

О. А. Єрмоєнкокандидат педагогічних наук, доцент,
докторант кафедри педагогіки, методики та менеджменту освіти
Української інженерно-педагогічної академії

ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА МАГІСТРІВ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ РІВНЕВОЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ

У статті розглядаються шляхи професійної підготовки магістрів управління закладом освіти. Акцентується увага на тому, що сучасне викладання дисциплін на другому магістерському рівні вимагає посилення практичної спрямованості освіти: переорієнтації від загально-теоретичного викладання інформації до практичної діяльності, набуття практичного досвіду, що підвищить самостійність і професійну мотивацію студента магістратури. Розглянуто сутність практико-орієнтованого підходу, який дає змогу моделювати предметний зміст діяльності, тим самим забезпечити трансформацію навчальних дій студента магістратури у професійну активність фахівця. Визначено важливість диференційованого підходу у розробці практико-орієнтованих завдань, що дозволяє реалізувати підготовку магістрів із різними інтелектуальними можливостями та забезпечити індивідуальну роботу з ними. Підкреслено значення комбінованих завдань із практичним змістом (практико-орієнтовані задачі), які впливають на активізацію навчально-пізнавальної діяльності магістрів, підвищують їхню зацікавленість, збагачують практичний досвід магістранта.

На основі поєднання практико-орієнтованого та диференційованого підходів обґрунтовано різнорівневі практико-орієнтовані завдання для дисциплін, що викладаються на другому магістерському рівні. Представлено набір завдань до другого модулю дисципліни «Конфлікти в управлінській діяльності» із вмістом змодельованих життєвих управлінських конфліктних ситуацій, які дозволяють розвивати аналітичні, комунікативні та дослідницькі компетентності майбутніх фахівців, вчать приймати управлінські рішення, наповнюють адаптивний освітній простір практикою, розширюють можливості самостійного вибору магістрантом виконання того чи іншого завдання. Доведено, що вирішення конфліктологічних задач на основі управлінських ситуацій допомагають подолати розмежування управлінської теорії від реальної практики та готують магістрантів з управління закладом освіти до швидкої адаптації у нових стрімко змінюваних професійних обставинах.

Ключові слова: магістрант, управління, практико-орієнтований підхід, диференційований підхід, різнорівневі завдання, конфліктологія, конфліктна ситуація.

Постановка проблеми. Сучасні орієнтири нового Державного стандарту вищої освіти для другого магістерського рівня (спеціальність 073 «Менеджмент») спрямовані на формування інтегральної компетентності розв'язувати складні задачі та проблеми у сфері менеджменту закладом освіти, які передбачають здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог [1, с. 6]. Це означає, що сучасні умови підготовки професіоналів вимагають від студента магістратури розширення самостійної пізнавально-дослідницької діяльності майбутніх керівників закладів освіти, вміння організовувати ефективні комунікації у процесі управління, їхньої практичної готовності до управлінської діяльності. Розвиток особистості в діяльності має забезпечити практико-орієнтований підхід. При переході на нову компетентнісну парадигму освіти такий підхід вважається найефективнішим засобом професійної підготовки магістрантів у закладах вищої освіти. При практико-орієнтованому підході здійснюється трансформація знань в уміння, навички і досвід практичної

діяльності, посилюється практична спрямованість освіти. Поєднання освітнього процесу із практичною роботою забезпечує гнучкість і динамічність освіти, підвищується автономія, самовдосконалення магістранта та створюється комфортне освітнє середовище, що сприяє зростанню професійної мотивації студента магістратури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню практико-орієнтованого підходу за останні роки приділяли увагу дослідники О. Антонова (2016), В. Базурін (2017), А. Брехунець (2018), Н. Георгян (2016), В. Майковська (2016), Т. Поліщук (2019), Т. Хорольська (2016) [2–7] та ін. У більшості наукових праць зазначається, що практико-орієнтований підхід представлено як базовий компонент процесу професійної підготовки, який дозволяє поєднати викладання і навчання із практичною діяльністю. Такий підхід дає змогу моделювати предметний зміст професійної діяльності, тим самим забезпечуючи трансформацію освітньої діяльності студента магістратури у професійну діяльність фахівця [6, с. 164]. Задача викла-

дача – змодельовати для магістрантів реальні робочі умови, в яких вони мають отримати відповідні практичні та соціальні навички, необхідні для подальшої успішної професійної роботи.

Варто наголосити, що, попри існування досліджень, присвячених використанню практико-орієнтованого підходу на уроках у закладах загальної середньої освіти, при підготовці у виші вчителів, спеціалістів різного профілю тощо недостатньо дослідженими залишаються питання реалізації практико-орієнтованого та диференційованого підходу шляхом розроблення різнорівневих завдань при підготовці магістрів управління закладом загальної середньої освіти.

Мета статті – на основі поєднання практико-орієнтованого та диференційованого підходів обґрунтувати різнорівневі практико-орієнтовані завдання для дисципліни «Конфлікти в управлінській діяльності», що вивчають майбутні магістри управління навчальним закладом.

Виклад основного матеріалу. Значні можливості для реалізації цілей практико-орієнтованого навчання мають метод проектів і комбіновані завдання із практичним змістом (практико-орієнтовані задачі). До практико-орієнтованих задач можна віднести навчальні завдання, які містять інформацію міжпредметного характеру, для виконання якого необхідно використовувати знання з різних галузей, так чи інакше пов'язаних із темою даного завдання. Такі завдання впливають на активізацію діяльності магістрів, підвищують мотивацію до навчально-пізнавальної діяльності; відбувається інтеграція знань засобами використання міжпредметних зв'язків; враховується життєвий досвід магістранта. Практико-орієнтовані задачі мають нести надлишкову інформацію про управлінські ситуації, проте не давати підказки, як і якими способами їх треба вирішувати. Магістрантам належить вибрати або створити модель, яка перетворить цю життєву ситуацію на звичайну задачу, і розв'язати її. Виконання таких завдань дає змогу знайти нетрадиційні шляхи вирішення педагогічної ситуації, збагатити практичний управлінський досвід. Зміст таких задач відображає не тільки зміст навчальної дисципліни «Конфлікти в управлінській діяльності», але й різні педагогічні, освітні, методичні ситуації.

Отже, метою практико-орієнтованих завдань ми визначаємо відпрацювання навичок вирішення магістрантом типових і нетипових ситуацій управлінської діяльності, наближених до реальних, і демонстрацію відповідних для цього компетентностей.

Важливим при розробці практико-орієнтованих завдань є також дотримання диференційованого підходу, що викликано потребами розроблення адаптивних технологій підготовки

магістрів із різними інтелектуальними можливостями. У магістратурі можуть здобувати освіту різнорічкові студенти, з різним життєвим і професійним досвідом та інтелектуальним потенціалом, тому диференційований підхід може забезпечити освіту кожного магістранта на рівні його можливостей і здібностей, адаптувати освітній процес під особливості студентів магістратури. Диференційований підхід пропонує підходити до кожного магістранта індивідуально, диференціюючи освітній матеріал за рівнем складності, направленості (або за будь-якими іншими параметрами), надавати кожному студенту магістратури можливості створення власного плану засвоєння нової інформації.

Т. зв. технологія рівневої диференціації освітньої інформації, за якої магістрант отримує право і можливість вибирати рівень засвоєння інформації, активізує його розумовий розвиток, викликає потребу в пошуку шляхів вирішення завдань різної складності. Застосування технологій рівневої диференціації на основі врахування когнітивних показників чи якостей магістрантів створює можливість для об'єднання їх у групи одновікового складу за ознаками схожості психофізіологічних та індивідуально-особистісних особливостей, що проявляються під час оволодіння освітнього змісту, рівень якого залежить від темпів засвоєння, ступеня мотивації, навчальних здібностей, набутих компетентностей магістранта [8].

Отже, здійснення освітньої діяльності на засадах диференціації передбачає створення умов для розвитку і саморозвитку магістрантів, продуктивне використання їхніх потенційних можливостей і вимагає глибокого осмислення і розуміння педагогами необхідності побудови нової стратегії практичного заняття для максимальної реалізації змісту професійної підготовки магістрів.

У нашому дослідженні ми поєднали практико-орієнтований і диференційований підходи і, як результат, пропонуємо набір практико-орієнтованих різнорівневих завдань із дисципліни «Конфлікти в управлінській діяльності». Перелік ситуаційних завдань базується на вимогах ОКХ. До їх переліку увійшли ситуаційні задачі з діагностики, управління, профілактики та попередження конфліктів в управлінській діяльності. Ситуаційні завдання зорієнтовані на планування заходів первинної та вторинної профілактики конфліктних ситуацій в управлінні закладом освіти та/або детальний аналіз конфліктної ситуації та/або аналіз причин виникнення конфлікту в освітньому середовищі.

Програма навчальної дисципліни «Конфлікти в управлінській діяльності» розрахована на 2 модулі. Ми пропонуємо приклади практико-орієнтованих завдань для другого модулю

«Технології управління конфліктами» до теми 2.1. «Діагностика конфлікту. Системний підхід до аналізу конфлікту. Технологія проведення діагностики конфлікту». Розглянемо приклади завдань.

Практико-орієнтоване завдання на розуміння інформації про конфліктну ситуацію, здатність її сприймати адекватно (1 рівень).

Завдання 1. Ознайомтеся із сюжетом, прочитавши ситуацію уважно один раз. Розгляньте твердження, пов'язані із сюжетом, і визначте, які твердження є правдою (П), які – неправдою (Н), а які є невизначеними («?») (табл. 1).

Конфліктна ситуація: Початок навчального року в закладі середньої освіти. Навантаження вчителів розподілено. Заступник директора з навчальної роботи вивішує розклад занять на інформаційному стенді. Через 0,5 години до Вас, директора закладу освіти, у кабінет заходить учитель фізики та заявляє, що його не влаштовує складений заступником директора розклад занять і, при навантаженні у 18 годин, він вимагає 2 вільні дні від проведення уроків. Учитель розуміє, що він один спеціаліст із фізики у закладі, тому акцентує на тому, що звільниться, якщо його вимоги не будуть виконані.

Таблиця 1

Картка тверджень

№ з/п	Твердження	Правда	Неправда	Невизначено
1	2	3	4	5
1.	Учитель фізики з'явився у кабінеті директора після того, як заступник директора повісив розклад занять.	П	Н	?
2.	Учитель фізики був чоловіком.	П	Н	?
3.	Як тільки учитель фізики з'явився в кабінеті директора, він не вимагав зміни розкладу.	П	Н	?
4.	Директор уважно вислухав вимоги учителя.	П	Н	?
5.	Хтось покликав заступника директора.	П	Н	?
6.	Після того, як учитель фізики висунув вимоги зміни його навантаження, він швидко пішов із кабінету директора.	П	Н	?
7.	Незважаючи на те, що у школі є дефіцит учителів фізики, у сюжеті не вказано, скільки учителів фізики працюють у цій школі.	П	Н	?
8.	Учитель вимагав зміну навантаження у заступника директора.	П	Н	?
9.	У сюжеті викладено послідовність подій, у якій участь беруть тільки три людини: директор, заступник директора, учитель фізики.	П	Н	?
10.	Сюжет описує дві події: учитель вимагає 2 вільні дні від занять, зустріч із директором.	П	Н	?

Практико-орієнтоване завдання на впізнання інформації (2 рівень).

Завдання 2. Визначте структурні елементи управлінської конфліктної ситуації (табл. 2).

Конфліктна ситуація. Батьки 9-А класу прийшли на прийом до Вас (директора закладу загальної середньої освіти) зі скаргою на вчительку математики, котра штучно занижує оцінки та змушує учнів приходити на додаткові заняття, плату за які збирає з батьків. Батьки обурені таким підходом до навчання і додатковими платними послугами та вимагають від директора навести лад у закладі освіти.

Таблиця 2

Структурні елементи конфлікту

Сторони конфлікту:	
Причини конфлікту:	
Предмет конфлікту:	
Об'єкт конфлікту:	
Образ конфліктної ситуації:	
Мотиви конфлікту:	
Позиції конфліктуючих сторін:	

Практико-орієнтоване завдання на відтворення інформації (3 рівень).

Завдання 3. Проаналізуйте конфліктну ситуацію, використовуючи елементи діагностики конфлікту (табл. 3).

Конфліктна ситуація. У спеціалізованій школі з поглибленим вивченням англійської мови за статутом проводяться вступні випробування в перший клас: співбесіда із психологом, учителем іноземної мови й усне тестування з учителем початкових класів. На співбесіді батьки можуть бути присутніми. Психологом та учителями заповнюється спеціально розроблений тестувальний бланк із висновком приймальної комісії, що подається для звіту заступникові директора, яка складає списки дітей, прийнятих до першого класу. На співбесіду прийшла група дітей із сусіднього дитячого садка (25 осіб), із умовою всією групою вступити в один клас. Але вільних місць у перший клас залишилося 20, тому співбесіду пройшли не всі діти. Батькам було повідомлено результати тестування одразу після співбесіди. Не всі батьки були згодні із рішенням комісії, спочатку вони були здивовані, потім почали обурюватися зі словами «Моя дитина буде вчитися там, де ми захочемо!», пропонували заступнику директора дати хабара за прийом до освітнього закладу, деякі погрожували написати скаргу в районний відділ освіти, звернутися до правоохоронних органів. Але заступник директора була непохитною, оголосила список прийнятих майбутніх першокласників, завершила набір дітей і попросила батьків і дітей залишити приміщення освітнього закладу. Після уходу батьків заступник директора оформила належні документи щодо

прийому в перший клас для звіту перед директором (заповнені всі 3 відкриті для прийому класи по 30 осіб (ліміт) у кожному). Наступного дня заступник директора була викликана до директора школи з документами по прийому в перший клас. Коли вона зайшла до приймальні директора, то побачила там групу батьків, які сиділи і писали на неї колективну скаргу. У директора в кабінеті їй повідомили, що батьки ще написали скаргу до прокуратури та районного відділу освіти з вимогою розібратися та звільнити заступника директора із займаної посади за неправомірні дії.

Таблиця 3

Діагностика конфлікту

№ з/п	Елементи процедури діагностики конфлікту	Дані щодо конфліктної ситуації
1	Визначення видимих учасників конфлікту.	
2	Визначення інших учасників конфлікту.	
3	Виявлення носіїв інтересів, яких зачіпають у конфлікті.	
4	Вивчення біографії конфлікту.	
5	З'ясування позицій суб'єктів, їхніх ролей.	
6	Визначення причин та об'єкта конфліктної ситуації.	
7	Визначення намірів сторін.	
8	Чи хочуть сторони домовитися самі?	

Практико-орієнтоване завдання на застосування інформації (4 рівень).

Завдання 4. Складіть карту нижченаведеного конфлікту на основі аналізу причин і основних рушійних сил конфліктної ситуації. Визначте оптимальний спосіб вирішення конфлікту за цих умов (рис. 1).

Конфліктна ситуація. На шкільне подвір'я прийшла безхатня собака, оселилася у шкільному підвалі. Її підгодовували місцеві мешканці та школярі. Минув час, і собака народила цуценят, стала дуже агресивною, гавкала на дітей, перехожих. Заступник директора з АХЧ дає команду технічним робітникам прибрати тварин зі шкільного подвір'я. Але з'являються представники охорони тварин і агресивно протестують проти діянь робітників школи, до них приєднуються школярі та їхні батьки. Розгоряється скандал, робітників освітнього закладу звинувачують у жорсткому поведженні з тваринами, обурюються тим, який приклад вони подають дітям. Запрошують директора школи розібратися у конфліктній ситуації та вжити суворих заходів щодо своїх співробітників.

Практико-орієнтоване завдання на *творчість* (5 рівень).

Завдання 5. Інсценуйте управлінське рішення в конфліктній ситуації за стратегіями, які мають сприяти задоволенню інтересів обох сторін конфлікту. Через виділення «ціни» перемоги введено додаткові поняття «максимальний виграш», «мінімальний програш», «взаємний виграш», «з'єднання виграшу і програшу», «синтез конфліктуючих протилежностей». При діагностиці реального конфлікту за його можливим результатом

1		3
	Хто? _____ Потреби _____ Побоювання _____	Хто? _____ Потреби _____ Побоювання _____
2	Конфлікт (опис)	4
	Хто? _____ Потреби _____ Побоювання _____	Хто? _____ Потреби _____ Побоювання _____

Рис. 1. Карта конфлікту

потрібно чітко визначати, який із варіантів завершення конфлікту найбільш бажаний для кожної зі сторін. Студенти об'єднуються у 3 малі групи, де вони обговорюють одну із запропонованих ситуацій, визначають позиції та інтереси сторін, а також пропонують можливе рішення. Після обговорення учасники презентують свою роботу (табл. 4).

Таблиця 4

Аналіз конфлікту

Учасники конфліктної ситуації 1	Позиція	Інтерес / Потреба
Можливе рішення:		

Конфліктна ситуація 1. Ви – директор закладу загальної середньої освіти. До Вас на прийом прийшов служитель православної церкви. Ви знайомі, адже щонеділі відвідуєте храм, де служить цей священнослужитель. Маєте добрі стосунки. Служитель пропонує безоплатно, факультативно провести серед старшокласників ознайомчу лекцію «Історія православ'я».

Конфліктна ситуація 2. До Вас на прийом прийшли представники приватного спортивного клубу. Просять здати в оренду спортивний зал і басейн у вільний від навчальних занять час. Пропонують, крім орендної плати, надавати фінансову допомогу закладу освіти.

Конфліктна ситуація 3. До Вас на прийом прийшов депутат районної ради з проханням надати приміщення для зустрічі з виборцями. Натомість пропонує відремонтувати те приміщення, в якому він буде розташований.

Представлений набір різних варіантів практичних завдань дає більше можливостей викладачу та магістранту заповнити освітній простір. Такі завдання можна використовувати при організації групової, індивідуальної та самостійно-пізнавальної або контрольної роботи магістрантів. Розширюються можливості самостійного вибору магістрантом виконання того чи іншого завдання. Так, наприклад, викладач створює картотеку практичних ситуацій (кейсів) і окремо карти завдань, а магістрант за бажанням обирає ті картки, що його цікавлять: він може обрати тільки варіант розв'язання ситуацій, або поєднати одну ситуацію із декількома завданнями, або навіть створити власний кейс до обраного завдання, тут варіантів може бути безліч.

Висновки і пропозиції. Таким чином, розроблені нами практико-орієнтовані завдання для навчальної дисципліни «Конфлікти в управлінській діяльності», на нашу думку, стають перспективним шляхом подолання відчуженості управлінської теорії від реальної практики, готують магістрантів

із управління закладом освіти до швидкої адаптації у нових стрімко змінюваних професійних обставинах. Використання практико-орієнтованих завдань спрямоване на посилення практичної орієнтації у вирішенні професійних ситуацій, із якими кожен із магістрантів може зіткнутися у майбутній діяльності керівника.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у розробленні різнорівневих практико-орієнтованих завдань для формування конфліктологічних та управлінських компетентностей майбутніх керівників закладів освіти.

Список використаної літератури:

1. Стандарт вищої освіти України за спеціальністю 073 «Менеджмент» для другого (магістерського) рівня вищої освіти. Вид. офіц. Київ: МОН України, 2019. 14 с. (Інформація та документація). URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf>.
2. Антонова О.Є. Практико-орієнтований підхід у формуванні професійної майстерності майбутнього вчителя. *Теорія і практика професійної майстерності в умовах цілежиттєвого навчання*: монографія / ред. О.А. Дубасенюк. Житомир: Пута, 2016. С. 262–285. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/24640/1/%D0%90%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9E.pdf>
3. Базурін В.М. Практико-орієнтований підхід у навчанні фізики студентів нефізичних спеціальностей. *Фізикоматематична освіта: науковий журнал*, 2017. Вип. 3 (13). С. 20–25. URL: https://fmo-journal.fizmatsspu.sumy.ua/journals/2017-v3-13/2017_3-13-Bazurin_Scientific_journal_FMO.pdf.
4. Брехунець А.І. Практико-орієнтований підхід до професійної підготовки майбутніх учителів трудового навчання та технологій. *Професійна освіта: методологія, теорія та технології*. 2018. № 7. С. 31–42.
5. Георгян Н., Хорольська Т. Практико-орієнтований підхід як умова формування особистості майбутніх вихователів на ціннісних засадах етнопедагогіки. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 2016. № 5. С. 103–110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pednauk_2016_5_16.
6. Майковська В.І. Практико-орієнтоване навчання як засіб професіоналізації підготовки майбутніх фахівців в Україні. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2016. № 50–51. С. 161–167. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pipo_2016_50-51_23
7. Поліщук Т. Практико-орієнтований підхід у викладанні дисципліни «Бібліотечна журналістика» в Університеті Грінченка. *Вісник*

- Книжкової палати, 2019. № 5. С. 24–27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkr_2019_5_8
8. Мелешко В.В. Рівнева диференціація в реалізації змісту освіти засобами підручника в сільській малочисельній початковій школі. *Проблеми сучасного підручника*, 2014. № (14). С. 435–445. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/7791/1/52.pdf>.

Yeromenko O. Professional training of masters of educational institution management using level differentiation of education content

The article deals with the ways of professional master's training of educational institution management. It is emphasized that the modern teaching of courses at the second master's level requires the strengthening of practical orientation of education: reorientation from general theoretical teaching to practical activity, gaining practical experience, which will increase the independence and professional motivation of the graduate student. The essence of a practice-oriented approach that allows modelling the content area of the activity, thereby ensuring the transformation of the educational activities of the graduate student in the professional activity of a specialist has been considered. The relevance of a differentiated approach in the development of practice-oriented tasks, which makes it possible to implement training of master's with different intellectual abilities and to provide individual work with them, has been identified. The importance of combined tasks with practical content (practice-oriented tasks), which have an impact on enhancing the educational and cognitive activities of masters, increase their interest, strengthen the practical master's expertise, have been highlighted.

As a result of the study, based on a combination of practice-oriented and differentiated approaches, the multi-level practice-oriented tasks for the courses taught at the second master's level have been found. The set of tasks for the second module of the "Conflicts in management" course has been presented with the content of simulated life management conflict situations, which make it possible to develop analytical, communicative and research competences of future specialists, learn to make managerial decisions, fill the adaptive educational space with practice, increase the opportunities of individual choice of the graduate student to perform one or another task. It has been proven that solving conflict resolution tasks based on managerial situations helps to overcome the separation of management theory from actual practice and provides training of graduate students to manage educational institutions for rapid adaptation in the new fast-changing professional environment.

Key words: *master's degree, management, practice-oriented approach, differentiated approach, multi-level tasks, conflictology, conflict situation.*