

УПРАВЛІНСЬКІ НАВИЧКИ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Україна знаходиться в умовах кардинальних змін в усіх галузях життя суспільства: політичній, економічній, соціальній. Здійснюється поступовий перехід до ринкових відносин, приватної власності, комерційних структур, інтеграції виробництва; з'являються нові галузі виробництва, науки і культури; впроваджуються прогресивні технології, удосконалюються, перебудовуються старі.

Перехід суспільства до вільних ринкових відносин потребує нових висококласних фахівців у галузях економіки, менеджменту, маркетингу, банківської справи, бухгалтерського обліку та аудиту, права, освіти тощо, які раніше не готувалися взагалі або підготовка яких ґрунтувалася на інших засадах.

Соціально-педагогічні умови слід розглядати як синтез трансформованих в педагогічне середовище політичних, економічних та соціальних процесів, які відбуваються і суспільстві. Характерною їх ознакою є прямий та зворотній вплив на соціальну сферу суспільства, яка в свою чергу, обумовлює зміни педагогічних умов. Робиться наголос на вирішення питань розширення можливостей для молоді брати участь у соціально-економічній діяльності: це - з одного боку, створення умов щодо відновлення трудових ресурсів країни, з іншого - активний процес соціалізації людини. Застаріла система освіти не відповідала запитам особистості, суспільним потребам та світовим досягненням людства; знецінилась межа та функції освіти, знизився соціальний престиж освіченості. Труднощі соціального, економічного, політичного характеру ускладнюють процес соціального становлення молоді в Україні, що виражається у втраті соціальних орієнтацій, відсутність нових ідеалів, різкому зниженні життєвого рівня. Підвищення рівня загальної культури, формування у молоді економічного мислення потребують нових педагогічних технологій.

Визначальним компонентом професійної діяльності сучасного фахівця освіти є аналіз соціально-економічних відносин, система знань, вмінь і навичок. Ринкова економіка потребує постійних змін у силу мобільності попиту, специфіки і особливостей освітянської діяльності. Однією із характерних ознак суспільства є освітній рівень населення країни: чим він вище, тим вище соціальний статус суспільства. Освіта - це процес і результат засвоєння систематизованих знань, умінь та навичок, тобто оволодіння учнями інтелектуальними, культурними, моральними та матеріальними цінностями, яке накопичило суспільство. Триває пошук шляхів партнерства між освітою і світом праці, роботодавцями з урахуванням потреб і загальнолюдських вартостей, європейських стандартів. Результати пошуку мають сприяти зміцненню зв'язків між секторами освіти, промисловості та економічними секторами, забезпеченню розвитку зв'язків між ланками освіти, промисловості, сільського господарства та іншими галузями. У нашій країні істотно змінюються соціальний статус та матеріальний добробут громадян, і це не може не впливати на освіту. Розбудова системи освіти, її докорінне реформування спрямовані на відтворення інтелектуального, духовного потенціалу народу, вихід вітчизняної науки, техніки і культури на світовий рівень, національне відтворення, ставлення державності та демократизація суспільства в Україні.

Зрозуміло, що в умовах формування ринкових відносин в Україні закономірно зростає інтерес до теорії і практики управління. Саме у цих умовах, коли управління закладами освіти все більше базується на використанні рішень, розрахованих на перспективу, зростає число ймовірних варіантів і шляхів розвитку галузі, а також залежність між керованими і керуючими об'єктами, ускладнюється можливість ефективного управління без достатнього широкого використання економічних методів. Економічні методи управління становлять собою сукупність засобів впливу на економічні інтереси

об'єкту управління (Рис. 1). Вони тісно взаємопов'язані з іншими методами управління і не можуть одноосібно функціонувати без них.

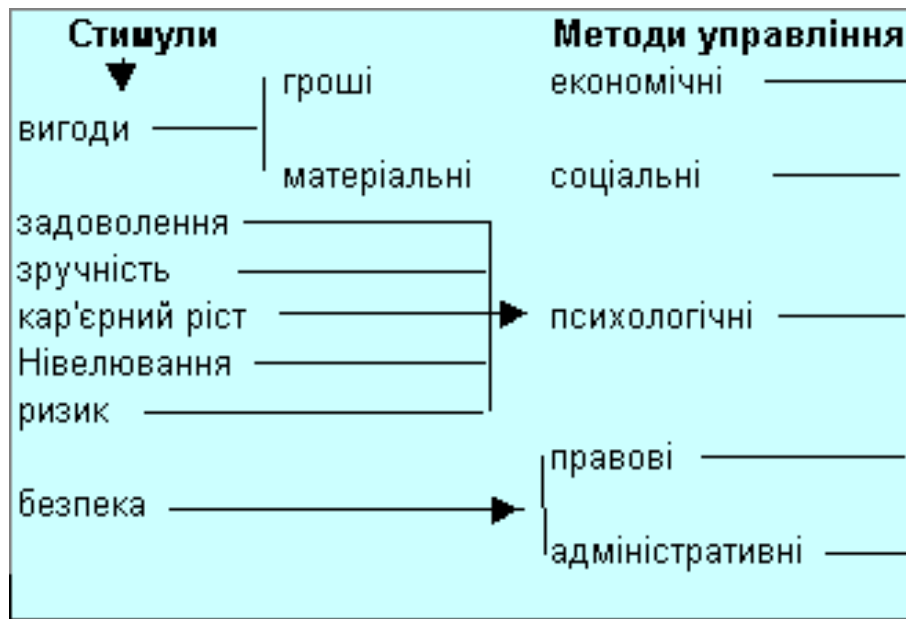


Рис. 1 Класифікація методів управління в залежності від стимулів до праці

Завдання підготовки спеціалістів управління освіти, які здатні забезпечити високу ефективність роботи закладів освіти, можна вирішувати в навчальних закладах підвищуючи рівень викладання економічних дисциплін, цілеспрямовано формуючи управлінські вміння і навички.

Фундаментальний оксфордський словник англійської мови, який виданий вперше ще у 1993 році, дає такі тлумачення цього поняття: менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (керівниками); менеджмент – це влада та мистецтво управління; менеджмент – це вміння та адміністративні навички організувати ефективну роботу апарату управління; менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи. Менеджмент забезпечує реалізацію мети підприємства – задоволення соціальних потреб через ринок, тобто виробництво товарів або надання послуг. У спрощеному розумінні, менеджмент – це вміння домагатися поставлених цілей,

використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Менеджмент представляє собою сукупність стратегій, філософій, принципів, методів засобів і форм управління виробництвом в умовах ринкових відносин. Його можна розглядати як управління виробництвом в умовах ринкових відносин.

§ 2 ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ НАВИЧОК

Управлінська діяльність завжди мала велику економічну і соціальну значимість - це професійна сфера. Здатність до управлінської діяльності - це особистий досвід, інтуїція, імпровізація, професійні знання, навички і уміння.

Рівень розвитку особистого потенціалу професіонала, так само, як і рівень відповідної йому ефективності праці, залежить не тільки від якогось одного елементу, а від способу їх інтеграції, внутрішньої збалансованості всіх елементів, таких що надають “нову економічну силу” самій продуктивності праці працівника. Її формування здійснюється на засадах діалектичної єдності загальних (психофізіологічні, інтелектуальні), соціальних (професійно-кваліфікаційні) і особливих (організаторські, творчі та інші) особистих здібностей. Цінним є і орієнтація на постійно мінливі вимоги економічного середовища. При цьому професійна підготовка набуває все більшого універсального характеру. За даними закордонних і вітчизняних вчених, здібностями до управлінської діяльності володіє приблизно тільки один з сорока осіб. Ось чому необхідна програма раннього виявлення особистих якостей людини, оцінка їх з метою визначення схильності до діяльності менеджера освіти, підбір кадрів для різних рівнів управління. Знання повинні бути не тільки теоретичними, але й практичними, отриманими у процесі роботи в закладах освіти. Всі знання, що потребують кваліфікованого керівництва, залежать від функцій управління, які виконує керівник. Об’єм необхідних управлінцю знань в різних галузях науки залежить від того, якою ділянкою виробництва він керує.

Навичка різниться від автоматизму тим, що на початку пробних вправ ця дія виконується цілком свідомо або направлений на неї уваги, і тільки у наступному, в основних вправах, автоматизовані дії повинні виконуватися при направлений увазі не на них, а на їх ціль. При цьому по мірі удосконалення навичок, ціль автоматизує дії, що слід поступово віддаляти від них і таким шляхом формувати все більш і більш складний комплекс навичок виконання якоїсь роботи, удосконаливши тим самим складні уміння.

Мистецтво управління можна визначити як вміння, майстерність, знання справи, яке ґрунтується на таких природжених та набутих якостях, як талант, здібності, навички, інтуїція, уява, спостережливість. Люди, які здійснюють управління іншими людьми, повинні володіти багатьма якостями і здібностями. Особливого значення набувають особисті здібності і, передусім, чесність, почуття особистої відповідальності, принциповість, здатність підтримувати передове, об'єктивну реакцію на критику, самокритику, чуйне становлення до людей; а також називає такі риси характеру, як врівноваженість, товариськість, порядність, наполегливість, скромність, привабливість, виділяючи при цьому організаційні здібності та їх складові - уміння працювати з людьми, ініціативність, вміння коротко і чітко висловлювати думки, цілеспрямованість, діловитість, вміння створити згуртований колектив; ділові якості - уміння правильно і своєчасно приймати рішення, здатність забезпечувати контроль за виконанням рішень, вміння вирішувати конфліктні ситуації, працювати і знаходити спільну мову з керівниками приблизно свого рівня, швидко пристосовуватися до обставин; ставлення до праці - дисциплінованість, працелюбність, старанність; рівень знань, умінь та навичок - освіта, компетентність, ерудованість, кругозір. Знання, навички і уміння забезпечують досягнення генеральної освітньої мети - повноцінного розвитку особистості.

Всі необхідні фахівцеві освіти навички формуються на основі виконання певної системи вправ, удосконалюються і закріплюються в процесі творчого їх застосування в змінних ситуаціях. Формування навичок передуює засвоєнню

необхідних знань і виконання комплексу вправ та практичних знань. Професійні навички, відносно яких удосконалюється професійна педагогічна діяльність, подаються не опосередковано, а у формі знань та навичок, які дозволяють вивчити їх суттєві зв'язки та закономірності. всі необхідні фахівцеві освіти навички формуються на основі виконання певної системи вправ, удосконалюються і закріплюються в процесі творчого їх застосування в змінних ситуаціях. Формування навичок передуює засвоєнню необхідних знань і виконання комплексу вправ та практичних знань. Професійні навички, відносно яких удосконалюється професійна діяльність, подаються не опосередковано, а у формі знань та навичок, які дозволяють вивчити їх суттєві зв'язки та закономірності.

Керівники закладів освіти, які не здатні вивчати власні управлінські підходи, не можуть зрозуміло їх пояснити. Такі керівники, як правило, не здатні зацікавити своїх підлеглих, вони обмежені недостатнім розумінням суті управлінської праці на сучасному етапі. Керівники повинні мати рівень знань, умінь і навичок, які включають освіту, компетентність, ерудованість, кругозір. У свій час ще А.Файоль підкреслював, що слід уміти передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати, контролювати. А.Заболотний виділяє мінімум умінь керівника - менеджера:

- організувати і планувати виробництво;
- приймати правильні не стандартні управлінські рішення;
- керувати колективом людей на рівні лідера;
- спілкуватися, систематично контактувати з людьми;
- спонукати робітників до творчої діяльності;
- відмічати і оцінювати кожне досягнення підлеглих;
- знаходити вихід з конфліктних ситуацій;
- уміти підкорятися і дотримуватися субординації;
- вести ділові переговори і таке інше.

До структури управлінських навичок повинні увійти такі групи навичок, які інтегрують різні аспекти управлінської діяльності:

- комунікативні навички (управлінське спілкування);
- адапційно-мобілюючі навички (творчість праці, готовність до ризику);
- комерційно-домінантні навички (самостійність, потяг до лідерства).

Отже, комплекс, який складається з трьох груп загальноуправлінських навичок, складає достатньо ємний об'єм навичок, які охоплюють додаткові більш часткові, окремі навички, які відображають окремі дії й реалізують складний процес управлінської діяльності.

Аналіз психолого-педагогічної літератури дає можливість зробити висновок, що забезпечити високу ефективність роботи в ринкових умовах може тільки професіонал, який володіє певними професійними якостями, інтегрованими управлінськими навичками, такими як:

- адаптаційна мобільність: схильність до творчих форм діяльності, неперервність поглиблення й оновлення знань, ініціативність, нетерпимість до відсталості, консервативних проявів, прагнення вчити інших, бажання якісних змін в організації і в змісті власної діяльності, готовність до обгрунтованого ризику, прагнення нововведень, розширення кола своїх повноважень, діловитість;
- контактність: товариськість, емпатія, інтерес до людей, високий рівень розуміння у сфері міжособових відносин, здатність приваблювати людей, бачити себе зі сторони, слухати, розуміти і переконувати людей, уміння подивитися на конфліктну ситуацію очима співрозмовника;
- стресостійкість: інтелектуальна і емоційна захищеність у проблемних ситуаціях, самовладання і тверезість мислення в прийнятті колективних рішень, володіння навиками саморегуляції стану;
- домінантність: власність, честолюбство, прагнення до особистої незалежності, лідерства, готовність до безкомпромісної боротьби за свої права,

самоповагу, високий рівень самооцінки і притягань, сміливість, вольовий характер.

До першої групи комунікативних навичок ми відносимо набуття:

- навичок управлінського спілкування;
- навичок управління персоналом;
- навичок комунікативних взаємодій;
- навички проводити ділові переговори;
- навички користування оргтехнікою, тощо.

До другої групи адаптаційно-мобілізуєчих навичок, на нашу думку, слід віднести набуття:

- інтелектуальних навичок (аналізу, синтезу);
- навичок самоконтролю і самовиховання;
- навичок творчої діяльності;
- навичок готовності до виправданого ризику тощо.

До третьої групи комерційно-домінантних навичок, на нашу думку, можна віднести формування:

- навичок підприємницького мислення;
- навичок підприємницької діяльності;
- трудових навичок;
- навичок практичного керівництва підрозділом;
- навичок оцінки становища і самооцінки.

Отже, управлінські навички - це мультинавички. Вони можуть бути сформовані на засадах загальнопрофесійних навичок, які вже закріплені у досвіді учнів як майбутніх спеціалістів, бо сформувалися вони у попередній період розвитку в різних видах діяльності. Управлінські навички виявляють собою навички, що придбали яскраво виражене професійне значення.

§ 3 ЗМІСТ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ НАВИЧОК

Розробка системи послідовного формування управлінських навичок, що охоплює всі етапи становлення керівника буде сприяти підвищенню якості їх

професійної підготовки й соціальної зрілості, формування стійкої моральної і психологічної готовності працювати у галузі обраної професії, успішної адаптації до виконання будь-якої керівної функції, розуміння значення необхідності набуття навичок й умінь майбутньої професійної педагогічної діяльності, а також особиста зацікавленість є важливими компонентами у формуванні управлінських навичок. Це виявляється в усвідомлюванні збільшення навичок, у підвищенні кваліфікації, в елементах матеріальних стимулів та методів управління. Саме під впливом стимулів і методів управління проявляються фактори соціальної значимості праці, особистої користі для суспільства і матеріальної винагороди. Формування управлінських навичок безпосередньо пов'язано з підготовкою до реальних труднощів майбутньої професійної педагогічної діяльності. Оволодіння арсеналом управлінських навичок, що узабезпечують гарантоване керівництво діяльністю, закладом освіти і працюючими людьми, не може бути результатом епізодичних процедур. Управлінська діяльність керівника закладу освіти, являє собою соціально обумовлений різновид професійної діяльності.

Основні параметри визначення *структури* управлінських навичок пов'язані з найважливішими знаннями і вміннями, якими повинен володіти керівник закладу освіти (рис. 2):

- 4 наявність навичок використання теоретичних знань основ сучасного значення управлінської діяльності;
- 4 навичок аналізу стандартної управлінської ситуації;
- 4 навичок алгоритмізувати професійну педагогічну діяльність і передбачити її наслідки;
- 4 навичок виробляти рішення у нестандартних ситуаціях (брейнстормінг);
- 4 наявність навичок встановлювати ділові взаєностосунки й подолання комунікативних бар'єрів;
- 4 наявність навичок постійно підтримувати стиль та імідж своєї поведінки (культура професійної діяльності, стиль ділової поведінки, підтримання

іміджу закладу освіти та ін.).

(Рис. 2)



Рис. 2 Структура формування управлінських навичок

При умові сформованих управлінських навичок керівник закладу освіти може оволодіти такими напрямками діяльності:

- управління персоналом закладу;
- аналіз і оцінка діяльності закладу;
- практичне керівництво підрозділами закладу освіти;
- дослідження ринку освітянських послуг;
- організація праці у підрозділах закладу;
- організація діяльності по наданню педагогічних послуг.

Доречно було б виділити базові *управлінські вміння*, тобто - здібність до вмілого та швидкого застосування професійних знань на практиці при

вирішенні різних ситуативних завдань. Обов'язковий мінімум управлінських умінь включає в собі:

- *організаторські вміння*, що спрямовані на узабезпечення раціональної організації та використання різних організаційних форм для здійснення процесу управління;
- *гностичні і конструктивні управлінські вміння*, що спрямовані на оволодіння уміньми вирішення управлінських завдань в конкретній практичній діяльності;
- *комунікативні*, що спрямовані на побудову системи комунікації в процесі управління та ін. (Рис.3)



Рис. 3 Трансформація комплексу загальнопрофесійних навичок в управлінські навички

Отже, враховуючи, що навички - це необхідний компонент уміння, які формуються на основі застосування знань про відповідний спосіб дії, шляхом цілеспрямованих вправ, можемо зробити висновок, що *управлінські навички – це навички трансформовані із загальнопрофесійних, які є необхідним складовим компонентом управлінських умінь, і відображають свідомо автоматизовані способи управлінських дій, засновані на застосуванні знань про управлінську діяльність шляхом цілеспрямованого тренінгу.*

§ 4 СТРУКТУРА УПРАВЛІНСЬКИХ НАВИЧОК

Загальновідомо, що розвиток особистості фахівця відбувається за умов постійного перетворення, яке передбачає внутрішню активність, що дозволяє вийти за межі встановлених стандартів особистої та суспільної необхідності, реалізувати своє розуміння змісту, призначення власної діяльності. Фізіологічною основою вироблення навичок і умінь є утворення систем тимчасових нервових зв'язків, які, укріплюючись, становляться стереотипними. Поступово дії автоматизуються, переходячи в навички. Повсякденна праця часто пов'язана з пошуком нестандартних рішень, нових підходів і методів, нових форм роботи. Практична робота пред'являє ряд вимог серед яких основними є:

- *концептуальність* (здатність представляти діяльність закладу освіти та адаптувати її до умов, які змінюються, наявність навичок стратегічного планування, уміння масштабно мислити);
- *оперативність* (передбачає кваліфікацію на рівні рішення, що приймають, уміння вибрати найоптимальніший варіант з кількох альтернативних, вирішувати нестандартні проблеми);
- *аналітичність* (вміння ефективно застосовувати методи аналізу, діагностувати проблему та визначати альтернативні рішення, виявляти

- здатність до альтернативних рішень - набуття навичок вирішення організаційних та процедурних питань);
- *комунікативність* – (передбачає наявність навичок передавати свої ідеї та розробки як усно, так і письмово);
 - *комунікабельність* – (здатність працювати з людьми, будувати свої стосунки у спілкуванні як у середині закладу освіти, так і за його межами).

§ 5 МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ НАВИЧОК

Керівникам закладів освіти, що працюють над формуванням управлінських навичок слід порекомендувати систему основних заходів, спрямованих на реалізацію кінцевих цілей, до якої увійшли поряд із традиційними формами теоретичної і практичної підготовки (лекції, семінари, індивідуальна і самостійна робота), нові, які не часто використовуються - аналіз конкретних управлінських ситуацій (Рис. 4), вирішення конкретних управлінських задач, круглі столи, індивідуальні практикуми, мозкові штурми, атаки, лінгво-тренінги, ситуативні ділові ігри, колоквиуми тощо.

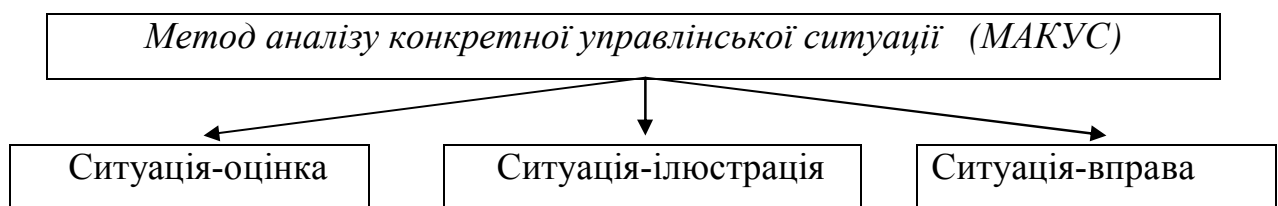


Рис. 4 Структура методу аналізу конкретної управлінської ситуації

При використанні модифікації конкретної управлінської ситуації-оцінки ставиться завдання проаналізувати і оцінити джерела, механізми, значення і наслідки дій менеджера, тобто подати свою оцінку конкретної події. При використанні конкретної управлінської ситуації-ілюстрації на конкретному прикладі з практики, пов'язаною з майбутньою професією, демонструє учням

основні тенденції, закономірності дій, вчинків менеджерів, негативні і позитивні наслідки цих дій, підкреслює значення певних факторів, умов і обставин при вирішенні конкретної управлінської ситуації. При використанні модифікації ситуації-вправи ставиться завдання, користуючись спеціальними інформаційними джерелами, додатковою літературою з питань менеджменту, підприємництва, довідниками.

Використання методу аналізу конкретної управлінської ситуації (МАКУС) дозволяє придбати знання, сформувати навички аналізувати, передбачати наслідки, навички пошуку рішення у нестандартних управлінських ситуаціях (брейкстормінг), дає можливість збагатитись колективним досвідом прийняття рішення, прогнозування і планування своєї діяльності, вчить уникати конфліктних ситуацій, помилок, невірних рішень, прогнозувати і планувати свою діяльність, розвивати комунікативні здібності. Використання методу аналізу конкретної управлінської ситуації (МАКУС) у практиці формування управлінських навичок дозволяє досягти занурювання, що припускає поряд з передачею якоїсь технології використання дискусій, ситуативного полілогу, тренінгу. Розв'язання проблемних ситуацій дозволяє використовувати її зміст одночасно для перевірки та закріплення знань з різних тем, спираючись при цьому на різні дидактичні засоби (запитання, задачі, практичні завдання, дидактичні ділові ігри). Останні заслуговують на особливу увагу тих, хто формує управлінські навички, оскільки дозволяють створити такі умови, при яких розумова діяльність особи здійснюється у процесі розв'язання проблемної напруженості, що веде до азарту, підвищеного інтересу до проблеми. Серед найбільш ефективних методів по самостійній роботі з формуванням управлінських навичок слід відмітити усно-письмовий інструктаж (алгоритм) виконання завдань, самостійна робота з друкованими джерелами (книги, словники, журнали, інструкції тощо), самостійне рішення творчих завдань навчального змісту (підготовка курсової роботи, реферату, рецензії, доповіді на конференцію тощо), повторення рішення управлінських завдань на засадах

алгоритмів. Слід наголосити, що важливе значення у формуванні управлінських навичок керівників освітніх закладів відводиться розвитку організаційних здібностей, які активно поєднуються з більш широким завданням - формування особистості керівника.

На початковому етапі формування управлінських навичок можна використовувати навчальні вправи. При цьому слід враховувати ступінь підготовленості особи до навчального процесу, спиратися на знання, які вже набуті, рівень раніше набутих управлінських навичок, уміння самостійно знаходити рішення у стандартних і не стандартних ситуаціях.

Так, наприклад, рекомендуємо *вправу*, що має завданням проводити спостереження за змістом управлінської діяльності.

Пропонується визначити напрямки управлінської діяльності. Проаналізувати стан розвитку трудового колективу, забезпечення ефективності його діяльності, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, визначити рівень групової динаміки та керівництва колективом або його підрозділом.

Наступна *вправа* присвячена аналізу структури діяльності закладу освіти щодо вирішення управлінських завдань. Пропонується:

1. провести спостереження - аналіз розробки підвищення ефективності роботи підрозділу;
2. забезпечення культури управління підрозділом;
3. взаємодії і повноважень;
4. мотивації і контролю;
5. проаналізувати стан керівництва, влади і особистого впливу керівників підрозділів, лідерства, стиль, методи роботи та її ефективність.
6. подати свою оцінку управлінню конфліктами, змінами і стресами в колективі підрозділу;
7. оцінити якісний склад кадрів, правову регламентацію роботи з кадрами;

8. проаналізувати стан контролю за виконанням управлінськими рішеннями та практику прийняття управлінських рішень в умовах підвищення ризику або в умовах невизначеності;
9. ознайомитися з організацією комплексних досліджень ринку педагогічних послуг.

При виконанні *вправи* по визначенню характеристики керівника (табл.1), необхідно врахувати такі категорії менеджменту як влада, вплив та лідерство; вибрати та обґрунтувати форми влади і впливу на колектив, охарактеризувати, вибрати й обґрунтувати підходи до лідерства (з позицій особистих якостей, поведінки, ситуацій). Для характеристики параметрів керівництва рекомендовано привести приклади оцінки професійних якостей керівників закладів освіти, за всіма наявними керівними посадами по бальній системі.

Таблиця 1

ХАРАКТЕРИСТИКА ПАРАМЕТРІВ КЕРІВНИЦТВА

Параметри керівництва	Обґрунтування параметрів керівництва конкретними посадовими особами апарату управління		
	Директор закладу освіти	Заступник директора	голова методичної комісії
Форми влади			
Способи впливу			
Підходи до лідерства:			
- з позиції особистих якостей			
- з позиції поведінки			
- ситуацій			
Стилі керівництва:			
- автократичний (зосередження на роботу)			
- демократичний (зосереджений на людину)			
- ліберальний			

Примітка: кількість балів – 10.

На підставі спостережень рекомендовано розробити заходи по удосконаленню праці всіх ланок управління в закладі освіти по напрямках організації праці:

- поділ та кооперування управлінської праці;
- нормування умов праці;
- підвищення кваліфікації управлінської праці;
- впровадження нових методів і прийомів праці;
- умови праці.

Спостереження та аналіз необхідно подати як приклади організації праці за напрямками діяльності.

Слід зауважити, що навичку не обов'язково пов'язувати з автоматизацією, але обов'язковою характеристикою навички повинно бути якісне виконання дії. Навичка виступає як спеціальна характеристика відповідного уміння. Управлінські навички є необхідним складовим компонентом управлінських умінь, який відображає свідомо автоматизовані способи управлінських дій, на основі застосування знань про управлінську діяльність та прояву особистісних якостей, які сприяють успіху в управлінні. Управлінські навички формуються планомірно, за допомогою рішення типових управлінських задач, виконання управлінських вправ, алгоритмічних приписів, творчих завдань за зразком або інструкцією, систематичного набування практичного управлінського досвіду, розвитку особистісних ділових та організаційних якостей, самовиховання рис характеру, свідомого ставлення до оціночної діяльності, формування свого об'єктивного ставлення удосконалення професійних навичок (Додатки 1-5).

Сучасна освіта України знаходиться в режимі інноваційного розвитку, що суттєво прискорює процеси її реформування, відповідно до вимог Лісабонської і Болонської конвенцій. Запропонована особистісно-орієнтована система формування управлінських навичок дає можливість подальшої модернізації системи підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти.

Список рекомендованої літератури:

1. Аналіз куррікулума підготовки педагога професійної школи в Україні /Щербак О.І., Болюбаш Я.Я. та інші; За ред. О.І.Щербак. – К.: Наук. світ, 2003. – 35 с. – Бібліогр.: с.22.
2. Бондарь В.И. Повышение эффективности подготовки директора школы к управлению процессом обучения: Автореф. дис... д-ра пед. наук: 13.00.01.- К., 1986. - 42 с.
3. Даниленко Л.І. Наукові засади управління інноваційною діяльністю в системі освіти //Гуманітарний вісник: Науково-теоретичний збірник. – Переяслав-Хмельницький, 2005. – С.95-90.
4. Виноградский М.Д. Менеджмент персонала.- К.: КТЕУ, 1994. -230 с.
5. Вудкок М., Френсис А. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ.- М.: Дело, 1991. - 315 с.
6. Де Вуут Ф. Перемены в университетском менеджменте // Alma mater.- 1997.- №2. - С.32-37.
7. Закон України “Про освіту”. - К.: Вид-во ГЕНЕЗА, -1996, (23.03.96. N 100/96-ВР)
8. Зязюн І.А. Філософські проєкції освітніх технологій // Шлях освіти, 1996.- № 1. - С. 4-9.
9. Зязюн І.А. Інтелектуально творчий розвиток особистості в умовах неперервної освіти // Неперервна професійна освіта: проблеми, пошуки, перспективи. -К.: Видавництво “Віпол”, 2000. - С.11-57.
10. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту. -К., 1996. - 168 с.
11. Лукашевич Н. Деловая карьера как проблема менеджмента // Персонал. - 1997.- №6. - С.8-20.
12. Модернізація вищої освіти України і Болонський процес: Матеріали до першої лекції / Уклад. М.Ф.Степко, Я.Я.Болюбаш, К.М.Левківський, Ю.В.Сухарніков; відп. ред. М.Ф.Степко. – К., 2004. – 24 с.

13. Селивестрова Н. І. Підготовка педагога - менеджера в альтернативній вищій школі: Дис... канд. пед. наук. Нікополь, 1997. - 157 с.
14. Сігаєва Л. Підвищення кваліфікації педагогів як складова неперервної освіти //Неперервна професійна освіта: теорія і практика: Збірник наукових праць /За ред. І.А.Зязюна та Н.Г.Ничкало. - У двох частинах. - Ч. 2. - К., 2001. - С. 247.
15. Сисоєва С.О. Технологізація освітньої діяльності в умовах неперервної професійної освіти Неperервна професійна освіта: проблеми, пошуки, перспективи. -К.: Видавництво "Віпол", 2000. - С.249-274.
16. Сисоєва С. Неperервна професійна освіта в контексті її технологічного забезпечення //Неperервна професійна освіта: теорія і практика: Науково-методичний журнал. - 2004. - Випуск 2.- С. 97-98.
17. Сергеева Л.М. Моделювання конкретної управлінської ситуації як один із методів формування управлінських навичок //Педагогіка і психологія професійної освіти – Львів, 2000. – №2. – С.129 – 134
18. Сергеева Л.М. Управління системою професійної підготовки педагога професійного навчання //Статті, доповіді Всеукраїнської науково-теоретичної конференції аспірантів та вчених "Наукові засади економіки та управління освітою" 14 квітня 2004 року, м. Переяслав-Хмельницький. – Київ: Підручники і посібники. 2004.- 168 с. - С. 132-134.
19. Щербак О. Сучасні вимоги до педагога професійної школи. //Професійна освіта: теорія і практика: науково-методичний журнал №1-2 (15-16).- Харків, - 2002. – С.176-179.

ТЕСТ “ЧИ РІШУЧА Я ЛЮДИНА?”

Інструкція: подайте відповідь “так” чи “ні” на поставлені запитання.

№	Зміст запитання	“Так”	бали	“Ні”	бали
1.	Чи зможете ви легко пристосуватися до нових правил і стилю роботи?		3		0
2.	Чи швидко ви звикаєте до нового колективу?		4		0
3.	Чи можете ви висловити свою думку, якщо вона не збігається з думкою інших?		3		0
4.	Чи погодитесь ви перейти на нову роботу без коливань за умови підвищення окладу?		2		0
5.	Чи схильні ви заперечувати свою провину?		0		4
6.	Чи пояснюєте ви причини своєї відмови істинними мотивами, не прикриваючи їх різними “пом’якшуючими” обставинами?		2		0
7.	Чи можете ви змінити свій погляд у результаті серйозної дискусії?		3		0
8.	Чи станете ви виправляти текст документу і пропонувати свій варіант при умові, що думка вірна, але стиль вам не подобається?		2		0
9.	Чи купите ви річ, яка вам дуже сподобалась, але не дуже потрібна?		0		2
10.	Чи плануєте ви свої вихідні наперед, або маєте надію на “які-небудь”?		1		0
11.	Чи завжди ви виконуєте дані вами обіцянки?		3		0
12.	Чи можете ви змінити свою думку під впливом симпатичної вам людини?		0		3

? Які якості домінують у керівника закладу освіти?

? Що можна рекомендувати нерішучій людині?

? Що можна побажати, якщо людина надмірно рішуча?

ТЕСТ “НАСКІЛЬКИ Я ТОЛЕРАНТНИЙ?”

1. Чи засмучуєтесь ви, якщо вашу цікаву ідею не підтримали?
А) так
Б) ні
2. Ви зустрічаєтесь з друзями, і хтось пропонує розпочати гру. Чому ви віддаєте перевагу?
А) щоб брали участь лише ті, хто добре грає
Б) щоб грали і ті, хто ще не знає правил
3. Чи спокійно ви сприймаєте неприємну для вас новину?
А) так
Б) ні
4. Чи дратують вас люди, котрі з’являються у громадських місцях нетверезими?
А) мене це не цікавить
Б) мені це неприємно
5. Чи знаходите ви контакт з людьми, які мають інші ніж ви, звичаї, професію, соціальне становище?
А) мені важко це зробити
Б) на такі речі я уваги не звертаю
6. Як ви реагуєте на жарти, об’єктом яких стаєте ви самі?
А) мені це не подобається
Б) я відповім на ці жарти ще гостріше
7. Чи згодні ви з думкою, що багато людей “сидять не на своєму місці”?
А) так
Б) ні
8. Як ви реагуєте, якщо ваш друг (подруга) привертає до себе загальну увагу?
А) мені це не дуже приємно, адже увагою обділений я
Б) я лише радію за друга (подругу)

Інструкція: підрахуйте бали і запишіть по 2 бали за відповіді

1-б, 2-б, 3-б, 4-а, 6-б, 7-б, 8-б.

Результат: 0 – 4 балів: ви непохитні й, даруйте, вперті. З вашим характером важко підтримувати нормальні стосунки з оточуючими.

6 –12 балів: ви здатні твердо відстоювати свої переконання, але, безумовно, можете і вести діалог та змінювати свою думку, якщо це необхідно.

14 –16 балів: твердість ваших переконань чудово поєднується з великою тонкістю, гнучкістю вашого розуму. Ви можете приймати будь-яку ідею, з розумінням ставитися до парадоксального на перший погляд вчинку.

? Який з цих результатів найбільш пасує керівнику закладу освіти?

? Чи залежить толерантність від посади?

Тест “Стиль роботи з діловими паперами”

Інструкція: уважно прочитайте твердження та оцініть, наскільки вони вірні по відношенню до вас. Відповідь віднесіть до відповідної колонки.

№		Цілком вірно	Вірно	Не зовсім вірно	Зовсім не вірно
I	Група №1				
1.	Коли у мене термінова робота, я відкладаю ноні документи				
2.	Коли я не дуже завантажений справами, я охоче опрацьовую документи сам				
3.	Я завжди все роблю сам, тому що з цим ніхто не впорається				
II	Група №2				
1.	Я долаю внутрішній опір, коли доручаю іншому важливий документ				
2.	З менш важливих питань, документи повинні готувати мої підлеглі				
3.	Я дуже рідко доручаю іншим				
III	Група №3				
1.	Коли я дуже зайнятий, я відкладаю документи				
2.	Я не забов'язаний відповідати на кожен адресований мені папірець				
3.	Я не вважають, що обсяг службового листування демонструють успішність моєї роботи				
IV	Група №4				
1.	У кризовій ситуації мені бракує часу, що зафіксувати все у документах				
2.	Тільки можливі неприємності примусять мене написати службову записку				
3.	У мене є більш важливі справи, ніж рутинна паперова робота				

Результат: підрахуйте бали по кожній групі стверджень, поставивши відповідно за кожну відповідь “Цілком вірно” – 3 бали, “Вірно” – 2, “Не зовсім вірно” – 1, “Зовсім не вірно” – 0 балів.

По I групі: 7 і більше балів – ви маєте хист до роботи з діловими паперами;

По II групі: 7 і більше балів – делегування обов'язків є вашою рисою;

По III групі: 7 і більше балів – ви схильні ігнорувати важливість роботи з документами;

По IV групі: 7 і більше балів – ви приречені постійно вислуховувати докори за затримку ділових паперів.

ТЕСТ “САМООЦІНКА ЗДІБНОСТЕЙ ДО УВАЖНОГО ВИСЛУХОВУВАННЯ”

Інструкція: виберіть задовільний вас результат і поставте позначку у відповідному стовпчику.

№	запитання	майже завжди	буває	інколи	рідше	ніколи
1	Чи намагаєтесь ви згорнути розмову, якщо вам не цікаво?					
2	Чи дратують вас манери поведінки співрозмовника?					
3	Чи провокує вас на гострі прояви невдалі вислови співрозмовника?					
4	Чи уникаєте ви вступати до розмови з невідомими співрозмовниками?					
5	Чи маєте ви звичку переривати співрозмовника?					
6	Чи робите ви вигляд, що слухаєте, коли думаєте про своє?					
7	Чи залежить від співрозмовника тон розмови, вираз обличчя тощо?					
8	Чи змінюєте ви тему розмови, коли співрозмовник торкається неприємної для вас теми?					
9	Чи виправляєте ви співрозмовника, якщо він не вірно вживає слова?					
10	Чи трапляється у вас зневажливий тон по відношенню до співрозмовника?					

Інструкція: “майже завжди” + 2 бали, “буває” + 4 бали, “інколи” + 6 балів, “рідше” + 8 балів, “ніколи” + 8-10.

Результати: якщо ви набрали понад 62 бали, то ваша здібність до уважного вислуховування співрозмовника “вище за середній рівень”, який оцінюється в 55 балів. Чим вища сума балів, тим ширше у вас розвинене вміння вислуховувати співрозмовника і навпаки.

ТЕСТОВА ВПРАВА “САМООЦІНКА ЯКОСТЕЙ”

Інструкція: оцініть себе за п'ятибальною шкалою.

№	Якості	дуже слабо	слабо	середньо	добре	дуже добре
1	Ініціативність					
2	Спритність					
3	Комунікабельність					

? Які якості слід розвивати?

? Що слід робити з метою удосконалення цих якостей?

ВПРАВА “ЩО ПОТРІБНО ПАМ'ЯТАТИ ПІД ЧАС ДІАЛОГУ”

№	Рекомендуємо:	Не рекомендуємо:
1	Запитувати	Говорити надто багато
2	Слухати	Пом'якшувати доводи
3	Узагальнювати	Робити значно багато зустрічних пропозицій
4	Грунтуватися на ідеях співрозмовника	Сперечатися, вигравати бали, глузувати, мудрувати, нападати, загрожувати, захищати
5	Знайти спільні інтереси і посилатися на них	Вживати вирази: “За всієї моєї поваги до вас...”, “Щиро кажучи...”
6	Виявляти свої почуття	Виявляти розбіжності
7	Вести себе неоднозначно	Підкреслювати розбіжності

**ПОРІВНЯЛЬНА ТАБЛИЦЯ
“ЙМОВІРНІ ПОМИЛКИ УЧАСНИКІВ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕСУ”**

№	ПРОМОВЕЦЬ	СЛУХАЧ
1	Недостатнє вираження головних складників ідеї, думки	Відсутність в активності в уточненні розуміння
2	Відсутність наголосу, вказівок на головне у своїй думці	Відсутність реакції при нерозумінні повідомлення
3	Неувага до реакції співрозмовника в процесі повідомлення	Відсутність спроб уточнити правильність розуміння
4	Нечітка структура повідомлення	Спроба “механічного” запам'ятання

Е РАДИМО по завершенню розмови впродовж кількох хвилин:

- ✓ підкресліть взаємну користь від розмови;
- ✓ уточніть питання, щодо яких не дійшли згоди;
- ✓ висловіть своє задоволення від розмови та поцікавтесь, чи задоволені партнери;
- ✓ щиро подякуйте за участь у переговорах.