

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ
СПРАВ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРАВА
ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ**

Кафедра адміністративно-правових дисциплін та публічного управління

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
для підготовки до практичних занять
з навчальної дисципліни «Педагогіка управління»**

Назва освітньо-професійної програми	Публічне управління та адміністрування
Рівень вищої освіти	третій (освітньо-науковий)
Галузь знань	D БІЗНЕС, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПРАВО
Спеціальність	D4 Публічне управління та адміністрування
Вид навчальної дисципліни	вибіркова
Мова викладання	українська
Рік навчання	другий (заочна)

**Дніпро
2026**

*Схвалено науково-методичною радою
ДДУВС, протокол № 10 від 23.06.2026*

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Ольга АНТОНОВА – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів;

Ольга ЛОЗОВА – кандидат наук з державного управління, заступник начальника Одеської міської військової адміністрації.

П 24 Педагогіка управління : метод. рекомендації для підготовки до практичних занять з навчальної дисципліни «Педагогіка управління» / розроб. Л. А. Гиренко. Дніпро : Дніпров. держ. ун-т внутр. справ, 2026. 43 с.

РОЗРОБНИК:

Лілія ГИРЕНКО – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри адміністративно-правових дисциплін та публічного управління Навчально-наукового інституту права та інноваційної освіти Дніпровського державного університету внутрішніх справ.

© Гиренко Л. А., 2026
© ДДУВС, 2026

ВСТУП

Педагогіка управління як наукова дисципліна, навчальний курс та як невід'ємний компонент практичної діяльності професійного управлінця являє собою своєрідну синтетичну галузь знань, основними коренями якої є, з одного боку, педагогічна наука, а з іншого – теорія і практика соціального управління. Тому предмет педагогіки управління, її понятійний апарат формується на основі загальнопедагогічних категорій з обов'язковим урахуванням особливостей конкретної предметної сфери, якою виступає управління соціальними системами.

Однією з найхарактерніших особливостей управління соціальними системами є істотна інформаційна невизначеність та величезна роль суб'єктивних чинників. Майже кожна управлінська ситуація є унікальною, а її розв'язання немає готових рецептів і вимагає від керівника творчого підходу.

Сьогодні все більшій кількості людей в структурі їх професійної діяльності доводиться тією чи іншою мірою виконувати управлінські функції, і щоб виконувати їх ефективно, їм потрібна відповідна управлінська підготовка. У свою чергу ця підготовка має розглядатись у трьох аспектах. По-перше, проєктування її організації та вибір найбільш доцільних технологій навчально-виховного процесу являють собою типову педагогічну проблему і безпосередньо поєднані з педагогічною діяльністю викладачів. По-друге, цілі, зміст і структура управлінської підготовки фахівця передбачають формування в нього певного обсягу психолого-педагогічних знань, умінь і навичок не тільки як елемента загальної культури, а як важливого інструментального засобу здійснення ним управлінських функцій. І по-третє, сама структура управлінської діяльності включає педагогічні функції навчання і виховання персоналу.

На відміну від переважної більшості інших спеціалізованих галузей педагогічної науки і практики, таких як педагогіка військова, виробнича, соціальна, професійно-технічного навчання, вищої школи, пенітенціарна тощо, педагогіка управління ще остаточно не склалася й перебуває в стадії формування і становлення.

Одним з найважливіших завдань освітнього процесу, в тому числі і професійної освіти, виступає перегляд самої концепції організації навчально-пізнавальної діяльності. Мається на увазі насамперед перехід від традиційної знаннево орієнтованої системи з притаманним їй авторитарним управлінням, процесом навчання і виховання – до принципів педагогіки співробітництва між викладачем і студентами, до особистісної діяльнісно орієнтованої системи та педагогіки толерантності.

Серед сукупності завдань професійної педагогіки майбутнього керівника-лідера сьогодні особливого значення набуває озброєння його необхідними психолого-педагогічними знаннями як важливим робочим інструментарієм для успішного виконання функцій професійної діяльності, а також формування у нього відповідних умінь, необхідних для виконання власне

педагогічних функцій, яким належить помітна питома вага в загальній структурі управлінської діяльності керівника.

На вирішення цих завдань і спрямовані цілі, зміст, методи, форми та технології, які використані в процесі викладання курсу педагогіки управління. Метою вивчення навчальної дисципліни є не тільки формування всебічно розвиненої особистості майбутнього висококваліфікованого фахівця з управлінської діяльності, а й надати йому необхідні психолого-педагогічні знання, прищепити належні уміння і навички. Педагогіка управління спрямована для успішного формування національної публічно-управлінської та гуманітарно-технічної еліти, яка розглядається як стратегічне завдання нашої освітньої системи.

Вивчення дисципліни забезпечує формування компетентностей за освітньо-науковою програмою «Публічне управління та адміністрування».

Інтегральна компетентність – здатність продукувати нові ідеї, розв'язувати комплексні проблеми у галузі «Публічне управління та адміністрування», застосовувати методологію наукової та педагогічної діяльності, виконувати власне наукове дослідження, результати якого мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення.

А також здатність до розв'язання комплексних проблем в галузі публічного управління та адміністрування під час професійної або дослідницько-інноваційної діяльності, що передбачає глибоке переосмислення наявних та створення нових цілісних знань та професійної практики.

Загальні компетентності:

ЗК2. Здатність до оволодіння фундаментальними світоглядними знаннями, що сприяють формуванню загальної культури й соціалізації особистості, її схильності до цивілізаційних цінностей (людиноцентризму, культурологізму, когнітивізму, датаїзму та ін.), професійного здійснення наукової діяльності та власного наукового дослідження

ЗК4. Здатність використовувати основи педагогічної діяльності, дидактики вищої школи, традиційні та інноваційні форми навчання і педагогічні технології, методи наукової організації праці викладача закладу вищої освіти; здійснювати освітній процес у закладі вищої освіти, розробляти його ресурсне забезпечення, викладати спеціальні дисципліни, організацію навчальної діяльності здобувачів, науково-методичної роботи.

Спеціальні компетентності:

СК1. Здатність застосовувати філософські засади, понятійно-категорійний апарат, новітні теорії, концепції, технології та методи публічного управління та адміністрування, необхідні для вироблення нового знання (ідей, концептів тощо) та розв'язання комплексних проблем у сфері публічного управління та адміністрування.

СК 11. Здатність організовувати роботу дослідницьких колективів з вирішення науково-освітніх проблем публічного управління та адміністрування.

Здобувачі вищої освіти повинні продемонструвати такі **результати навчання**:

ПРН4. Організувати творчу діяльність, роботу над науковими та іншими джерелами, виконувати незалежні оригінальні і придатні для опублікування дослідження у сфері публічного управління та адміністрування, а також дотичних предметних областей; дотримуватися принципів наукової етики, академічної доброчесності та цінностей різноманітності та соціальної справедливості.

ПРН6. Розуміти особливості й специфіку професійно-педагогічної діяльності, законодавче та нормативно-правове забезпечення вищої освіти, сучасні вимоги до викладача вищої школи.

ПРН7. Вміти розробляти ресурсне забезпечення навчального процесу та проводити заняття, застосовувати засоби і технології його організації та здійснення, оволодіти сучасними методами й формами навчальної та виховної роботи зі студентами, розробляти та викладати спеціальні навчальні дисципліни зі спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» у закладах вищої освіти.

1. Розподіл часу навчальної дисципліни за темами

Номер та назва навчальної теми	Кількість годин, відведених на вивчення навчальної дисципліни					
	Всього	З них:				Вид контролю
		Лекції	Семінарські заняття	Практичні заняття	Самостійна робота	
Семестр № 3						
Тема № 1. Предмет і основні поняття педагогіки управління. Цілі, принципи й зміст освіти.	12	2			10	
Тема № 2. Педагогічні функції в загальній структурі управлінської діяльності	36	2		4	30	практичні завдання
Тема № 3. Навчання управлінського персоналу як засіб підвищення ефективності його професійної діяльності	14	2		2	10	практичні завдання
Тема № 4. Виховання управлінського персоналу	24	2		2	20	практичні завдання
Тема № 5. Управління закладом вищої освіти як соціальною освітньою системою	12			2	10	практичні завдання
Тема № 6. Технологія реалізації педагогічних функцій в процесі управлінської діяльності	12			2	10	практичні завдання
Тема № 7. Тенденції та проблеми розвитку професійної освіти та освіти дорослих	10			2	8	практичні завдання
Всього за семестр № 3	120	8		14	98	
Підсумковий контроль – залік						

2. Методичні вказівки до семінарських (практичних) занять

ТЕМА № 2. ПЕДАГОГІЧНІ ФУНКЦІЇ В ЗАГАЛЬНІЙ СТРУКТУРІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Практичне заняття №1 «Педагогічні функції в загальній структурі управлінської діяльності»

Навчальна мета заняття: формування у здобувачів вищої освіти знань про сутність і зміст педагогічних функцій в управлінській діяльності, компетентностей з реалізації загальної схеми кожної з функцій у зв'язку з їх впливом на ефективність управлінської діяльності.

Кількість годин – 2.

Місце проведення: навчальна аудиторія.

Зміст теми:

Педагогічні функції управлінської діяльності: діагностична, орієнтаційно-прогностична, конструктивно-проективна, організаційна, комунікативна, контрольно-оцінна, дослідницько-творча, освітня, виховна, розвиваюча.

Навчальні питання:

Оголошення теми, мети та завдань заняття.

1. Діагностична, орієнтаційно-прогностична, конструктивно-проективна педагогічні функції управлінської діяльності.
2. Організаційна, комунікативна, контрольно-оцінна, дослідницько-творча педагогічні функції управлінської діяльності.
3. Освітня, виховна та розвиваюча педагогічні функції управлінської діяльності.
4. Складання загальної схеми реалізації педагогічних функцій управлінської діяльності.
5. Визначення впливу кожної з функцій на ефективність управлінської діяльності.
6. Підбиття підсумків, оголошення оцінок.

Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню: сутність і значення діагностичної, орієнтаційно-прогностичної, конструктивно-проективної, організаційної, комунікативної, контрольно-оцінної, дослідницько-творчої, освітньої, виховної та розвиваючої функцій педагогіки управління, загальна схема реалізації кожної з функцій, їх вплив на ефективність управлінської діяльності.

Основні теоретичні положення

1. Діагностична, орієнтаційно-прогностична, конструктивно-проективна педагогічні функції управлінської діяльності.

Діагностична функція педагогіки управління призначена для всебічного вивчення особистості того, кого навчають – особистості майбутнього керівника для виявлення і визначення рівня його загальної освіти і спеціальних знань. Системне використання цієї функції в освітньому процесі забезпечує можливість визначення необхідних параметрів особистості та рівня засвоєння знань, умінь і навичок, цілеспрямовано відслідковувати динаміку їхнього розвитку.

Способи розуміння й пізнання особистості: уподібнення або ідентифікація, емпатія.

Групи мотивів навчально-пізнавальної діяльності: спонукальні, перспективно-спонукальні, інтелектуально-спонукальні.

Типи нервової системи: холерик, сангвінік, флегматик, меланхолік.

Орієнтаційно-прогностична функція педагогіки управління полягає у можливості визначення конкретних перспектив, змісту, технологій і методики освітньої діяльності, можливості передбачення її результатів. Змістом прогнозування є визначення педагогічних цілей і висування педагогічних задач, визначення способів досягнення педагогічних цілей, передбачення результату, можливих відхилень від нього, небажаних явищ, позначення окремих стадій педагогічного процесу та раціональний розподіл навчального часу.

Прогнозування використовується при вирішенні педагогічних завдань двох типів: власне педагогічних завдань, які полягають у переведенні студента на більш високий рівень навченості, вихованості або розвитку та функціональних педагогічних завдань, які полягають у досягненні визначених цілей за допомогою заданих способів чи форм цього досягнення.

Пошукове та нормативне прогнозування – базова передумова для педагогічного проектування освітнього процесу і його компонентів.

Проектування освітнього процесу включає:

- визначення вимог до відповідної педагогічної системи, якою є система професійної підготовки майбутніх управлінських кадрів;
- визначення сукупності цілей цієї системи, досягнення яких забезпечуватиме задоволення вказаних вимог;
- вибір раціональної структури системи, включаючи визначення основних її елементів та встановлення закономірних взаємозв'язків між ними;
- визначення педагогічних умов і чинників ефективного функціонування системи.

Конструктивно-проективна педагогічна функція управлінської діяльності пов'язана з пошуком, відбором та організацією змісту навчальної інформації, розробкою способів і технологій її засвоєння, проектуванням діяльності учнів та викладачів.

Процес проєктування спеціальної педагогічної системи для управлінської підготовки кадрів складається з трьох етапів.

- 1) Створення моделі системи, розробка її цілей та загальної ідеї.
- 2) Проєктування педагогічної системи, процес створення її розгорнутого проєкту, опрацювання обраної моделі та доведення її до практичного використання.
- 3) Педагогічне конструювання, що полягає в подальшій глибокій деталізації розробленого проєкту, наближенні його до реальних умов діяльності.

Принципи педагогічного проєктування: орієнтації на людину; саморозвиток педагогічного процесу; діяльнісна орієнтація змісту освіти.

2. Організаційна, комунікативна, контрольна-оцінна, дослідницько-творча педагогічні функції управлінської діяльності.

Організаційна педагогічна функція управлінської діяльності полягає в спеціальній організації цілеспрямованої спільної діяльності викладача і студента як майбутнього керівника, у їх взаємній особистісній поінформованості та спільній відповідальності за якість підготовки та успіхи в освітньому процесі.

Організаційна педагогічна функція визначає, характеризує і безпосередньо забезпечує діяльність ЗВО та його структурних підрозділів щодо ефективного включення майбутніх управлінців в освітній процес і необхідне стимулювання їхньої навчально-пізнавальної активності.

Характерні компоненти організаційної педагогічної функції управлінської діяльності:

- організація викладачем своєї викладацької діяльності з відповідної дисципліни та вибір характеру свого поводження з ними;
- організація діяльності студентів щодо якісного засвоєння навчального матеріалу, постановка перед ними відповідних навчальних завдань;
- інтеграція зусиль усіх студентів, формування міжособистісної внутрішньої єдності групи;
- правильний розподіл і раціональне використання навчального часу за формами і видами навчальної діяльності, організація належного педагогічного спілкування та контроль сформованості знань, умінь і навичок студентів, рівня розвитку в них особистісних якостей;
- раціональне поєднання індивідуальної, групової та колективної роботи студентів;
- активізація студентської діяльності на виокремленні з навчального матеріалу найголовніших проблем управлінської діяльності;
- облік, аналіз і контроль ефективності процесу виконання студентами навчальних завдань;
- підсумковий аналіз виконання навчальних завдань та загальна оцінка індивідуальної і колективної діяльності кожного студента й групи, визначення міри досягнення поставлених цілей.

Комунікативна функція полягає у встановленні необхідного контакту та у формуванні педагогічно доцільних відносин між викладачем і студентами з метою вирішення педагогічних завдань з підготовки майбутніх управлінців. Необхідність розвитку комунікативних здібностей управлінців обумовлена важливістю її як ефективного інструменту успішного здійснення управлінської діяльності.

Вербальні та невербальні засоби спілкування (міміка, жести, пози, пантоміміка, візуальний контакт тощо).

Контрольно-оцінна функція управлінської діяльності полягає в організації системи взаємоконтролю викладача і студента, спільного підсумування того чи іншого етапу навчання і оцінки його результатів з використанням методів самоконтролю й самооцінки. Сутність цієї функції пов'язана з аналізом та оцінкою викладачем власних результатів навчальної діяльності та результатів пізнавальної діяльності тих, кого він навчає.

Дослідницько-творча педагогічна функція управлінської діяльності полягає в необхідності творчого використання основних принципів і положень педагогічної теорії в різноманітних ситуаціях, в умінні практичного застосування теоретичних закономірностей з глибоким осмисленням і творчим розвитком педагогічного досвіду.

3. Освітня, виховна та розвиваюча педагогічні функції управлінської діяльності.

Сутність освітньої функції полягає у формуванні духовного обличчя людини і складається під впливом моральних і духовних цінностей, що є надбанням її культурного кола. Освітня функція педагогіки управління пов'язана з озброєнням студентів певним комплексом знань з прищепленням спеціальних і загальнонаукових умінь і навичок, з формування наукового світогляду духовності і культури, з належним розвитком особистісних якостей та практичних здібностей необхідних майбутнім керівникам не тільки для ефективного здійснення ними всього спектру завдань, що складають структуру їх професійної діяльності, а й для повноцінного і якісного життя в соціокультурному просторі. Це передбачає наявність розвинених духовних потреб, умінь, бажань і можливостей їхнього максимального задоволення. Реалізація цієї функції повинна забезпечити повноту, систематичність і усвідомлення знань, їхню міцність і дієвість, що виражається у свідомому оперуванні ними в майбутній практичній діяльності.

Реалізація освітньої функції має забезпечити не просто отримання людиною певної сукупності знань, а ефективне їх засвоєння. Ефективність знань, їх міцність, цінність і дієвість перевіряються життєвою практикою, умінням фахівця застосовувати їх у вирішенні конкретних управлінських проблем. А готовність до цього та відповідні навички мають формуватись безпосередньо в процесі навчально-пізнавальної діяльності як у спеціально створюваних педагогом навчальних ситуаціях, так і в тих випадках, коли різного роду проблемні ситуації виникають самі по собі.

Сутність виховної функції та її місце в загальній структурі педагогіки управління визначається тим, що саме вона дає можливість цілеспрямовано формувати певну цілісну систему емоційно-ціннісних відносин майбутніх професійних керівників до навколишнього світу і створює відповідні засоби для цього. Надзвичайно складно розвинена структура вказаних відносин включає, зокрема, трудові, державно-правові, політичні, морально-етичні, національно-культурні, патріотичні, естетичні, екологічні тощо відносини.

Під вихованням мається на увазі складний і багатогранний процес освоєння духовної, культурної та соціально-історичної спадщини народу і водночас окремий вид педагогічної діяльності, велике мистецтво практичного удосконалення людської природи і галузь педагогічної науки. Завдання з виховання в умовах вищої школи є набагато складнішими і важчими ніж навчання, оскільки викладач тут має справу з дорослою людиною, в якій значною мірою вже сформувалась певна система життєвих цінностей, орієнтирів та ідеалів.

Сутність і значення розвиваючої функції полягають у тому, що вона забезпечує упорядкованість, системність і цілеспрямованість всієї сукупності процесів формування особистості, розвитку її психічних процесів емоційної та мотиваційної сфери, сприяє істотному посиленню інтенсивності навчально-пізнавальної діяльності та її результативності, поступовому устанавленню типологічних соціально значущих якостей людини та її індивідуальності. Власне розвиваюча функція означає, що в процесі засвоєння знань за рахунок відповідної спрямованості принципів, методів і технологій навчання відбувається бажаний розвиток пізнавальних можливостей студентів, а отже й посилюється пізнавальна діяльність, що сприяє подальшому підвищенню ефективності навчального процесу.

Майбутньому керівнику-лідеру важливо знати, що його професійна управлінська діяльність проходитиме у важких умовах істотних фізичних та психоемоційних навантажень, буде супроводжуватись частим виникненням стресогенних ситуацій, значною інформаційною невизначеністю і ризиком, тому процес його підготовки, крім високого професіоналізму та відповідних особистісних якостей, має передбачати також формування психологічної готовності, усталеності до дій в екстремальних ситуаціях та належного фізичного розвитку. Цей розвиток включає і прищеплення потреб у фізичній культурі та регулярного заняття спортом, формуванням навичок здорового способу життя, умінь саморегуляції фізичного і психоемоційного стану.

У практиці навчання ці три функції нерозривно пов'язані між собою, як три процеси – навчання, виховання і розвитку, завдання яких полягає в підготовці повноцінного фахівця в галузі управління. Ці функції є взаємообумовленими і кожна з них виступає наслідком і причиною іншої.

Контрольні запитання і завдання

1. Чому майбутній керівник повинен знати педагогічні функції та розуміти їх сутність?
2. У чому полягає сутність діагностичної функції педагогіки управління та її значення?
3. Розкрийте зв'язок діагностичної функції з ефективністю управлінської діяльності керівника.
4. Наведіть загальну схему реалізації діагностичної функції в процесі управлінської діяльності.
5. У чому полягає сутність орієнтаційно-прогностичної функції педагогіки управління та її значення?
6. Яким чином педагогічне прогнозування пов'язане з педагогічним проектуванням освітнього процесу і в чому полягає останнє?
7. У чому полягає сутність конструктивно-проективної функції педагогіки управління та її значення?
8. Розкрийте зміст основних етапів процесу проектування педагогічної системи управлінської підготовки професійних керівників.
9. Яким чином має забезпечуватись діяльність та орієнтація змісту освіти при проектуванні системи управлінської підготовки керівника?
10. У чому полягає сутність організаційної функції педагогіки управління та її значення?
11. Наведіть основні характерні компоненти організаційної функції педагогічної системи управлінської підготовки керівника.
12. У чому полягає сутність комунікативної функції педагогіки управління та її значення?
13. Наведіть приклади зворотного зв'язку в процесі комунікації в навчально-виховній діяльності.
14. Наведіть умови завоювання ініціативи у спілкуванні.
15. У чому полягає сутність і призначення контрольної оцінювальної функції педагогіки управління та її роль?
16. У чому полягає сутність і зміст дослідницько-творчої функції педагогіки управління?
17. Що прийнято розуміти під творчістю в педагогіці управління?
18. У чому полягає сутність і зміст освітньої функції педагогіки управління та її значення?
19. У чому полягає сутність і зміст виховної функції педагогіки управління та її значення?
20. Покажіть необхідність виховної функції для успішного розв'язання проблеми формування національної гуманітарно-технічної еліти.
21. У чому полягає сутність і зміст розвиваючої функції педагогіки управління?

Література:

1. Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті: монографія. К. : Педагогічна думка, 2013. 268 с.
2. Управління закладом освіти: підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко (2-е вид., перероб. і доп.). Бердянськ : БДПУ, 2022. 506 с.
3. Бабаєв В. М., Пономарьов О. С., Пазиніч С. М. Соціальне пізнання і логіка управління: монографія. Харків : ХНУМГ, 2015. 182 с.
4. Сучасні технології освітнього процесу. Інтерактивний навчальний посібник «Сучасні технології освітнього процесу»: навч. посібник / Т. Б. Поясок, О. І. Беспарточна, О. В. Костенко. Кременчук : ПП Щербатих О. В., 2020. 228 с.
5. Ортинський В. Л. Педагогіка вищої школи: навч. посібник. К. : Каравела, 2017.

Практичне заняття № 2 «Педагогічні функції в загальній структурі управлінської діяльності»

Навчальна мета заняття: з'ясувати загальну схему структури управлінської діяльності керівника, сутність і призначення навчання персоналу як однієї з функцій управлінської діяльності, вирішення практичних завдань побудови загальної схеми структури управлінської діяльності керівника, моделі управлінської діяльності керівника, генерування способів розв'язання основних ускладнень, що виникають при організації навчання персоналу та управління конфліктами.

Кількість годин – 2.

Місце проведення: навчальна аудиторія.

Зміст теми:

Загальна схема структури управлінської діяльності керівника. Сутність і призначення навчання персоналу як однієї з функцій управлінської діяльності. Загальна схема структури управлінської діяльності керівника, моделі управлінської діяльності керівника. Способи розв'язання основних ускладнень, що виникають при організації навчання персоналу та управління конфліктами.

Навчальні питання:

1. Оголошення теми, мети та завдань заняття та їх актуальність в умовах воєнного стану.
2. Вирішення практичних завдань, складання схеми структури управлінської діяльності керівника, моделі управлінської діяльності.
3. Визначення ускладнень, генерування способів їх розв'язання.

4. Підбиття підсумків, оголошення оцінок.

Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню:
схема структури управлінської діяльності керівника, модель управлінської діяльності, ускладнення та способи їх розв'язання.

Основні теоретичні положення

Управлінська діяльність керівника має бути спрямована на дві основні групи цілей, тобто на підтримання належного режиму функціонування і розвитку своєї організації та на забезпечення відповідної якості результативності роботи індивідуальних виконавців. Перша група управлінських завдань містить множину специфічних функцій різної природи і пов'язана переважно з технічними та економічними аспектами управління. Інша група завдань спрямована на роботу з персоналом і носить значною мірою виразний педагогічний характер.

У структурі завдань першої групи можна виділити:

- управління функціонуванням і розвитком організації, включаючи визначення її місії та розробку стратегії формування корпоративної ідеології та філософії управління, формування і забезпечення дотримання положень організаційної культури;
- управління виробництвом продукції, включаючи управління якістю, організації маркетингових досліджень, реклами і сервісу, формування загальної технологічної політики та ресурсозбереження, створення системи науково-технічної інформації;
- управління фінансовими потоками, включаючи інвестиційну політику, систему фінансового аналізу стратегії підвищення прибутковості капіталу, управління ризиками;
- управління інноваціями, в тому числі організація пошукових науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, аналіз перспектив та визначальних тенденцій розвитку галузі та забезпечення динамічного характеру розвитку;
- управління інформацією, в тому числі широке впровадження інформаційних технологій з метою оптимізації інформаційних потоків, підвищення якості управління і формування професійної та інформаційної культури організації.

У структурі управлінської діяльності керівника існує ціла група функцій, безпосередньо пов'язаних з управлінням людськими ресурсами. Більшість із них може розглядатися в різних аспектах: економічному, організаційному, соціальному, інформаційному тощо.

Кожній функції притаманний психолого-педагогічний характер, і тому управління людськими ресурсами має вважатись важливим компонентом професійної підготовки керівника і невід'ємною частиною змісту педагогіки управління.

До цих функцій віднесені насамперед:

- формування належної мотивації персоналу до високопродуктивної творчої праці, узгодження всієї множини індивідуальних мотивів прагнень та інтересів та їхня мобілізація на досягнення стратегічних цілей організації;
- забезпечення належного рівня професійної кваліфікації працівників та постійне його підвищення;
- створення умов для зростання рівня професійної компетентності працівників та максимально повної реалізації його творчого потенціалу;
- формування і підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі, розвиток та прищеплення працівникам норм і принципів корпоративної культури;
- соціальний розвиток колективу, турбота про здоров'я, відпочинок персоналу, про створення і дотримання безпечних умов праці та їх відповідності вимогам техніки безпеки;
- забезпечення можливостей для підвищення добробуту соціального статусу працівників та їхніх сімей.

Всю сукупність педагогічних завдань управлінської діяльності можна звести до таких семи основних напрямів:

1. Організація плідної взаємодії окремих виконавців у процесі їх спільної діяльності та координація належного виконання кожним виконавцем відповідних функцій.
2. Навчання персоналу, підвищення його кваліфікації та перенавчання у зв'язку з технологічним переозброєнням виробництва, провадженням нової продукції, нових видів діяльності та нових організаційних форм.
3. Виховання персоналу, прищеплення почуття гордості, приналежності до фірми, спільності своїх цілей та інтересів з нею, формування навичок командної діяльності, колективізму і взаємодопомоги.
4. Формування, прищеплення і дотримання норм доброзичливості та товарищескості в міжособистісному спілкуванні, забезпечення толерантності і прагнення підтримувати сприятливий психологічний клімат.
5. Формування загальної професійної культури працівників, відчуття кожним особистої відповідальності за результати не тільки своєї власної діяльності та поведінки, а й за характер функціонування організації.
6. Забезпечення особистого розвитку людей та їхньої соціалізації, включаючи підвищення активності прагнення до самореалізації.
7. Моніторинг міжособистісних і міжгрупових відносин в організації з метою своєчасного виявлення потенційно конфліктних ситуацій, уміння попередити їхнє переростання в конфлікти, а в разі необхідності – належне управління конфліктами та ефективне їх розв'язання.

Практичні завдання:

1. Побудувати загальну схему структури управлінської діяльності керівника.
2. Розкрити зміст і сутність управлінських завдань, спрямованих на забезпечення належної діяльності працівників та якості їх спільної діяльності.

3. Побудувати узагальнену модель управлінської діяльності керівника.
4. Генерування способів розв'язання основних ускладнень, що виникають при організації навчання персоналу та управління конфліктами.

Контрольні запитання і завдання

1. Обґрунтуйте, чому керівник в процесі своєї професійної діяльності має виступати як психолог і педагог.
2. Які з управлінських функцій керівника носять педагогічний характер?
3. Наведіть загальну схему структури управлінської діяльності керівника і вкажіть дві групи її основних завдань.
4. Наведіть узагальнену модель управлінської діяльності керівника та основні напрями управління.
5. Наведіть сукупність педагогічних завдань управлінської діяльності та розкрийте її основні напрями.
6. Розкрийте сутність і призначення навчання персоналу як однієї з важливих функцій управлінської діяльності.
7. Розкрийте соціально-психологічну сутність конфлікту.
8. Визначте основні елементи загальної структури професійної компетентності та розкрийте їх суть.

Література:

1. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України / наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 4. Галузеве управління / наук.-ред. колегія : М. М. Іжа (співголова), В. Г. Бодров (співголова) та ін. 2011. 648 с.
2. Бабаєв В. М., Пономарьов О. С., Пазиніч С. М. Соціальне пізнання і логіка управління: монографія. Харків : ХНУМГ, 2015. 182 с.
3. Мунько А. Ю., Шевченко С. О. Від державного до публічного управління: трансформаційний фокус професійної підготовки. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2021. № 3(15). С. 237-248.
4. Vasylevska, T., Shevchenko, S., Sydorenko, N., Grativsky, V., Akimova, L., & Akimov, O. (2024). Development of professional competence of public servants in the conditions of decentralization of public authority. *Journal of interdisciplinary research*, 12(2), 61-66.
5. Шевченко С. О., Трещов М. М. Розвиток управлінських навичок керівників органів державної влади. *Наукові перспективи*. 2020. № 5(11). С. 204-216.
6. Сучасні технології освітнього процесу. Інтерактивний навчальний посібник «Сучасні технології освітнього процесу»: навч. посібник / Т. Б. Поясок, О. І. Беспарточна, О. В. Костенко. Кременчук : ПП Щербатих О. В., 2020. 228 с.
7. Ортинський В. Л. Педагогіка вищої школи: навч. посібник. К. : Каравела, 2017.

ТЕМА № 3. НАВЧАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Практичне заняття «Навчання управлінського персоналу як засіб підвищення ефективності його професійної діяльності»

Навчальна мета заняття: набуття здобувачами вищої освіти компетентностей використання різноманітних форм організації навчання управлінського персоналу.

Кількість годин – 2.

Місце проведення: навчальна аудиторія.

Зміст теми:

Сутність процесу навчання персоналу. Особливості та форми організації навчання управлінського персоналу: лекція, проблемна лекція, лекція-візуалізація, лекція удвох, лекція із заздалегідь запланованими помилками, лекція-пресконференція, семінарські та практичні заняття, ділові ігри та базові форми діяльності майбутнього керівника.

План проведення заняття:

1. Оголошення теми, мети та завдань заняття.
2. Практичні завдання, їх розбір, складання класифікацій, схем, моделювання ситуацій за допомогою інфографіки.
3. Підбиття підсумків, оголошення оцінок.

Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню: навчання, форми організації навчання, лекція, проблемна лекція, лекція-візуалізація, лекція удвох, лекція із заздалегідь запланованими помилками, лекція-пресконференція, семінарські та практичні заняття, ділові ігри та базові форми діяльності майбутнього керівника.

Основні теоретичні положення

Навчання – це цілеспрямований педагогічний процес організації і стимулювання активної навчально-пізнавальної діяльності учнів чи студентів, спрямованої на оволодіння науковими знаннями, уміннями і навичками, на розвиток творчих здібностей, формування наукового світогляду, морально-етичних переконань та естетичних смаків і поглядів.

Структуру навчання складає певна сукупність основних елементів навчання, утворена стадіями загального процесу поетапного засвоєння знань, зокрема:

- сприйняття, яке виступає відображенням у свідомості людини предметів і явищ, що діють на органи почуттів;

- розуміння (осмислення), що виступає як здатність усвідомлювати або осягати зміст і значення досліджуваного, чи як специфічний стан свідомості, який фіксується суб'єктом у вигляді впевненості в адекватності відтворених ним уявлень та змісту впливів;

- узагальнення, яким є виділення та об'єднання істотних рис предметів і явищ дійсності, досліджуваних у даний період та відкриває можливість систематизувати отримані знання, сприяє поглибленим розумінню їх змісту і значення;

- закріплення являє собою процес запам'ятовування, який також поглиблює і розширює знання, розвиває навчально-пізнавальні уміння і навички;

- застосування, під яким розуміється уміння використовувати отримані знання на практиці як в навчальному процесі, так і в реальному житті, тобто в управлінській діяльності.

Всі розглянуті стадії процесу засвоєння знань є взаємозалежними, але далеко не завжди виглядають взаємообумовленими.

У педагогіці визнано, що ефективність навчально-виховного процесу істотною мірою залежить від застосування форм організації навчання, під якими звичайно розуміють способи організації освітніх послуг. Вони мають враховувати цілі, завдання, зміст освіти, режим життєдіяльності того, кого навчають, та його соціально-психологічні особливості.

У системі управлінської підготовки майбутніх професійних керівників-лідерів найбільш застосовувані форми організації навчання діляться на чотири основні групи:

а) форми навчання, пов'язані з теоретичним освоєнням навчального матеріалу, якими вважаються лекції, семінарські заняття, консультації тощо;

б) форми навчання, спрямовані на практичну підготовку управлінських кадрів, серед яких найбільш поширеними є ділові ігри, аналіз конкретних управлінських ситуацій та управлінська практика;

в) форми самостійної навчальної роботи, серед яких необхідно вказати самостійні позааудиторні заняття, в тому числі робота в бібліотеці чи пошук інформації в мережі Інтернет, курсове та дипломне проєктування тощо;

г) форми педагогічного діагностування і контролю результатів навчально-пізнавальної діяльності студентів, якими є контрольні роботи, обов'язкові індивідуальні завдання, заліки та іспити, курсові дипломні проєкти тощо.

Серед форм організації навчання управлінського персоналу найбільш поширеними є: лекція, проблемна лекція, лекція-візуалізація, лекція удвох як інноваційна форма навчання, лекція із заздалегідь запланованими помилками, лекція-пресконференція.

У системі управлінської підготовки використовуються також семінарські та практичні заняття, ділові ігри та базові форми діяльності майбутнього керівника.

Практичні завдання:

Практичне завдання №1

Побудова із застосуванням інфографіки класифікації найбільш застосовуваних форм організації навчання управлінського персоналу: форм навчання, пов'язаних з теоретичним освоєнням навчального матеріалу (лекції, семінарські, консультації), форм навчання, спрямованих на практичну підготовку управлінських кадрів (ділові ігри, аналіз ситуацій та управлінської практики), форм самостійної навчальної роботи (самостійні позааудиторні заняття, інтернет-розвідки, курси, тренінги, майстер-класи, курсове та дипломне проектування), форм педагогічного діагностування й контролю результатів (контрольні роботи, індивідуальні завдання, заліки, іспити, курсові, дипломні проекти та ін.).

Практичне завдання №2

Проектування технологій використання лекції, проблемної лекції, лекції-візуалізації, прес-конференції, семінарських та практичних занять, ділових ігор, інтерактивних методів навчання.

Контрольні запитання і завдання

1. Обґрунтуйте необхідність організації навчання персоналу як передумови успішної діяльності і розвитку будь-якої соціальної системи.
2. Наведіть загальну структуру поняття навчання та поясніть сутність основних її елементів.
3. Що визначають теоретична, методологічна, практична і соціально-складові змісту навчання?
4. Наведіть основні типи лекцій.
5. Наведіть основні класифікації вимог до проблемної лекції, розкрийте їх сутність і значення.
6. Дайте характеристику сутності, змісту і призначення лекції-візуалізації в системі управлінської підготовки майбутніх керівників.
7. Наведіть характеристику сутності, змісту і призначення лекції удвох в системі управлінської підготовки.
8. Дайте характеристику сутності, змісту і призначення лекції із заздалегідь запланованими помилками.
9. Лекція-пресконференція, характеристика сутності, змісту і призначення.
10. Розкрийте сутність і цілі семінарських занять та наведіть основні їх форми і види.
11. Обґрунтуйте важливість ділової гри як ефективної педагогічної технології в системі управлінської підготовки майбутніх керівників.

Література:

1. Ортинський В. Л. Педагогіка вищої школи: навч. посібник. К. : Каравела, 2017.
2. Filippova, V., Shevchenko, S., Pavlenko, O., Ditsman, K., & Shkurat, M. (2020). Cognitive modeling in the system of higher education. *Journal of Physical Education and Sport (JPES)*, 20, 3176-3185.
3. Lukina, T., Shevchenko, S., Shulga, N., Pravosud, O., Bashtannik, O., & Fast, A. (2022). State Educational Policy for Ensuring the Quality of Pedagogy: Global Trends and Ukrainian Experience Ad Alta. *Journal of Interdisciplinary Research*, 11(1), 38-44.
4. Шевченко С. О., Шульга Н. Д. Публічне управління в освіті: використання мережевої форми в контексті змішаного навчання. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. № 3. С. 1-24.
5. Шевченко С. О., Гаєвська Л. А. Інноваційні підходи до модернізації публічного управління у сфері забезпечення якості освіти в мережевому середовищі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 4. С. 1-22.
6. Сучасні технології освітнього процесу. Інтерактивний навчальний посібник «Сучасні технології освітнього процесу»: навч. посібник / Т. Б. Поясок, О. І. Беспарточна, О. В. Костенко. Кременчук : ПП Щербатих О. В., 2020. 228 с.

ТЕМА № 4. ВИХОВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

Практичне заняття «Виховання управлінського персоналу»

Навчальна мета заняття: сформувати необхідні й достатні умови для усвідомлення аспірантами сутності феномену самовиховання, а також чинників самовиховання: самопізнання, самоаналізу та самоконтролю через розв'язання практичних завдань; набути аспірантами компетентностей організації самовиховання майбутніх управлінців та його методів: самозобов'язання, самопереконавання, самонавіювання, змагання, самокритики, самопримусу, самопокарання, самозаохочення, емпатії. Формувати у аспірантів комунікативні компетентності, здатності до вибору оптимальних варіантів ефективної взаємодії; руйнування стереотипів мислення.

Кількість годин – 2.

Місце проведення: навчальна аудиторія.

Зміст теми:

Сутність феномену самовиховання. Чинники самовиховання: самопізнання, самоаналіз, самоконтроль. Організація самовиховання майбутніх управлінців. Методи самовиховання: самозобов'язання, самопереконавання, самонавіювання, змагання, самокритика, самопримус, самопокарання, самозаохочення, емпатія.

План проведення заняття:

1. Оголошення теми, мети та завдань заняття.
2. Діалогічна міні-лекція щодо сутності процесу самовиховання.
3. Вирішення практичних завдань. Практична деталізація методів самозобов'язання, самопереконавання, самонавіювання, змагання, самокритики, самопримусу, самопокарання, самозаохочення, емпатії.
4. Підбиття підсумків, оголошення оцінок.

Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню: виховання, самовиховання, зовнішні та внутрішні стимули самовиховання, самопізнання, самоспостереження, самоаналіз, самоконтроль, самооцінка, самозобов'язання, самопереконавання, самонавіювання, самокритика, самопримус, емпатія.

Основні теоретичні положення:

Самовиховання являє собою свідому планомірну і систематичну діяльність людини, спрямовану на зміну своєї особистості відповідно до поставлених цілей, ідеалів і переконань, що склались у неї. Самовиховання тісно пов'язане з вихованням. Вони являють собою два аспекти одного і того ж процесу розвитку особистості. У понятті «самовиховання» закладений

внутрішній духовний світ людини, її здатність самостійно розвиватися. Для самовиховання в майбутньому керівникові необхідні чітка мета, певні спонукальні мотиви, які цілком відповідають цій меті, а також зовнішні та внутрішні стимули.

До зовнішніх стимулів можна віднести заохочення з боку вищих органів прагнення зайняти певне місце чи обіймати посаду в системі управлінської ієрархії, бажання досягти нових стратегічних цілей, своїх власних чи своєї організації, якою він хотів би ефективно керувати.

Внутрішніми стимулами можуть виступати духовні потреби керівника, зокрема його потреби в знаннях, бажання працювати над собою, підвищувати професійну компетентність та навички міжособистісного спілкування, а також його морально-етичні принципи і переконання, життєві цілі та орієнтири, цінності та ідеали.

Майбутній керівник у своєму прагненні до успішної реалізації мети та досягнення бажаних результатів організовує процес самовиховання, обумовлює його змістовну сторону. Зміст самовиховання повинен відповідати професійному рівню і спрямованості керівника, його інтересам і схильностям.

Самовиховання може розглядатися як певний тип відносин, вчинків, дій, спрямованих на самого себе, відношення до власного майбуття з погляду його відповідальності заздалегідь визначеному ідеалу життєвого успіху, яким я є і яким я повинен бути.

Самопізнання виступає важливою передумовою самовиховання. Тому будь-який майбутній керівник для успішної організації процесу самовиховання має цілеспрямовано вивчити і досконально знати всі свої характерні особливості, власні достоїнства і недоліки. Це потрібно для того, щоб належним чином аналізувати і цілеспрямовано корегувати окремі свої висловлювання, вчинки, контролювати і виправляти своє поведіння, поступово удосконалюватися і розвиватися як особистість. Самопізнання містить у собі самоспостереження, самоаналіз, самооцінку та самопорівняння.

Самоспостереження розуміємо як систематичне, цілеспрямоване і свідомо організоване спостереження людини за своїм внутрішнім психічним станом та його зовнішніми проявами. Воно дозволяє людині фіксувати всі свої переживання, думки і почуття, висловлювання та вчинки.

Особливе місце в загальній системі самовиховної діяльності керівника посідає самоаналіз. Сильним та успішним стає той керівник, який вміє проаналізувати свої дії і прагне регулярно це здійснювати як в умовах досягнення значних позитивних результатів, так і при різного роду невдачах. Цей прийом служить для поглибленого проникнення у свій внутрішній світ з метою його розуміння і можливої перебудови згідно із визначеними цілями.

Самоконтроль являє собою певний цілеспрямований компонент будь-якої дії керівника. А самоаналіз не є таким, тому що він виступає як системна розумова оцінка результатів того чи іншого процесу та їх зіставлення з діями керівника. Його ж уміння контролювати самого себе, оцінювати свої дії та

виправляти свої помилки є показником високої професійної моральної зрілості рівня управлінської психологічної культури. Самоконтроль в процесі самовиховання має відігравати роль своєрідного внутрішнього регулятора, який дозволяє підвищити керованість власною діяльністю та забезпечувати її відповідність визначеним цілям.

Самооцінка полягає у здатності людини об'єктивно оцінювати себе і своє місце серед інших людей. Якщо самооцінка в керівника є неадекватною, то він розвиватиме в собі не ті властивості та якості, які йому потрібні.

Самооцінка нерозривно пов'язана із самосвідомістю особистості, що спонукає її до певної діяльності, дозволяє судити про свої можливості, відповідальність, обов'язок і право. Самооцінка виступає стримуючим фактором, який запобігає скоєнню небажаних дій, вчинків, особливо тих, що не відповідають правовим чи морально-етичним нормам, правилам і принципам.

Організація самовиховання повинна починатися з постановки мети та обґрунтування необхідності її досягнення відповідно до потреб, мотивів, інтересів, життєвих цінностей та ідеалів людини. Ця організація має становити певну програму цілеспрямованої діяльності.

Самозобов'язання являє собою певні добровільні додаткові обов'язки чи якісь обмеження, яких людина свідомо береться неухильно дотримуватись відповідно до визначених нею цілей стосовно свого самовдосконалення.

Неодмінними умовами успішного виконання взятих самозобов'язань мають бути їх посиленість і можливість здійснення на рівні оптимальних вольових зусиль і труднощів. Самозобов'язання не повинне перетворюватись на тотальне підпорядкування всього життя і діяльності особистості визначеній меті за рахунок відпочинку чи якихсь інших інтересів захоплень і прагнень. Як один із дієвих методів самовиховання, самопереконавання передбачає систематичний цілеспрямований вплив людини на свою власну свідомість з метою забезпечити формування певних позитивних морально-психологічних рис, спонукання до якісного виконання певних функцій в системі своєї діяльності або ж подолання негативних рис запобігання окремих суспільно-неприйнятних вчинків та лінії поведінки.

Сутність методу самопереконавання полягає в тому, що людина, студент, як майбутній керівник, виявивши в собі певні недоліки, наприклад, невміння організувати належну продуктивну діяльність, недостатню наполегливість у доведенні певної справи до кінця або недостатні комунікативні здібності, переконує себе в необхідності ліквідувати цей недолік.

Сутність методу самонавіювання полягає в тому, що майбутній керівник прагне сам впливати на власну психіку і свої почуття, сам, як правило, визначає собі як саме він буде поводитися в тій чи іншій конкретній ситуації чи яких дій не стане робити. Цей метод взагалі вважається дуже корисним для самовиховання і саморозвитку людини.

За допомогою самонавіювання, звичайно, не тільки попереджається утомля, знімається стомлення, підвищується працездатність людини, але

істотно змінюється лінія її поведінки чи характеру реагування на ті чи інші зовнішні впливи.

Головним принципом методу змагання має бути таке положення себе, де треба порівнювати себе із самим собою і керуватися установкою: я сьогодні це роблю краще, ніж учора, а завтра зроблю краще, ніж сьогодні. Радію, якщо в когось це виходить краще, ніж у мене, вчуся у них і допомагаю їм у разі потреби. Тільки в цьому випадку можна одержати не тільки бажані результати, а й справжнє задоволення від власних дій по самовихованню і самовдосконаленню.

Сутність методу самокритики полягає у виявленні в собі якого-небудь недоліку та у постановці перед собою конкретної мети позбутися його.

Метод самопримусу або самонаказу доцільно застосовувати в тих випадках, коли студент визначив для себе ті чи інші цілі або правила поведінки, але не виявляє достатньої сили волі, необхідної для їх дотримання.

Метод емпатії у вихованні полягає у вихованні в собі чуйності до людей, розуміння їхніх мотивів та інтересів, прагнення при необхідності надати їм допомогу. Характер професії керівника вимагає від нього при спілкуванні з колегами, підлеглими виявляти ці якості, здатність зрозуміти іншу людину, тому він завжди має бути надзвичайно уважним, чуйним, справедливим і добрим. Управлінська діяльність вимагає також високого оптимізму, доброго гарного настрою і здатності передавати його людям.

Процес самовиховання майбутнього керівника має таку структуру: критичний аналіз, оцінка своїх недоліків і постановка конкретної мети по самовихованню, розробка цілісної дієвої програми самовиховання, визначення ефективних методів самовиховання, аутотренінг, тобто безпосередня робота керівника над собою, самоконтроль.

Практичні завдання:

Практичне завдання №1

Після закінчення університету ви чітко уявляєте собі сутність, форми й методи ефективного здійснення управлінських функцій. Однак кожного разу перед тим, як прийняти те чи інше відповідальне управлінське рішення та розпочати роботу з його реалізації, ви довго вагаєтесь, навіть якщо ваша внутрішня впевненість стосовно вибору раціонального варіанту цього рішення не тільки вже склалась, а й отримала надійне обґрунтування. Ваша впевненість кидається в очі підлеглим, які через це вважають вас слабким і нерішучим керівником. Які шляхи ви вбачаєте доцільними для того, щоб перебороти цю невпевненість?

Практичне завдання №2

Деякі з ваших підлеглих, старші за віком та більш досвідчені в професійному плані, ігноруючи ваш підкреслено офіційний характер спілкування, дозволяють собі прилюдно звертатись до вас на «ти», прагнуть отримати певні пільги чи послаблення вимог до обсягу виконуваних

обов'язків, демонструють наявність або можливість встановлення з вами якихось особливих відносин. Ви розумієте, що це може негативно впливати на загальний рівень дисципліни в колективі, але вам видається незручним дати рішучу відсіч такому способу спілкування з вами. Яку лінію поведінки ви б обрали в цій ситуації та якими б способами прагнули забезпечити її реалізацію?

Практичне завдання №3

Для вашої управлінської діяльності характерними є як успіхи, так і окремі невдачі, які негативно позначаються на результатах діяльності керованої вами організації, на зарплаті працівників та на вашому морально-психологічному самопочутті. Ви прагнете аналізувати причини, однак коли складаються подібні ситуації, ви знову припускаєтесь помилкових рішень, які ведуть до чергових невдач. Чи уявляєте ви собі можливість переборення такого становища взагалі? Які методи вважаються вам найбільш доцільними для цього?

Контрольні запитання і завдання

1. Обґрунтуйте необхідність самовиховання керівників як однієї із серйозних проблем і дієвих засобів педагогіки управління.
2. Наведіть основні підходи до визначення поняття самовиховання.
3. Розкрийте діалектику взаємозв'язків між самопізнанням, самовдосконаленням та окремими їхніми складовими елементами.
4. Визначте сутність і призначення самоаналізу як важливої складової частини в системі самопізнання особистості.
5. Наведіть сутність і призначення самоконтролю як одного з визначальних елементів самопізнання та покажіть його зв'язок із самоспостереженням та самоаналізом.
6. Розкрийте сутність і значення самооцінки.
7. Наведіть основні умови, необхідні для здійснення ефективного самовиховання особистості майбутнього керівника.
8. У чому полягає сутність самозобов'язання як методу самовиховання?
9. Розкрийте сутність та умови ефективного застосування самопереконавання.
10. Наведіть сутність умови ефективного застосування та можливі негативні наслідки методу самонавіювання.
11. Поняття про метод змагання та умови його доцільного використання.
12. Розкрийте сутність та умови успішного застосування методу самокритики в системі самовиховання майбутніх керівників.
13. Дайте характеристику сутності і змісту методу самонаказу та самопримусу, умови та обмеження його застосування в системі самовиховання.
14. Призначення і особливості застосування методу самопокарання в системі самовиховання майбутніх керівників.

15. Метод самозаохочення. Важливість його застосування в загальній системі самовиховання.

16. Дайте характеристику сутності й змісту поняття «емпатія» та доведіть доцільність її використання як одного з методів самовиховання.

Література:

1. Бех І. Д. Виховання особистості: у 2 кн. К. : Либідь, 2003. Кн. 2: Особистісно орієнтований підхід: науково-практичні засади. 344 с.
2. Бех І. Д. Особистість на шляху до духовних цінностей: монографія. Київ – Чернівці : «Букрек», 2018. 320 с.
3. Грищенко С. В. Самовиховання особистості (Монографія). Чернівці : ЧНПУ, 2009. 252 с.
4. Самовиховання і саморегуляція особистості: навч. посібник / О. М. Шевчук (2-е вид., перероб. та доп.). Умань : РВЦ «Софія», 2011. 128 с.
5. Шевченко С. О. Публічне управління інтернаціоналізацією вищої освіти в Україні: від глобального до національного вимірів. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2(25). С. 173-180.
6. Мунько А. Ю., Шевченко С. О. Від державного до публічного управління: трансформаційний фокус професійної підготовки. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2021. № 3(15). С. 237-248.
7. Поступна О. В. Публічне управління регіональними освітніми системами в Україні: монографія. Харків : ТОВ «Оберіг», 2021. 400 с.

ТЕМА № 5. УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК СОЦІАЛЬНОЮ ОСВІТНЬОЮ СИСТЕМОЮ

Практичне заняття «Управління закладом вищої освіти як соціальною освітньою системою»

Навчальна мета заняття: з'ясувати основні напрями діяльності закладу вищої освіти, основні завдання стратегічного та оперативного управління ним, сутність управління ЗВО та сутність управління його розвитком, загальну структуру організації освітньої діяльності ЗВО, усвідомити роль освітнього середовища у формуванні розвитку студента та його професійного становлення.

Кількість годин – 2.

Місце проведення: навчальна аудиторія.

Зміст теми

Загальна структура ЗВО та системи управління ним. Стратегічні та оперативні напрями управління діяльністю ЗВО. Формування освітнього

середовища ЗВО. Загальна та професійна культура науково-педагогічних працівників як завдання управління.

План проведення заняття:

1. Оголошення теми, мети та завдань заняття.
2. З'ясування основних напрямів діяльності закладу вищої освіти, завдань стратегічного та оперативного управління ним, сутності управління ЗВО та управління його розвитком, загальної структури організації освітньої діяльності ЗВО, усвідомлення ролі освітнього середовища у формуванні розвитку студента та його професійного становлення.
3. Моделювання системи управління ЗВО, складання примірних схем розподілу обов'язків між керівництвом ЗВО.
4. Вирішення практичних завдань, складання схем, моделювання ситуації
5. Підбиття підсумків, оголошення оцінок.

Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню:
управління, система управління, стратегічні напрями управління закладом вищої освіти, управління розвитком, структура організації освітньої діяльності ЗВО, моделювання.

Основні теоретичні положення

Процес управління закладом вищої освіти здійснюється за такими стратегічними спрямуваннями:

- управління навчально-виховним процесом, розробка нових навчальних планів та нових навчальних графіків навчального процесу;
- управління розвитком структури університету на основі організації нових кафедр і факультетів;
- управління науковими дослідженнями і розвитком науки на основі збільшення обсягів договірної тематики, міжнародних грантів. Ця діяльність має можливість забезпечити належну професійну компетентність науково-педагогічних та наукових кадрів, створює базу для захисту дисертацій, дозволяє залучати до досліджень студентів, виконувати замовлення підприємств та організацій, удосконалювати матеріальну базу ЗВО;
- кадрова політика, компонентами якої виступають підвищення вимог до кадрів, включаючи їхнє омолодження та підвищення частки НПП з науковими ступенями і вченими званнями, відкриття аспірантури за новими спеціальностями, підвищення педагогічної майстерності НПП, їх загальної культури, духовності та морально-етичних переконань;
- управління якістю освіти, підготовкою фахівців через вдосконалення виховної роботи систем студентського самоврядування;
- управління розвитком соціальної інфраструктури ЗВО. Ця сфера включає студентські їдальні, санаторії-профілакторії, спортивно-оздоровчі табори, палац студентів, навчально-спортивні комплекси і т. п.;

- управління розвитком матеріальної бази ЗВО, яка здійснюється різними шляхами і засобами, в тому числі підтримкою в належному стані існуючої бази шляхом організації поточних і капітальних ремонтів, створенням необхідних умов для нормальної життєдіяльності університету через забезпечення його наукових і навчальних підрозділів електроенергією, водою, енергоносіями, тощо, будівництво нових об'єктів;

- організація раціонального управління фінансовою діяльністю ЗВО. Ця функція включає управління потоками бюджетних коштів, управління позабюджетними коштами, в тому числі надходженнями від нього і контрактного навчання, від оплати за користування гуртожитком, орендної плати, спонсорської допомоги та ін. Раціональне планування здійснення витрат в межах отримуваних сум забезпечує ЗВО можливістю не тільки нормального функціонування і розвитку, а й проведення ефективної соціальної політики;

- впровадження інформаційних технологій в освітній процес, наукові дослідження та управління всією системою життєзабезпечення університету, яке здійснюється за допомогою цілеспрямованої реалізації системи заходів;

- управління розвитком міжнародних зв'язків, яке полягає в укладанні договорів з провідними університетами світу та контролем за їх виконанням за такими напрямками: включене навчання студентів з відповідним узгодженням навчальних планів і програм підготовки, стажування викладачів в університетах-партнерах, навчання аспірантів і захист дисертацій, залучення іноземних викладачів для читання лекцій, проведення спільних міжнародних наукових конференцій;

- управління фінансово-господарською діяльністю закладу вищої освіти, забезпечення необхідних матеріальних умов для нормального здійснення навчального процесу, своєчасна виплата стипендії, зарплати, придбання новітньої наукової навчально-методичної літератури і устаткування, підтримання в належному стані навчальних приміщень і території навчального містечка, своєчасна сплата комунальних та інших послуг.

Практичні завдання:

Практичне завдання №1

Ви – студент і вам подобається майбутня спеціальність, ви глибоко усвідомлюєте значення професійної підготовки, прагнете добре оволодіти відповідними знаннями, уміннями, навичками та компетентностями. Кілька сесій поспіль ви здаєте все на «відмінно». Однак з одним із викладачів, на ваш погляд, у вас не складаються належні відносини, він занадто прискіпливо ставиться до вас, занижує оцінку результатів контрольних робіт та виступів на семінарських заняттях. Вас це турбує, оскільки загрожує тим, що на екзамені ви можете не отримати бажаної оцінки. У вас є кілька можливих способів дій:

посилити наполегливість у вивченні матеріалу з цієї дисципліни, спробувати відверто поговорити з викладачем, звернутись за порадою до декана факультету тощо. Яку з цих чи інших стратегій ви б обрали для себе?

Практичне завдання №2

Ви – викладач однієї з навчальних дисциплін психолого-педагогічного циклу. На занятті студент, який є досить авторитетною особистістю в групі, висуває як своє глибоке переконання тезу про те, що знання вашої дисципліни зовсім не потрібне у його майбутній професійній діяльності, і що він витрачає час на її вивчення лише тому, що звик до встановленого порядку, хоче своєчасно отримати залік і взагалі тому, що цього вимагає деканат. Ви перед цим вже прагнули переконливо довести значущість психолого-педагогічних знань для сучасного фахівця, однак результат виявився не таким, як ви очікували. Якими мають бути ваші дії в цьому випадку?

Практичне завдання №3

Ви – керівник закладу вищої освіти. Державні асигнування на його функціонування щорічно скорочуються, і ви можете забезпечити тільки 60 відсотків необхідних витрат. Як ви розподілите ці кошти: на заробітну плату викладачам і співробітникам, стипендію студентам, оплату комунальних послуг, поточний ремонт приміщень, нові книги та електронні інформаційні ресурси для бібліотеки, комп'ютерну техніку тощо?

Контрольні запитання і завдання

1. Викладіть основні передумови, що зумовили появу нової парадигми управління освітою.
2. Визначте основні завдання і функції вищої школи у загальній системі сучасних соціальних інститутів.
3. Наведіть основні напрями діяльності закладу вищої освіти і розкрийте взаємозв'язки між ними.
4. Визначте основні завдання оперативного управління ЗВО.
5. Визначте основні завдання стратегічного управління ЗВО.
6. Розкрийте призначення загальних кафедр ЗВО та сутність їх діяльності.
7. Визначте основні напрями управління діяльністю ЗВО.
8. У чому полягає сутність управління навчально-виховним процесом?
9. У чому полягає сутність управління розвитком ЗВО?
10. Розкрийте призначення соціальної інфраструктури ЗВО та вкажіть основні форми управління нею.
11. Роль фінансового забезпечення діяльності ЗВО.
12. Педагогічні умови ефективного забезпечення професійної підготовки майбутніх фахівців.

Література:

1. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
2. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко (2-е вид., перероб. і доп.). Бердянськ : БДПУ, 2022. 506 с.
3. Поступна О. В. Публічне управління регіональними освітніми системами в Україні: монографія. Харків : ТОВ «Оберіг», 2021. 400 с.
4. Шевченко С. О. Рейтингування закладів вищої освіти як інструмент забезпечення її якості. Управління якістю освіти: досвід та інновації: кол. монографія / за заг. ред. Л. Л. Сушенцевої, Л. М. Петренко, Н. В. Житник. Павлоград : ІМА-прес, 2018. С. 48-67.
5. Сучасний соціогуманітарний простір країн Європейського Союзу: кол. монографія/за заг. ред. проф. С. О. Шевченка. Дніпро : ДДУВС, 2025. 153 с.
6. Сидоренко Н. С. Удосконалення підходу до державного управління у сфері освіти України з урахуванням передового досвіду країн ЄС. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2020. № 2(70). С. 139-143.
7. Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті: монографія. К. : Педагогічна думка, 2013. 268 с.

ТЕМА № 6. ТЕХНОЛОГІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ ФУНКЦІЙ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Практичне заняття «Технологія реалізації педагогічних функцій у процесі управлінської діяльності»

Навчальна мета заняття: набути компетентностей до здійснення педагогічних функцій управлінської діяльності: технологічні особливості педагогіки управлінського впливу, віддання наказів і розпоряджень; технології реалізації педагогічних функцій у виробничих умовах. Розвивати у студентів аналітичне мислення, практичні навички роботи з інформацією, формувати здатності до вибору оптимальних варіантів ефективної взаємодії.

Кількість годин – 2.

Місце проведення: навчальна аудиторія.

Зміст теми

Цілі та зміст педагогічних функцій управлінської діяльності керівника. Підходи до технології здійснення педагогічних функцій управлінської діяльності керівника. Технологічні особливості педагогіки управлінського

впливу, віддання наказів і розпоряджень; технології реалізації педагогічних функцій у виробничих умовах.

План проведення заняття:

1. Оголошення теми, мети та завдань заняття.
2. Практичне застосування технологій здійснення педагогічних функцій управлінської діяльності: технологічні особливості педагогіки управлінського впливу, віддання наказів і розпоряджень; технології реалізації педагогічних функцій у виробничих умовах.
3. Вирішення практичних завдань.
4. Підбиття підсумків, оголошення оцінок.

Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню:
технологія, педагогічні функції управлінської діяльності, технологічні особливості педагогіки управлінського впливу, наказ, розпорядження.

Основні теоретичні положення

До основних підходів до технології здійснення педагогічних функцій у процесі управлінської діяльності відносяться наступні.

Перший полягає в тому, що керівник не тільки чітко усвідомлює значення людського чинника у забезпеченні бажаної ефективності виробництва, а й вважає одним з основних своїх обов'язків повсякденне піклування про людей, про їхнє навчання, підвищення професійної майстерності та їхнє виховання.

Другий підхід до розуміння педагогічних функцій та їх здійснення в процесі управлінської діяльності певною мірою може вважатися прямо протилежним. Керівник, який є прихильником цього підходу, взагалі вважає, що він працює з дорослими людьми-професіоналами, навчати і виховувати яких він не повинен.

Одним з найдієвіших інструментів професійної діяльності керівника є управлінські впливи. У структурі управлінського впливу можна виділити три послідовні складові частини: мотиваційну, змістову і зобов'язувальну. Ефективність впливу істотною мірою залежить від того, наскільки педагогічно й технологічно правильно керівник доводить до виконання інформацію, яка має міститись у кожній із зазначених частин.

Мотиваційна частина призначена для розкриття виконавцеві мотивів, причин і приводу появи відповідного наказу, розпорядження чи іншого діяння.

Змістова частина розпорядження містить загальні відомості про те, що і як необхідно виконати працівникові, вона відображає також приховані при першому погляді взаємозв'язки і взаємовпливи, які працівник повинен враховувати у процесі виконання отриманого завдання.

Зобов'язувальна частина розпорядження призначена для чіткого визначення конкретних виконавців кожного завдання, обсягів і термінів виконання ними завдань. Крім того, вона містить зазначені умови виконання,

заходи, спрямовані на його забезпечення, а також способи контролю процесу виконання завдань до його завершення. Педагогічно неприпустимими для цієї частини є неконкретні висловлювання типу «посилити», «поліпшити», «підвищити», «вжити заходів». Вони не можуть бути належним чином перевірені кількісно, а часто і якісно, і негативно впливають на виконавців, створюючи сприятливі умови для можливості уникнути відповідальності.

Основними методами передачі управлінського розпорядження слід вважати спонукання, переконання і примушення. Для спонукання в управлінській практиці характерною є можливість багатоваріантного прояву. Методи переконання доцільно використовувати в тих випадках, коли у працівників виникають певні психологічні бар'єри, які заважають відразу прийняти завдання до виконання: незгода, сумнів, недовіра, розгубленість, невдоволеність тощо.

Варіанти наказів і розпоряджень: «туманний» наказ, наказ-умовляння, наказ-погроза, наказ-прохання, наказ-підкуп, наказ категоричної вимоги.

Практичні завдання:

Практичне завдання №1

У процесі роботи над відповідним замовленням вашого постійного партнера на підприємстві склались такі непередбачувані обставини, які унеможливають своєчасне і якісне його виконання, а отже й отримання обумовлених попередньою угодою преміальних. Перед вами, як керівником, постають такі можливі варіанти подолання критичної ситуації:

- звернутись до замовника з проханням про відстрочку терміна здачі та подовження дії досягнутих раніше домовленостей на 2-3 доби. Це дасть можливість отримати в повному обсязі очікувану оплату і преміальні, хоча певною мірою підірве довіру до вас, як ділового партнера;
- діяти відповідно до попередньої угоди, погодитись із втратою преміальних, що завдасть певних матеріальних і моральних збитків вам, підприємству та його працівникам;
- звернутись до працівників з проханням вийти на роботу у вихідні дні, пообіцяти їм додаткову оплату і виконати замовлення своєчасно. Це збереже ваш імідж, хоча й спричинить додаткові витрати. Крім того, поспіх при виконанні робіт може зумовити погіршення їх якості.

Практичне завдання №2

Результати маркетингових досліджень вимагають освоєння нової продукції, що потребує витрат на впровадження нових технологій і навчання персоналу. Ви спланували цю роботу, однак щоб мінімізувати можливі тимчасові втрати, пропонуєте працівникам під час навчання 75% заробітної плати. Дехто з них не погоджується з цим, аргументує відмову навчатись своєю достатньою кваліфікацією. Якими будуть ваші дії в цій ситуації?

Контрольні запитання і завдання

1. Розкрийте мету і зміст педагогічних функцій як невід'ємного компонента професійної діяльності керівника.
2. Основні принципи формування системи навчання і виховання персоналу та кадрової політики взагалі.
3. Які підходи є найбільш поширеними стосовно вибору доцільних технологій здійснення керівником педагогічних функцій у процесі управлінської діяльності?
4. У чому полягає подвійний характер педагогіки в управлінні освітою?
5. Основні принципи управлінських технологій щодо дисциплінарної практики заохочень і покарань працівників.
6. Наведіть загальну структуру управлінського впливу.
7. Охарактеризуйте призначення і сутність мотивації наказу, розпорядження чи іншого управлінського впливу.
8. Основні методи передачі управлінського розпорядження.
9. Основні технологічні особливості віддання наказів і розпоряджень.
10. Призначення і сутність технологій організації навчання персоналу.
11. У чому полягає основна мета виховання персоналу?
12. Вкажіть основні напрями виховних впливів.
13. Розкрийте сутність мотивів та наведіть їх класифікацію.
14. Взаємозв'язки між цілями, формами і методами виховання, результатами та мотивацією.

Література:

1. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
2. Публічна політика: навч. Посіб. / Н. А. Липовська, І. В. Письменний. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 104 с.
3. Поступна О. В. Публічне управління регіональними освітніми системами в Україні: монографія. Харків : ТОВ «Оберіг», 2021. 400 с.
4. Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті: монографія. К. : Педагогічна думка, 2013. 268 с.
5. Сидоренко Н. С. Удосконалення підходу до державного управління в сфері освіти України з урахуванням передового досвіду країн ЄС. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2020. № 2(70). С. 139-143.
6. Шевченко О. С. Взаємодія влади та суспільства в сфері розбудови інституційної спроможності публічної сфери в умовах сталого розвитку. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 8(8). С. 940-952.

ТЕМА № 7. ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ ТА ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ

Практичне заняття «Тенденції та проблеми розвитку професійної освіти та освіти дорослих»

Навчальна мета заняття: розглянути на конкретних прикладах тенденції розвитку та проблеми професійної освіти (професійна (професійно-технічна), фахова передвища, вища освіта та освіта дорослих). Окреслити принципи державної політики у сфері вищої освіти та ключові проблеми, які потребують вирішення. Усвідомити роль національної системи освіти як важливого ресурсу розвитку українського суспільства та механізму соціокультурної спадкоємності суспільного інтелекту.

Кількість годин – 2.

Місце проведення: навчальна аудиторія.

Зміст теми

Тенденції розвитку та проблеми професійної освіти (професійна, професійно-технічна, фахова передвища, вища освіта та освіта дорослих). Принципи державної політики у сфері вищої освіти та ключові проблеми. Національна система освіти як ресурс розвитку українського суспільства та механізм соціокультурної спадкоємності суспільного інтелекту.

План проведення заняття:

1. Оголошення теми, мети та завдань заняття.
2. Консультативний діалог.
3. Практичний розбір прикладів власної освітньої траєкторії, виявлення відповідностей та невідповідностей сучасним тенденціям розвитку професійної освіти.
4. Практичне моделювання власного професійного розвитку на найближчі 10 років з виокремленням складників забезпечення кар'єрного та соціального зростання.
5. Підбиття підсумків, оголошення оцінок.

Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню: тенденції розвитку та проблеми професійної освіти (професійна, професійно-технічна, фахова передвища, вища освіта та освіта дорослих). Принципи державної політики у сфері вищої освіти та ключові проблеми, які потребують вирішення. Національна система освіти як ресурс розвитку українського суспільства та механізм соціокультурної спадкоємності суспільного інтелекту.

Основні теоретичні положення

Професійна (професійно-технічна) освіта є складовою системи освіти України, комплексом педагогічних та організаційно-управлінських заходів,

спрямованих на забезпечення оволодіння громадянами знаннями, уміннями і навичками в обраній ними галузі професійної діяльності, розвиток компетентності та професіоналізму, виховання загальної професійної культури.

У 2019 році здобувачі освіти закладів професійної (професійно-технічної) освіти здобували освіту за 340 робітничими професіями та 59 спеціальностями освітньо-кваліфікаційного рівня молодший спеціаліст.

Проблеми закладів професійної (професійно-технічної) освіти:

- зменшення кількості закладів та контингенту учнів у них веде до дисбалансу на ринку праці, і це при тому, що в останні роки стрімко зростає попит на фахівців робочих спеціальностей;

- зникають заклади професійної освіти в межах адміністративно-територіальних одиниць певної області, що порушує принцип доступності до освіти;

- для більшості закладів професійної (професійно-технічної) освіти характерна однобока спеціалізація в підготовці фахівців;

- низька якість кадрового складу, більша частина вчителів і майстрів досягла пенсійного віку та матеріально-технічного забезпечення.

Скорочення мережі закладів пов'язане зі скороченням обсягів промислового виробництва, іноземних інвестицій, рівня економічної активності населення, а також пояснюється політичною кризою, воєнними діями, які і призводять до порушення виробничих зв'язків з підприємствами на окупованих територіях.

Фахова передвища освіта здобувається на основі повної або базової середньої освіти, спрямована на формування та розвиток освітньої кваліфікації, що підтверджує здатність особи до виконання типових спеціалізованих завдань у певній галузі професійної діяльності, пов'язаних з виконанням виробничих завдань підвищеної складності та здійсненням обмежених управлінських функцій, що характеризується певною невизначеністю умов.

Вища освіта є сукупністю систематизованих знань умінь і практичних навичок способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, інших компетентностей, здобутих у закладі вищої освіти у відповідній галузі знань, що за складністю є вищими, ніж рівень повної загальної середньої освіти.

У межах певного рівня освіти відповідно до національної рамки кваліфікації для кожної спеціальності розробляються стандарти освіти, в яких визначається сукупність вимог до освітніх програм, необхідний обсяг кредитів, вимоги до рівня освіти, перелік обов'язкових компетентностей випускника, форми атестації, вимоги до освітньої програми та професійних стандартів.

Аналіз стану та розвитку національної системи вищої освіти свідчить про тенденції останніх декількох десятиріч: вища освіта в Україні перетворилась на масову, переважна більшість випускників повної загальної середньої освіти

вступають у заклади професійної вищої освіти та заклади вищої освіти. Вища освіта сьогодні реформується, створюється нова система управління та фінансування. Вища та фахова передвища освіта трансформуються в частині формування державного замовлення на підготовку фахівців вищої освіти та вдосконалення системи правового регулювання.

З 1991 р. є відірваність вищої освіти від потреб ринку праці. І ця тенденція є стійкою. У випускників ЗВО завищені очікування про їх майбутню професію, вони розраховують на високу зарплату, мають надмірну оцінку щодо власних здібностей та кар'єрного росту, високі вимоги до умов праці тощо. Є неузгодження з роботодавцями щодо вимог до працевлаштування, вони вимагають наявності досвіду роботи за спеціальністю як мінімум три роки, що неможливо для випускників ЗВО. Це одна з причин, чому значна частина випускників влаштовується на роботу не за спеціальністю.

Позитивні зрушення в українській вищій освіті:

- унормовано сучасну організацію вищої освіти з урахуванням структури її рівнів і галузей;

- невід'ємним атрибутом розвитку вищої освіти на законодавчому рівні визначено університетську автономію, створено систему забезпечення якості вищої освіти, стандарти вищої освіти відповідно до кваліфікаційних рівнів національної рамки кваліфікації, ЗВО передано повноваження розробляти освітні програми та надавати власні дипломи, встановлено градацію ЗВО за типами й статусами, щорічно проводиться їх ранжування.

Освіта дорослих згідно із законом України про освіту є складовою освіти впродовж життя і спрямована на реалізацію права кожної повнолітньої особи на безперервне навчання з урахуванням її особистісних потреб, пріоритетів суспільного розвитку та потреб економіки. Вона включає післядипломну освіту, спеціалізацію, перепідготовку, підвищення кваліфікації, стажування, професійне навчання, курси перепідготовки або підвищення кваліфікації і безперервний професійний розвиток.

Національна система освіти виступає важливим ресурсом подальшого розвитку українського суспільства і є головним механізмом соціокультурної спадкоємності суспільного інтелекту. Освіта в умовах розбудови інформаційного суспільства виступає безумовною формою життя кожної людини.

Практичні завдання:

Практичне завдання №1

На прикладі власної освітньої траєкторії виявити відповідності та невідповідності сучасним тенденціям розвитку професійної освіти.

Практичне завдання №2

Змодельовати уявну модель власного професійного розвитку на найближчі 10 років з виокремленням складників забезпечення кар'єрного та соціального зростання.

Література:

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL : <https://cutt.ly/3fQqGJG>.
2. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 556-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
3. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
4. Поступна О. В. Публічне управління регіональними освітніми системами в Україні: монографія. Харків : ТОВ «Оберіг», 2021. 400 с.
5. Бабаєв В. М., Пономарьов О. С., Пазиніч С. М. Соціальне пізнання і логіка управління: монографія. Харків: ХНУМГ, 2015. 182 с.
6. Сучасні технології освітнього процесу. Інтерактивний навчальний посібник «Сучасні технології освітнього процесу»: навч. посібник / Т. Б. Поясок, О. І. Беспарточна, О. В. Костенко. Кременчук : ПП Щербатих О. В., 2020. 228 с.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основні нормативні акти:

— закони:

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL : <https://cutt.ly/3fQqGJG>.
2. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
3. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
4. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>.
5. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17 березня 2011 року (зі змінами і допов.). *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 38. Ст. 385.
6. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року (зі змінами і допов.). *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст. 170.
7. Про органи самоорганізації населення: Закон України від 11 липня 2001 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 48. Ст. 254.
8. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року (зі змінами і допов.). *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 33. Ст. 175.
9. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9 квітня 1999 року (зі змінами і допов.). *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 20-21. Ст. 190.
10. Про громадянство України: Закон України від 18 січня 2001 року (зі змінами і допов.). *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 13. Ст. 65.
11. Про звернення громадян: Закон України від 2 жовтня 1996 року (зі змінами і допов.). *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 47. Ст. 256.
12. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 2 червня 2016 року (зі змінами і допов.). *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 31. Ст. 545.
13. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року (зі змінами і допов.). *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 49. Ст. 2056.
14. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики: Закон України від 01 липня 2010 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. №40. Ст. 527.
15. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26 листопада 2015 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 3. Ст. 25.
16. Про національну безпеку України: Закон України від 21 червня 2018 року. *Голос України*. 2018. № 122.
17. Про Збройні Сили України: Закон України від 6 грудня 1991 року (зі змінами і допов.). *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 9. Ст. 108.
18. Про оборону України: Закон України від 6 грудня 1991 року (зі

змінами і допов.). *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 9. Ст. 106.

19. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.

20. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січня 2011 року (зі змінами і допов.). *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 32. Ст. 314.

21. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 року (зі змінами і допов.). *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Ст. 250.

22. Про правовий режим надзвичайного стану: Закон України від 16 березня 2000 року (зі змінами і допов.). *Відомості Верховної Ради України*. 2000. № 23. Ст. 176.

Навчальні посібники, інші дидактичні та методичні матеріали:

1. Бех І. Д. Виховання особистості: у 2 кн. К. : Либідь, 2003. Кн. 2: Особистісно орієнтований підхід: науково-практичні засади. 344 с.

2. Дарманська І., Дарманська І., Дарманський С., Дичаківський О., Сівак Н. Освітній менеджмент: навчальний посібник. Хмельницький: ХГПА, 2021. 200 с.

3. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 4: Галузеве управління / наук.-ред. колегія : М. М. Іжа (співголова), В. Г. Бодров (співголова) та ін. 2011. 648 с.

4. Кайдалова Л. Г. Психологія спілкування: навчальний посібник / Л. Г. Кайдалова, Л. В. Пляка, Н. В. Альохіна, В. С. Шаповалова. 2-ге вид., перероб. і допов. Харків: НФаУ, 2018. 140 с.

5. Коберник О.М. Менеджмент в освіті: навчальний посібник / О.М. Коберник, М.І. Гагарін. Умань: ВПЦ «Візаві». 2017. 242 с.

6. Крисюк С. В. Державне управління освітою: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2009. 220 с.

7. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.

8. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.

9. Ортинський В. Л. Педагогіка вищої школи: навч. посібник. К. : Каравела, 2017.

10. Педагогічний менеджмент : навчальний посібник / В. Е. Лунячек. 2-е вид., випр. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2015. 512 с.

11. Публічна політика: навч. посібник / Н. А. Липовська, І. В. Письменний. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 104 с.

12. Самовиховання і саморегуляція особистості: навч. посібник / О. М. Шевчук (2-е вид., перероб. та доп.). Умань : РВЦ «Софія», 2011. 128 с.

13. Сучасні технології освітнього процесу. Інтерактивний навчальний посібник «Сучасні технології освітнього процесу»: навч. посібник / Т. Б. Поясок, О. І. Беспарточна, О. В. Костенко. Кременчук : ПП Щербатих О. В., 2020. 228 с.

14. Управління закладом освіти: підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко (2-е вид., перероб. і доп.). Бердянськ : БДПУ, 2022. 506 с.

Монографії та інші наукові видання:

1. Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті: монографія. К. : Педагогічна думка, 2013. 268 с.

2. Бех І. Д. Особистість на шляху до духовних цінностей: монографія. Київ – Чернівці : «Букрек», 2018. 320 с.

3. Грищенко С. В. Самовиховання особистості (монографія). Чернігів : ЧНПУ, 2009. 252 с.

4. Сучасний соціогуманітарний простір країн Європейського Союзу: кол. монографія / за заг. ред. проф. С. О. Шевченка. Дніпро : ДДУВС, 2025. 153 с.

5. Бабаєв В. М., Пономарьов О. С., Пазиніч С. М. Соціальне пізнання логіка управління: монографія. Харків : ХНУМГ, 2015. 182 с.

6. Поступна О. В. Публічне управління регіональними освітніми системами в Україні: монографія. Харків : ТОВ «Оберіг», 2021. 400 с.

7. Мунько А. Ю., Шевченко С. О. Від державного до публічного управління: трансформаційний фокус професійної підготовки. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2021. № 3(15). С. 237-248.

8. Сидоренко Н. С. Удосконалення підходу до державного управління в сфері освіти України з урахуванням передового досвіду країн ЄС. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2020. № 2(70). С. 139-143.

9. Шевченко С. О. Публічне управління інтернаціоналізацією вищої освіти в Україні: від глобального до національного вимірів. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2(25). С. 173-180.

10. Шевченко С. О. Рейтингування закладів вищої освіти як інструмент забезпечення її якості. Управління якістю освіти: досвід та інновації: кол. монографія / за заг. ред. Л. Л. Сушенцевої, Л. М. Петренко, Н. В. Житник. Павлоград : ІМА-прес, 2018. С. 48-67.

11. Шевченко С. О., Трещов М. М. Розвиток управлінських навичок керівників органів державної влади. *Наукові перспективи. Серія: Право*. 2020. № 5(11). С. 204-216.

12. Шевченко С. О. Підходи до вдосконалення державної політики національно-патріотичного виховання в Україні. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2023. № 3.
13. Шевченко С. О., Мельник В. В. Проблема узгодження взаємовідносин між державою та інститутами громадянського суспільства в публічному управлінні. *Державне будівництво*. 2023. № 2(34). С. 21-29.
14. Шевченко С. О., Шульга Н. Д. Публічне управління в освіті: використання мережевої форми в контексті змішаного навчання. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. № 3. С. 1-24.
15. Шевченко С. О., Гаєвська Л. А. Інноваційні підходи до модернізації публічного управління у сфері забезпечення якості освіти в мережевому середовищі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 4. С. 1-22.
16. Шевченко О. С. Взаємодія влади та суспільства в сфері розбудови інституційної спроможності публічної сфери в умовах сталого розвитку. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 8(8). С. 940-952.
17. Pasichnyi, R., Serhieiev, V., Shevchenko, S., Petrukha, N., & Hryvna, B. (2025). Digital transformation of higher education as a driver of Ukraine's integration into the European educational space. *Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade*, 17(4), 232-245.
18. Vasylevska, T., Shevchenko, S., Sydorenko, N., Gradvsky, V., Akimova, L., & Akimov, O. (2024). Development of professional competence of public servants in the conditions of decentralization of public authority. *Journal of interdisciplinary research*, 12(2), 61-66.
19. Filippova, V., Shevchenko, S., Pavlenko, O., Ditsman, K., & Shkurat, M. (2020). Cognitive modeling in the system of higher education. *Journal of Physical Education and Sport (JPES)*, 20, 3176-3185.
20. Lukina, T., Shevchenko, S., Shulga, N., Pravosud, O., Bashtannik, O., & Fast, A. (2022). State Educational Policy for Ensuring the Quality of Pedagogy: Global Trends and Ukrainian Experience Ad Alta. *Journal of Interdisciplinary Research*, 11(1), 38-44.
21. Мунько А. Ю. Освітні технології розвитку професійної компетентності державних службовців. Ціннісно-орієнтований підхід в освіті і виклики євроінтеграції: матер. Міжнар. наук.-метод. конф. (м. Суми, 29-30 травня 2020 р.). Суми : СумДУ, 2020. С. 85-87.
22. Мунько А. Ю. Забезпечення права на здобуття освіти протягом життя: європейський досвід. *Модернізація вітчизняної правової системи в умовах світової інтеграції*: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 27-28 травня 2020 р.). К. : НЦ «МАНУ», 2020. С. 269-272.

Інтернет-ресурси:

1. Верховна Рада України. URL : <http://www.rada.gov.ua>.
2. Офіційний сайт Президента України: <https://www.president.gov.ua/>
3. Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України:
<https://www.kmu.gov.ua/>
4. Децентралізація влади в Україні. URL : <https://decentralization.gov.ua>.
5. Кабінет Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>.
6. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua>.
7. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua>.
8. Офіційний сайт Конституційного Суду України:
URL:<http://www.constcourt.gov.ua/>

**Завідувач кафедри
адміністративно-правових дисциплін
та публічного управління**

Ірина ДЗЮБА

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
для підготовки до практичних занять
з навчальної дисципліни «Педагогіка управління»

Розробник – Л. А. Гиренко

Редактор, оригінал-макет – *А. В. Самотуга*

Редактор *О. М. Врублевська*

Підп. до друку 20.08.2026. Формат 60×84/16. Гарнітура – Times New Roman.
Друк – цифровий. Ум.-друк. арк. 2,50. Обл.-вид. арк. 2,69.

Надруковано у Дніпровському державному університеті внутрішніх справ
49005, м. Дніпро, просп. Науки, 26, sed@dduvs.edu.ua
Свідоцтво про внесення до державного реєстру ДК № 8112 від 13.06.2024