна Подкаст про культуру URL :
https://soundcloud.com/kultpodcast?fbclid=IwAR2A1NII_pL4PWMYPUfRVivkSHhezYa4tZjWFivKOgwt yg3yr7QPtrwkWXw

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета 1

«Культура провідництва»

Шановні здобувачі! Просимо Вас відповісти на запитання анкети. Якщо до запитання дано варіанти відповідей, підкресліть ті з них, що найбільш повно відображають Вашу думку.

Відповіді на питання анкети будуть використані з метою розуміння наукових підходів з питань формування в собі культури провідництва. Прізвище можна не вказувати, необхідні тільки відверті відповіді, які, сподіваємось, допоможуть удосконалити освітній процес.

1. Які з наведених тверджень, на Вашу думку, є правильними?

1.1. Успішність керівника визначається головним чином новим ідеалом «Провідник в освіті», що володіє культурою провідництва, яка визначає активну громадянську позицію, життєтворчість керівника, здатність орієнтуватися в різних сферах соціального і професійного життя, гармонізує внутрішній світ і стосунки з соціумом.

1.2. Хороший керівник – це насамперед майстер з управлінської теорії і практики.

1.3. Одним із основних складників успіху керівника у самовихованні в собі пошани до провідництва.

1.4. Ефективність управлінської діяльності керівника значною мірою залежить від його розвитку в собі культури провідництва.

1.5. Вирішальне значення для успіху керівника мають розвинений інтелект і воля. Маючи їх, людина може бути успішним керівником без спеціальних знань з теорії і практики управління.

1.6. Складно відповісти.

2. Сформулюйте, що таке, на Вашу думку, культура провідництва _____

3. Оцініть рівень власної культури провідництва за такими позиціями:

3.1. Чи вважаєте Ви достатніми власні психолого-педагогічні знання в галузі провідництва?

так;

ні;

складно відповісти.

3.3. Назвіть уміння і навички, які характеризують Вашу культуру провідництва _____

3.2. Назвіть особистісні якості, які сприяють або заважають Вашій подальшій управлінській діяльності

якості, які сприяють _____

якості, які заважають _____

4. Вирішення яких із наведених нижче питань з управління викликає у Вас найбільші ускладнення? (оберіть 4-5 позицій):

- визначення цілей формування культури провідництва;
- визначення цілей освітнього процесу;
- планування управлінської діяльності;
- планування навчально-виховного/освітнього процесу;
- визначення функцій управління;
- аналіз рівня розвитку учнівського/студентського колективу;
- управління впровадженням інтерактивних та інноваційних методів та форм організації навчання;
- оцінювання доцільності впровадження інтерактивних та інноваційних методів і форм організації навчання;
- розподіл обов'язків і відповідальності серед учнів;
- налагодження контролю за діяльністю учнів на уроці;
- оцінювання якості знань, умінь і навичок учнів;
- виявлення недоліків у системі виховної роботи з учнями;
- підтримка сприятливого психологічного клімату в колективі;
- запобігання й розв'язання конфліктів у колективі учнів та педагогічному колективі;
- стимулювання учнів до самовиховання в собі культури провідництва;
- організація ефективних форм виховної роботи з учнями;
- реалізація взаємодії дітей із батьками;
- інше.

5. Чи відчуваєте Ви потребу в набутті знань і досвіду розвитку культури провідництва

так;

ні;

складно відповісти.

6. Визначіть ті знання, вміння, якості, які б Ви хотіли набути з метою вдосконалення Вашої управлінської діяльності:

знання _____

уміння _____

якості _____

7. Які основні мотиви спонукають Вас до розвитку в собі культури провідництва:

потреба в самоактуалізації й самовдосконаленні;

прагнення до самовдосконалення;

бажання працювати творчо;

зацікавленість результатами управлінської діяльності;

розвиток власних можливостей і здібностей в управлінській діяльності;
інтерес до проблем управління в освіті;
покращення матеріального стану;
досягнення визнання і поваги;
зміцнення свого положення, забезпечення стану впливу;
інше _____

8. Який характер має Ваша самоосвітня діяльність з провідництва в освіті?
систематичний;
періодичний;
інше _____

9. Які основні причини перешкоджають Вашій самоосвіті:
велике навантаження й дефіцит часу;
відсутність стимулів;
відсутність відповідних умов;
інше _____

10. Якої допомоги з боку викладача потребуєте для стимулювання Вашої самоосвітньої діяльності з питань формування культури провідництва?:
надання можливості займатися більше часу самостійно;
моральне заохочення;
педагогічна/управлінська практика;
ініціативність у роботі з педагогічним персоналом;
надання методичних рекомендацій, консультацій з боку викладача;
організація семінарів, циклів лекцій з вивчення досвіду провідництва;
проведення психологічних тренінгів;
важко відповісти.

Анкета 2

«Пізнаємо культуру разом»

Шановні колеги! Дайте, будь ласка, відповіді на питання. Помітьте хрестиком ті твердження, з якими Ви погоджуєтесь. Якщо Ви згодні з певним твердженням й можете відповісти „завжди”, то помітьте літеру „З”; якщо Ви робите так не завжди, але часто, то помітьте літеру „Ч”; якщо „не дуже часто” – „НДЧ”; рідко – „Р”; якщо ніколи Ви так не робите, помітьте „Н”.

	Питання-твердження	Оцінка				
		З	Ч	НДЧ	Р	Н
А	Мені подобається слухати розповіді (лекції) про провідництво в освіті					
Б	З нетерпінням чекаю можливості застосовувати отримані знання у професійно-педагогічній діяльності					
В	Вважаю, що інформація, яку отримую на					

	семінарах, містить надто простий зміст, який не потребує конспектування					
Г	Шукаю й опановую новий матеріал лише тоді, коли отримую завдання від викладача, але особистого інтересу він у мене не викликає	3	Ч	НДЧ	Р	Н
Д	Купую (за можливості) книги про педагогічний досвід керівників шкіл, майстерність керівника	3	Ч	НДЧ	Р	Н
Е	Звертаю увагу на педагогічні ситуації лише тоді, коли в них є цікаві факти, інтриги, конфлікти	3	Ч	НДЧ	Р	Н
Є	Здійснюю моніторинг з питань педагогічної, духовної, організаційної культури, управлінської майстерності керівника	3	Ч	НДЧ	Р	Н
Ж	Читаю педагогічну періодику, збираю особисту бібліотеку з професійно-педагогічних питань	3	Ч	НДЧ	Р	Н
З	Читаю лише уривки або окремі місця про педагогічний/управлінський досвід, на придбання професійно-педагогічної літератури гроші не витрачаю	3	Ч	НДЧ	Р	Н
И	Спостерігаю за досвідом викладачів, керівників лише під час семінарів, педагогічної/управлінської виробничої практики	3	Ч	НДЧ	Р	Н
І	З інтересом беру участь в аналізі педагогічних/управлінських ситуацій, що виникають у закладі освіти, намагаюсь при цьому фіксувати їх у письмовому вигляді	3	Ч	НДЧ	Р	Н
К	Беру участь в організації бесід з одногрупниками лише тоді, коли цього вимагає викладач	3	Ч	НДЧ	Р	Н
Л	Добираю матеріал, який висвітлює процеси управління в ЗЗСО, ЗВО (управління якістю освіти; управління розвитком закладу освіти)	3	Ч	НДЧ	Р	Н
М	Люблю працювати з літературою з теорії і практики управління в бібліотеці, вдома; люблю розв'язувати педагогічні/управлінські ситуації	3	Ч	НДЧ	Р	Н
Н	До занять на семінарах готую те, що будуть перевіряти	3	Ч	НДЧ	Р	Н

О	Коли здаю реферат на перевірку, то намагаюсь акуратно й красиво оформити обкладинку, оскільки вважаю, що це свідчить про мою старанність	3	Ч	НДЧ	Р	Н
П	Погоджуюсь виступати на семінарах, конференціях з доповідями, висловлювати власну точку зору, брати участь в обговоренні педагогічних ситуацій, у диспутах, дискусіях	3	Ч	НДЧ	Р	Н
Р	Виявляю зацікавленість до освітнього менеджменту, педагогічного та управлінського досвіду керівників закладів освіти	3	Ч	НДЧ	Р	Н

Оцінка результату: Оцініть, будь ласка, свої відповіді за такою шкалою: «завжди» – 5 балів; «часто» – 4 бали; «не дуже часто» – 3 бали; «рідко» – 2 бали; «ніколи» – 1 бал. Максимальна кількість балів – 30.

Про професійну потребу, функціональний інтерес (високий рівень сформованості мотивації розвитку культури провідництва) свідчить висока кількість балів за сукупністю Б + Д + Ж + І + М + П; про допитливість, яка розвивається, епізодичну зацікавленість, нейтральне ставлення (середній рівень) – А + Е + Є + К + Л + Р; про показну зацікавленість, негативне ставлення (низький рівень) – В + Г + И + Н + О.

Анкета 3

«Ваше ставлення до питань провідництва в освіті»

Шановні колеги! Будь-ласка, висловіть Ваші погляди щодо питань оволодіння культурою провідництва за п'ятьма позиціями й оцініть їх за трибальною шкалою: оцінка 3 відбиває найбільший ступінь Вашого ставлення, оцінка 1 – найменший.

№	Твердження	Оцінка		
		1	2	3
1	Знання про історію провідництва необхідні кожному керівнику	1	2	3
2	Ефективність організаційної діяльності керівника значною мірою залежить від його володіння науковими методами управління	1	2	3
3	Здатність до рефлексії сприяє розв'язанню складних завдань	1	2	3

	професійної діяльності керівника			
4	Пізнання підходів до формування у себе культури провідництва – це цікавий і необхідний для професійного становлення процес	1	2	3
5	Знання, вміння, досвід з провідництва в освіті мають величезне значення для моєї управлінської діяльності й особистісного життя	1	2	3

Оцінка результату: Якщо набрано 12–15 балів, то інтерес до провідництва в освіті є стійким; якщо 8-11 – ситуативним; менше 8 балів – відсутність інтересу.

ДОДАТОК Д

Самодіагностика сформованості особистісних і професійних якостей

Інструкція. Проаналізуйте якості за ступенем важливості від 20 до 1. Одним й тим самим балом може бути оцінена лише одна якість. Оцінки впишіть у ліву колонку «А». Після цього закрийте ліву колонку, уважно ще раз прочитайте всі якості та оцініть сформованість цієї якості в собі. Метод оцінювання той самий, як і в попередній анкеті. Бали запишіть у праву колонку «Б».

А	Якості особистості	Б
	Наполегливість	
	Вимогливість до себе	
	Рефлексивне мислення	
	Ініціативність	
	Творчість	
	Висока культура провідництва	
	Дисциплінованість	
	Саногенне мислення	
	Рішучість	
	Цілеспрямованість	
	Урівноваженість	
	Толерантність	
	Критичність та об'єктивність в оцінках	
	Почуття власної гідності	
	Працелюбність	
	Асертивність	
	Наполегливість	
	Резильєнтність	
	Вимогливість до себе	
	Відповідальність	

ДОДАТОК Е

Діагностування педагогічної спрямованості здобувачів

Методики психолого-педагогічної діагностики

Тест «Самооцінка»

Поміркуйте над запропонованими твердженнями, вказавши в чотирибальній системі своє ставлення до них. При цьому бали повинні означати, що Ви думаєте про це: дуже часто – 4 бали; часто – 3 бали; інколи – 2 бали; рідко – 1 бал; ніколи – 0 балів.

№ п/п	Твердження	Бали				
		4	3	2	1	0
1	Мені хочеться, щоб мої одногрупники підбадьорювали мене					
2	Постійно почуваю власну відповідальність під час навчання					
3	Я піклуюсь про своє майбутнє					
4	Більшість мене ненавидить					
5	Я менш ініціативний, ніж інші					
6	Я піклуюсь про свій психічний стан					
7	Я боюсь видаватися дурнем					
8	Зовнішній вигляд інших кращий, ніж мій					
9	Я боюсь виступати з доповідями в незнайомій обстановці					
10	Я часто припускаюсь помилок					
11	Шкода, що мені не вистачає впевненості в собі					
12	Мені б хотілося, щоб мої дії частіше узгоджувалися з іншими					
13	Шкода, що я не вмію як слід говорити з людьми					
14	Я занадто скромний (скромна)					
15	Моє життя безкорисне					
16	Більшість невірно думає про мене					
17	Мені ні з ким поділитися думками					
18	Люди багато чекають від мене					
19	Люди не особливо цікавляться моїми досягненнями					
20	Я трохи хвилююся					
21	Я відчуваю, що більшість людей не розуміє мене					

22	Я не почуваюся в безпеці					
23	Я нерідко хвилююся даремно					
24	Я почуваюся незручно, коли заходжу до кімнати, де вже сидять люди					
25	Я почуваюся скуто					
26	Я відчуваю, що люди говорять про мене за моєю спиною					
27	Я впевнений, що люди майже все сприймають легше ніж я					
28	Мені здається, що зі мною повинна статися якась неприємність					
29	Мене хвилює те, як одногрупники ставляться до мене					
30	Шкода, що я не товариський					
31	У суперечках я висловлююся лише тоді, коли впевнений у своїй правоті					
32	Я думаю про те, чого від мене чекає громадськість					

Якщо Ви набрали: 0–25 балів, то у Вас *завищений рівень* самооцінки; 26–45 балів – *адекватний рівень* самооцінки; вище 45 балів – *занижений рівень* самооцінки (переживання з приводу критичних зауважень на свою адресу, сумнівів у правильності власних дій тощо).

Тест «Чи тактовна Ви особистість?»

Інструкція. Уважно прочитайте кожне питання й оберіть один із запропонованих варіантів відповіді.

1. У громадському транспорті розпочинається сварка. Ваша реакція?
 - А. Не беру участі.
 - Б. Коротко висловлююся на захист сторони, котру вважаю правою.
 - В. Активно втручаюся, «викликаючи вогонь на себе».
2. Чи виступаєте Ви з критичними зауваженнями на адресу інших (під час студентських зборів, нарад)?
 - А. Ні.
 - Б. Лише коли маю на це підстави.
 - В. Критикую з будь-якого питання.
3. Чи часто Ви сперечаєтесь із друзями, одногрупниками?
 - А. Лише якщо вони не ображаються.
 - Б. Лише з принципових питань.

В.Суперечки – це моя стихія.

4. *Уявіть, що Ви стоїте в черзі. Як відреагуєте, коли хтось пробує пройти поза чергою?*

А. Обурююсь у душі, але мовчу: собі дорожче.

Б. Роблю зауваження.

В. Проходжу в «голову» черги і спостерігаю за порядком.

5. *На обід Вам дали недосолену страву. Ваша реакція?*

А. Не буду галасувати через дрібниці.

Б. Посолю, не коментуючи.

В. Не стримуюсь від зауваження і, можливо, демонстративно відмовлюся від їжі.

6. *Вам наступили на ногу на вулиці чи в транспорті. Ваша реакція?*

А. З обуренням подивлюсь на кривдника.

Б. Стримано зроблю зауваження.

В. Висловлюсь, не обираючи слів.

7. *Хтось із близьких купив річ, котра Вам не подобається. Ваша реакція?*

А. Промовчу.

Б. Обмежусь коротким тактовним коментарем.

В. Влаштую скандал.

8. *Вам не пощастило в лотереї. Як Ви до цього поставитесь?*

А. Спробую вдаватись байдужим, але в душі дам слово ніколи більше не брати участь у ній.

Б. Не буду приховувати досаду, але поставлюсь з гумором до того, що відбулося, пообіцявши взяти реванш.

В. Програш надовго зіпсує мені настрій.

Обробка й інтерпретація результатів. Підрахуйте кількість набраних Вами балів, виходячи з того, що варіант відповіді А відповідає 4 балам, Б – 2 балам, В – 0 балів.

28-32 – бали: *високий рівень* розвитку тактовності (Ви миролюбні, вправно уникаєте суперечок і конфліктів, критичних ситуацій на роботі та вдома. Вам іноді слід було б бути більш твердим).

15-28 балів: *середній рівень* розвитку тактовності (можуть говорити, що Ви – конфліктна людина. Але насправді Ви конфліктуєте лише тоді, коли немає іншого виходу чи інші засоби вичерпали себе. При цьому Ви не виходите за рамки коректності, не принижуйте інших).

0-14 балів: низький рівень розвитку тактовності (суперечки й конфлікти – це повітря, без якого Ви не можете жити. Любите критикувати інших, але лише коли це Вам вигідно. Ви нестримані, грубі. Оточуючим з Вами досить складно).

Методика діагностики рівня емпатійних здібностей В.Бойка

Інструкція. Уважно прочитайте запропоновані твердження і дайте на них відповідь: «так» або «ні».

1. У мене є звичка уважно вивчати обличчя і поведінку людей, щоб зрозуміти їх характер, нахили, здібності.

2. Якщо оточуючі виявляють ознаки нервозності, я зазвичай залишаюсь спокійним.

3. Я більш довіряю доводам розуму, ніж інтуїції.

4. Я вважаю досить доречним цікавитися домашніми проблемами своїх одногрупників, друзів, знайомих.

5. Я можу легко ввійти в довіру до людини, якщо це буде потрібно.

6. Зазвичай я з першої зустрічі вгадую «споріднену душу» в новій людині.

7. Я з цікавості зазвичай заводжу розмову про життя, роботу, політику з випадковими попутниками.

8. Я втрачаю душевну рівновагу, якщо оточення чимось пригнічене.

9. Моя інтуїція – більш надійний засіб розуміння оточення, ніж знання й досвід.

10. Виявляти цікавість до внутрішнього світу іншої особистості – нетактовно.

11. Часто своїми словами я ображаю близьких, не помічаючи цього.

12. Я легко можу уявити себе якоюсь твариною, відчувати її поведки і стан.

13. Я рідко розмірковую про причини вчинків людей, котрі не мають до мене безпосереднього відношення.

14. Я рідко приймаю близько до серця проблеми своїх друзів.

15. Зазвичай за декілька днів я відчуваю: щось повинно відбутися з близькою мені людиною, й очікування виправдовуються.

16. У спілкуванні з колегами зазвичай я намагаюсь уникати розмов про особисте.

17. Іноді близькі дорікають мені за черствість, неувагу до них.

18. Мені легко вдається копіювати інтонацію, міміку людей, наслідуючи їх.

19. Мій допитливий погляд часто бентежить моїх нових знайомих.

20. Чужий сміх зазвичай «заражає» мене.

21. Часто діючи навмання, я знаходжу правильний підхід до людини.

22. Плакати від щастя незручно.

23. Я здатний повністю злитися з коханою людиною, ніби розчинитись у ній.

24. Мені рідко зустрічаються люди, котрих я розумів би без зайвих слів.

25. Я мимоволі чи з цікавості часто підслуховую розмови сторонніх людей.

26. Я можу залишатись спокійним, навіть якщо всі навколо мене хвилюються.

27. Мені простіше підсвідомо відчутти сутність людини, ніж зрозуміти її.

28. Я спокійно ставлюся до дрібних неприємностей, котрі трапляються з членами моєї родини.

29. Мені важко задушевно й довірливо розмовляти з настороженою та замкненою людиною.

30. Моя творча натура – поетична, художня, артистична.

31. Я без особливої цікавості вислуховую сповіді нових знайомих.

32. Я втрачаю спокій, коли бачу людину, що плаче.

33. Моє мислення більш відрізняється конкретністю, строгістю, послідовністю, аніж інтуїція.

34. Коли друзі починають говорити про свої неприємності, я намагаюся перевести розмову на іншу тему.

35. Якщо я бачу, що в когось із близьких погано на душі, то зазвичай утримуюся від розмов.

36. Мені важко зрозуміти, чому дрібниці можуть так сильно засмучувати людей.

Обробка результатів. Підрахуйте загальну кількість балів, враховуючи, що Ви отримуєте по одному балу за кожну ствердну відповідь на питання 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 15, 18, 19, 20, 21, 25, 27, 30, 32 і за кожну негативну відповідь на питання 2, 3, 10, 11, 13, 14, 16, 17, 22, 23, 24, 26, 28, 29, 31, 33, 34, 35, 36.

Якщо Ви отримали 30 і більше балів, то Ви маєте високий рівень розвитку емпатії; 22–29 балів – середній рівень; 21 і менше балів – низький рівень розвитку емпатії.

Тест «Оцінка комунікативних умінь»

Інструкція. Дайте відповідь «так» або «ні» на запропоновані питання.

№	Запитання	«Так»	«Ні»
1	Чи багато у Вас друзів, із якими Ви постійно спілкуєтесь?		
2	Чи довго Вас турбує почуття образи, завданої Вам кимось із друзів?		
3	Чи прагнете Ви нових знайомств?		
4	Чи правда, що Вам краще і простіше проводити час за читанням книги або, наприклад, за комп'ютером, ніж із людьми?		
5	Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, котрі значно старші за Вас?		
6	Чи важко Вам включатися в нові для Вас стосунки, компанії?		
7	Чи легко Вам вдається встановити контакти з незнайомими людьми?		
8	Чи важко Вам освоюватись у новому колективі?		
9	Чи прагнете Ви першого ж зручного випадку познайомитись і поговорити з новою людиною?		
10	Чи часто у Вас виникає роздратування від спілкування з людьми, і Вам хочеться побути наодинці?		
11	Чи подобається Вам постійно знаходитись серед людей?		
12	Чи виникає у Вас почуття утруднення, незручності або засоромлення, якщо доводиться виявляти ініціативу, щоб познайомитись із новою людиною?		
13	Чи любите Ви брати участь у колективних заходах, розвагах?		
14	Чи правда, що Ви відчуваєте себе непевно серед малознайомих людей?		
15	Чи важко Вам внести оживлення в малознайому для		

	Вас компанію?		
16	Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?		
17	Чи відчуваєте Ви себе невимушено, потрапивши до малознайомої компанії?		
18	Чи правда, що Ви відчуваєте себе досить впевнено і спокійно, коли доводиться говорити щось великій групі людей?		
19	Чи правда, що у Вас багато друзів?		
20	Чи часто Ви соромитесь, відчуваєте незручність при спілкуванні з малознайомими людьми?		

Ключ. Підрахуйте кількість балів, що збігається з кількістю відповідей «так». Якщо Ви отримали 15–20 балів, це свідчить про *високий рівень* Ваших комунікативних умінь; якщо 10–14 балів, то це відповідає *середньому рівню*; у випадку кількості балів, менших за 10 – *низькому рівню*.

Шкала вимірювання самоактуалізації

Інструкція. Дайте відповідь на кожне твердження, використовуючи таку шкалу: 1 – не згодний; 2 – не згодний частково; 3 – згодний частково; 4 – згодний. Значок «I», який йде за твердженням, означає, що при підрахунку загальних значень оцінка за цим пунктом буде інверсною (тобто 1=4, 2=3, 3=2, 4=1).

1. Я не соромлюся жодної своєї емоції.
2. Я відчуваю, що повинен робити те, чого чекають від мене інші (I).
3. Я вірю, що за сутністю люди хороші, їм можна довіряти.
4. Я можу сердитися на тих, кого люблю.
5. Завжди необхідно, щоб інші схвалювали те, що я роблю (I).
6. Я не приймаю свої слабкості (I).
7. Мені можуть подобатись люди, яких я можу не схвалювати.
8. Я боюсь невдач (I).
9. Я намагаюсь не аналізувати й не спрощувати складні сфери (I).
10. Краще бути самим собою, ніж популярним.
11. У моєму житті немає того, чому б я себе присвятив (I).
12. Я можу висловити мої почуття, навіть якщо це призведе до небажаних наслідків.
13. Я не мушу допомагати іншим (I).
14. Я стомився від страхів і неадекватності (I).

15. Мене люблять, тому що я люблю.

Ключ. Чим вище загальне значення, тим більший рівень самоактуалізації виявляється у людини.

Методика визначення здатності до самокорекції

Інструкція. Дайте відповідь на запитання: «Чи повторите Ви свої життєві помилки» за такими варіантами: «так», «ні», «не знаю».

1. Чи траплялося Вам робити життєву помилку, результати якої Ви відчували протягом декількох місяців, або ні?
2. Чи можна було уникнути цієї помилки?
3. Чи траплялося Вам наполягати на власній думці, якщо Ви не були впевнені на 100 % в її правильності?
4. Чи розповідали Ви кому-небудь із близьких про свою найбільшу життєву помилку?
5. Чи вважаєте Ви, що в певному віці характер людини вже не може змінитися?
6. Якщо хто-небудь засмутив Вас, чи можете Ви швидко забути про це та перейти до звичного розпорядку?
7. Ви іноді вважаєте себе невдачником?
8. Чи вважаєте Ви себе людиною з великим почуттям гумору?
9. Якщо б Ви мали можливість змінити важливі події, що сталися раніше, чи побудували б Ви інакше своє життя?
10. Що більш керує Вами при прийнятті щоденних особистих рішень: розум (так) або емоції (ні)?
11. Чи складко Вам прийняти дрібні рішення з питань, які щодня ставить життя?
12. Чи користувалися Ви порадами чи допомогою людей, які не належать до кола самих близьких осіб при прийнятті життєво важливих рішень?
13. Чи часто Ви поверталися у спогадах до тих моментів, які були для Вас неприємними?
14. Чи подобається Ви собі як особистість?
15. Чи траплялося Вам просити у кого-небудь прощення, хоча Ви й не вважали себе винуватим?

Ключ. За кожен відповідь «так» на питання 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 та «ні» на 2, 4, 6, 8, 10, 12, 15 нараховується по 10 балів. За кожен відповідь «не знаю» - по 5 балів.

100-150 балів: Ви маєте виключну особливість ускладнювати своє життя. Можливо, власні помилки Ви вважаєте успіхами. Чергова життєва помилка готова наздогнати Вас у будь-який момент. Тому перед прийняттям чергового помилкового рішення, яким буде те знову незадоволені й Ви, Ваше оточення, знайдіть себе досвідченого радника.

50-99 балів: Можливо, те, що Ви називаєте великою помилкою, яку Ви здійснили коли-небудь, сьогодні пов'язано з іншим поглядом на себе і власне минуле. Ваш критичний розум іноді перешкоджає глибоким бажанням, а обережність не завжди є гарантією повної життєвої вдачі.

0-49 балів: У найближчому майбутті Вам не загрожує безпека здійснити життєву помилку. Головна гарантія цього – Ви самі. У Вас є багато рис, які забезпечують чітке планування й передбачення власного майбутнього. Ви відчуваєте себе творцем власного життя.

Тест «Самооцінка раціональної поведінки у конфлікті»

Проаналізуйте свої дії за 11-ма позиціями у конфліктах, що відбувалися за Вашою участю і оцініть їх за п'ятибальною шкалою: оцінка 1 означає повну відповідність вашої поведінки до визначеної позиції, а оцінка 5 – те, що для вас така поведінка не є характерною.

№ п/п	Позиція	Оцінка
1	Критично оцінюю партнера	1 2 3 4 5
2	Приписую йому погані наміри	1 2 3 4 5
3	Демонструю зверхність	1 2 3 4 5
4	Звинувачую й закликаю до відповідальності лише партнера	1 2 3 4 5
5	Ігнорую інтереси суперника	1 2 3 4 5
6	Рахуюсь лише з власною позицією	1 2 3 4 5
7	Зменшує досягнення партнера	1 2 3 4 5
8	Перебільшую свої досягнення	1 2 3 4 5
9	Торкаюся «больових точок» та вразливих місць партнера	1 2 3 4 5
10	Висуваю партнерові багато претензій	1 2 3 4 5
11	Дратуюсь, переходжу на крик, підвищую голосу	1 2 3 4 5

Обробка результатів

Вираховується середнє арифметичне відповідей за всіма позиціями. Якщо отриманий показник більше за 3, то це свідчить про володіння достатніми навичками раціональної поведінки у конфлікті.

Якщо показник менше за 3, це означає, що досліджуваний не має достатніх навичок раціональної поведінки у конфлікті

Методика «Самооцінка конструктивної поведінки в конфлікті»

Інструкція: Проаналізуйте свої дії за п'ятьма позиціями конструктивної поведінки у конфліктах, які відбувалися за вашої участі. Оцініть їх за п'ятибальною шкалою за представленою матрицею.

№ п/п	Позиція	Оцінка	Позиція
1.	«Відкритість» розуму. Ви налаштовані на розуміння доводів і аргументів опонента.	5 4 3 2 1	Ви ніколи не прагнете зрозуміти свого опонента.
2.	Позитивне ставлення до опонента.	5 4 3 2 1	Негативне ставлення до опонента.
3.	Раціональне мислення. Ви контролюєте свої емоції.	5 4 3 2 1	Ви піддаєтеся дії стихій та емоцій.
4.	Співробітництво. Ви орієнтуєтеся не на односторонній виграш, а на рівність і співпрацю.	5 4 3 2 1	Ви прагнете одностороннього виграшу.
5.	Терплячість. Ви визнаєте право людей бути такими, які вони є, вас не дратують погляди, які не співпадають із вашими.	5 4 3 2 1	Ви нетерплячі до опонента, вас дратують емоції, його позиція чи погляди.

Обробка результатів.

Вираховується середнє арифметичне відповідей студента за всіма позиціями. Якщо отриманий показник більше за 3, то це свідчить про наявність ознак конструктивної поведінки у конфлікті.

Якщо показник менше за 3, це свідчить про наявність „деструктивної поведінки” у конфлікті. Необхідно звернутися до технологій раціональної поведінки у конфлікті і зайнятися тренінгом емоційної саморегуляції.

Тест «Уникнення конфлікту» (для самоконтролю)

Проаналізуйте свої дії за 10 позиціями, що відбивають ставлення до конфлікту. Обведіть кружечком обрану вами відповідь: «так» чи «ні».

№ п/п	Позиція	Оцінка
1	Завжди програю в конфлікті	так - ні
2	Вважаю, що конфліктів потрібно уникати	так - ні
3	Висловлюю свою думку тоном вибачення	так - ні
4	Вважаю, що програю, якщо висловлю свою незгоду	так - ні
5	Дивуюсь чому мене не розуміють інші	так - ні
6	Обговорюю конфлікт на стороні	так - ні
7	Сприймаю конфлікт досить емоційно	так - ні
8	Вважаю, що в конфлікті недоцільно демонструвати свої емоції	так - ні
9	Відчуваю, що бажано поступитись, якщо хочу розв'язати конфлікт	так - ні
10	Вважаю, що людям складно виходити з конфлікту	так - ні

Оцінка результатів

Підрахуйте кількість відповідей з оцінкою „так”; сума 7-8 балів означає, що у ваша поведінка відбиває надмірну схильність до конфліктності; 4-6 балів – тенденція до конфліктної поведінки виражена на середньому рівні; 1-3 бали – ви не є конфліктною особистістю.

Тест «Самооцінка конфліктності»

Інструкція. Тест містить шкалу для самооцінки за 10 парами тверджень. Виконання тесту зводиться до наступного: Ви оцінюєте кожне твердження, відмічайте кружечком на скільки балів оцінюєте в собі властивість, що представлена в лівій колонці. Оцінювання проводиться за 7-бальною шкалою: 7 балів означає, що властивість, що оцінюється, виявляється завжди; 1 бал вказує на те, що ця властивість не виявляється зовсім.

1. Вступаєте у суперечки	7 6 5 4 3 2 1	Уникаєте суперечок
2.Свої висновки супроводжуєте тоном,	7 6 5 4 3 2 1	Свої висновки супроводжуєте

який не допускає заперечень		вибаченнями
3.Вважаєте, що зможете настояти на своїй думці, якщо будете настирливо заперечувати	7 6 5 4 3 2 1	Вважаєте, що якщо будете заперечувати, то не зможете довести свою думку
4.Не звертаєте уваги на те, що інші не розділяють Вашу точку зору	7 6 5 4 3 2 1	Жалкуєте, якщо бачите, що інші не розділяють Вашу точку зору
5.Спірні питання обговорюєте у присутності опонента	7 6 5 4 3 2 1	Розмірковуєте про спірні питання за відсутністю опонента
6.Не бентежитесь, якщо потрапляєте у напружений стан	7 6 5 4 3 2 1	У напружених умовах відчуваєте себе ніяково
7.Вважаєте, що у спорі необхідно виявляти свій характер	7 6 5 4 3 2 1	Вважаєте, що у спорі не потрібно демонструвати свої емоції
8. Не поступаєтесь у суперечках	7 6 5 4 3 2 1	Поступаєтесь у суперечках
9.Вважаєте, що люди легко виходять із конфлікту	7 6 5 4 3 2 1	Вважаєте, що люди важко виходять із конфлікту
10.Якщо дратуєтесь, то вважаєте, що без цього не можна	7 6 5 4 3 2 1	Якщо дратуєтесь, то незабаром відчуваєте почуття провини

Оцінка результатів

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

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

Методика

«Експрес-діагностика поведінкового стилю в конфліктній ситуації»

Інструкція: Дайте відповіді на запропоновані питання і визначте, якою мірою властива вам та чи інша поведінка у конфліктній ситуації: часто – 3 бали; періодично – 2 бали; рідко – 1 бал.

Опитувальник

1. Погрожую або б'юся.
2. Намагаюся прийняти точку зору супротивника, рахуюся з нею, як із своєю.
3. Шукаю компроміс.
4. Припускаю, що не правий, навіть якщо не можу повірити у це остаточно.
5. Уникаю супротивника.
6. Намагаюся за будь-яких обставин досягти своїх цілей.
7. Намагаюся визначитися, з чим я згодний, а з чим – категорично ні.
8. Йду на компроміс.
9. Здаюся.
10. Змінюю тему.
11. Повторюю одне і те ж, доки не досягну свого.
12. Намагаюся знайти витоки конфлікту, зрозуміти, з чого усе почалося.
13. Трохи поступаюся і підштовхую таким чином до поступок іншу сторону.
14. Пропоную мир.
15. Намагаюся все перевести у жарт.

Обробка та інтерпретація результатів.

Отримані результати кожного студента звіряємо з «ключем».

Ключ – А (1, 6, 11), В (2, 7, 12), С (3, 8, 13), Д (4, 9, 14), Е (5, 10, 15).

А – жорсткий стиль розв'язання конфліктів. Такі досліджувані будуть відстоювати свої погляди, захищаючи власну позицію. Прагнуть виграти попри все, завжди впевнені у своїй правоті.

Б – стиль примирення. Означає зорієнтованість на пом'якшення гостроти конфлікту, на те, щоб домовитися, шукає альтернативи і розв'язок, який задовольнив обидві сторони.

В – компромісний стиль. Із самого початку появи розбіжностей спостерігається установка на компроміс.

Г – м'який стиль. Виявляється у готовності погодитися з поглядами супротивника і відмовитися від своєї позиції.

Д – стиль уникнення. Цей стиль зорієнтований на уникнення конфлікту. Особа намагається не загострювати ситуацію, не доводити конфлікт до відкритого зіткнення

Методика «Експрес-діагностика конфліктної стійкості»

Інструкція: Оцініть за п'ятибальною шкалою, наскільки у вас виявляється кожна із наведених нижче властивостей. Оцініть їхній вияв за п'ятибальною шкалою – від 5 до 1 балів.

1.	Ухиляюся від суперечок.	5 4 3 2 1	Прагну суперечок.
2.	Ставлюся до конкурента без упередженості.	5 4 3 2 1	Підозрілий.
3.	Маю адекватну самооцінку.	5 4 3 2 1	Маю завищену самооцінку.
4.	Прислуховуюся до думки інших.	5 4 3 2 1	Не приймаю інших думок.
5.	Не піддаюся на провокації, не «заводжуся».	5 4 3 2 1	Легко «заводжуся».
6.	Поступаюся у суперечці.	5 4 3 2 1	Не поступаюся у суперечці: перемога чи поразка.
7.	Якщо вибухаю, то потім переживаю почуття провини.	5 4 3 2 1	Якщо вибухаю, то вважаю, що без цього неможливо.
8.	Витримую коректний тон у суперечці, тактовність.	5 4 3 2 1	Застосовую тон, який виключає заперечення, безтактний.
9.	Вважаю, що у суперечці не потрібно демонструвати свої емоції.	5 4 3 2 1	Вважаю, що у суперечці потрібно виявляти сильний характер.
10.	Вважаю, що суперечка – крайня форма розв'язання конфлікту.	5 4 3 2 1	Вважаю, що суперечка необхідна для розв'язання конфлікту.

Обробка та інтерпретація результатів.

Підрахуйте загальну кількість балів.

40 – 50 – високий рівень конфліктостійкості

30 – 39 – середній рівень конфліктостійкості

20 – 29 – рівень вираженої конфліктності

19 і менше – високий рівень конфліктності.

Методика «Діагностика групової мотивації» (І. Д. Ладанов)

Тест складений за принципом семантичного диференціала. Він може застосовуватися для колективної оцінки факторів формування групової мотивації. Біля кожного пункту опитувальника є шкала оцінок у балах від 1 до 7. У лівій частині тесту представлені позитивні фактори, які характеризують групову мотивацію. У правій його частині представлені фактори, що негативно характеризують групову мотивацію.

Інструкція. Перед вами тест, що містить 25 факторів (позитивних і негативних). Ці фактори дозволяють оцінити ступінь сформованості групової мотивації. Просимо вас уважно оцінити ці фактори, які характеризують стан мотивації в групі, членом якої ви є. Оберіть відповідний бал (обведіть кружком цифру, що відповідає вашим уявленням). Потім підсумуйте всі відзначені бали. Бажано, щоб це завдання виконали всі члени вашої групи й був отриманий середній результат оцінок. Після цього обговоріть виконане завдання у групі.

Бланк відповідей

№ п/п	Фактори	Оцінка у балах	№ п/п	Фактори
1.	Високий рівень згуртованості групи	7654321	1.	Низький рівень згуртованості групи
2.	Висока активність членів групи	7654321	2.	Низька активність членів групи
3.	Нормальні міжособистісні взаємини в групі	7654321	3.	Погані міжособистісні взаємини в групі
4.	Відсутність конфліктів у групі	7654321	4.	Наявність конфліктів у групі
5.	Високий рівень групової сумісності	7654321	5.	Низький рівень групової сумісності
6.	Особистісне осмислення організаційних цілей і їхнє прийняття	7654321	6.	Неприйняття студентами організаційних цілей
7.	Визнання авторитету головуючого	7654321	7.	Члени групи не приймають авторитету головуючого

8.	Повага до компетентності головуючого	7654321	8.	Члени групи не віддають належного компетентності головуючого
9.	Визнання лідерських якостей головуючого	7654321	9.	Члени групи не вважають свого керівника лідером
10.	Наявність довірливих стосунків членів групи з головуючим	7654321	10.	Відсутність довірливих стосунків членів групи з керівником
11.	Участь членів групи в процесі прийняття рішень	7654321	11.	Неприйняття членами групи участі в обговоренні й прийнятті рішень
12.	Є умови для вияву творчого потенціалу членів групи	7654321	12.	Немає умов для вияву творчого потенціалу членів групи

Обробка та інтерпретація

Суть обробки результатів зводиться до сумарного підрахунку балів по всім 25 твердженням.

Рівням групової мотивації відповідають наступні показники:

25 - 48 балів – група негативно мотивована,

49 - 74 бала – група слабо мотивована,

75 - 125 балів – група недостатньо мотивована на одержання позитивних результатів,

126 - 151 балів – група в достатньо мотивована на досягнення успіху діяльності,

152 - 175 балів – група позитивно мотивована на успіх у діяльності.

Методика вивчення мотивів участі студентів у груповій діяльності

Для відповідей використовується така шкала:

3 – дуже приваблює;

2 – приваблює значною мірою;

1 – приваблює слабо;

0 – не приваблює зовсім.

Студентам пропонують визначити, що і якою мірою залучає їх до співпраці.

Для цього біля кожного пункту слід поставити оцінку за наведеною вище шкалою.

1. Цікава справа.
2. Спілкування з різними людьми.
3. Допомога однокласникам.
4. Передача своїх знань.
5. Творча діяльність.
6. Можливість заслужити повагу товаришів.
7. Отримання нових знань, умінь.
8. Участь у справах свого колективу.
9. Можливість зробити добру справу для інших.
10. Вироблення в собі певних рис характеру.
11. Можливість пізнати себе та інших.
12. Робота над своїми вадами.

Обробка результатів.

Для визначення домінуючих мотивів необхідно виділити такі блоки:

- а) колективістські мотиви (пункти 3, 4, 8, 10);
- б) особисті мотиви (пункти 1, 2, 5, 6, 12);
- в) престижні мотиви (пункти 7, 9, 11).

Порівняння середніх оцінок за кожним блоком дозволяє визначити домінуючі мотиви участі дітей у діяльності класу.

Методика «Оцінка психологічної атмосфери у колективі»

(А.Ф. Фідлер)

Інструкція: Методика дозволяє оцінювати психологічну атмосферу в колективі і прогнозувати потенційну конфліктогенність і тенденцію до виникнення і ескалації конфліктів. На бланку приведені протилежні по значенню пари слів, за допомогою яких можна описати атмосферу у Вашому колективі.

Вам необхідно дати відповідь по кожному з 10 пунктів шкали, що представлена на бланку до методики. Відповідь дається зліва направо в балах. Вам потрібно вибрати відповідний бал від 1 до 8.

Чим ближче до правого або лівого слова в кожній парі (Ви поставите знак «+»), тим більше виражена ця ознака у Вашому колективі.

Бланк до методики

№		1	2	3	4	5	6	7	8	
1.	Доброзичливість									Ворожість
2.	Згода									Незгода
3.	Задоволеність									Незадоволеність

4.	Захопленість								Байдужість
5.	Продуктивність								Непродуктивність
6.	Теплота								Холодність
7.	Співпраця								Відсутність співпраці
8.	Взаємна підтримка								Взаємні докори
9.	Цікавість								Нудьга
10.	Успішність								Неуспіх

Обробка та інтерпретація результатів:

Таким чином, чим лівіше розташований знак «+», тим нижче бал, і, відповідно, на думку оцінюючого, сприятлива психологічна атмосфера в колективі, нижче – напруженість і потенціал конфліктогенності.

Підсумковий показник коливається від 10 (позитивна оцінка) до 80 (негативна оцінка).

Нижчий бал – позитивна оцінка, вищий бал — негативна оцінка.

Підрахуйте загальну суму балів по всіх 10 пунктах.

10 балів – найвища позитивна оцінка психологічного клімату в групі.

11-44 балів – позитивний показник вище середнього, позитивна атмосфера переважає.

45 балів – середній рівень, в групі не завжди все добре, іноді можуть виникати конфліктні ситуації.

46-79 балів – негативний показник вище середнього, негативна атмосфера переважає, часті конфлікти.

80 балів – найвища негативна оцінка психологічного клімату в групі, високий рівень ймовірності конфлікту

На підставі індивідуальних відповідей або профілів, що отримані від кожного з членів колективу створюється середній профіль.

Методика може здійснюватися анонімно, що підвищує її надійність. Надійність збільшується і в поєднанні з іншими методиками (наприклад, соціометрією).

ДОДАТОК Ж

Тренінг культури провідництва

Тренінг– (від англ. виховувати, вчити, привчати) – процес здобуття знань, формування умінь, навичок (педагогічних, комунікативних), рефлексивних здібностей в управлінській діяльності майбутнього керівника закладу освіти

Вимоги до проведення тренінгу

1. Тренінгова програма складається з 6 занять по 40 хвилин кожне. Більш ефективно проводити заняття 2 рази на тиждень.

2. Основна форма проведення програми – групова робота. Також передбачена індивідуальна (консультація) й самостійна робота (виконання домашніх вправ).

3. В основу програми покладено ідею навчити студентів комунікативного стилю поведінки. У рамках програми планується створити для студентів систему дій провідника.

4. Прояв активної діяльності всіх учасників протягом усього тренінгу.

5. Доцільним є врахування гідності кожного учасника тренінгу (повага до почуттів і прояву емоцій кожного студента й викладача; прояв емпатії з боку викладача і студентів; допомога один одному в створенні комфортного емоційного настрою; встановлення турботливих довірливих відносин).

Мета програми: збільшити рівень самостійності студентів, тобто формування в них навичок і умінь самостійно будувати власне життя і вирішувати професійно-особистісні проблеми.

Завдання програми:

- ознайомлення студентів із власними особистісними і психосоціальними особливостями, усвідомлення їх, надання необхідної допомоги з питань проведення необхідної психолого-педагогічної корекції якостей, що заважають ефективному виконанню педагогічних задач, розвиток ресурсів особистості, необхідних у діяльності провідника;

- навчання студентів навичкам подолання проблем; збільшення потенціалу особистісних ресурсів: формування позитивної установки «Я–концепції», розвиток емпатії, інтернального локус-контролю;

- навчання студентів навичок ефективної соціально-комунікативної поведінки;

- навчання студентів конкретних методів і технік поведінки провідника.

Стратегії програми:

- ознайомлення студентів з планом програми-тренінгу, визначення її цілей і завдань;

- добровільна участь у тренінгу;

- багатофакторність впливу;

- використання різних форм проведення програми-тренінгу (групова, індивідуальна, самостійна);

- формування в процесі діяльності зі студентами-лідерами, які в майбутньому змогли б виконати виховні функції, демонструючи форми поведінки провідника;
- використання евристичних методів генерування альтернатив (мозковий штурм, метод Делфі, синектика, сценарний аналіз, ділові, сюжетно-рольові ігри) для стимулювання активності учасників програми-тренінгу;
- *генерування альтернатив – творчий процес як етап системного аналізу, тобто ідеї та можливі шляхи формування культури провідництва.*

МЕТОД МОЗКОВОГО ШТУРМУ

Метод мозкового штурму – це метод посилення творчого підходу стимулюванням генерування ідей у процесі їх обговорення групою людей, за якого забороняється критика. Мета цього методу полягає в стимулюванні висловлення ідей через заохочення ініціативи учасників. При цьому передбачається дотримання таких правил:

- жодна ідея не вважається безглуздою, і тому членів групи заохочують висловлювати довільні крайнощі та неймовірні ідеї;
- кожна з висловлених ідей належить колективу, а не особі, що запропонувала її. Тому кожен член групи використовує ідеї інших;
- жодна з ідей не піддається критиці, бо головна мета – породжувати, а не оцінювати ідеї.

МЕТОД ДЕЛФІ

Метод Дельфі передбачає збирання та зіставлення анонімних суджень з питання, яке становить інтерес, шляхом послідовного розсилання анкет, що перемежовується з обробленням інформації. За методу Дельфі зберігаються переваги наявності кількох суджень і водночас усувається ефект зміщених оцінок, який можливий за особистої взаємодії респондентів. Основа методу – збір поштових анкет. Наприклад, учасники опитування відповідають на першу анкету та відсилають її. Спеціалісти узагальнюють відповіді, визначають груповий консенсус та відправляють цей результат респондентам разом із другою анкетною для переоцінки власних попередніх відповідей. Основна ідея цього методу полягає в тому, що консенсус призводить до кращого розв'язування після кількох раундів опитування. Але, як показують дослідження, досить часто значні зміни не відбуваються вже після другого раунду.

СИНЕКТИКА

Синектика призначена для генерування альтернатив через пошук аналогій до поставленого завдання за допомогою асоціативного мислення. На відміну від мозкового штурму, головною метою тут є генерування невеликої кількості альтернатив. Для цього формується група з 5–7 осіб, які характеризуються гнучкістю мислення, широким кругозором і практичним досвідом у різних сферах діяльності, психологічною сумісністю тощо. Після набуття певного досвіду спільної роботи група починає цілеспрямоване систематичне обговорення

довільних (можливо, і фантастичних) аналогій, що виникають стосовно проблеми, яка розглядається.

Особливе значення синектика надає аналогіям, пов'язаним із відчуттям рухів, що обумовлено високою організацією наших рухових рефлексів, а їх осмислення може підказати корисну нестандартну ідею. Для успішної роботи, як і при мозковому штурмі, необхідно дотримуватись деяких правил: забороняється обговорювати недоліки та переваги окремих членів групи, кожен має право припинити роботу без жодних пояснень, роль ведучого постійно переходить до інших членів групи. Але, на відміну від мозкового штурму, при застосуванні синектики необхідна спеціальна та тривала підготовка.

СПЕЦІАЛІЗОВАНІ ТРЕНІНГИ МОРАЛЬНО-ЕТИЧНИХ ВЧИНКІВ

Проведення спеціалізованих тренінгів морально-етичних вчинків, які згодом допоможуть врегулювати емоції, розвинути вольові якості майбутніх керівників. Це метод виховання, який сприяє формуванню спеціальних умінь – моральність у взаєминах, моральна вихованість. Це спеціально організована технологія, яка дозволяє під контролем викладача обговорювати різні варіанти життєвих ситуацій, переживати, емоційно відгукуватися на проблеми іншої людини, розуміти можливості та механізми регулювання практичної поведінки в певних обставинах (корекція поведінки, участь студентів і викладачів у спеціальних програмах «Лідерство в освіті», технологіях менеджменту).

Вправа 1

Педагогічна модель діяльності провідника

Основні риси: концентрація на учня (зазначити вік), концентрація на його проблемах; гуманістична спрямованість методів виховання на розвиток учня. Стан життєтворчості особистості в конкретній життєвій ситуації.

Вправа 2

„Цінності індивідуальні та загальнолюдські”

РОЗРОБКА СЦЕНАРІЇВ

Розробка сценаріїв – метод аналізу ймовірних шляхів розвитку або поведінки системи в майбутньому. Отже, сценарій являє собою певний варіант можливого розвитку подій, деякий логічно обґрунтований прогноз, який з певною ймовірністю реалізується після прийняття рішення. Корисно розробляти кілька варіантів сценаріїв, як правило, песимістичних та оптимістичних, у межах яких найімовірнішим буде розвиток майбутніх подій.

До сценаріїв відносять не тільки змістовні міркування, що дають змогу не втратити деякі важливі деталі, які не завжди враховуються при формальному описуванні системи, а й результати кількісного техніко-економічного або

статистичного аналізу із попередніми висновками, які можна одержати на їх підставі.

Отже, сценарій є попередньою інформацією, на основі якої виконується подальша робота з прогнозування галузі чи розроблення варіанта проекту. Він уможливорює уявлення проблеми, а потім перехід до формального зображення системи у вигляді графіків, таблиць для проведення експертного опитування та інших методів системного аналізу.

Вправа 1

Перевтілення

Виявити в собі здатність до перевтілення не тільки в різних людей, але й у тварин, рослин, каміння, предмети домашнього вжитку, навіть в абстрактні поняття, як наприклад, віднімання або щось подібне, наприклад у незвичайну квітку.

Вправа 2

Спостереження

«Перебуваючи поруч з ним (батьком), я навчилася бути гранично, уважною до всього, що мене оточує, запам'ятовувати людей, яких зустрічала, і місця, де була. І жодних знижок мені не робилося, бо на карту було поставлено розвиток потенційного дару ...Він постійно запевняв мене в необхідності бачити й чути все навколо, змушуючи помічати найменші деталі. Куди б ми не йшли, батько постійно звертав мою увагу на різні дрібниці: як переливаються кольори на дзьобі у якоїсь пташинки, змінюється напрям вітру перед тропічною бурею, пахне свіжоскошена трава, який смак у стиглого й соковитого манго. Він володів даром навчання й домігся того, що всі мої почуття загострилися, і я навчилася повною мірою сприймати навколишній світ.

«Постійне спостереження за людиною протягом певного періоду з точки зору всіх чотирьох модальностей – мови тіла, особи, голосу і манери мови – дозволяє точн» встановити, люди якого типу характеру підходять для нього найбільше або найменше за все. Виявляючи з допомогою цих чотирьох модальностей спілкування справжню сутність людей, ми можемо краще зрозуміти самих себе і більш правильно вирішати, із ким нам слід контактувати, а з ким необхідно розлучитися, щоб наше життя змінилося на краще. «Харизма – це те, що і як говорите, як при цьому виглядаєте, і все це діє разом. Ваші мова тіла і вираз обличчя доповнюють один одного, і людям подобається те, що вони бачать і чують. Родзинка – це різновид магнетизму, що відкриває всі двері перед людьми, які вміють себе подати і самою своєю присутністю створюють абсолютно особливу атмосферу».

Вправа 3

Розповідь про себе (1–2 хв.)

Дайте відповідь на запитання:

- що я відчував(ла) під час розповіді (мій внутрішній стан);

- яким був вираз мого обличчя, рухи тіла, плечі (чи були вони розкуті або навпаки);
- який був голос (інтонація, виразність мовлення);
- що мені заважало (висновок);
- як я сприймав(ла) одногрупників.

Врахування думок і спостережень одногрупників (студентів).

Вправа 4

Уміння передати комплімент один одному.

Зосередити увагу на співрозмовнику.

Вправа 5

Передати емоцію руками: роздратування; гнів; печаль; сором; страх; злість; радість тощо.

Вправа 6

Уміння слухати співрозмовника

Вправа 7

Уміння зрозуміти людину (створити ситуацію вибору).

Вправа 8

Мій потенційний учень (спроєктувати ситуацію).

Вправа 9

Уміння передати настрій співрозмовника (програвання).

Вправа 10

Уміння бачити плюси в учневі (створити ситуацію успіху).

Однак недостатньо просто прослухати цей курс, важливо зацікавитися проблемами, спробувати самому зрозуміти сутність процесів змін, що протікають як в іншій людині, так і в собі самому. Тобто необхідна самостійна робота, власний роздум – тільки тоді даний спецкурс буде корисним у подальшій роботі майбутнього вчителя. І на цьому етапі студент і викладач стають рівноправними учасниками діалогу, роздумів, комунікацій.

Пропонуємо таку методичну схему роботи зі студентом:

- читання і з'ясування ним назви теми заняття, методичних рекомендацій і самостійний роздум над ними, засновані на власному досвіді;
- знайомство з рекомендованою літературою і підготовка до активного сприймання матеріалу;
- прослуховування лекцій з теми із використанням опорних конспектів, які готуються заздалегідь і роздаються студентам;
- участь у дискусіях, колективний пошук істини, відповіді на запитання, формулювання й виклад власного розуміння теми, з'ясування і розуміння точок зору інших;
- актуалізація наявних знань, повернення до рекомендованої літератури і самостійна робота над нею.

ДІЛОВА ГРА

Під діловими іграми розуміють імітаційне моделювання реальних ситуацій, за якого учасники гри поводять себе так, як би вони діяли в реальній ситуації. При цьому реальність замінюється певною моделлю. І хоча такі ігри найчастіше використовуються для навчання (наприклад, робота за тренажерами при підготовці пілотів, штабні ігри чи навчання військових, або різноманітні тренінги та бізнес-табори, які стали популярними останнім часом), їх можна використовувати і для генерування альтернатив, особливо в ситуаціях, що важко піддаються формалізації. Важлива роль при цьому надається контрольно-арбітражним групам, що керують моделлю, реєструють хід гри та узагальнюють результати.

- Чітке визначення часу проведення програми-тренінгу (визначенні часи і дні);
- оцінка ефективності проведення програми-тренінгу за допомогою попереднього діагностування;
- отримання зворотного зв'язку з проведення програми-тренінгу від усіх зацікавлених осіб, визначення помилок, проблем і шляхів їх подолання.

Вправа 1

«Структура управлінської діяльності та її зміст»

Підготувати доповідь за таким планом

Структура управлінської діяльності та її зміст. Стадії та етапи. Характеристика підготовчого етапу. Карл Роджерс та шість вимог до встановлення контакту. Проблеми атракції і прийоми її формування. Основи техніки міжособистісної взаємодії.

Характеристика етапу «визначення мети управління». Способи постановки мети управлінської діяльності і визначення стратегії змін (духовного зростання особистості).

Характеристика етапу «аналіз комунікативних здібностей». Що і як слід аналізувати? Способи отримання інформації: спостереження, інтерв'ю, рефлексивно-аналітичний діалог, тестування. Сутність і методика проведення рефлексивно-аналітичного діалогу. Тестування.

Характеристика етапу «Реалізація комунікативних здібностей». Вибір методів управління. Планування (програвання) діалогічної взаємодії. Діалог, діалогічне спілкування, діалогічна взаємодія. Діалогічне спілкування: ставлення до учня (співрозмовника) як до рівноправної особистості й цінності, повага іншої людини. діалог як механізм усунення проблемних і конфліктних ситуацій спілкування.

Характеристика етапу „саморегуляція власної поведінки та поведінки партнера зі спілкування”.

Сценарій проведення коучингу «Саногенне мислення».

Коучинг з саногенного мислення

(за транзактним аналізом)

Поговоримо про важливі проблеми, які впритул пов'язані з життям кожного з нас. Тобто про те глобальне, що безпосередньо сьогодні є предметом розмови в кухнях, спальнях і що створює настрій, а отже психологічні стани людей з України.

Як нам зберегти своє культурне національне обличчя? Обличчя громадянина України.

Перш ніж я перейду до конкретного аналізу, зауважу лише на тому, що саме вихід України, українського громадянського суспільства з рабства спричинив до тектонічних глобальних зрушень у цілому світі. Якщо би ми і далі залишалися у полоні нашого ментального рабства світ би котився за своєю визначеною лицемірною системою цінностей, а інакше, кажучи псевдо цінностей. Війна, яка руйнує багато стереотипів сьогодні показала, що українці надали їй зовсім іншого значення. Для українців це не просто війна, конфлікт або криза. У нашій версії це національно-визвольна війна, коли ми остаточно хочемо звільнитися із ментального рабства і не тільки совковсько-московського. Це призводить до зміни всього світу.

Одне запитання турбує. Чи дійдемо ми всі до кінця і переможемо не в нашій війні? Чому не в нашій? Тому що не ми приходили зі зброєю на чужу територію із захватницькою місією назва якій «спецоперація».

Як нам стати переможцями у цій війні? В першу чергу, ми маємо пам'ятати, що нам потрібно зберегти здоровий глузд.

Саме про це ми і поговоримо зараз. Як нам зберегти почуття правильності і загального блага, яке ми відпрацьовуємо в повсякденному житті. Тобто в процесі діяльності, спілкування, мислення, мислетворення.

Спочатку з'ясуємо, що для кожного з нас означає саногенне мислення !!!

Саногенне мислення походить від латини *sanitas* – здоров'я та грецької *genesis* – походження. Це спрямування мислення на подолання в собі негативних емоційних станів або психічне оздоровлення. При цьому слід дотримуватись важливого правила – ніби відокремлювати себе від власних переживань і, спостерігаючи за ними (рефлексуючи), виробити форму пристосування до них.

Отже, це мислення, яке зменшує внутрішній конфлікт, дозволяє контролювати емоції, потреби та бажання і, відповідно, стає на заваді

негативним емоційним станам, психічному перенавантаженню, попереджає професійне вигорання тощо.

Чи можемо ми вважати ознаками саногенного мислення такі
характеристики

1. Дотримання здорового способу життя.
2. Зменшення стресу – стресостійкість.
3. Позбавлення себе від негативних станів і передчуттів.
4. Регулярна рефлексія і контроль за своїм станом мислення.

Що потрібно зробити?

Потрібно поставити установки перед собою
детально уявити позитивне переживання, наприклад, від навчання або творчості, і відтворити його образ у свідомості (робочий стіл, підручники, простір сцени тощо).

Чітко уявити позитивні результати зробленого в досягненні очікуваної мети.

Зосередити власні думки на визначенні того, що сам процес роботи цікавий так само, як і результат.

І головне! Не забудьте подякувати собі. І сказати, що нагороджуєте себе за те, що виконали все так, як і уявляли!

Позитивні емоції зумовлюють почуття радості, активізують, надають впевненості, сприяють комфортним стосункам із оточенням.

Дослідник механізму стресу фізіолог Ганс Сельє дає кілька порад:

- починати день з усмішки. Стоячи перед дзеркалом, згадайте щось приємне, налаштуйте себе на добрі стосунки з близькими;
- при будь-якому роздратуванні зробіть «приховану гімнастику»: відведіть плечі назад кілька разів;
- прагнучи хороших стосунків з усіма навколишніми, все-таки намагайтеся не заводити дружби з неприємними людьми;
- зіштовхнувшись із важкою ситуацією, подумайте, чи варто боротися;
- якщо дуже неприємної справи не можна уникнути – не відкладайте її;
- навіть після нищівної поразки боріться із пригніченим станом, згадуючи свої перемоги;
- фіксуйте свою увагу на світлих сторонах життя, уникайте розмов про неприємності, свої або чужі;

- зменшуйте стрес за допомогою контрастного душу, хорошого фільму, книжки, вистави, душевного співрозмовника;
- шукайте, де б посміятися, гумор – це захист від багатьох негараздів.

Працюємо з нашими его-станами

Дайте відповідь на запитання:

- які ролі відіграє або має Ваша психіка?
- що з Вами відбувається у Вас в голові?

Рубрики запитань (ознайомитись і відповісти).

- Що я думаю про себе?
- Що я відчуваю?
- Які слова чую в своїй голові?

Рубрика перша

!!! у ситуаціях, коли спіткала невдача !!!

- Звідки в тебе руки ростуть?!
- Ти не на що не здатна!
- Треба було краще старатися, от другі люди все роблять нормально, все у них виходить, а в тебе все, як завжди!
- В тебе нічого не вийде!
- Ти недостатньо хороша/розумна/красива/професійна/талановита.
- В тебе так завжди стається, бо ти дурна!

!!! у стосунках в сім'ї з партнерами !!!

- Я знаю, як краще!
- Треба було мене слухати!
- Мені головне, щоб чоловік/дружина/діти/батьки були щасливі!
- Я все для Вас стараюсь, для себе часу ч/з Вас не маю!
- Які ж Ви дурні! Нічого без мене зробити не можете!

Рубрика друга

!!! коли спіткала невдача !!!

- Нічого наступним разом зроблю, якось вдасться...
- Це все тому, що в мене не було підтримки.
- Це все тому, що в мене не було грошей.
- Бо світ несправедливий, пробиватися важко.
- Я не знаю чому так сталося і більше нічого не хочу, задовбало це все!
- От, коли я зароблю гроші/вивчуся/схудну/стану красивою/знайду людей/зроблю ремонт/коли настане трохи кращий час – от тоді я спробую знову це зробити. А зараз просто немає.

!!! у стосунках в сім'ї з партнерами !!!

- Я тебе так люблю, купи мені те і те...
- Я зараз почну плакати через тебе.
- Мені головне, щоб мене любили.
- Все я йду від Вас, знайду собі нових дітей, якщо Ви мене не будете слухати.
- Я без тебе не можу, а ти такий сякий.

Якщо більше співпадінь із Рубрики Першої

Ваш доміантний еґо-стан – **Батько**

Цей еґо-стан називають «внутрішній критик»

Він у нас формується ч/з установки і стереотипи, які нам заклали батьки в дитинстві і говорили якими ми маємо бути, і що робити для нас правильно/не правильно.

Неусвідомлено ці установки ми тримаємо в своїй голові.

Чим сильніший в нас внутрішній батько

- тим більше ми хочемо контролювати ситуацію і за такою ж моделлю «виховувати» своїх партнерів та дітей.
- А в робочих моментах та самоствердженні ми дуже багато всього не можемо зробити, або не можемо завершити, бо маємо неусвідомлений страх, що нас покарають/висміють/засудять/не зрозуміють/будуть з нас сміятись.
- У цих сферах внутрішній батько буде завжди нас стримувати, щоб ми висовувалися, а для того, щоб висовуватися треба бути «ідеальним».

Якщо більше співпадінь із Рубрики Другої, то Ваш еґо-стан – **Дитина**

Внутрішня дитина – це наше ідеальне бачення нас самих, так як ми колись мріяли про самих себе, куди не добралися батьки чи соціум.

Внутрішня дитина – це наше ідеальне бачення нас самих, так як ми колись мріяли про самих себе, куди не добралися батьки чи соціум.

Внутрішня дитина відповідає за нашу творчість, креативність, легкість, вразливість, емпатію, спонтанність.

Внутрішні діти легко заводять стосунки, можуть мати багато партнерів. Але вони не вміють відстоювати свої особисті кордони.

В них: або ними хтось опікується (навіть на роботу їх влаштовує хтось), або ж вони по-дитячому маніпулюють (купиш мені, а я тоді тобі поцілую).

В роботі та самовираженні вони легко беруться за справу, можуть мати сто тисяч геніальних ідей, але коли бачать багато труднощів чи глухий кут,

то перекидають відповідальність на когось іншого. Або взагалі кидаються такої справи і займаються чимось іншим.

Можуть так все життя кидатися з одного – в друге – десяте, або ж без гризот совісті нічим не займатися, а чекати кращого часу.

І внутрішня дитина, і внутрішній Батько є у всіх.

Дитина потрібна, бо вона наш портал у світ заявити про свою творчу самобутність.

Батько потрібен, бо він контролюючий орган, який заземляє, коли потрібно набратися додаткових знань.

АЛЕ!!!

Ці двоє не роблять нас щасливими та реалізованими

Для здорової психіки в людині ще має бути й третій его-стан –

Дорослий

Який тримає баланс між батьком та дитиною, відповідає за логічне мислення

Для нормального здорового функціонування психіки в ідеалі має бути

50% - Дорослий

25% - Дитина

25% - Батько

АЛЕ !!!

Дорослому особистість треба рости і над її зростанням працювати!!

Є люди, у яких настільки сильно сформований внутрішній Батько, що в їх голові все чітко поскладене під лінієчку і вони навіть в думках не можуть собі дозволити на якийсь бунт чи самовираження.

А є люди, які у стані дитини творять багато, але нічого з того не мають, бо далі не знають, що із цим робити.

Як зростити Дорослого?

Коли Вас накриває, то запитуєте в себе

З якої ролі зараз я це роблю/думаю?

Якщо до Вас приходить усвідомлення, що Ви це робите із ролі контролюючого батька чи емоційної дитини, то не ставте на собі «хрест».

Бо це не про Вас. Це не про вирішення ситуації. Це про біг по колу.

І така модель буде продовжуватись доти, поки не виснажить Вас психосоматикою. В невідомій стресовій ситуації на перший план завжди виходить Ваша первісна домінантна роль:

Батько та Дитина

І кожного разу у таких ситуаціях доведеться рости в собі **Дорослого**

Батько	Дитина
Хоче все контролювати	Відчуває безпомічність
На початках дивився всі новини	Постійно потребує, щоб хтось їй сказав, що все буде добре
Дуже нервується Всім хоче допомогти, навіть, коли не просять.	Багато плаче, всім співчуває, порад не дає... але не завжди може допомагати іншим (або ніколи не може) бо сама не має сили
Має 100 тис. варіантів, які кожен день змінюються: що робити?	
Плакав мало або взагалі не плакав. Придумав собі, що все треба тримати всередині.	Може зриватися на інших (звинувачувати в усіх своїх невдачах інших, тільки не в самого себе запитувати (а може слід розібратися в собі)), але одразу просить вибачення і питає в інших: що їй слід зробити.
Критикує себе і критикує інших	
Раціо не може побачити, бо постійно себе з'їдає в тому, що все пропало або він мало робить, або бачить всюди зраду.	

Розкажу про свій особистий досвід, в яких еґо-станах я перебувала і про роботу ростити Дорослого в собі

Більшість свого свідомого життя я жила в еґо-стані Батька (внутрішній критик) був настільки сильним, що я зрідка випускала свою Дитину, а Дорослого свого я взагалі не чула.

Щоб було зрозуміліше мій Батько займав десь 80% мого стану думання та поведінки. З дитинства мене навчили жити так, щоб з мене люди не сміялись і щоб я не позорилась. Я потім цих установок не могла позбутись.

Вони були підсвідомі й керували мною.

А ще я себе критикувала, знецінювала і не вірила в себе. А коли хтось робив мені компліменти чи говорив, щось гарне, я не вірила, що можу бути достойна.

Я завжди переживала і болісно сприймала думку інших людей.

А коли на навчанні чи потім на роботі я зробила якусь помилку, то я так переживала, що мій внутрішній критик навіть не дозволяв мені заснути.

Я ходила на роботу, з якої я виросла і яка мені перестала бути цікавою, бо спочатку я не знала як маю звільнитися, щоб не підвести інших людей (ні себе).

Себе я не чула.

Для мене було важливіше мати підтримку ззовні. Вона мене гріла та мотивувала.

А потім, маючи таланти/знання/освіту/мрію я все одно не могла втілити свої роздуми і повернулась на роботу, яку не любила, бо я не вірила і думала, що в мене нічого ніколи не вийде, бо я дурна.

Люди, в яких такий сильний Батько можуть ідеально виконувати роботу, але тільки тоді, коли їм хтось це доручає.

Бо це для них честь і виклик не розчарувати когось.

Для себе чи собі роботу вони не роблять, бо для себе вони не достойні.

Коли мене хвалили я не любила, бо в таке не вірила.

А коли критикували – то мене аж серце боліло, але людям я ніколи не хвалилася, бо боялась когось образити.

І тільки за останніх 2 роки я виростила свого Дорослого.

Індивідуальна практика + навчальна терапія + зміна мислення під час навчання на курсі з психотерапії.

До того ж я звісно розуміла, що я занадто вимоглива до себе, але такого сильного внутрішнього критика так просто не зупинити, бо він все обезцінює.

А коли почалась війна, то мої еґо-стани знову змінились.

Бо в кожній новій/стресовій ситуації знову і знову треба ростити Дорослого.

Зараз ми всі проходимо кожен свою ініціацію.

Зараз в мені сидить 50% Дитина, на 30% Дорослий і на 20% – Батько.

Зараз я не боюсь щось зробити для себе, бо батько слабкий.

І в мене є багато творчих ідей, бо дитина на волі, але я їх не втіляю всіх, бо не маю часу (відмазка дитини) і не маю емоційних сил (бажання дитини мати опіку).

І ще я відчуваю себе водночас вільною і покинутою (бунт дитини-підлітка, що її не чують і хтось забирає в неї життя).

Бажаю нам всім знайти свої усвідомлення і мати в собі Дорослого. Бо тільки дорослий вирішує проблеми.

Наведемо приклад коучингу з фізіології мислення.

Коучинг з фізіології мислення

Запитання

Чи може людина контролювати свої психічні стани ?

Відповідь

Якщо може спостерігати, то може і контролювати.

Отже, з'ясуємо для себе характеристики фізіології мислення людини.

Чому так? Слід враховувати домінуючу роль фізіології у формуванні саногенного мислення.

Чому так?!

Справа в тім, що людині дуже важливо мобілізуватися на мислення. Адже, ми живі істоти, багато в чому ми тіла і знання технології мобілізації на мислення відіграє ключову роль. Тому поговоримо ще і про фізіологічні аспекти мислення.

Адже нам потрібно в своїй практиці педагогічної діяльності враховувати знання і вивчення фізіології як процесу.

Отже, запитання.

Що має знати сучасний педагог про мозок людини, дитини?

Які об'єкти реальності є важливими і бажано нам це знати?

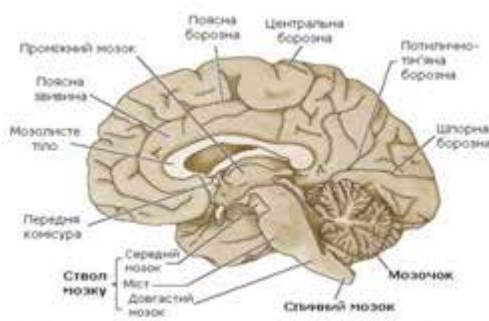
Характеристики фізіології мислення людини

Перш за все кожна людина має знати і розуміти про те, що

Мозок людини – це найскладніша форма організації матерії в нашому всесвіті.

І чому це так?

З одного боку мозок, нервова тканина побудований із клітин, як і кожна тканина в нашому організмі. Ці клітини називаються нейрони. Слід сказати, що крім нейронів до складу мозку входять ще й інші клітини. Це клітини нейроглії.

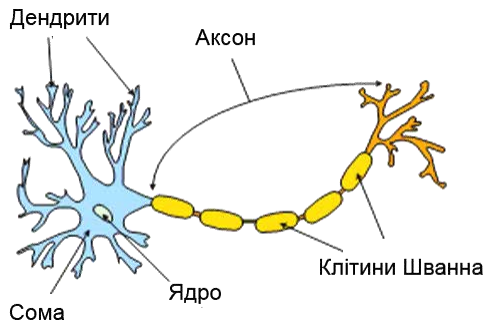


Але якщо ми говоримо про інтелектуальну діяльність людини. Взагалі про інформаційну функцію мозку, то в її виконанні беруть участь тільки нейрони.

Нейрон це клітина, яка як і кожна інша клітина має ядро, тіло тощо.

Але!!!

особливістю її будови є наявність відростків



І саме ці відростки дендрити і аксони. Вони обумовлюють складність організації нервової системи. Складність полягає в тому, що в нашому мозку 86 млрд. нейронів. І кожен з цих нейронів має понад 20 або, навіть, в деяких джерелах пишуть 30 тис. контактів з іншими клітинами. Контакти нейронів між собою утворюють певні нейронні мережі.

І є ще одна складність, яка полягає в тому, що один і той самий нейрон може входити до функціонування абсолютно різних нейронних мереж.

І тут акцентуємо Вашу увагу на важливому аспекті.

Фізіологія роботи мозку це питання розвитку людини як такої!!!

Припустимо, Ви хочете, щоб у Вас було більше фінансів. Ви хочете розвивати бізнес йти вперед. Отже, Ви маєте налаштувати роботу мозку в такий спосіб, щоб він працював над виконанням цієї задачі.

Тому що!!!

Мислення є активне, цілеспрямоване відображення дійсності в свідомості суб'єкта (тобто людини, яка мислить). І саме від цієї людини – суб'єкта мислення залежить мислєдіяльність. Я маю на увазі, що коли людина стикається з певним завданням, вона починає його осмислювати, включаються в роботу нейрони.

Слід пам'ятати!!!

Складність процесу мислення залежить від кількості контактів між нейронами. Контакти між нейронами називаються синапсами. І коли ми говоримо про роботу нейронної мережі, ми маємо пам'ятати про те, що ця мережа працює завдяки двох типів процесів. Ці типи процесів абсолютно різні.

Один тип – це електричні процеси!!!

Коли імпульс або потенціал дії проходить по відростку нейрона. Від одного нейрона до іншого. Потенціали дій поширюються дуже великою швидкістю. Приблизно 120 м/с. І це дуже важливо! Тому що наш мозок отримує інформацію із зовнішнього світу і він має дуже швидко на неї реагувати. Не має часу роздумувати (не в плані мислити, а в плані реагувати).

Другий тип, як контактують між собою нейрони, це хімічна передача сигналів!!!

Якраз у синапсі передається інформація за допомогою хімічних речовин. І тут виникає затримка проведення. Чому? Тому що, щоб передати імпульс електричним шляхом це дуже швидко.

Але, щоб передати імпульс за допомогою хімічної речовини – це вже набагато повільніше.

Постає питання, а навіщо?

Коли ми хочемо робити швидко. Да! Мозок має працювати швидко. Навіщо нам такий повільний шлях передачі інформації мозку?!

А це дуже важливо, тому що завдяки такому уповільненню передачі інформації в імпульсах мозок може обмежувати потік інформації до себе самого!!! Тому що якщо б кожної секунди вся інформація, яка надходить до нас із зовнішнього середовища і від внутрішнього середовища, від наших внутрішніх органів з великою швидкістю поширювалася. І вся підходила до кори великих півкуль. Таке величезне перенавантаження не міг би витримати не один мозок!!!

Завдяки уповільненню передачі імпульсів у синапсах відбувається фільтрація, скажімо так інформації. В кору великих півкуль надходить тільки та інформація, яка є важливою в даний момент часу. Домінує в нашому організмі певний проміжок часу.

Отже, зробимо певні практичні висновки!!!

За спостереженнями

1. Успіху досягають люди, які дисципліновані. Що таке дисципліна? Це розробка якогось плану і виконання його. Ці люди налаштовують всі ці внутрішні процеси і системи в організмі на певну справу.

2. Вони займаються справою чесно, сумлінно і відповідально. У такий спосіб нейронні мережі більш оптимально будуються.

Наш мозок дуже енергозатратний орган в нашому організмі і тому стереотипізація певних дій – звички, певні повторення. Вони дають можливість з одного боку вивільнити час для інших дій. Тобто, коли певні дії Ви робите автоматично, Ваш мозок може сприймати нову інформацію, мотивуватись до нових дій тощо.

Мається на увазі чітке дотримання режиму дня, тренування, відпочинку тощо. Тому що організм обожає режим!!! Адже в цьому є фізіологічний сенс.

Фізіологічний сенс цього полягає у використанні енергії. Мозок має 2 % від маси тіла, а енергії йому потрібно 25%. Якщо порівнюємо, то бачимо певний перекося – маленький орган потребує багато енергії.

В ХХ столітті був такий стереотип, що людина використовує лише 10% можливостей свого мозку. Коли ще не було новітніх технологій і не було можливості вивчити значення всіх відділів нашого мозку. Особливо складно це було зробити для кори великих півкуль. Але після відкриття методу функціональної магнітно-резонансної томографії вчені могли побачити, що наш мозок, нейрони нашого мозку знаходяться в постійній активності. Навіть коли людина спить, навіть коли їй здається, що вона не про що не думає мозок працює постійно.

З еволюційної точки зору зрозуміло, що якщо б 90% нейронів не працювали, то організм у процесі еволюції ніколи не став би утримувати такий орган, який потребує 25% енергії і при цьому працює лише на 10%. І еволюційно формувалися б люди, які мали би перевагу саме в маленькому мозку і в процесі природного добору сьогодні ми не мали б мозок масою від 1,5-2 кг і кількістю 86 млрд. нейронів. Цей мозок був би набагато меншим. Тому ми можемо бути впевнені, що наш мозок працює на повну, але можливості його ще більші. Треба використовувати їх.

Дефолтна система роботи мозку або пасивна система!!!

Саме дефолтна система бере участь у нашій інтелектуальній діяльності. Коли вчені почали вивчати цю систему то ця назва – пасивний режим роботи мозку одразу виявилась не дуже доречною. Чому?

Тому що реєстрація рівня активності нейронів і час пасивної роботи мозку свідчить про те, що з усіх трьох систем мозку дефолтна система є

найбільш активною. Тобто під час роботи мозку в такому режимі залучена найбільша кількість нейронів, які виявляють найбільшу активність.

Що тоді означає дефолтна система? Вона явно не пов'язана з фінансами. Це замовчувана система. Отже, це система роботи по замовчуванню. Вона пасивна і така її назва може використовуватися в контексті – пасивна по відношенню до зовнішнього середовища.

Отже, коли ми спимо, їмо, і вважаємо, що зараз не думаємо, а дефолтна система мозку працює. Наприклад, ми йдемо, ніби то ні про що не думаємо, а тут раз і інсайт. О! А ми про це і не думали. О це і є воно! Дефолтна система мозку видає інформацію нам на розгляд.

Коли прочитали цілу сторінку книжки, а потім не пам'ятаємо, що ми прочитали. Або бувають миті, коли хтось запитає, а про що ти зараз думав/ла?

І ти не можеш сказати, про що ти думала/в у цей момент.

Для того, щоб наш мозок функціонував нормально, він має знаходитися в стані дефолту приблизно 40% часу. І якщо людина не організує так свою діяльність і роботу мозку, що надає таку можливість своєму мозку працювати певні проміжки часу в пасивному режимі, то мозок сам переключасться на цей режим. Ви читаєте, а він не сприймає інформацію. Або людина вітає в хмарах і не пам'ятає. Оце такий режим роботи мозку.

Отже, у нас є два шляхи. Або мозок буде сам нав'язувати цей пасивний режим роботи. Або ми організуємо раціонально так свою діяльність, що попрацювавши певний час ми дамо можливість собі замислитися, помріяти, не контактувати з зовнішнім середовищем. І дати мозку побути в такому пасивному режимі.

Запитання

Порівняння дефолтної системи мозку з процесорами, які працюють в машинних кодах. Чи є воно виправдано? Тобто це дещо, яке працює автономно, навіть коли ми і не здогадуємося. Це як диск Д. Наприклад, ми включили комп'ютер, там стоїть антивірусна програма і працює в дефолтному режимі. Ми його не контролюємо.

Так і дефолтна система буде вмикатися по замовчуванню, тоді, коли мозку потрібно ту інформацію, яку він отримав розкласти там, де потрібно, проаналізувати, зробити висновки. І це ще дуже важливо для само ідентифікації людини. Тобто відбувається щось навкруги нас і для того, щоб зрозуміти де я в цьому місці? Де я в цій ситуації? Як я до цього ставлюсь? Мозок має перейти в режим дефолтної роботи.

Мережа визначення пріоритету.

Це пов'язано, на мою думку, з Божим творінням. Це справжня свобода волі.

Що таке свобода волі?

Які об'єкти реальності я або Ви називаєте свободою волі?

Це коли цей вибір робиш ти сама. Це коли ти можеш вибрати з альтернатив і коли ти можеш контролювати свій вибір.

Наприклад, я сьогодні хочу займатись пілатесом. Я відповідальна за власний вибір, тому що я його зробила. Отже, можу контролювати (виконувати мені фізичні вправи якісно або ні, спілкуватися під час тренувань, або відволікатись, або ще щось) – це мережа визначення пріоритетів.

У той же час фізіологи стверджують, що мережа визначення пріоритетів пов'язана з нашими мотиваціями. Організм людини оточує велика кількість подразників постійно. Той, який потрапить в зону нашої уваги залежить від конкретної людини. Ми можемо знаходитись в одній і самій ситуації, в одному й тому ж приміщенні. Але один побачить і відчує одні сигнали ззовні, а інший зовсім інші сигнали. Хтось почує запах квітки, яка десь стоїть. Хтось побачить людину. Хтось відчує, що тут холодно чи тепло.

Центральна виконавча мережа.

Центральна виконавча мережа – це та мережа, після того як мережа визначення пріоритету визначила, що потрапить в зону нашої уваги. Ця система мозку сприймає, аналізує інформацію і виходить на якісь конкретні рішення. Тобто центральна виконавча мережа, це коли ми включаємось в якусь справу.

До речі, активність нейронів мозку під час роботи цієї системи найнижча. Що це означає?

Як правило діяльність включає в себе різну кількість вже відомих організму мереж. І він просто знає від того центру, який сприймав і аналізував інформацію, куди послати сигнали, для того що все вже в мозку є. Воно вже все готове, його тільки треба включити, запустити і так далі. Для цього багато енергії не потрібно. Йому потрібно тільки виконувати дії.

Наприклад. Діти любляють рибалку.

У зв'язку з рибалкою є схеми нейронних зв'язків. І коли дитина рибалить просто ці схеми починають активізуватись і дитина включається в

принципі на якусь напрацьовану схему. І саме тому нейрони знижують активність.

Тому і стереотипізація дії відбувається в мозку. Тому використати ті нейронні мережі, які вже є набагато енергетично вигідніші, ніж утворювати нові. Енергія мозку як раз іде більшою мірою на утворення нових нейронних мереж і тому мозок хоче постійно цього уникати. Він хоче все-таки використати те, що є. А в деяких ситуаціях він не може цього уникати тоді, коли ми пропонуємо йому якусь нову діяльність.

Наприклад, Ви ніколи не танцювали, і починаєте засвоювати нові па. Спочатку у Вас не виходить, тому що немає готових мереж, які б підтримували цю рухову активність. Потім поступово, ніби-то як скрізь сніг, з'являються нові доріжки. От такі ж самі й нейронові зв'язки. Одне тренування, друге і так далі. І починають утворюватись мережі. Спочатку ледь примітна мережа, потім вона стає все глибшою, глибшою і глибшою. І людина бачить, що те що вона не могла робити пів року тому, в неї з часом і тренуваннями виходить все краще. І знову утворюється нова нейронна мережа.

Якщо Ви хочете утворювати нову, то треба переходити з вальсу на танго. Тому що коли дія стає стереотипною працює вже утворена нейронна мережа. А ми хочемо нових. Для того, щоб розвивати наш мозок. Розвиватися і рухатися вперед.

Для того щоб побудувати нейронну мережу – потрібне терпіння, витримка, сила волі. Поки вона не побудується. Інакше вперед не буде рухатись людина.

Коучинг з історії державного управління на території України

У дослідженні питань державного управління враховуємо дві позиції:

- державне управління – особливий вид соціального управління; з метою розуміння еволюції державного управління та законів і закономірностей розвитку доцільно враховувати положення теорії соціального управління;

- державне управління – цілеспрямована, організуюча, координуюча і контролююча діяльність державних органів та інших організацій, що підпорядкована реалізації суспільних потреб та інтересів.

Державне управління і політична діяльність пов'язані між собою. Слід враховувати стратегічні орієнтири політичної діяльності системи державного управління, що визначаються політичними діячами та інститутами.

Чому важливим є розуміння й розмежування категорій «влада» і «державна влада»?

По-перше, ми маємо грамотно трактувати похідні від цих категорій.

По-друге, ми маємо адекватно оцінювати й осмислювати дії знаних державних посадовців, політиків в державному управлінні.

Держава – організація політичної влади. Підтримує здійснення конкретних інтересів (класових, загальнолюдських, релігійних та інших) в межах визначеної території.

Державне управління – це процес реалізації державної влади, її зовнішнє, матеріалізоване вираження. Зміст влади виявляється в державному управлінні.

Влада – здатність, а також прагнення зробити власну ціннісну спрямованість ведучим мотивом інших людей.

Дослідження витоків становлення української державності.

Першими на шляху державотворення були кочові племена та народи Північного Причорномор'я. Це кімерійці, скіфи та сармати. Кімерійці були першим народом Східної Європи. Справжня назва – кімерійці зафіксована в джерелах від часів існування X–VII чи IX–VII ст. до н.е. і дійшло до сучасності. Численні племена скіфів у VII ст. до н.е. переселилися з Азії в Північне Причорномор'я. Скіфи – войовничий народ. Вони завоювали велику територію між Дунаєм, Доном, Дніпром. На цій території сформувався Скіфський племінний союз, який проіснував упродовж VII–III ст. до н.е. Цей

союз мав ознаки ранньої державності, який античними авторами названий «Скіфією», а також «Великою Скіфією».

У III ст. до н.е. територія Північного Причорномор'я була заселена сарматами. Їх також називали савроматами, аланами, роксоланами. З III ст. до н.е. – III ст. н.е. ці народи розвивали власну протодержавність. У VII ст. до н.е. на території Криму та Північного Причорномор'я в українській історії стали грецькі міста-держави, що виникли і перенесли з метрополії більш розвинуті форми владарювання.

З початком I тисячоліття на авансцену європейської історії виходить східнослов'янський етнос, який у процесі складної еволюції набув рис української народності та утворив власну державу. До часів утворення держави у східних слов'ян було кілька великих племінних об'єднань. Це поляни, сіверяни, волиняни, бужани, уличі, тіверці та інші. Упродовж VI–VII ст. вони сформували протодержавні утворення – Волиняно-Бужанський та Полянський союзи. В процесі подальшої консолідації у VIII–IX ст. виникають ще ширші політичні об'єднання. Так звані своєрідні «союзи союзів», або «надсоюзи». Серед цих союзів з часом дедалі більшого значення набував Полянський союз із центром у Києві. Надалі цей союз став територіальною основою з метою формування східнослов'янської державності.

Незабаром у середньому Подніпров'ї і виникла перша держава східних слов'ян – Руська земля, чи Давньоруська держава (книжна назва – Київська Русь). Наприкінці IX ст. розпочався інтенсивний процес окняження земель, тобто підпорядкування владі великого київського князя територій племінних князівств. Якщо в IX ст. територія держави обіймала землі Київського Чернігівського і Переяславського князівств, то в X–XI ст. – усі східнослов'янські землі. Значну роль у цьому процесі відігравали й князі, які зосереджували у своїх руках вищу адміністративну та військову владу. Більш чіткою ставала й процедура передачі князівської влади: від ідеї старшинства одного з князів роду Рюриковичів до удільної системи та до принципу сюзеренітету-васалітету. Активною в державотворчих процесах була діяльність і ради старійшин, яка згодом перетворилася в князівську раду (до її складу входили старійшини, бояри та заслужені дружинники).

Поступово здійснювався перехід від дружинної форми організації влади до більш цивілізованих форм владарювання з виокремленням апарату публічної влади, формуванням та вдосконаленням правової системи. Якщо в X ст. існував «Закон Руський» з основою у нормах звичаєвого права, то вже

на початку XI ст. була прийнята «Найдавніша правда», або «Правда Ярослава», що формувалася на нормах писаного права. Незабаром вона була доповнена «Поконом вірним», що визначав розмір данини. У другій половині XI ст. світ побачила «Правда Ярославичів» – перший звід законів, що регламентував різнобічні аспекти правової системи. Вдосконалювалася і система оподаткування, про що свідчили відмова від полуддя та встановлення чітких норм податків і повинностей (установ, уроків та оброків).

Вічові зібрання

Часів Київської Русі сягають і корені українських історичних традицій безпосереднього народовладдя, які пов'язані з вічовими зібраннями (віче). На вічах були представлені широкі кола народних мас, переважно міщани, інколи й сільські жителі. Характер компетенції віча насамперед визначався його взаємозв'язками з князівською владою. Досить часто народ брав безпосередню участь як у закликанні князів на престол, так і у вигнанні їх «зі стола».

Існував звичай укладання «ряду» між князем і віче, коли той «сідав» у якому-небудь місті. Роль віча значно зростала в часи соціальних потрясінь та в разі загрози з боку кочівників. Але не слід і перебільшувати впливу віча на політичну структуру давньоруського суспільства, яка базувалася передусім на монархічних засадах.

Перше східнослов'янське державне об'єднання, основу якого становили землі українського середнього Подніпров'я, з часом стало поступово занепадати. Посилилися відцентрові тенденції, була порушена політична стабільність і настав час жорстких міжусобиць. Послаблені й децентралізовані князівства не змогли справитися зі зовнішніми загрозами й зупинити монгольську навалу. На деякий час центр українського державотворення перемістився на південний захід країни, де утворилося й зміцніло Галицько-Волинське князівство. Але й воно не спромоглося забезпечити сталого, стабільного й довгострокового розвитку української державності. У другій половині XIV ст. більшість українських земель увійшла до складу Великого князівства Литовського, а Східна Галичина опинилася в складі Польського королівства (Королівства Польського).

Проте і в таких умовах державотворча енергія українства не була зведена нанівець. Українці становили майже 90% населення литовської держави, відзначалися вищим рівнем суспільного розвитку та попервах мали чимало засобів для самоідентифікації. Власне, і литовці, приєднавши

українські землі внаслідок так званої «мирної експансії», перейняли від місцевого населення традиції та підходи до організації державного устрою. Запозичувалися принципи владарювання (з дотриманням критерію старшинства представника князівського роду), руські правові норми, військова та адміністративно-податкова система. Представники українських родів продовжували керувати більшістю місцевих князівств. Тогочасна литовська держава, за оцінкою українського історика М. Брайчевського, «була спадкоємцем і продовжувачем традицій Київської Русі». Тож не випадково українські історики М. Грушевський, О. Єфименко, Н. Полонська-Василенко та інші називають Велике князівство Литовське Литовсько-Руською державою.

Проте з часом становище українців стало погіршуватися. Великі литовські князі, посилюючи централізаторські тенденції, водночас повели наступ і на права та свободи. Розпочався й процес закріпачення українського селянства, який значно посилювався унаслідок жорсткої польської експансії. Отже, українці в черговий раз були змушені боротися за власну незалежність та державність зі зброєю в руках.

Подальший розвиток державотворчих процесів пов'язаний із зародженням і діяльністю козацтва та створеною ними військово-політичною організацією під назвою Запорозька Січ (Запорозька Січ). За оцінкою сучасного українського історика В. Смолія, «незаперечним є те, що Запорозька Січ взяла на себе функції Української держави».

У середньому Подніпров'ї інтенсивний процес становлення козацтва відбувався упродовж XV – першої половини XVI ст. завдяки низці соціоекономічних та суспільно-політичних факторів, зокрема, й державницьким традиціям попередніх епох та намаганням відновити власне врядування. Українське козацтво спромоглося організувати чіткий адміністративний та військовий порядок, встановити власне судочинство тощо. Водночас спостерігалось стрімке розширення меж території козацької України.

Центральне місце у владарюванні відводилося громадському волевиявленню, яке на поняттєвому рівні можна визначити як «колективна воля». Вона характеризувалася передусім рівністю і свободою громадянського голосу, а також головним місцем ради у системі політичного устрою. Козацька рада не мала юридичного статусу й базувалася не на державному, а на звичаєвому праві, яке отримало назву Вольностей Війська

Запорозького. Рада збиралася спочатку для вирішення власне станових, а згодом і загальнодержавних питань.

Залежно від способів формування і компетенції виділяють генеральну (загальну) чи «військову» раду, старшинську раду, а також так звану «чорну» раду.

Генеральна рада являла собою вище законодавчо-розпорядне зібрання козаків-громадян, тобто повноправних членів запорозького товариства. Вона була органом прямого народовладдя і органом широкої народної демократії. Генеральна рада не була постійно діючим органом і збиралася в разі потреби у вирішенні особливо важливих питань життєдіяльності Війська Запорозького: виборів гетьмана і генеральної старшини, укладення договорів з іншими державами, визначення основних напрямів державної політики тощо. Їй повинні були підкорятися всі інші установи Запорозького Війська. Зобов'язуючі владні рішення, розпорядження і постанови приймалися на засадах простої більшості голосів усіх учасників.

Старшинська рада була більш придатною для вирішення повсякденних питань. До її компетенції входило вирішення основних законодавчих, адміністративних, економічних, військових і дипломатичних справ. Чорні ради не були досить поширеним явищем в історії української козащини, частково ставши елементом козацького бунтарства та виявом безпосереднього впливу рядових козаків на прийняття рішень державної ваги.

Процес становлення української козацької державності значно прискорився під час Визвольної війни українського народу середини XVII ст. Упродовж 1649-1650 рр. у цілому завершився процес творення головних інституцій Української держави, яка в сучасній літературі слушно називається державотворчою спадкоємицею Київської Русі. Зміцнювалася козацька адміністрація, було проведено адміністративний поділ (полки, сотні), формувалася власна фінансова та податкова системи. Старшинська рада перетворювалася в головний орган влади, а гетьман очолював державний апарат і був військовим головнокомандувачем. Активізувалася і дипломатична діяльність, про що свідчить рівень укладених із сусідніми країнами договорів (Зборівського договору, Білоцерківського договору, Московських статей чи Статей Богдана Хмельницького).

Водночас козакам так і не вдалося подолати охлократичних тенденцій. Наприкінці Визвольної війни досить чітко виявилася і тенденція до встановлення одноосібної влади. Рада (попервах ще генеральна, а згодом лише старшинська) збиралася виключно за бажанням гетьмана. Як згодом

напише М. Грушевський, «гетьман поза радою править сильно і самовласно, має право над життям і смертю кожного, і військо йому вповні і безгранично послушно».

Українська козацька держава проіснувала ще понад 150 років, маючи автономний статус у складі Російської держави (Автономна Україна). Проте державотворчий потенціал козацької державності відчувався і в наступні часи української історії. У так званий імперський період (чи час перебування українських земель у складі Російської, Австрійської та Австро-Угорської імперій) традиції козацького врядування відобразилися в початках українського національного відродження, поглядах автора «Історії Русів», діяльності Кирило-Мефодіївського товариства, відродженні українського суспільно-політичного життя в другій половині XIX ст. та становленні української багатопартійності.

Процеси самовизначення України та відродження її державності реалізувалися під час Української національно-демократичної революції 1917–1920 (1921) рр.

Падіння самодержав'я привело до активізації національно-визвольного руху в усіх частинах імперії («весна народів») та державотворчих процесів в Україні. На хвилі піднесення національно-визвольної боротьби постала Українська Центральна Рада (УЦР), яка повела рішучу боротьбу за самовизначення українського народу. Віхами тодішнього українського державотворення стали Універсали Центральної Ради (УЦР), а також проголошення та діяльність Української Народної Республіки (УНР, утворена в листопаді 1917 р.; влада УЦР-УНР існувала впродовж початку березня 1917 р. – 29 квітня 1918 р.). Внаслідок низки несприятливих внутрішньо- та зовнішньополітичних факторів їїзамінила Українська держава гетьмана П.Скоропадського (29 квітня – 14 грудня 1918 р.). Незабаром до влади в Україні повернулися колишні очільники УЦР (Директорія УНР, або «Друга УНР», час існування: грудень 1918 р. – листопад 1920 р.), а на території Західної України була проголошена Західноукраїнська Народна Республіка (ЗУНР, час існування: листопад 1918 р. – липень 1919 р.).

У тодішніх буремних подіях зримо виявилися як значний потенціал українського державотворення, так і недоліки та прорахунки у процесі побудови національної держави. В українському суспільстві визрівали й реалізовувалися трансформаційні процеси, які стали глибинною основою потужних національно-визвольних та державотворчих змагань. «Весна народів» на українських землях позначилася масовими суспільно-

політичними акціями, відродженням багатопартійності, формуванням інституцій національної державності, якісною реорганізацією державного апарату та змінами в інших сферах суспільного життя. Водночас давалися взнаки і відсутність консенсусу щодо перспектив розвитку країни, постійні коливання між соціалістичним та загальнодемократичним підходами до реформування країни, суперечливість здійснення соціально-економічних перетворень та деяка зневага до організації влади «на місцях». Розвиток української державності гальмувався і зовнішніми чинниками, зокрема військовими інтервенціями сусідніх держав та ігноруванням українського питання представниками західних демократій. Сукупність зазначених чинників і призвела до ліквідації незалежності України, встановлення більшовицького правління на Наддніпрянщині, окупації її західних земель Польщею, Румунією та Чехословаччиною.

Утвердження української радянської державності упродовж 1920-1980-х рр.

Українська радянська державність, яка утверджувалася на більшості українських земель упродовж 1920-1980-х рр., характеризувалася сукупністю кількох визначальних обставин: декларативним створенням Радянської України – Української Соціалістичної Радянської Республіки (УРСРР), згодом – Української Радянської Соціалістичної Республіки (УРСР), поступовою втратою політичного суверенітету; союзним диктатом, на тлі якого вихолощувався й формальний статус України як суверенної республіки; зосередженням реальної влади у партійних секретарів, які здійснювали керівництво, прикриваючись ширмою «диктатури пролетаріату» та «влади трудового народу»; відсутністю багатопартійності та політичного плюралізму; ліквідацією ринкової багатокладності та ринку взагалі; насадженням офіційної «комуністичної» ідеології (державний соціалізм, радянська демократія).

Радянський режим дещо лібералізувався під час «перебудови» (1985 р. – перша половина 1991 рр.). Однак радянська держава загалом виявилася неспроможною адаптувати принципи політичної демократії та ринкової економіки. З часом дедалі більше українських громадян стали притримуватися ідей економічної самостійності та державної незалежності. Активізувалися громадські рухи, у нових соціально-політичних умовах відроджувалася українська багатопартійність, і демократичні об'єднання все частіше стали відкрито вимагати від влади проведення докорінних перетворень у різних сферах суспільного життя. Врешті Верховна Рада УРСР

16 липня 1990 р. прийняла Декларацію про державний суверенітет України, яка стала важливим кроком на шляху до утвердження незалежності України. «Українська РСР, – зазначалося в Декларації, – здійснює захист і охорону національної державності українського народу, забезпечує верховенство Конституції та законів республіки на своїй території». Невдала спроба антиконституційного перевороту, відома під російською аббревіатурою «ГКЧП», сприяла остаточній переорієнтації українців щодо підтримки національної державності.

Як наслідок 24 серпня 1991 р. Верховна Рада УРСР проголосила історичний Акт про державну незалежність України, в якому зазначалося: «З моменту проголошення незалежності чинними на території України є тільки її Конституція, закони, постанови уряду та інші акти законодавства республіки». Становлення сучасної Української держави завдячує не лише сучасним соціоекономічним та політичним процесам, а й численним народно-визвольним та державницьким змаганням багатьох поколінь українців. Віхами в історії української державності стали Давньоруська держава, Козацька республіка та українські уряди часів Української національно-демократичної революції.

В історії державного управління в Україні Л. М. Усаченко, В. І. Тимцуник виділяють вісім періодів (див. табл. 1).

Таблиця 1

Періоди розвитку державного управління в Україні

Період та його хронологічні межі	Назва періоду	Характеристика періоду
Початок I тисячоліття до н.е. – IX ст. н.е.	Скіфсько-сарматський, античний та ранньослов'янський (антський) період	Виникнення перших держав на території України (Кімерії, Скіфії, Сарматії), заснування грецьких міст-держав та ранньослов'янської держави антів.
Початок IX ст. – першу половину XIV ст.	Київсько-руський та галицько-волинський або князівська доба	Верховна влада в цих державах належала князям (Київська Русь та Галицько-Волинське князівство).
Середина XIV – перша половина	Литовсько-руський та польський період	Переважна більшість українських земель входила до

XVII ст.		складу Великого князівства Литовського та Речі Посполитої.
Середина XVII ст. – кінець XVII ст.	Козацький період	Коли український народ мав свою державу в особі Запорозької Січі, Гетьманської держави Б.Хмельницького та Гетьманщини.
Кінець XVIII ст. – 1917 р.	Бездержавницький період	Українські землі входили до складу Російської та Австрійської імперій.
1917-1920 рр.	Період визвольних змагань	Доба Центральної Ради, Гетьманату та Директорії – відновлення української державності та формування органів управління.
1921-1991 рр.	Радянський період	Україна у складі СРСР – встановлення радянської системи управління в Україні
1991 – 2000 рр.	Період відновлення та утвердження незалежної Української держави	Незалежна Україна – реформування органів державної влади і управління

ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ ОСВІТНІХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Тести

1. Дайте визначення поняттю «провідник»

а) особистість, яка наділена організаторськими якостями керівника, пропагує корисні ідеї національного відродження України, втілює їх у життя, вміє повести за собою однодумців, показує розумний шлях досягнення поставленої мети

б) передова людина свого часу, яка користується авторитетом і має вплив на інших

в) дайте своє визначення

2. У теорії прийняття рішення зображають у схемі з назвою «дерево прийняття рішення» (*decision trees*). Дерево прийняття рішень це

а) графічний метод, що дозволяє пов'язати точки прийняття рішення, можливі стратегії і їх наслідки і з можливими факторами, умовами зовнішнього середовища+

б) системний метод, який полягає в дослідженні об'єкта як цілісної множини елементів в сукупності відношень і зв'язків між ними, тобто розгляд об'єкта як модель системи

в) класичний погляд на динаміку змін, який ґрунтується на властивості детермінованості відкритої системи, на погляді, що її поведінка обумовлюється причинно-наслідковими зв'язками

3. Меритократична (елітна) модель це

а) на відміну від жінок, домінанта в управлінні надається лише чоловікам, які наділені унікальними вміннями та здатністю, необхідними для успішного керування+

б) на відміну від чоловіків, домінанта в управлінні надається жінкам, які наділені унікальними вміннями та здатністю, необхідними для успішного керування

в) принципи і методи управління узгоджуються з вищими органами влади

4. Спрощено, до успіху особистість ведуть два мотиви людської діяльності

а) бажання досягти успіху, бажання уникнути невдач у житті

б) прагнення свободи, бажання уникнути невдачі

в) бажання бути незалежним від думок інших, бажання бути при владі

5. Яка система управління освітою вибудована в Україні?

- а) ієрархічна
- б) модерна
- в) лінійна

6. Поняття «провідник» корелюється з вживаними нами словами

- а) аніматор, керманіч, вожак, вождь, ватажок, геронтократ, гуру, ігумен, лідер, наставник, начальник, отаман...+
- б) мандрівник, філософ, здобувач, керівник, управлінець, організатор, передовик, падішах, вчитель...
- в) капітан, лідер, керівник, управлінець, організатор, передовик, падішах, вчитель, провідець, поводитир...

7. Підходи до вивчення лідерства ґрунтуються на комбінації трьох основних змінних

- а) лідерські якості, лідерська поведінка і ситуації, у яких перебуває лідер+
- б) особистісні та професійні якості лідера
- в) організаторські та управлінські якості лідера

8. У якій праці американський соціолог, автор концепції інформаційного суспільства Деніел Белл стверджує, що кожне з відомих нам суспільств ділилось по якому-небудь осьовому критерію на еліту і маси?

- а) Соціальні рамки інформаційного суспільства
- б) Соціальні системи інформаційного суспільства
- в) Соціальні принципи інформаційного суспільства

9. У постіндустріальному суспільстві еліта це

- а) еліта знаючих, освічених людей+
- б) еліта керованих, досвідчених людей
- в) еліта лідерів і керівників

10. Автор книга «Головна ліберальна правда» хто висунув тезу, згідно з якою «Рівень суспільного розвитку залежить від культури цього суспільства»?

- а) Лоуренс Харрісон
- б) Деніел Белл
- в) Хосе Ортега-і-Гасет

11. Які три культури з найбільшим рівнем культурного капіталу аналізує Л. Харрісон?

- а) єврейську, конфуціанську і протестантську
- б) скандинавську, буддійську, англо-американську
- в) японську, російську, американську

12. В. Новіков, опираючись на концепцію Харрісона, впевнений, що стан культури може змінюватися і ставати сприятливим для розвитку країни, хоча такі зміни реалізуються тільки за умови виявлення в суспільстві потужного лідерства. Як приклади такого в останні часи В. Новіков вважає:

а) криза в Китаї після «культурної революції» та лідерська роль Ден Сяопіна+

б) політична криза в Сінгапурі та неймовірний успіх Лі Куан Ю; колапс Османської Імперії та європеїзація Туреччини під керівництвом Мустафи Кемалю+

в) кінець франкізму в Іспанії та роль короля Хуана Карлоса в швидкій демократизації+

г) всі відповіді вірні+

13. Грег Сателл підійшов до встановлення видів лідерства за критерієм небезпек, які породжує той чи інший тип лідера, і визначив такі 4 види лідерства

а) фантастичні лідери; тихі лідери; лідерство без лідера; загублені лідери+

б) креативні лідери; авторитетні лідери; лідерство без лідера; загублені лідери

в) творчі лідери; демократичні лідери; лідерство без лідера; загублені лідери

14. Стилi лідерства

а) авторитарний, демократичний, ліберальний+

б) ліберально-демократичний, поведінковий, авторитарний

в) авторитарний, демократичний, поведінковий

15. Два випадки розрізнення викладачів вищої школи на еліту і контреліту

а) перший це дилетанти та професіонали; другий це філософи і наймані службовці

б) перший це провідники та лідери; другий це управлінці та менеджери

в) перший це провідники та лідери; другий це філософи і освітні менеджери

16. На яких засадах ґрунтується теорія провідництва?

а) феноменологічних та аксіологічних

б) акмеологічних та аксіологічних

в) антропологічних та аксіологічних

17. В теорії провідництва в освіті сингулярність це

а) «чорна скринька» провідницької місії

б) абсолютне акме особистості, межа, за якою пізнання специфічності цієї особистості стає неможливою в ситуативних ресурсах

в) абсолютне передбачення діяльності провідника

г) всі відповіді вірні

18. Які рівні розвитку особистості визначає фахівець у галузі феноменальних суперечностей особистості Август Мілтс?

а) рівень зникнення особистості; рівень «текстуальної», однозначної людини догматичного складу, яка за текстом не здатна бачити підтексту; рівень здорового глузду; рівень обдарованих, талановитих людей з високим творчим потенціалом, з нестандартним мисленням; рівень геніїв+

б) рівень появи великої особистості; рівень «текстуальної», однозначної людини догматичного складу, яка за текстом не здатна бачити підтексту; рівень здорового глузду; рівень обдарованих, талановитих людей з високим творчим потенціалом, з нестандартним мисленням; рівень філософів

в) рівень зникнення особистості; рівень «текстуальної», однозначної людини догматичного складу, яка за текстом не здатна бачити підтексту; рівень здорового глузду; рівень обдарованих, талановитих людей з високим творчим потенціалом, з нестандартним мисленням; рівень філософів

19. Призначення провідника це

а) це певна дія провідника, причому дуже конкретна, яка необхідна світу і освіті для їх гармонійного функціонування – це даність, з якою людина приходить в цей світ+

б) це життєвий шлях, назначений людині ще до її народження. Роль, завдання провідника у житті, існуванні та діяльності, створенні чого-небудь нового, визначального+

в) це місія провідника, яка визначає життєвий шлях. Роль, завдання провідника у житті, існуванні та діяльності, створенні чого-небудь нового, визначального+

г) всі відповіді вірні +

20. Покликання провідника це

а) призначення, внутрішній потяг, здатність, схильність, до певної справи, професії +

б) призначення, внутрішній потяг, здатність, схильність, любов до певної справи, професії+

в) прагнення душі до саморозвитку, самовдосконалення, реалізація нелегкої місії на Землі+

г) всі відповіді вірні+

21. Виражена само організована критичність це

а) властивість особистості, творчої людини знаходитися у критичному стані. У рамках синергетики можна виділити три домінуючі парадигми:

самоорганізації, динамічног8о хаосу та складності (само організованої критичності)+

б) специфічна особливість, яка притаманна провідникам знаходиться у стані критичної розсудливості

в) здатність лідера та провідника до критичного мислення

22. Трансверсальний аналіз (розум) це

а) система освіти з функціями освітнього середовища перехресними і змінюючими свою конфігурацію зв'язками, що утворюють не лінійний ланцюг, а мережеві кластери різного масштабу розроблені для професійного вдосконалення+

б) вимір максимальної комунікації між різними рівнями і передусім у різних сенсах

в) унікальність, феноменальність мислення в діяльності провідників

23. Основною ціллю латерального мислення є

а) генерування нових ідей та відхід від старих фіксованих стереотипів та ідей, внесення змін, а не пошук доказів, досягнення евристичного моменту (коли маловірогідний напрямок думки приводить до нової, більш дієвої ідеї)

б) внесення змін у раціональне мислення

в) конфігурація нових ідей та відхід від старих фіксованих стереотипів та ідей, внесення змін, а не пошук доказів, досягнення евристичного моменту (коли маловірогідний напрямок думки приводить до нової, більш дієвої ідеї)

24. Сценарний метод творчої діяльності передбачає

а) розробку і оцінку декількох сценаріїв розвитку освітньої ситуації в майбутньому з метою вибору стратегії розвитку об'єкта дослідження. Потреба у сценарному мисленні виявляється за умови відсутності цілі або занадто великої невизначеності у її формуванні

б) перевірку декількох сценаріїв розвитку освітньої ситуації в майбутньому з метою вибору стратегії розвитку об'єкта дослідження. Потреба у сценарному мисленні виявляється за умови відсутності цілі або занадто великої невизначеності у її формуванні

в) консолідацію декількох сценаріїв розвитку освітньої ситуації в майбутньому з метою вибору стратегії розвитку об'єкта дослідження. Потреба у сценарному мисленні виявляється за умови відсутності цілі або занадто великої невизначеності у її формуванні

25. Проєкт це

а) задуманий наперед, ідеальне представлення про ті чи інші фрагменти життя (або все життя в цілому)+

б) уявлення про ідеальний стан того чи іншого фрагменту (етапу) діяльності, життя+

в) ціннісні позиції індивіда, точніше його ціннісні орієнтації, його розуміння сутності даного фрагмента власного життя+

г) всі відповіді вірні+

26. Життєтворчість це

а) вищий прояв сутнісних сил, життєвого та творчого потенціалу особистості; духовно-практична діяльність людини, спрямована на свідоме, самостійне й творче визначення (проектування) та здійснення власного життя як індивідуально-особистісного життєвого проекту+

б) свідоме й цілеспрямоване ставлення до головних вузлових життєвих проблем, характерних для кожного етапу життєвого шляху особистості+

в) проектування власного життя, володіння мистецтвом жити+

г) всі відповіді вірні +

27. Соціальна активність особистості це

а) глибинні, різнобічні зв'язки особистості із соціумом, рівень реалізації як суб'єкта суспільних відносин+

б) це системна соціальна якість, в якій виявляється та реалізується рівень її соціальності, тобто глибина та повнота зв'язків особистості із соціумом, рівень перетворення особистості на суб'єкта суспільних відносин+

в) одна з характерних рис способу життєдіяльності соціального суб'єкта (особистості, соціальної групи, історичної спільноти, суспільства в цілому), що відображає рівень спрямованості його здібностей, знань, навичок, прагнень, концентрації вольових, творчих зусиль на реалізацію нагальних потреб, інтересів, цілей, ідеалів+

г) всі відповіді вірні+

28. Духовність це

а) соціальна вираженість в системі мотивів особистості двох фундаментальних потреб. Ідеальної потреби – пізнання. І, соціальної потреби – жити і діяти для інших. Із категорією духовність співвідносяться категорії: пізнання світу, себе, призначення свого життя. Основним завданням виховання є формування духовних потреб особистості+

б) це мораль розгорнена в часі+

в) це продукт праці самого духу, сила, яка впливає на душу людини, хвилює особистість, активізує її+

г) всі відповіді вірні+

29. Духовні провідники це

а) люди, які досягли у своєму духовному розвитку того рівня, коли приходить внутрішня необхідність не тільки отримувати, а й ділитися набутими знаннями та досвідом з тими, хто потребує цього, будучи в пошуку провідників й свого шляху пізнання істини+

б) лідери, які досягли у своєму духовному розвитку того рівня, коли приходить внутрішня необхідність не тільки отримувати, а й ділитися набутими знаннями та досвідом з тими, хто потребує цього, будучи в пошуку провідників й свого шляху пізнання істини

в) керівники, які досягли у своєму духовному розвитку того рівня, коли приходить внутрішня необхідність не тільки отримувати, а й ділитися набутими знаннями та досвідом з тими, хто потребує цього, будучи в пошуку

г) всі відповіді вірні

30. До пантеону українських провідників відносимо

а) Т. Шевченко, П. Куліш, І. Франко, Ю. Липа, Д. Донцов...+

б) Л. Українка, М. Вовчок, І. Котляревський, Ю. Липа, Д. Донцов...

в) Т. Шевченко, Л. Українка, М. Вовчок, І. Котляревський...

31. До пантеону кобзарів входять

а) Антін Головатий, Семен Кошовий, Андрій Шут, Остап Вересай, Іван Стрічка, Федір Гриценко (Холодний), Кравченко (Крюковський) Михайло, Гончаренко Гнат, Кушнерик Федір...+

б) Микола Луків, Леся Українка, Тарас Шевченко, Вікторія Лісничка, Лілія Гриневич, Василь Кремень, Григорій Сковорода...

в) Антін Головатий, Семен Кошовий, Микола Луків, Леся Українка, Тарас Шевченко, Вікторія Лісничка, Лілія Гриневич, Василь Кремень, Григорій Сковорода...

32. Як можна визначити здатність стати Провідником?

а) лише в процесі життєвого розвитку, отримання безцінного скарбу – людського досвіду, формується повноцінна особистість, що здатна впливати на процеси, які відбуваються. Тобто з розвитком нової раси паралельно відбувається процес становлення Провідників. Завдання останніх зводиться до передачі досвіду, чистої інформації, допомоги у формуванні світогляду Веденого+

б) передачі досвіду, чистої інформації, допомоги у формуванні світогляду Веденого. Провідники при цьому виступають в ролі своєрідних з'єднань між джерелом світла та «споживачем» вищої енергії. Провідництво є тривалим процесом, що стосується не окремих індивідумів, а всієї нації в цілому+

в) завдання, яке ставить перед собою Провідник, є підготовка нижнього плану — варн кшатріїв, вайш'їв та шудрів, тобто особливий рід провідництва, а також саморозвиток особистості задля переходу у найвищу категорію буття людини – варну Брахманів+

г) всі відповіді вірні+

33. Вихідною основою духовної самореалізації провідника є

а) гуманне ставлення до людини+

б) вимогливе ставлення до людини

в) креативне ставлення до людини

34. Талант провідництва це

а) вміння згуртувати людей навколо шляхетної ідеї, талант попровадити людей, пояснити їм – «це вимагає мудрості, второпності». Провідник повинен мати чітку позицію і заохочувати, щоб інші свідомо досягали поставленої мети +

б) потяг згуртувати людей навколо шляхетної ідеї, талант попровадити людей, пояснити їм – «це вимагає мудрості, второпності». Провідник повинен мати чітку позицію і заохочувати, щоб інші свідомо досягали поставленої мети

в) поклик та харизма згуртувати людей навколо шляхетної ідеї, талант попровадити людей, пояснити їм – «це вимагає мудрості, второпності». Провідник повинен мати чітку позицію і заохочувати, щоб інші свідомо досягали поставленої мети

35. На думку Ю. Бабанського, М. Поташника та І. Підласого оптимологія це

а) інтердисциплінарна наука або напрямок досліджень оптимальної будови і поведінки складних – так званих «біхевіоральних систем», тобто систем живої природи, суспільства і гібридних систем (людино технічних, екологічних, економічних тощо) +

б) інтеграційна наука (область, розділ, дисципліна, надбудова) кінця ХІХ ст., що займається методикою пошуку оптимальних рішень, оптимізацією процесів

в) основні положення для організації та реалізації управління освітніми процесами і системами +

г) всі відповіді вірні

36. На думку Вікторії Жигірь «менеджер освіти» це

а) це професія, тип діяльності, в основі якої лежить таке знання та людські здібності, завдяки яким можна здійснювати управління організацією та керівництво освітніми процесами. За своєю суттю діяльність менеджера

освіти поліфункціональна. Він виступає в ролі організатора, адміністратора, психолога, дослідника, господаря, суспільного діяча +

б) це спеціальність, в основі якої лежить таке знання та людські здібності, завдяки яким можна здійснювати управлінську діяльність та керівництво освітніми процесами. Він виступає в ролі організатора, адміністратора, психолога, дослідника, господаря, суспільного діяча

в) це професія, тип діяльності, в основі якої лежить таке знання та людські здібності, завдяки яким можна здійснювати управлінську діяльність та керівництво освітніми процесами. Він виступає в ролі організатора, адміністратора, психолога, дослідника, господаря, суспільного діяча

37. На думку Пітера Друкера для вирішення задач, що стоять перед вищим менеджментом потрібно щонайменше чотири типи людей:

а) «людина думки», «людина справи», «людина народу» та «людина переднього краю»+

б) «функціональна людина», «людина діяльності», «людина суспільства» та «людина заднього плану»

в) «людина думки», «людина справи», «людина народу» та «людина заднього плану»

38. Лідерство це

а) уміння ведучого, провідника пробудити у співробітників мрію, до якої вони прагнуть наблизитися+

б) уміння організатора справи пробудити у співробітників мрію, до якої вони прагнуть наблизитися+

в) уміння керівника пробудити у співробітників мрію, до якої вони прагнуть наблизитися+

г) всі відповіді вірні+

39. Чи розділяє вітчизняний політолог і філософ Лев Силенко поняття «провідник» і «лідер»

а) так

б) ні

в) ототожнює

40. За провідницькою спроможністю Лев Силенко та Василь Іванішин виділяють три типи

а) лідер-фікція, лідер-функція та лідер-особистість+

б) лідер-керівник, лідер-особистість, лідер-фахівець

в) лідер-фікція, лідер-роль, лідер-фахівець

41. Американський письменник Стівен Кінг в книзі «Провідництво за принципами» називає чотири рівні провідництва

- а) особний, міжособний, керівницький, організаційний+
- б) особистісний, поліфункціональний, лідерський, організаційний
- в) особний, міжособний, керівницький, лідерський

42. Солдатенко Ольга, Пилипенко Валентина, Овсієнко Яніна це

- а) сучасні постаті провідників Запорізького краю+
- б) сучасні постаті провідників Харківщини
- в) освітні персоналії

43. Захаренко О.А. запропонував науковий підхід

- а) педагогіка конкретної мети+
- б) педагогіка конкретних змін
- в) педагогіка конкретної дії

44. Ключові групи стейкхолдерів загальної середньої освіти складаються з

- а) керівників органів управління освіти, директорів шкіл і вчителів, незалежних експертів, представників громадських організацій і батьківської спільноти+

- б) громадян, опозиціонерів, директорів організацій, спонсорів

- в) меценатів, філантропів, бітків, споживачів

45. В.Ф. Шаталов увійшов у історію педагогіки як

- а) педагог-новатор+
- б) педагог-гуманіст
- в) педагог-екзистенціаліст

46. В.О. Сухомлинського по праву вважаємо

- а) провідником гуманної педагогіки+
- б) провідником змін
- в) провідником серця

47. Проявом гуманності є технологія спілкування у колективах

А.С. Макаренка. Цей стиль характеризується

- а) «мажором»+
- б) «мінором»
- в) «блюзом»

48. Які слова належать А.С. Макаренку

- а) «Запевняю Вас, виховання людини надзвичайно легке, дуже хороша, прекрасна справа»+
- б) «Запевняю Вас, виховання людини – корисна справа»
- в) «Запевняю Вас, виховання людини – традиція життя»

49. М.О. Корф це

- а) організатор земських шкіл+**
- б) педагог-гуманіст**
- в) педагог-новатор**

50. Книги К.Д. Ушинського, які використовували земські вчителі

- а) «Рідне слово», «Дитячий світ»+**
- б) «Малюк», «Рідне місто»**
- в) «Малютка», «Наша шкільна справа»**

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

Базова

1. Кушпет Володимир Старцівство: мандрівні співці-музиканти в Україні (XIX – початок XX ст.): Наукове видання. К.: Темпора, 2007. 592 с.
2. Андрухович Софія Фелікс Австрія. URL : https://royallib.com/read/andruhovich_sofya/felks_avstrya.html#0
3. Багрянний Іван Сад Гетсиманський URL : https://chtyvo.org.ua/authors/Bahrianyi/Sad_Hetsymanskyi_vyd_1950/
4. Багрянний Іван Тигролови URL : <https://www.ukrlib.com.ua/books/printitzip.php?tid=30>
5. Барка Василь Жовтий Князь URL : <https://www.ukrlib.com.ua/books/printitzip.php?tid=49>
6. Забужко Оксана Планета Полин. Київ : Вид-во Комора. 384 с.
7. Самчук Улас Марія. Харків : Видавництво Фолио. 2021. 148 с.
8. Кісь Оксана Українки в ГУЛАГу: вижити значить перемогти. Львів : Інститут народознавства НАН України. 2017. 288 с.
9. Кісь Оксана Жінка в традиційній українській культурі другої половини XIX – початку XX століття. Львів : Інститут народознавства НАН України. 2012. 287 с.
10. Кобилянська Ольга У неділю рано зілля копала. URL : <https://www.ukrlib.com.ua/books/printit.php?tid=1031>
11. Костенко Ліна Пророчі вірші Ліни Костенко про Україну, війну та свободу. URL : <https://osvitoria.media/experience/lini-kostenko-92-yiyi-prorochi-virshi-pro-ukrayinu-vijnu-i-svobodu/>
12. Котляревський Іван Енеїда. URL : <https://www.ukrlib.com.ua/books/printit.php?tid=1052>
13. Котляревський Іван Наталка Полтавка.
14. Коцюбинський Михайло Тіні забутих предків. URL : <https://www.ukrlib.com.ua/books/printitzip.php?tid=1058>
15. Матіос Марія Солодка Даруся. URL : <https://www.ukrlib.com.ua/books/printitzip.php?tid=15283>
16. Матіос Марія Майже ніколи не навпаки. URL : <https://www.ukrlib.com.ua/books/printitzip.php?tid=15296>
17. Нечуй-Левицький Іван Кайдашева сім'я. URL :

<https://www.ukrlib.com.ua/books/printitzip.php?tid=907>

18. Рева Ірина По той бік себе: соціально-психологічні та культурні наслідки Голодомору і сталінських репресій: Науково-популярне видання. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: К.І.С., 2019. 272 с.

19. Михед Олександр Я змішаю твою кров з вугіллям. Вид-во Наш формат. 2020. 368 с.

20. Горіха Зерня Тамара Доця. 285 с. Читає Рима Зюбіна. URL : <https://4read.org/2196-goryha-zernya-tamara-docya.html>

21. Горіха Зерня Тамара. Доця: жінка на війні. URL : <https://litukraina.com.ua/2020/05/06/tamara-goriha-zernja-docja-zhinka-na-vijni/>

22. Снайдер Тімоті Криваві землі: Європа між Гітлером та Сталіном : монографія. Київ: Грані-Т. 2011. 448 с.

23. Спирін Євген Морг: записки луганського санітара. Ви-во «Люта справа». 2020. 240 с.

24. Плохій Сергій Брама Європи. Історія України від скіфських воїн до незалежності. Харків : Клуб сімейного дозвілля. 2016. 497 с.

25. Плохій Сергій Убивство в Мюнхені. По червоному сліду. Харків : Клуб сімейного дозвілля. 578 с. URL : https://shron1.chtyvo.org.ua/Plokhij_Serhii/Ubyvstvo_u_Miunkheni_Po_chervonomu_slidu.pdf?

26. Плохій Сергій «Убивство в Мюнхені». Уривки з документального бестселера URL : <https://www.istpravda.com.ua/articles/2018/02/7/152032/>

27. Плохій Сергій Війна на Донбасі – це потужний поштовх для самоідентифікації – професор Гарвардського університету Сергій Плохій. URL : <https://delo.ua/economyandpoliticsinukraine/sergij-plohiy-ukrajina-maje-veliki-shansi-povernuti-krim-ta-donb-334499/>

28. Загоровська Любов Моя УПА. Збірник розповідей повстанців. Вид-во Старого Лева. URL : <https://starylev.com.ua/blogs/lyubov-zagorovska-pro-knyzku-moya-upa>

29. Асеев Станіслав Світлий шлях. Історія одного концтабору. Видавництво Старого Лева. URL : https://www.yakaboo.ua/ua/svitlij-shljah-istorija-odnogo-konctaboru.html?gclid=CjwKCAjwhJukBhBPEiwAniIcNTkGUtmFSoKPwjBTw71aRWDy2K_PuNI-Os38VzrzEkzOyfPLBACqPxoCLhIQAvD_BwE

30. Гребенюк Тетяна Роман Доця Тамари Горіха Зерня: стратегії творення ефекту співпричетності. URL : <https://www.academia.edu/44895553>

31. Вбивство Бандери готувалося дуже довго, з кінця 40-х років – професор Плохій. URL : <https://www.radiosvoboda.org/a/28216009.html>

32. «Історичний день»: у Києво-Печерській лаврі молилися за Івана Мазепу. URL : <https://www.radiosvoboda.org/a/news-ivan-mazepa-kyuevo-pecherska-lavra/32454342.html>
33. Козацька Атлантида. Чому при створенні Каховського водосховища були затоплені Запорізькі Січі? URL : <https://www.radiosvoboda.org/a/ukrayina-kozaky-kakhovske-vodoskhovyshche-zatoplennya-zaporizka-sich/32452329.html>
34. Експерти про контрнаступ. Українці зроблять набагато більше, ніж очікує більшість аналітиків – генерал США. URL : <https://www.radiosvoboda.org/a/eksperty-pro-kontrnastup/32453588.html>
35. Рева І. Р 32 По той бік себе: соціально-психологічні та культурні наслідки Голодомору і сталінських репресій: Науково-популярне видання. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: К.І.С., 2019. 272 с.
36. Українка Леся Лісова Пісня. URL : <https://www.ukrlib.com.ua/books/printit.php?tid=508>

Інтернет-ресурси

1. Горіха Зерня Тамара URL : <https://www.youtube.com/watch?v=uGL6s1sdOW0>
2. Документальний фільм «Хто ми? Психологічний аналіз українців». URL : <https://www.youtube.com/watch?v=CLeuzmxofOQ>
3. Документальний фільм ««Какая різниця» Документальний цикл «Остання війна» Епізод другий, частина перша». Горіха Зерня Тамара <https://www.youtube.com/watch?v=aTaWqz5nLTU>
4. Скорик Мирослав Мелодія. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=X4M68N7x6WQ>
5. Скорик Мирослав Пливе кача від Quattro Corde з Франківської філармонії. 2014.03.02. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=NXQIUQuTuSk>
6. Скорик Мирослав Карпатська рапсодія. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=mLCSQ3xNZoY>
7. «Десять нот, що змінили Україну». Фільм про Мирослава Скорика URL : <https://www.youtube.com/watch?v=GCNV3E2qN64>
8. Вкрадена українська культура: у чому унікальність української культури та мистецтва. Медіа-хаб з Павлом Гудімовим. URL : https://www.youtube.com/watch?v=IU_dH34okOI
9. Лицарське мистецтво козаків – гопак! Щоб опанувати знадобиться цілих 15 років. Жити далі. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=MGf85OuVLck>

10. Жінка закодовувала послання у вишиванку і передавала їх під носом радянських служб! Жити далі. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=fVfhfCwDnEM>
11. Павло Маков: життя страшніше за мистецтво. Розмова в музеї Корсаків. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=yXiLbcygmuc>
12. Ідея Олександрівна Це ж було вже! Подорож у Київ XIX сторіччя. «Хмари» Івана Нечуя-Левицького. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=7Bzabsatz-k>
13. Ідея Олександрівна Як правильно знищувати мову. Мовні репресії в Україні XX століття. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=WYjExxeltaA>
14. Лютий Тарас. Тарас Лютий: «Сковорода є своєрідною матрицею, яку потрібно наповнювати різними інтерпретаціями. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=rwrmljMr6vE>
15. Троїцький Влад: культура з нуля, діалог з Богом, гімн жлоба, містика, ДахаБраха, ГогольFest. Антиподи. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=3yKZajr9XEE>
16. Культурологічне info. URL : <https://teletype.in/@milcultprostir/SJM71IDYH>
17. Плохій Сергій – книги і біографія. URL : https://www.yakaboo.ua/ua/author/view/Sergej_Plohij/?gclid=CjwKCAjwhJukBhVPEiwAniIcNTkzMY-iW1EFpg7AmZbxD17gs4tEwpbq7uAeexkL75Pp9-I9YGIUCxoC8ggQAvD_BwE
18. Фаріон Ірина: про націю та мову. Виступ, якого бояться в Кремлі/Фестиваль Голосіївська Криївка. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=o1WmoCHe7Ao>

Наукове видання

УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Навчальний посібник Частина 2

Підписано до друку 25.10.2023 р. Формат 60×84/16.
Папір офсетний. Гарнітура Times New Romanl. Ум. друк. арк. 17,75.
Замовлення № 49. Наклад 300 прим.

Видавництво «МІЛЕНІУМ» (Київ)
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 535 від 19.07.2001 р.



Видавництво «МІЛЕНІУМ»
м. Київ, вул. Кирилівська, 60
Тел.: +38 (067) 849-34-60
+38 (044) 222-50-84
E-mail: milenium_ofis @ukr.net