# РОЗДІЛ 1

**застосування технологій інформаційного менеджменту В УМОВАХ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

# 1.1. Інформаційний менеджмент у професійній підготовці майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти та технології його застосування

Інтеграція України до європейського та світового освітнього простору зумовлює необхідність реформування вітчизняної галузі освіти задля набуття знань та використання надбань управлінської практики. На сьогодні важливою педагогічною проблемою є професійна підготовка керівних кадрів для шкільної освіти. Адже ефективність функціонування ЗЗСО значною мірою залежить від якості інформаційного менеджменту та застосованих технологій у кожній конкретній професійній ситуації.

У результаті контент-аналізу науково-педагогічної літератури з’ясовано, що поняття «менеджмент» зустрічається в різних модифікаціях. Серед них: «інформаційний менеджмент», «освітній менеджмент», «менеджмент в освіті», «шкільний менеджмент».

Менеджмент в освіті є складовою загального менеджменту за професійною ознакою і характеризується впливом суб’єкта управління на об’єкт управління (освітній та управлінський процеси, які здійснюються в закладах (установах) освіти, що професійно розвиваються), у результаті якого відбувається якісна зміна об’єкта управління і підвищується рівень його конкурентоздатності на ринку освітніх послуг.

Визначені напрями ефективного інформаційного менеджменту на практиці забезпечуються застосуванням в умовах ЗЗСО системи технологій.

Акцентуємо на тому, що впровадження технологій у менеджмент розглядається у наукових джерелах як позитивна ознака конкурентоздатної установи.

Успішне досягнення стратегічних та операційних цілей ЗО, ефективна реалізація галузевих перетворень, оптимізація управлінських рішень уможливлюється застосуванням науково обґрунтованих сучасних технологій педагогічного менеджменту.

Технологію інформаційного менеджменту розглядаємо як цілеспрямовану послідовність дій керівника, орієнтовану на ефективну реалізацію трудових функцій; як сукупність управлінських інструментів для успішного функціонування та розвитку сучасного ЗО; як науково обґрунтовану та спроєктовану систему дій з урахуванням необхідних ресурсів (часових, економічних, фізичних) та спрямовані на розв’язання операційних цілей та досягнення кінцевого результату.

Зазначимо, що ТПМ забезпечують спрямування діяльності на досягнення поставлених цілей; взаємозв’язок мети, алгоритмічної послідовності дій, способу зв’язку і розподілу ступенів свободи між суб’єктами управління, порядком встановлення вертикально- горизонтального зворотного зв’язку та критеріальною моделлю (стандартом, еталоном) бажаного результату.

Галузь педагогічного менеджменту, яка вивчає теоретичні та практичні аспекти застосування технологій, зорієнтованих на оптимізацію та раціоналізацію управлінських процесів у сучасному ЗО визначається нами як технологічний менеджмент в освіті.

Констатуємо, що у науково-педагогічній літературі відсутній який- небудь перелік (реєстр) ТПМ, які необхідно застосовувати в сучасному закладі освіти. У результаті здійсненого критичного аналізу теоретико-практичних засад вітчизняного та зарубіжного загального й інформаційного менеджменту нами розроблено класифікацію технологій педагогічного менеджменту. Означені технології об’єднано в три групи, кожна з яких відповідає за визначену складову управлінської діяльності в умовах сучасного освітнього закладу (кадрову, організаційну та інформаційну діяльність):

1. технології кадрового педагогічного менеджменту: лідерська, тимбілдингу, антимобінгу, онбордингу та ін.;
2. технології організаційно-педагогічного менеджменту: коучинг- технологія, фасилітації, прийняття управлінських рішень, делегування повноважень, стратегічного менеджменту, тайм-менеджменту, моніторингу та ін.;
3. технології інформаційного менеджменту в освіті: ефективних комунікацій, хмарні технології управління, PR-технології, освітнього брендингу та ін.

За результатами проведеного анкетування з’ясовано, що переважна більшість респондентів (68 %) знають про ефективні технології, які застосовуються в педагогічному менеджменті ЗЗСО та дотримуються думки, що за умови вмілого оперування такими технологіями є висока ймовірність підвищення результативності управлінської діяльності в ЗЗСО. Разом з тим, 24 % респондентів в управлінській діяльності використовують різні технології, проте не знали, що вони так називаються.

Як показало проведене опитування, керівники ЗЗСО усвідомлюють значимість та необхідність технологізації для ефективної реалізації управлінських функцій. Найбільш використовуваними, відповідно до проведеного опитування, є такі технології: хмарні технології управління, технології моніторингу, стратегічного управління, прийняття управлінських рішень, лідерства, тимбілдингу (командоутворення), ефективних комунікацій, делегування повноважень. Менш використовуваними є: PR- технології, антимобінгу, тайм-менеджменту, коучингу, фасилітації, освітнього брендингу та онбордингу. Варто зауважити, що після світового локдауну, спричиненого COVID-19, відношення керівників до хмарних технологій різко змінилося. В результаті – це є одна з найуживаніших ТПМ.

Результати опитування цільової аудиторії показали, що керівники ЗЗСО використовують в управлінській діяльності різні ТПМ. Це, в свою чергу, вказує на те, що в процесі підготовки МК особливу увагу необхідно приділити засвоєнню знань про ТПМ (суті, особливостей, інструментарію, алгоритму) та формуванню готовності до їх застосування, що має відображатися у змісті ОПП.

Зважаючи на достатньо кількісну систему технологій педагогічного менеджменту, межі даного дослідження не дозволяють нам подати деталізовану характеристику кожної з визначених технологій. Тому в дисертаційній роботі ми зупинилися на найактуальніших та менш досліджених.

Теоретико-практичні засади технологій інформаційного менеджменту розглядаємо в дисертаційній роботі в наступній послідовності: передумови виникнення, сутність, мета, особливості, інструментарій, алгоритм реалізації та критичний аналіз.

**1.2. Психотехнології кадрового інформаційного менеджменту закладу загальної середньої освіти**

Кадровий інформаційний менеджмент розглядаємо як цілеспрямований вплив керівника на педагогічний колектив або окремих педагогів, забезпечення оптимальних умов праці задля досягнення цілей ЗО. Згідно розробленої нами класифікації ТПМ до даної групи відносимо технології лідерства, тимбілдингу, антимобінгу, онбордингу тощо. Охарактеризуємо найбільш популярні.

Успішний керівник сучасного ЗЗСО – лідер у своєму колективі, ефективно управляє людськими ресурсами. Оптимальним для керівника є поєднання якостей формального та неформального лідера. Проте такий симбіоз означених соціальних ролей в одній особі є складним та потребує часу, досвіду, бажання та сформованих відповідних лідерських якостей, які, на думку багатьох учених, є вродженими (складають понад 50%). Однак їх можна набути та розвивати в процесі довготривалої соціалізації, наполегливої алгоритмізованої діяльності, спеціального практикоорієнтованого навчання, тренінгової діяльності.

Технологія лідерства трактується нами як сукупність знань про лідерство, його форми, концепції та стилі, а також послідовність етапів формування та розвитку в керівника лідерського потенціалу. Технологію лідерства в даному дослідженні розглядаємо в умовах сучасного ЗЗСО. З огляду на актуальність та затребуваність реалізації керівником освітнього закладу технології лідерства, виникає необхідність дослідження її компонентів.

Лідерство ґрунтується на взаємній довірі та відповідальності між керівником та підлеглими, завдяки чому вони трансформуються в лідера та послідовників. Лідер будує свої відносини з послідовниками на основі авторитету та впливу, а не влади та примусу, вказуючи глибоку зацікавленість у розвитку потенціалу кожного члена колективу.

Слід акцентувати увагу на тому, що лідерство дозволяє підсилити управлінські дії керівника в таких позиціях як визначення мети, координація зусиль працівників, оцінка результатів їхньої діяльності, забезпечення групової синергії, обстоювання інтересів групи за її межами, визначення перспектив, мотивування діяльності через власний приклад, рішучість, упевненість, здатність вести працівників за собою.

Відтак, керівництво та лідерство розглядають як персоніфіковані форми соціального контролю й інтеграції всіх механізмів і способів соціально-психологічного впливу задля досягнення максимального ефекту управління людськими ресурсами.

Керівництво визначається як розумовий та фізичний процес, який приводить до того, що працівники виконують офіційно визначені керівником доручення і розв’язують певні завдання. Лідерство – це нова якість управління людськими ресурсами; процес, за допомогою якого одна особа впливає на поведінку інших членів групи. Отже, лідерство є дещо вужчим поняттям, ніж керівництво. Разом з тим, діапазон застосування лідерства ширший.

Аналіз науково-педагогічної літератури з проблеми дав можливість з’ясувати, що традиційно виділяють дві форми лідерства: 1) формальне лідерство – процес впливу на працівників з позиції посади керівника, яку обіймає лідер; 2) неформальне лідерство – процес впливу на працівників через використання своїх здібностей, умінь або інших наявних ресурсів.

Відмінності між статусом лідера і формального керівника випливають із особливостей ролі та функцій, які ними виконуються. Керівництво передбачає монополію на прийняття рішень і контроль за ходом їх виконання. Лідер не узурпує за собою право приймати одноосібні рішення, а запрошує кожного працівника ЗО до співпраці.

Лідерство розглядаємо як групове явище, адже лідер не може бути сам по собі, він є членом команди. За умови, що лідер є формальним керівником, то він не тільки керує, а й веде за собою працівників. Непросто керівнику- лідеру брати на себе ініціативу та відповідальність за результати, максимально викладатись на роботі та ще й мотивувати своїх підлеглих. Відтак, із призначенням на посаду керівник закладу отримує відповідні владні повноваження та має право застосовувати санкції (позитивні або негативні).

Автори праці «Емоційне лідерство» Д. Големан, Р. Бояціс та A. Маккі (D. Holeman, R. Boiatsis & A. Makki) виділяють шість стилів лідерства, які об’єднують у дві групи: 1) резонансні стилі (ідеалістичний, навчаючий, товариський та демократичний) – націлені на цінності свободи, довіри, спільного прийняття рішень; 2) дисонансні стилі (амбіціозний та авторитарний) – націлені на цінності порядку, примусу та ієрархічності.

Ідеалістичний лідер веде команду до спільної мети, причому не вказує як дійти до мети, а допомагає команді зрозуміти загальну тенденцію, мотивує. Невдачу сприймає як досвід, який треба проаналізувати і врахувати на майбутнє. Даний стиль варто використовувати під час стратегічного планування та проєктної діяльності.

Навчаючий лідер, відповідно, навчає команду, постійно спрямовує роботу на розвиток сильних сторін кожного її члена, дає рекомендації, поради, а не накази. Даний стиль варто використовувати в роботі з молодими педагогами, а також під час різного роду засідань, семінарів.

Товариський лідер об’єднує працівників та створює атмосферу довіри в команді. Формує спільні цінності, правила взаємодії в команді, корпоративні традиції, організовує тимбілдинг, святкує разом з командою малі та великі перемоги.

Демократичний лідер залучає команду до прийняття рішень, делегує повноваження, вислуховує думку кожного, володіє навичками модерації та фасилітації. Даний стиль варто використовувати на педагогічних радах, батьківських зборах, зустрічах із учнівським самоврядуванням тощо.

Амбіційний лідер встановлює цілі та чекає, що команда їх досягне, незважаючи на будь-які перешкоди. Такий лідер вважає, що працівники все мають знати і вміти, багато від них вимагає, подекуди понаднормово, і навіть звільняє малоефективних та неефективних. Отримує результат у короткий строк, проте в довгостроковій перспективі має постійні конфлікти з командою. Такого стилю співпраці варто уникати, важливо надихати команду результатами важкої роботи.

Авторитарний лідер одноосібно приймає всі рішення, жорстко та тотально контролює виконання рішень із погрозою покарання, не має інтересу до працівника як до особистості. Такого стилю варто уникати або використовувати виключно в кризових ситуаціях.

Сучасний американський експерт з питань лідерства Дж. Максвелл (Dzh. Maksvell) виділив п’ять його рівнів, а саме: 1) влада над своїми підлеглими; 2) хороші взаємовідносини з персоналом; 3) результативність діяльності лідера; 4) особистісний і професійний розвиток працівників; повага до лідера, захоплення лідером.

Також Дж. Максвелл (Dzh. Maksvell) дуже вдало порівнює лідерство з рукою, на якій п’ять пальців. Кожен палець виконує свою функцію. Тільки те, що вони разом – робить руку рукою. Головний палець – великий, тільки він ефективно взаємодіє з іншими. Нема великого пальця – нема руки. Бути лідером означає бути великим пальцем. Пальці на руці різні, як і різні – люди. Якою була б рука, якби всі пальці були, наприклад, вказівними? – запитує експерт. Різні люди працюють разом. А ціле сильніше, ніж частини.

Модель успішного лідера розроблена американськими вченими Дж. Коузесом та Б. Познером (Dzh. Kouzes & B. Posner). Науковці виділили п’ять базових здібностей лідера: моделювання шляху для досягнення мети; надихання (інспірація) послідовників на те, аби вони самі хотіли робити те, що є необхідним; сприйняття нової цілі як виклику; надання послідовникам можливості особистісно та професійно розвиватися; всіляка підтримка послідовників.

Відомо, що лідер повинен володіти лідерським потенціалом, який визначаємо як сукупність психологічних якостей, які відповідають потребам колективу і є ефективними у вирішенні проблемних професійних ситуацій. Разом з тим, лідерський потенціал – це не сукупність технологічних моментів, які можна швидко освоїти; це якості, які розвиваються і формуються шляхом довготривалої роботи над собою та в процесі навчання, тренування та рефлексії.

Можемо визначити першорядні лідерські якості: організаторські здібності, авторитетність, активність, рішучість, упевненість у собі, асертивність, сила волі, гострий розум, розвинене почуття інтуїції, здатність до співпраці (колаборації), стійкість до стресу, вміння слухати інших, бути приємним співрозмовником, оригінальність, рефлексивність, уміння психологічно грамотно впливати на ситуацію в колективі.

Розвиток лідерського потенціалу неможливий шляхом виключно інформування, адже передбачає формування відповідного ставлення та поведінки особистості. Тому програми навчання з розвитку лідерства мають бути практикоорієнтовані.

Основними формами розвитку лідерських якостей є: реалізація навчальних програм, курсів лідерства та менторства; тренінги; майстер- класи; вебінари; форуми; членство у клубах, асоціаціях лідерства, громадських організаціях; френдінг та фоловінг у відповідних спільнотах соціальних мереж; індивідуальні консультації; спостереження за роботою керівника.

Лідерські компетенції відносять до soft skills, тому рівень їхнього розвитку виявляється під час спостереження за поведінкою працівника. Доцільним у даному випадку є метод оцінки під назвою асесмент-центр (assessment centre від англ. – центр оцінки). Обов’язковою умовою для їх проведення є попередньо розроблена модель компетенцій із визначеними поведінковими індикаторами. Рівень розвитку лідерських компетенцій респондентів за конкретними індикаторами дають можливість оцінити кейси (ситуаційні вправи). Наприклад, експериментатору необхідно дослідити компетенцію співпраці. Для виявлення цієї компетенції учасникам даються щонайменше три кейси, які можуть вирішуватись у групі, парі, а також індивідуально. За результатами застосування даного методу формується індивідуальний план розвитку працівника.

Для ефективного підбору кадрів на керівні посади в ЗО варто створити свою модель лідерських компетенцій. Розписати кожну компетенцію за поведінковими індикаторами та рівнями розвитку. Так керівник застереже себе від суб’єктивності в оцінюванні майбутніх лідерів.

Для того, щоб стати лідером, необхідно паралельно працювати за такими напрямами:

1. Розвиток рис особистості, які полегшують лідерську поведінку (впевненість у собі, цілеспрямованість, відповідальність, емоційний інтелект, стресостійкість тощо).
2. Вдосконалення ключових навичок лідера (навички ефективних комунікацій та самопрезентації, навички командної роботи та делегування повноважень, критичне мислення, креативність, прийоми впливу та протистояння впливу, мотивації та самомотивації тощо).
3. Підвищення ситуаційної компетентності, тобто набуття досвіду розв’язання професійних та міжособистісних проблем. У кожній ситуації лідеру треба вміти оперативно зорієнтуватись, зробити оптимальний вибір, прийняти правильні управлінські рішення, подумати про інших.
4. Формування позитивного іміджу лідера, тобто формування уявлення в працівників про лідера як компетентну, надійну та відповідальну людину, яка завжди готова взяти ситуацію під контроль і «привести команду до перемоги».

Закономірно, що успішна реалізація технології лідерства передбачає уникнення лідером у своїй діяльності помилок. У процесі дослідження нами синтезовано типові помилки лідера. Серед них: недооцінювання власних потенційних можливостей, можливостей працівників та конкурентів; недовіра лідера-керівника до своїх підлеглих; продовження роботи над тим, що вже втратило свою актуальність, цінність; нечіткість поставлених цілей перед працівниками; безпідставність зміни визначених завдань та алгоритмів їх виконання; відсутність самовдосконалення, саморозвитку; низька стійкість до стресів, паніка, розгубленість в нетиповій ситуації; боязнь за власну посаду, перетворення на керівника, який діє за жорсткими правилами та стереотипами; боязнь активних та ініціативних працівників; невміння поставити себе на місце працівника, нездатність проявити емпатію; вибір недоречного стилю комунікації, прояв зверхності по відношенню до підлеглого; невизнання своїх помилок.

Розвиток лідерських якостей у керівників ЗЗСО є на сьогодні однією з найактуальніших проблем забезпечення ефективного менеджменту, оскільки далеко не всі керівники – лідери. Однак, проблема розвитку лідерства та виявлення пріоритетних напрямів професійної підготовки керівників-лідерів як важливої складової професіоналізації управлінської діяльності в умовах сучасних суспільних трансформацій залишається невирішеною.

Треба бути свідомим того, що за умов відсутності в керівника вроджених або набутих у процесі довготривалої соціалізації задатків до лідерства – їх можна розвинути до певного рівня спеціальним навчальним курсом з діяльнісним підходом. Але, яка б не була висока якість такого навчання, результативність не може бути високою. І навпаки, якщо в керівника наявні вроджені лідерські якості, то спеціальне навчання може ще більше розвивати їх та вивести на новий якісний рівень. Маємо розуміти, що людині під силу освоїти різні прийоми, методи, техніки, тобто освоїти те, що пропонують тренінги, майстер-класи, курси. Але, на жаль, вони не навчать сміливості, працьовитості, емпатії, цілеспрямованості, пристрасті до улюбленої роботи тощо.

Переконані, що успіх ЗЗСО значною мірою залежить від якості їхніх лідерів. Тому для успішного управління закладом освіти керівник має бути лідером у колективі, який очолює. Ключем до успіху лідера є саморозвиток, уміння надихати педагогічних працівників та переконувати у їхніх надзвичайних здібностях та цінностях. Відтак, виникає необхідність у володінні керівником ЗЗСО технологією лідерства.

Роль керівника ЗЗСО в процесі командоутворення є неоднозначною – дуже важливо в цей період стати в один ряд з усією командою і досягти поставленої мети, але з іншого боку – залишатися лідером. Отже, основними завданнями менеджменту ЗЗСО в умовах корпоративної культури управління є: координація роботи команди і підрозділів, стимулювання інновацій та колаборації, управління конфліктами та ефективне лідерство.

До завдань керівника ЗЗСО входить і регулювання комунікативним процесом, і концентрація зусиль команди на досягнення цілей, і координація діяльності в умовах обмеження часу й ресурсів, а головне – ідентифікація стадій розвитку команди та прийняття відповідних впливів, що полегшують її функціонування.

Розуміння керівником ЗЗСО правил командної гри визначає швидке та ефективне вирішення складних ситуацій у колективі, усвідомлення причин низького особистого внеску конкретного члена групи, усунення міжособистісних зіткнень.

У процесі підготовки МК доречним є розв’язання кейсів із тимбілдингу задля реалізації діяльнісного підходу в навчанні та чіткого розуміння здобувачами вагомої ролі тимбілдингу у досягненні бажаних корпоративних цілей, усвідомлення того, що ефективність вирішення виникаючих проблем може бути досягнута тільки спільними зусиллями. З цією метою нами укладено збірник кейсів.

Важливим методом технології тимбілдингу є командний коучинг – це спеціально організований процес взаємодії учасників, при якому коуч допомагає відшукати оптимальний спосіб досягнення цілі, а вирішують проблему чи завдання самі учасники.

Мейстримом технології тимбілдингу є ділові та рольові ігри, які можуть реалізовуватись як окремі заходи, так і бути складовою частиною методичних семінарів, тренінгів, майстер-класів, воркшопів. З метою розвитку в менеджерів освіти здатності приймати ефективні управлінські рішення можуть проводитись такі ділові та рольові ігри як: «Алгоритм розв’язання управлінських проблем», «Прийняття групових рішень».

На дозвіллєвих заходах працівники мають можливість попрацювати разом не лише у функціональній команді, до якої вони звикли, а й у крос- функціональній, об’єднатися з іншими колегами для виконання конкретних завдань.

Технологія тимбілдингу може стати ефективним управлінським механізмом тільки за умови грамотного її застосування. Зважаючи на те, що команда не може згуртуватися сама по собі, необхідно проводити цілеспрямований комплекс заходів щодо формування в педагогів почуття належності, згуртованості, єдності цілей, лояльності. Успіх діяльності кожного ЗО забезпечує цілеспрямований колектив однодумців.

Таким чином, упровадження технології тимбілдингу в ЗЗСО є ефективним способом активізації діяльності педагогічного колективу. Формування команди педагогів – це можливість якісно змінити існуючу систему освіти, вибудувати найбільш продуктивну форму організаційної взаємодії, забезпечити ефективність спільної діяльності та підвищити її конкурентоспроможність. Переконані, що тільки по- справжньому єдиний колектив здатний досягати найвищих результатів; сприяти розвитку ЗО, підвищенню якості та його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

У сучасних умовах посилення стратифікації суспільства досить значного поширення набуло недотримання загальноприйнятих норм взаємовідносин у трудових колективах, що супроводжується моральним переслідуванням та пресингом на робочому місці. Відтак, серйозною проблемою, яка активно обговорюється в останні роки науковцями й менеджерами з персоналу, є проблема мобінгу, як форма регулярного цькування, приниження, тиску, терору, демонстрації зневаги, ізоляції працівника керівником, колегою або колективом.

На сьогодні означена проблема досягла світових масштабів. Дослідження, проведені у різних країнах, указують на те, що чимало працівників у різних сферах діяльності страждають від морального приниження, психологічного терору, цькування та знущання на робочому місці. За даними американського вченого Г. Наміє (G. Namie), 27% працюючих зазнали психологічного терору на робочому місці, 72% – підтверджують той факт, що цькування в трудовому колективі відбувається регулярно.

Мобінг – складне деструктивне явище, яке в освітньому закладі зумовлює стагнацію особистісних ресурсів, є ознакою негативного впливу робочої атмосфери на особистість, спричинює регрес виконання професійних обов’язків та зростання плинності педагогічних кадрів, створює нездорову конкуренцію, сприяє погіршенню здоров’я педагогічного працівника.

Здійснивши міждисциплінарний аналіз визначень ключового поняття даного дослідження та адаптувавши його до педагогічного менеджменту, ми розглядаємо мобінг як нанесення моральної шкоди на робочому місці; деструктивну стратегію поведінки педагогічних працівників ЗО, яка призводить до гострого міжособистісного конфлікту з колегами, керівником або іншими суб’єктами, який відрізняється своєю специфічністю, систематичністю та тривалістю, й спрямований проти окремого педагогічного працівника.

Об’єктом мобінгу є жертва цькування, суб’єктом є мобер – особа, яка здійснює мобінг-дії, спрямовані проти конкретного працівника. Жертвою освітнього мобінгу може стати і молодий фахівець, і професіонал зі стажем, і людина пенсійного віку.

З’ясовано, що причинами виникнення мобінгу в ЗЗСО України можуть бути: потреба у лідерстві чи домінуванні певної особи над колегами; заздрість; особисте несприйняття людини; амбіції, прагнення до кар’єрного росту; конкуренція; бажання звільнити місце «для своїх»; обмеження статусу, маніпулювання в колективі; бажання помсти; професійна некомпетентність; корупція; зміна керівництва (порушення сталих правил функціонування колективу); слабкість, емоційна нестійкість особистості, невміння відстояти свої інтереси, конструктивно вирішити конфлікт; неординарність особистості; страхи; дискримінація окремих працівників за віковою ознакою; нудьга.

Причини застосування мобінг-дій у комплексі визначають конкретний його вид та форму прояву по відношенню до жертви. Серед *проявів мобінг- дій,* з якими стикаються педагогічні працівники в ЗЗСО, виокремлюємо: систематична необґрунтована критика та незадовільна оцінка роботи керівництвом, надмірна прискіпливість та надто часта перевірка поточної роботи; приписування успіхів іншим працівникам, невизнання досягнень і успіхів, блокування можливості просування по кар’єрних сходах; вербальна агресія (крик, навмисні висловлювання інших осіб, спрямовані спричинити негативні переживання, образи, погрози, шантаж); поширення чуток та недостовірної інформації серед педагогічного колективу, псування професійної та ділової репутації працівника; цькування перед усім колективом; особлива комунікація з особою-жертвою мобінгу (наприклад, переривання, неслухання); навмисне надмірне завантаження роботою порівняно з іншими педагогічними працівниками та/або делегування повноважень, які не відповідають займаній посаді; безпідставна зміна або погіршення умов праці та відпочинку (перенесення відпустки на незручний час, постійне включення до графіку чергування, відведення найгіршої аудиторії, погіршення умов матеріально-технічного забезпечення); навмисне обмеження доступу до потрібної інформації; систематичне навмисне доведення до сліз; маніпулювання з преміальними складовими; непристойні жарти, коментарі; соціальна ізоляція в колективі, ігнорування (не повідомляють про наради, педради, збори, не запрошують на корпоративні заходи, не спілкуються); встановлення дедлайну, який унеможливлює належне виконання доручення (завдання надходять з необґрунтовано коротким строком або після строку виконання чи у кінці останнього дня строку виконання); публічне розголошення компрометуючої інформації; фізичне переслідування в робочий та позаробочий час (зокрема, телефоном); пошкодження документів, робочого майна; травля в соціальних мережах; навіювання почуття провини і страху; протидія нормальній роботі педагогічної ради, методичного засідання.

Працівники по-різному сприймають мобінг відносно себе, по-різному переносять і компенсують свій біль. Наслідки для об’єкта (жертви) мобінг- дій у педагогічному колективі можуть бути наступними: погіршення мікроклімату в колективі; підвищена тривога, депресії, стреси, неврози, фобії, проблеми зі сном; неадекватне сприйняття власної індивідуальності; соціальна самоізоляція всередині освітньої організації (уникання колег); звільнення; пониження в посаді, зменшення педагогічного навантаження, зняття доплат; агресивність; професійне вигорання; конформістська поведінка; неадекватне сприйняття реальності; адитивна, а також суїцидальна поведінка.

Певна річ, що існування мобінгу в педагогічному колективі є причиною зниження ефективної діяльності будь-якого ЗЗСО. Майже кожна друга жертва мобінгу (41,5 %) потерпає від дій керівника (заступника) освітньої установи. У такому разі досить важко сприяти усуненню мобінгу, і зазвичай цей процес завершується не на користь жертви. Але коли керівник виступає суб’єктом профілактики і подолання мобінгу, шанси досягнення справедливості збільшуються у рази. Для цього він повинен володіти технологією протидії мобінгу в педагогічному колективі. Керівники мають постійно підвищувати рівень своїх лідерських якостей, впроваджуючи високий рівень культури спілкування в колективі, та за жодних умов не допускати некоректної поведінки стосовно колег або здобувачів освіти. Спроможність керівника бути суб’єктом попередження і подолання мобінгу в колективі залежить від його готовності до таких дій.

Проблемою, з якою стикаються сучасні керівники, є перетворення ЗО на високоефективні робочі системи з «правильною комбінацією» вмотивованих педагогічних працівників, ефективних технологій та гнучкої організаційної структури задля вичерпного використання ресурсів і можливостей у досягненні їхніх організаційних цілей. Керівник із його особистісними та професійними характеристиками трансформувався із суб’єкта управління в суб’єкт вивчення, діяльність якого орієнтована на вироблення та застосування таких технологій, які дадуть змогу створити сприятливі умови для розкриття та реалізації потенціалу педагогічних працівників, максимального задоволення їх очікувань і потреб. Враховуючи це, потрібна активізація реалізації сучасних кадрових технологій, які відповідають вимогам освітнього середовища школи, дають можливість вирішувати поточні питання професійної діяльності, сприяють підвищенню ефективності управління педагогічними працівниками.

**1.3. Психотехнології інформаційного менеджменту закладу загальної середньої освіти**

В умовах суворої конкуренції на ринку освітніх послуг інформаційний менеджмент відіграє особливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності ЗЗСО.

Історично склалося, що інформаційний менеджмент сприймається як менеджмент створення систем, пов’язаних із ефективною комунікацією, рекламою та експлуатацією комп’ютерних мереж, які обслуговують різні інформаційні потреби освітніх закладів.

До технологій інформаційного менеджменту в освіті відносимо: ефективні комунікації, хмарні технології управління, PR-технології, освітній брендинг тощо. Охарактеризуємо деякі з них.

Час вимагає змін у характері інформаційно-комунікаційної взаємодії та зв’язків між суб’єктами освітнього процесу, появі нових вимог до діяльності керівництва ЗО, до рівня сформованості у них інформаційно-цифрової компетентності.

Сьогодні основними орієнтирами у виборі програмного продукту для реалізації завдань інформаційного менеджменту є відповідність сучасним вимогам мобільності, зручності у використанні, ефективності та результативності. Тому все більше керівників зупиняють свій вибір, у контексті управління ЗО, на хмарних технологіях, які на сьогоднішній день, завдяки своїм потужним можливостям, є хедлайнерами на ІТ-ринку. Саме хмарні технології надають користувачам Інтернету доступ до ресурсів сервера і можливість використання програмного забезпечення як онлайн- сервісу, відкривають нові перспективи в управлінні закладом освіти. В умовах всесвітньої пандемії хмарні технології виявились мейнстримом екстренного забезпечення безперебійної реалізації освітнього процесу. Умови карантинних обмежень, воєнний стан у країні вимагають реінжинірингу освітньої діяльності. Це здійснюється шляхом реалізації цілої системи організаційних та технологічних змін, які спрямовані на мобілізацію всіх доступних ресурсів та можливостей. Змінюється специфіка педагогічного менеджменту, а освітній процес, як об’єкт управління, стає «віртуальним підприємством».

Занепокоєння масштабами та впливом світової пандемії COVID-19, згодом – воєнним станом в Україні, невпинно зростає, що змушує ЗО зайняти проактивну позицію та вибудувати стратегії: як продовжувати вести освітню діяльність, та як здійснювати управління нею в умовах кризових ситуацій. Керівник разом із колективом повинні розробити та впровадити комплекс заходів, спрямованих на неперервне та захищене надання освітніх послуг в умовах впровадження заходів щодо стримування кризової ситуації.

Зрозуміло, що ефективність і результативність діяльності того чи іншого ЗО залежить від реалізації його стратегій. Однак, на практиці нерідко існує бар’єр між цілями та дійсністю. Він виникає через те, що переважна більшість педагогічних працівників не розуміє, як їх поточні обов’язки та завдання пов’язані з корпоративною місією. Новочасні програмні продукти, розроблені на основі хмарних технологій, надають змогу кожному педагогічному працівнику бути в курсі всіх подій у ЗО, моніторити свої показники ефективності та розуміти особистий внесок у реалізацію спільної мети. Широке коло завдань у роботі ЗЗСО доцільно і потрібно перевести на онлайн-виконання з метою раціонального використання часу, ефективної комунікації та менеджменту.

Одна із складових ключової дефініції – поняття «хмара», розглядається нами як «великий пул легко використовуваних і доступних віртуалізованих інформаційних ресурсів». Сервіси, зібрані в «хмарі», відкривають додаткові можливості для організації управлінської діяльності директора ЗЗСО та його заступників. Зокрема, потужними і донедавна нереалізованими є можливості використання хмарних технологій для ефективного управління закладом освіти. А вміння працювати з інформацією стає одним із необхідних компонентів ефективної діяльності керівних освітянських кадрів.

Хмарні технології управління освітнім закладом є технологіями забезпечення повсюдного та зручного доступу через мережу до спільного пулу обчислювальних ресурсів ЗО, що сприяє адаптивному управлінню та дозволяє учасникам освітнього процесу оптимально і раціонально використовувати часові, фізичні та економічні ресурси.

Зокрема, технології дають змогу створювати і використовувати базу даних педагогічних працівників, віддалено делегувати повноваження педагогічним працівникам; аналізувати, синтезувати та порівнювати наявну управлінську та професійно-педагогічну інформацію; забезпечувати комунікацію та зворотній зв’язок із зацікавленими сторонами; моделювати діяльність та прогнозувати розвиток ЗО; спільно працювати над розробленням певного проєкту; зберігати, обробляти документацію ЗО, вносити корективи; моніторити результати роботи працівників ЗО; спільно планувати заходи; здійснювати PR-діяльність ЗО; використовувати доступні якісні додатки, незалежно від технічних характеристик наявного ґаджета та без потреби їхньої інсталяції; проводити інтерактивні телеконференції, вебінари тощо.

Сьогодні хмарні технології в умовах інформаційного менеджменту стали сучасною платформою управлінської діяльності керівника ЗО. У межах даної платформи організовується доступ керівних кадрів та педагогів до документів, що генеруються управлінським процесом (накази, розпорядження, оголошення, розклади, заміни, звіти, навчальні плани, програми, плани виховної роботи, методичні вказівки, матеріали атестації педагогічних працівників, корпоративна фотогалерея, бази даних учнів та працівників). Також е-додатки можуть мати власний функціонал, що відповідає їх місцю в управлінському процесі та завданням, що виконуються певним учасником даного процесу. Разом з тим, створення е-додатків з найкращим функціоналом не дасть змоги застосовувати хмарні технології в разі несформованості в користувачів цифрової компетентності. Володіння хмарними технологіями є безумовною перевагою для тих управлінців, які хочуть прогресивно працювати та наполегливо шукають нові шляхи колаборації з педагогічними працівниками та здобувачами освіти. Можна стверджувати, що це саме ті технології, які покликані розвантажити керівників та педагогічних працівників (зменшити об’єм паперової рутини, тривалих нарад та обговорень з окремих адміністративно-управлінських питань). А також ті, які дають можливість дистанційно планувати, реалізувати, координувати, корегувати та контролювати освітній процес на випадок кризових ситуацій (карантину, воєнного стану).

Хмарні технології реалізуються на базі освітнього закладу в управлінському аспекті на основі таких принципів: диджиталізації (переведення інформації в цифрову форму); обов’язкової активної участі керівних, педагогічних та технічних (секретарів) кадрів; доступності і відкритості; прозорості діяльності кожного педагога; мобільності; обізнаності всіх учасників освітнього процесу в подіях закладу; інтерактивної взаємодії; зручності віддаленого делегування повноважень; ієрархії (розподілу прав на використання даних у віртуальному просторі); колективного використання даних; спільної роботи на своїх місцях; коригування проєктів; координування та синхронізації дій педагогічного колективу; миттєвого зворотного зв’язку (фідбеку).

Розглядаючи хмарне середовище як середовище ефективного освітнього менеджменту, виділимо основні сучасні процеси, які в ньому реалізуються. Зокрема, це:

* + диджиталізація – переведення інформації в цифрову форму, цифрова трансформація як вимога сьогодення; електронний документообіг;
  + ефективний фідбек – миттєвий зворотній зв’язок із користувачами віртуального простору (керівництвом, педагогами, учнями, батьками), можливість повідомити свою думку;
  + віртуальна колаборація – спільна продуктивна діяльність учасників освітнього процесу у віртуальній команді для досягнення спільної мети;
  + онлайн-делегування – процес передачі обов’язків і повноважень (наприклад, від керівника до педагогічного працівника чи фокус-групи);
  + освітній краудсорсинг – залучення людських можливостей до спільного вирішення певних проблем чи втілення освітніх проєктів;
  + стратегічне планування, форсайт – систематичне прогнозування розвитку ЗО в сучасних умовах;
  + освітній бенчмаркінг – діяльність працівників, спрямована на поліпшення освітніх послуг; вивчення досвіду управлінських систем передових ЗО;
  + спільне проєктування – спільна робота з колегами над певним проєктом (розробка положення, плану, розкладу, звіту, сценарію свята);
  + онлайн-управління професійним розвитком педагогів: онлайн- інтервізія – міжколегіальне навчання в групі спеціалістів, приблизно рівних за статусом і досвідом, з метою покращення професійних навичок та ефективності роботи; онлайн-супервізія – надання професійно-методичної допомоги менш досвідченому педагогу більш досвідченим колегою, яка орієнтована на роботу з професійними труднощами, аналізу недоліків та вдосконалення організації роботи;
  + PR-діяльність ЗО – формування позитивного іміджу ЗО та підтримка миттєвого фідбеку з громадськістю;
  + моніторинг, контроль, оцінювання, тестування, анкетування в режимі «онлайн» тощо.

На сьогодні в україномовному сегменті Інтернет-мережі найбільш популярними серед освітян є хмарні сервіси таких корпорацій як: Google, Microsoft та IBM. Новочасний інструментарій та функціональні можливості хмар дозволяють сучасним керівникам застосовувати ці технології в організаційній та управлінській діяльності максимально ефективно. У даному дослідженні свою увагу зосередимо на програмних продуктах Google та окреслимо їх роль у педагогічному менеджменті.

До основних напрямів педагогічного менеджменту, які потребують першорядного застосування апаратних та програмних засобів хмарних технологій управління, належать: прогнозування та планування; прийняття управлінських рішень (накази, розпорядження, положення, плани, стратегія розвитку); організація виконання прийнятих рішень та розроблених планів; координація та регулювання діяльності виконавців; забезпечення оперативного, поточного та підсумкового контролів; облік результатів діяльності, аналіз і оцінка її ефективності.

Найбільш ефективне, на нашу думку, хмарне сховище (Google Drive) в контексті документообігу. Тепер вся необхідна підручна інформація та документація (накази, розпорядження, оголошення, графіки тощо) знаходиться в хмарному освітньому середовищі. А можливість спільно та віддалено працювати з одним і тим самим документом значно полегшує роботу. Користувачі можуть переглядати, редагувати і створювати контент в офлайн-режимі, а при підключенні до мережі всі правки синхронізуються. Нема потреби у багаторазовій пересилці документа, що редагується. У хмарі знаходиться один документ (Google Docs), над яким можуть одночасно та паралельно працювати декілька осіб, і цей документ завжди має свою оновлену версію. Відтак, витрати часу можуть суттєво скоротитися, оскільки кожен із працівників вноситиме дані в розділ, попередньо закріплений за ним. Таких чином, спільно з колегами можна розробляти в онлайн-режимі стратегію розвитку ЗО, робочі навчальні плани, локальні нормативні акти, навчально-методичні та звітні документи тощо.

За допомогою сервісу Google Calendar можна планувати події в закладі освіти, створювати спільні корпоративні календарі та фіксувати регулярні заходи. Для цього необхідно створити подію та запросити на неї потрібних педагогічних працівників. Після чого, колеги отримують автоматичний лист на свою корпоративну пошту з інформацією про подію. На запланованих зборах присутність працівників можлива у двох режимах – офлайн та онлайн. У разі офлайн-присутності – колеги підтверджують запит, а у їх персональному календарі формується позначка «зайнятості» на час проведення зборів. У разі онлайн-участі, колеги приєднуються до зустрічі через сервіс Hangouts. Для зручності опрацювання колегами робочих документів, які будуть обговорюватися на зборах, доцільно завчасно завантажити їх на Google Drive та надати потрібним працівникам спільний доступ до них для перегляду / редагування / коментування. Робота з документами здійснюється через корпоративний акаунт, а всі зміни в документах фіксуються сервісом.

Під час та після проведених заходів здійснюється подальше планування діяльності. Заходи фіксуються у календарі. Подальша онлайн-колаборація колег проводиться з використанням сервісів Google Gmail, Hangouts та Drive.

Можна створювати загальношкільні «тематичні» календарі (календар із датами народження колег, календар предметних тижнів, шкільних івентів). Функція сумісного використання електронних календарів надає можливості для спільного планування колегами освітньої діяльності. Google Calendar є одним з дієвих інструментів забезпечення якості освіти в закладі, який дає можливість планувати та відслідковувати різні аспекти виконання поставлених завдань (пріоритетність, тривалість, ступінь виконання, зайнятість працівника тощо), уникати накладок у графіку роботи.

Для аналізу ефективності проведення зборів, а також для моніторингу проблемних питань керівник (або відповідальна особа) формує електронну анкету в Google Forms, колеги відповідають на запитання. Даний сервіс дає можливість автоматично сформувати зведені дані для звітності та подальшого аналізу. Для здійснення рефлексії колегами та висвітлення роботи зборів використовуються персональні блоги колег, керівника, ЗО або віртуальної вчительської (Google Blogger).

Ефективним у цілях контролю є сервіс Google Sheets. Наприклад, зведена онлайн-таблиця «Відвідування учнів» із спільним доступом (педагогічних працівників та адміністрації школи) надасть можливість учителю на своєму уроці проставити у даному сервісі відсутніх. Таким чином, керівник (відповідальна особа) в онлайн-режимі зможе контролювати / моніторити відвідуваність та спізнення школярів, виключаючи необхідність черговому працівникові проходити по класах і відмічати відсутніх.

Перевірка заступниками директора календарно-тематичних планів, навчально-методичних комплексів, планів виховної роботи із використанням хмарних технологій теж може відбуватися онлайн. Педагогічний працівник завантажує у хмарне сховище Google Drive свої навчально-методичні матеріали і надає доступ, за необхідності, для моніторингу керівництвом визначених матеріалів.

Месенджер для командної роботи Google Chat спрощує взаємодію між учасниками освітнього процесу та забезпечує своєчасне виконання завдань. З його допомогою можна відправляти особисті повідомлення або спілкуватися з усіма учасниками команди одночасно. Виділені віртуальні кімнати для роботи над тривалими проєктами і ланцюжки повідомлень дозволяють відслідковувати прогрес і контролювати виконання завдань.

Хмарні сервіси дають можливість керівникові також віддалено делегувати повноваження. У результаті делегування реалізується розподіл праці у системі управління. Відповідно, керівник у віртуальному середовищі за кожним працівником закріплює конкретну роботу і визначає її зміст. Виконання цієї вимоги залежить від особистих якостей керівника ЗЗСО, від його розуміння необхідності делегування обов’язків, а також від рівня професіоналізму підопічних. Щоб делегування не стало причиною непорозумінь, варто користуватись такими правилами: фіксувати у письмовому вигляді всі інструкції, дедлайни та побажання; якомога детальніше розписати завдання і бажаний результат; не втручатись у процес виконання роботи; бути відкритим до обговорень і запитань; обов’язково аналізувати виконану роботу і забезпечити зворотний зв’язок; не переробляти за іншими (наприклад, звіт), а пояснити помилки і дати час на виправлення.

Незамінним для ефективного фідбеку є сервіс Google Meet – засіб для проведення відеоконференцій, вебінарів, дистанційного навчання, презентацій досвіду, консультацій.

Оперативно розповсюдити інформацію можна, використовуючи хмарні технології, скориставшись такими сервісами: Google Sites, YouTube, Blogger. Правильно проведена робота з громадськістю (популяризація закладу, розповсюдження інформації про заходи, які відбулися – конференції, тренінги, майстер-класи, воркшопи, конкурси, олімпіади, різні дозвіллєві івенти тощо) дозволяє збільшити учнівський контингент, завоювати схвальну позицію на ринку освітніх послуг і посилити своє становище серед конкурентів.

Проаналізувавши хмарні сервіси Google, можемо визначити їх основні загальні характеристики: безкоштовність, зручність доступу, кросплатформність, інтуїтивний інтерфейс, наявність необхідного функціоналу, антикризовість.

Google сьогодні є найзручнішим хмарним інструментом для ефективного менеджменту в ЗЗСО. Хмарне середовище надає можливості ефективного обміну думками, ідеями та досвідом; дозволяє керівництву закладу оперативно реагувати та вносити необхідні корективи до управлінського процесу; планувати, організовувати, мотивувати, координувати, синхронізувати й моніторити дії учасників освітнього процесу. В умовах карантинних обмежень з’явились унікальні можливості усвідомлення значимості хмарних технологій, суттєво зросла техніко- технологічна база та вдосконалилися практичні навички керівників, педагогічних працівників та здобувачів освіти.

Основними перевагами в реалізації хмарних технологій у контексті управлінської діяльності керівника ЗО є: підвищення інформованості, обізнаності всіх учасників освітнього процесу; залучення педагогів до організації освітнього процесу та управління закладом освіти; передача рутинних завдань на більш низький рівень управління або їх автоматизація; доступ до даних будь-де і будь-коли з різних ґаджетів; забезпечення захисту даних від втрат та відкритість освітнього середовища (контроль, моніторинг, оцінювання, анкетування тестування в режимі «онлайн»); зменшення затрат на обслуговування технічних засобів, купівлю програмного забезпечення та його систематичного оновлення порівняно з традиційними інформаційно- комунікаційними технологіями; ефективний, прозорий та наскрізний управлінський супровід педагогічних кадрів, посилення контролю за виконанням і оновленням документації через автоматизацію й уніфікацію звітності.

Всесвітня пандемія, воєнний стан спонукають до того, що хмарні технології в подальшому стануть основою для модернізації освітньої інфраструктури. За період карантину відбулося масове підвищення кваліфікації керівних та педагогічних кадрів. Вони ознайомилися та навчилися працювати з великою кількістю хмарних сервісів. І це, в свою чергу, змінить українську освіту в майбутньому, адже освоєні засоби керівники в подальшому будуть використовувати у щоденній роботі.

Отже, хмарні технології, завдяки своїм потужним можливостям, в умовах сьогодення, є хедлайнерами на ІТ-ринку. У свою чергу, на сьогодні вони є повноцінним інструментом, який дає змогу ЗО створити свій віртуальний простір та ефективно формувати освітнє онлайн- середовище [446], повною мірою реалізувати основні функції та напрями інформаційного менеджменту (прогнозування та планування, прийняття управлінських рішень, моніторинг, координація та регулювання діяльності працівників; забезпечення оперативного, поточного, проміжного та підсумкового контролів, облік, аналіз і оцінка результатів діяльності).

Для збільшення охоплень вебсайту необхідно займатися залученням трафіку. У першу чергу, слід подбати про видачу сайту в пошукових системах. Забезпечити позиції інтернет-ресурсу, що просувається в перших рядках видачі пошукових систем, допоможе SEO-оптимізація (Search Engine Optimization). Дана пошукова оптимізація вебсайту ЗЗСО включає коригування HTML-коду, структури сайту, контенту та навігації; контроль зовнішніх чинників для відповідності вимогам алгоритму пошукових систем (наприклад, Google, Yahoo). SEO-оптимізація – джерело невпинного зростання кількості відвідувачів сайту. Люди, які заходять на вебсайт через пошукові системи – цілеспрямовані користувачі мережі із сформованими інтересами та шукають саме той освітній продукт / послугу, який пропонується. SEO-оптимізація – джерело найякісніших відвідувачів сайту та один із надважливих заходів для залучення активної цільової аудиторії.

Наступну групу засобів інтернет-комунікацій із цільовою аудиторією об’єднує швидкий фідбек і персоналізація. Сюди відносимо електронну розсилку, соціальні мережі, блоги, чати і форуми. Розглянемо кожен PR-засіб окремо.

Електронна розсилка – це модифікований вид імейл-розсилки (поштової) у формі інформативної сторінки з індивідуальним дизайном, графічною та текстовою інформацією, а іноді – аудіо- та відеоконтентом. Зміст е-листа включає також гіперпосилання на офіційний сайт ЗЗСО, що збільшує шанси потрапляння користувача на його головну сторінку.

Набули широкої популярності, особливо в карантинних умовах, чати в сервісі Viber шляхом створення спільнот цільової аудиторії. Додаток- месенджер із зручним інтерфейсом забезпечує потужний фідбек із користувачами сервісу, дає можливість оперативно обговорювати та вирішувати нагальні робочі і управлінські питання.

Форуми, як види комунікації зі споживачем, останнім часом дещо втратили свою популярність. Натомість, спілкування з цільовою категорією в соціальних мережах вийшло на перший план. Враховуючи те, що найбільш активним користувачем соцмереж є молоде покоління, отримання інформації саме через цей ресурс є для більшості української молоді максимально зручним. Закладу освіти в умовах сьогодення доречно мати групи та/або сторінки в соціальних мережах (Facebook, Instagram). Важливо активно займатися веденням акаунтів і безперервно взаємодіяти зі своєю аудиторією, розширюючи її. Тут користувач може знайти потрібну йому інформацію, поставити запитання і оперативно отримати на нього відповідь. Таким чином, можна максимально наблизитися до молоді, їх мовою популяризувати освітню діяльність даного закладу.

Public Relations спрямовані на створення зони комфорту між педагогічним персоналом, здобувачами освіти та їх батьками. Успіх певною мірою залежить також і від того, чи були включені при розробці PR-стратегії ЗЗСО інструменти SMM (англ. social media marketing – маркетинг у соціальних мережах). За допомогою SMM можна правильно зорієнтувати цільову аудиторію і донести необхідну інформацію до великої кількості фоловерів. SMM включає комплекс заходів, а саме: брендоване оформлення сторінок; створення різного типу контенту; моніторинг трендових тем; розширення цільової аудиторії; збільшення охоплень; оцінка репутаційних ризиків; моніторинг охоплень.

Відтак, робота із соцмережами стає важливою складовою PR- просування освітнього бренду і формування іміджу ЗЗСО.

Для просування освітнього бренду на просторах Інтернету заклади освіти використовують також рекламу. Сьогодні реклама в Інтернеті за своєю ефективністю і рентабельністю в рази випередила різні види зовнішньої реклами, рекламу на телебаченні і радіо. Тому число бажаючих замовити інтернет-рекламу стрімко зростає.

Таргетована реклама – сучасний ефективний засіб популяризації організації в соціальних мережах, який дозволяє налаштувати рекламу для конкретної цільової аудиторії. Замовник (в даному випадку – ЗЗСО) та рекламодавець визначають актуальні цілі, поєднання параметрів та характеристик потенційних «клієнтів» – цільової аудиторії. Система формує групу користувачів для показу реклами з урахуванням заданих параметрів (стать, вік, інтереси, сімейний стан, місце навчання/роботи, геолокацію тощо), використовуючи інформацію, що розміщена у загальному доступі. За правильного налаштування можна отримати «теплу» цільову аудиторію, яка потребує або користується схожими освітніми продуктами/послугами та, відповідно, може зацікавитись конкретним оголошенням. Для налаштування таргетованої реклами необхідно створити сторінку ЗЗСО в обраній соцмережі, активувати рекламний кабінет, створити оголошення, налаштувати цільову аудиторію за параметрами, вказати бюджет та трафік показу оголошень, сформувати рекламу та опублікувати її.

Блог – засіб представлення ЗЗСО, структурного підрозділу чи конкретного працівника (наприклад, заступника директора з виховної роботи) в мережі Інтернет; онлайн-журнал, інтернет-щоденник, вміст якого регулярно поповнюється. Серед українських блогерських платформ можемо виділити: Bigmir.net, Blox.ua, Meta.ua, Відповідно, блоги можуть бути двох видів: корпоративні та персональні. Вміст блога формується у вебстрічку, в якій у хронологічному порядку йдуть дописи (пости) блогера. Як правило, до кожного посту читачі можуть залишити коментарі за допомогою вебформи. Контент, який розміщується блогером у блозі, може бути представлений у текстовій, візуальній та аудіо-візуальній формах. За допомогою блогу можна формувати бачення свого ЗЗСО, впливати на враження про освітні продукти та послуги, тим самим, просуваючи їх.

Рум-тур – відзняте відео освітнього простору ЗЗСО (частково або повністю). Таке відео доцільно завантажити на вебсайт закладу, а фоловери через соціальні мережі будуть поширювати необхідний контент. Таким чином буде забезпечений PR комфортних умов навчання в ЗО.

# РОЗДІЛ 2

**ОБҐРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ДО ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**2.1.Структурно-функціональна модель системи підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій інформаційного менеджменту**

Проблема підготовки нової генерації освітніх менеджерів, здатних позитивно впливати на усіх учасників освітнього процесу, проєктувати та успішно реалізувати освітню політику ЗЗСО відповідно до нових вимог, а відтак – оперувати системою ТПМ, є надзвичайно актуальною.

Важливою складовою концепції є структурно- функціональна модель педагогічної системи підготовки на другому (магістерському) РВО за спеціальностями 011 Освітні, педагогічні науки (спеціалізація – управління закладами освіти) та 073 Менеджмент.

Що ж до *структурно-функціональної моделі педагогічної системи підготовки МК ЗЗСО до застосування ТПМ*, то під цим поняттям ми розуміємо розгорнуту програму дій (проєкт освітнього процесу в умовах магістратури ЗВО), що включає шляхи досягнення поставленої мети та має певну структурну організацію в системі цілісної професійної підготовки. В основі розробленої нами структурно-функціональної моделі – багатокомпонентна, цілісна, логічна, знакова система, яка включає цільовий, методологічний, змістовий, процесуальний та контрольний блоки. Дієвість структурно-функціональної моделі системи підготовки забезпечують організаційно-педагогічні умови.

Подаємо характеристику означених блоків розробленої структурно- функціональної моделі.

Цільовий блокструктурно-функціональної моделі є системотвірним, оскільки відображає мету та провідні завдання системи підготовки МК ЗЗСО, які слугують основою при визначенні змісту, технологічного забезпечення процесу формування готовності до застосування ТПМ в умовах магістратури. Мета виступає своєрідним еталоном для моніторингу, контролю, корегування та оцінки досягнутих результатів навчання. Відтак, мета впровадження структурно-функціональної моделі – професійна підготовка М ЗЗСО до застосування ТПМ, досягненню якої підпорядковані всі

наступні блоки моделі.

Мета визначає основні *завдання* системи професійної підготовки: формування у МК ЗЗСО готовності до застосування ТПМ (усвідомлення потреби в технологізації управлінської діяльності в ЗЗСО; засвоєння теоретичних засад актуальних сучасних ТПМ; набуття вмінь та навичок ефективного застосування ТПМ; вміння здійснювати оптимальний вибір ТПМ); формування управлінсько-технологічної компетентності (компетенції співпраці, організаційної та інформаційної компетенцій).

Методологічний блок моделіпрофесійної підготовки включає авторську педагогічну концепцію, розкриває систему підходів, закономірностей та принципів, які стали науковим підґрунтям для визначення та впровадження організаційно-педагогічних умов, структурування змісту системи підготовки МК до застосування ТПМ, оптимального вибору технологій навчальної діяльності.

Реалізація системи підготовки МК ЗЗСО в умовах магістратури до застосування ТПМ потребує доцільних *методологічних підходів* для забезпечення максимально ефективної, динамічної та адаптивної до змін професійної підготовки. Серед них: технологічний, компетентнісний, студентоцентрований, системний, діяльнісний, праксеологічний, ситуаційний, цифровий, рефлексивний та ін.

На основі методологічних підходів виокремлюємо *закономірності* підготовки МК ЗЗСО. Встановлено, що ефективність професійної підготовки МК ЗЗСО до застосування ТПМ визначається впровадженням авторської педагогічної концепції; залежить від: повноти реалізації структурно- функціональних зв’язків між окремими компонентами розробленої системи підготовки; цілісності забезпечення організаційно-педагогічних умов; оптимально підібраних технологій навчання.

Методологія системи підготовки МК ЗЗСО до застосування ТПМ реалізується також за умов дотримання *системи принципів навчання*, які є взаємообумовленими та взаємопов’язаними.

Серед загально-дидактичних принципів виокремлюємо наступні: науковості, систематичності і послідовності, свідомості, наочності, активності, самостійності навчання, опори на життя, міцності знань. Важливим в контексті нашого дослідження є дотримання специфічних принципів, зокрема: практичної зорієнтованості, персоніфікованості, інтегративності, адаптованості та гнучкості, фахової креативності, інтерактивності, рефлексії, толерантності, якості освіти, моніторингу якості освіти, академічної доброчесності.

Змістовий блок.Результати проведеного контент-аналізу ОПП підготовки МК ЗО за спеціальностями 011 та 073, які реалізуються на другому (магістерському) РВО у ЗВО України, свідчать про унікальність кожної з них, суттєві розбіжності в їх змісті та недостатню увагу до технологізації управлінської діяльності, яка є особливо актуальною в мінливих та складних умовах сьогодення.

Для оптимального формування змісту ОПП із підготовки МК ЗО в умовах магістратури проводяться її обговорення на семінарах, вебінарах, мітапах за участі внутрішніх (НПП, які забезпечують викладання за ОП та здобувачів ОП) і зовнішніх стейкхолдерів (директорів, заступників директорів ЗЗСО, начальника Управління освіти, випускників ОП тощо). Ключовим методом даних заходів є панельна дискусія, в ході якої стейкхолдери окреслюють свої пропозиції щодо модернізації змісту ОПП з підготовки МК ЗО.

Наскрізним спрямуванням педагогічної системи підготовки МК ЗЗСО має стати формування його готовності до застосування ТПМ, врахування відповідності тим компетенціям, які висуває управлінська діяльність до керівника на певному етапі розвитку суспільства. Саме тому, модернізація системи підготовки МК ЗЗСО передбачає коригування змісту професійної освіти задля його відповідності мінливим і складним освітнім реаліям.

Модернізація сучасної освіти передбачає її «вдосконалення з метою встановлення відповідності новітнім потребам суспільства й виведення на новий, більш якісний рівень».

Отже, зауважимо, що професійну підготовку МК до застосування ТПМ на другому (магістерському) РВО зі спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки (спеціалізація – управління закладами освіти) необхідно здійснювати за рахунок нормативної та вибіркової складових робочого навчального плану.

Процесуальний блоксистеми підготовки МК до застосування ТПМ характеризується цілісністю та системністю освітнього процесу в умовах магістратури, забезпеченням участі здобувача в усіх видах діяльності (навчальній, професійно-адаптивній та дослідницькій). Даний блок передбачає суб’єктно-суб’єктну взаємодію всіх учасників освітнього процесу.

Процесуальний блок системи підготовки має забезпечити успішну трансформацію навчально-пізнавальної діяльності в професійну з відповідною зміною потреб та мотивів, цілей та дій МК ЗЗСО.

Професійна підготовка МК до застосування ТПМ реалізується через систему форм, методів, засобів та технологій навчання.

Форми: аудиторна (лекція, практичне заняття); позааудиторна (самостійна робота, управлінська практика, науково-дослідна діяльність, вебінар, тренінг, майстер-клас; дистанційне навчання).

Методи: ситуаційно-рольові ігри, дискусійні методи (дискусія, диспут, дебати, «Прес», «Займи позицію», «Зміни позицію»), проєкт тощо.

Засоби: візуальні (відеоматеріали, мультимедійні презентації, електронні тести, таблиці, схеми), технічні (ноутбук, планшет, проєктор, інтерактивна дошка).

Провідними технологіями навчання, які використовуються викладачами ЗВО для формування здатності МК до застосування ТПМ є: тренінгові, інформаційно-цифрові (в тому числі, дистанційні, хмарні, мультимедійні, інтернет-технології), кейс-технології, дискусійні, проєктні, технології ситуаційного моделювання тощо. Означені технології навчання застосовуються в процесі проведення лекційних, практичних занять та організації самостійної роботи, під час проходження управлінської практики та здійснення науково-дослідної роботи.

Реалізація процесуального блоку повинна забезпечити: створення умов для здобуття МК знань про інформаційний менеджмент та його актуальні технології в умовах ЗЗСО; організацію цілеспрямованого, планомірного, систематизованого та послідовного формування у МК ЗЗСО готовності до застосування ТПМ; відтворення управлінсько-технологічної діяльності керівника через застосування викладачем ЗВО технологій навчання в процесі проведення лекційних та практичних занять (офлайн- та онлайн-), організації самостійної роботи, в процесі проходження управлінської практики в ЗО та здійснення науково-дослідницької діяльності; здатність до перевірки ТПМ на ефективність через застосування методів діагностики; формування управлінсько-технологічної компетентності в умовах аудиторної (лекційних, практичних занять) та позааудиторної роботи (самостійної роботи, науково- дослідницької діяльності, управлінської практики), дистанційного навчання.

Завершальним компонентом у впровадженні системи підготовки МК ЗЗСО до застосування ТПМ є контрольний блок. Він відтворює досягнення поставленої мети, тобто кінцевий результат процесу системи підготовки – сформованість готовності МК до застосування ТПМ в сучасному ЗЗСО.

Контрольний блок спрямований на визначення дієвості моделі системи підготовки МК ЗЗСО до застосування ТПМ, моніторинг результативності кожного її компоненту.

У контексті даного блоку реалізуються такі функції: діагностична (пов’язана із розпізнаванням та вивченням істотних ознак формування готовності); контролююча (пов’язана із виявленням рівня знань, умінь і навичок, сформованих компетентностей та компетенцій у здобувачів ВО); коригуюча (пов’язана із виявленням недоліків у процесі формування готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ, а також із своєчасним їх усуненням); прогностична (пов’язана із прогнозуванням результатів упровадження системи підготовки МК ЗЗСО до застосування ТПМ); оцінно- результативна (пов’язана із зіставленням прогнозованих і одержаних результатів упроваджуваної системи підготовки, а також співвідношення цих результатів із визначеними критеріями).

Враховуючи вищевказані функції, слід зазначити, що в основі даного блоку лежать компонентна структура та оцінно-критеріальні засади готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ (критерії, показники, рівні сформованості); сукупність моніторингових, корегуючих та діагностичних процедур, які реалізуються після завершення кожного етапу системи підготовки та при проведенні підсумків (вхідний, поточний, проміжний, підсумковий, рефлексивний контролі).

Даний блок забезпечує оцінювання сформованості компонентів готовності МК до застосування ТПМ за критеріями (мотиваційним, когнітивним, технологічним, особистісним та рефлексивним), показниками, рівнями (низький, середній, високий).

Контроль рівня сформованості у МК готовності до застосування ТПМ дозволяє отримати кількісні показники якості процесу навчання; визначити ефективні технології навчання; активізувати теоретичні знання з ТПМ; формувати вміння та навички з технологізації управлінського процесу, прогнозувати шляхи успішного оволодіння ТПМ в умовах магістратури.

Пропонуємо двосторонню систему контролю рівня готовності МК до застосування ТПМ: 1) контроль викладача – дозволяє коригувати процес формування готовності в залежності від отриманих результатів навчання;

2) контроль здобувачем самого себе – рефлексивний контроль.

Контроль на рівні викладача здійснюється через такі його види як: вхідний, поточний, проміжний та підсумковий контролі.

Зазначається, що «вхідний контрользнань здійснюють на перших навчальних заняттях з метою виявлення рівня базових знань, умінь та навичок студентів із навчальної дисципліни». Проведення вхідного контролю не передбачає виставлення оцінки успішності. За його результатами НПП визначає орієнтовний рівень знань здобувачів із технологізації, особливостей управлінської діяльності; обирає оптимальні технології навчання; розробляє заходи з надання індивідуальної допомоги здобувачам ВО та коригування освітнього процесу.

Поточний контрольздійснюють систематично під час проведення навчальних занять з метою перевірки засвоєння здобувачами ВО теоретичного матеріалу з ТПМ, перевірки практичних навичок, умінь самостійно опрацьовувати, усно чи письмово презентувати певний матеріал. Основна мета поточного контролю – забезпечення фідбеку між викладачем та студентами, управління навчальною мотивацією студентів щодо важливості опанування ТПМ. Інформація, одержана при поточному контролі, використовується як викладачем – для коригування використовуваних технологій, методів і засобів навчання, – так і здобувачами ВО – для планування самостійної роботи. Результати поточного контролю (поточна успішність) є складовою підсумкової оцінки з навчальної дисципліни.

Проміжний контроль – проводиться з метою виявлення та попередження неуспішності здобувачів ВО. Проміжний контроль передбачає виставлення результатів навчальних досягнень здобувачів ВО на підставі наявних поточних оцінок, отриманих ним (на момент проведення проміжного контролю) за виконання різних видів навчальної діяльності за національною шкалою.

Підсумковий контроль забезпечує оцінку результатів навчання здобувачів другого (магістерського) РВО на семестровому або заключному етапах їх навчання. Включає: семестровий (річний) контроль та атестацію здобувачів ВО.

У змісті системи підготовки МК до застосування ТПМ наявний і такий вид контролю як рефлексивний (самоконтроль). Він призначений для самооцінки здобувачами ефективності власної освітньої діяльності, забезпечує здійснення самоаналізу в процесі формування готовності МК до застосування ТПМ, сприяє розвитку вміння оцінювати і прогнозувати власну успішність відповідно до отриманих результатів навчання.

Контроль рівня готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ забезпечують такі його форми та методи як: контроль на лекції (вибіркове усне опитування, експрес-тестування); на практичному / семінарському занятті (вибіркове усне опитування, фронтальне стандартизоване опитування, тестування, письмова самостійна робота, практична робота, контрольна робота, розв’язання вправ, проблемних ситуацій, виконання творчих завдань); контроль в умовах дистанційного навчання (онлайн- тестування, онлайн-опитування, практичні роботи в Модульному навчальному середовищі); контроль у позаурочний час (перевірка виконання домашніх завдань, науково-дослідних завдань); консультації; заліки; екзамени; захист кваліфікаційної роботи магістра.

Належно організований контроль успішності дозволить викладачеві ефективно організовувати освітню діяльність з формування управлінсько- технологічної компетентності МК ЗЗСО та сприятиме оволодінню ТПМ. На основі даних контролю здійснюється адаптація та коригування системи підготовки МК ЗО.

Дієвість розробленої структурно-функціональної моделі системи підготовки забезпечують, як уже зазначалось, організаційно-педагогічні умови.

Отже, розроблена структурно-функціональна модель відповідає наявним тенденціям в управлінській діяльності та змісту професійної освіти на прикладі підготовки МК ЗЗСО до застосування ТПМ; розглядається як розгорнута програма дій у системі професійної підготовки на другому (магістерському) РВО, яка може забезпечити формування готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ. Але разом із тим, її ефективність необхідно експериментально перевірити для подальшого осмислення, коригування та застосування.

**2.2. Підготовка майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування і технологій інформаційного менеджменту**

Навчально-методичне забезпечення є важливим компонентом системи підготовки МК ЗЗСО в умовах магістратури. Водночас, є засобом організації освітнього процесу. Його якість впливає на результативність професійної підготовки МК у цілому, тобто на кінцевий результат освітнього процесу.

Базою для розробки навчально-методичного забезпечення виступає зміст освіти. Відповідно, зміст ВО регламентується стандартом (за рівнем ВО, спеціальністю), розробленим МОН України, а зміст навчання відображається в навчально-методичному забезпеченні професійної підготовки здобувачів ВО (освітня програма, навчальний та робочий плани, навчальні програми та силабуси із нормативних та вибіркових дисциплін, програми різних видів практик; навчально-методичний комплекс, електронний навчально-методичний комплекс; підручники, навчальні посібники, методичні вказівки та ін. навчально-методичні видання (конспекти лекцій, інструктивно-методичні матеріали до практичних занять, матеріали поточного та підсумкового контролів, методичні вказівки з питань самостійного опрацювання професійної літератури, написання кваліфікаційної роботи магістра, графічні матеріали, глосарій із дисципліни, мультимедійний супровід, дистанційні курси та інші матеріали, які визначає викладач, кафедра, ЗВО)).

Особлива увага у контексті дослідження зосереджується на управлінсько-технологічній компетентності, яка визначається володінням теоретичними засадами з ТПМ; здатністю їх ефективно застосовувати в управлінській діяльності; вмінням оптимізувати процес управління, в тому числі, здійснити оптимальний вибір ТПМ (вибір стратегії, пріоритетів, системи взаємодії, тактик управління та стилю співпраці керівника ЗЗСО з учасниками освітнього процесу).

За результатами вивчення курсу проводиться екзамен як у традиційній формі (включає теоретичні та практичні питання), так у вигляді індивідуальних проєктів дослідницької роботи.

У процесі фахової підготовки МК освітніх закладів реалізується діяльнісний підхід через відпрацювання ними алгоритмів виучуваних ТПМ.

Основними методами навчання здобувачів є:

* 1. За джерелом інформації:

Словесні: лекція (традиційна, інтерактивна, проблемна, лекція- провокація, лекція-бесіда, лекція-полілог, онлайн-лекція, лекція-брифінг, лекція-презентація, лекція-конференція, лекція з аналізом конкретних ситуацій), пояснення, бесіда.

Наочні: спостереження, ілюстрація, демонстрація, мультимедійний супровід.

Практичні: кейси, проблемні ситуації, ділові, рольові та імітаційні ігри, творчі завдання, проєкти, тренінги тощо.

* 1. За ступенем управління навчальною діяльністю: під керівництвом викладача; самостійна робота здобувачів ВО; з модульним навчальним середовищем Moodle; проєктування; моделювання професійних ситуацій. Педагогічний контроль здійснюється з дотриманням вимог об’єктивності, всебічності індивідуального підходу, систематичності і системності, а також професійної спрямованості контролю. Методи контролю: усне опитування, експрес-опитування, контрольна робота, термінологічний диктант, офлайн- та онлайн-тестування, самостійні роботи, практичні роботи, екзамен.

Як уже зазначалось, у процесі освоєння авторського спецкурсу

«Технології педагогічного менеджменту» у МК формується здатність обирати найоптимальнішу технологію в конкретній ситуації. Погоджуємося з твердженням великого філософа І. Канта: «Теорія без практики *–* мертва, практика без теорії – сліпа», в якому прослідковується принцип зв’язку теорії з практикою та підкреслюється вагомість як теорії, так і практики.

Теоретичний матеріал по кожній із ТПМ пропонуємо розглядати за таким алгоритмом: виникнення та розвиток, сутність, мета і завдання, особливості, інструментарій (форми, методи, засоби тощо), алгоритм реалізації, переваги та недоліки технології. З цією метою автором розроблено навчально-методичне видання «Технології інформаційного менеджменту в таблицях». Посібник допоможе здобувачу чи практикуючому керівнику актуалізувати опорні знання; швидко зорієнтуватися у специфіці низки ТПМ; з’ясувати, яка технологія і за яких умов допоможе йому найбільш оптимальніше реалізувати на практиці поставлену мету; за яким орієнтовним алгоритмом її реалізувати; а також, який інструментарій доцільно застосувати в конкретній ситуації. Пропоновані таблиці можуть також бути своєрідним планом для здобувачів при розкритті тем з курсу «Технології педагогічного менеджменту».

Відомо, що важливим завданням методики викладання у ЗВО є спрямування теорії у практичне русло. З огляду на це, провідним методологічним підходом на практичних заняттях є діяльнісний. З цією метою на практичних заняттях активно використовуються технології ситуаційного моделювання, кейс-технології, тренінгові та інформаційно- комунікаційні технології.

«Технології педагогічного менеджменту». У систематизованому вигляді представлено базову термінологію з технологізації управлінських процесів у ЗО. Головну ідею укладання глосарію вбачаємо в необхідності надати методичну допомогу МК ЗО у формуванні високого рівня їх управлінської культури й компетентності. Крім того, необхідність укладання глосарію обумовлена насиченістю іншомовною термінологією, динамічними змінами в сфері педагогічного менеджменту, які пов’язані з інноваційними процесами.

Навчально-методичне видання «Технології педагогічного менеджменту: збірник кейсів» орієнтовано на ґрунтовне оволодіння майбутніми керівниками технологічним менеджментом. Побудовано на основі застосування кейс-технології, яка дає змогу наблизити освітній процес до реальної практичної діяльності МК ЗЗСО. У збірнику подано кейси з проблемними питаннями, що дає можливість МК змоделювати, критично осмислити та відпрацювати професійні ситуації, застосовуючи компетенції виучуваних ТПМ.

Навчально-методичне видання «Технології педагогічного менеджменту: тренінги» орієнтоване на практичну підготовку МК ЗО та розвиток у них управлінсько-технологічної компетентності. Містить орієнтовні конспекти восьми тренінгів з ТПМ.

Навчально-методичне видання «Технології педагогічного менеджменту: тестові завдання» містить сто тестових завдань для проміжного та підсумкового контролю знань, умінь та навичок МК ЗО із технологізації управлінських процесів.

Навчально-методичне видання «Діагностика готовності МК ЗЗСО до застосування технологій педагогічного менеджменту: збірник методик» містить батареї діагностичних методик вивчення рівня готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ за мотиваційним, когнітивним, технологічним, особистісним та рефлексивним критеріями. А також зведену матрицю, що включає критерії, показники, рівні сформованості готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ та систему відповідних методик діагностики. Проведення діагностики дасть можливість МК зробити висновки щодо необхідності покращення певних результатів та визначить акценти в подальшій роботі над собою.

Таким чином, нами проаналізовано зміст та навчально-методичне забезпечення підготовки МК ЗЗСО, що охоплює коло теоретичних та практичних завдань управлінсько-технологічного спрямування. Вивчення курсу допоможе МК ЗЗСО підвищити їх професійний рівень, сформує здатність до ефективної технологізації управлінської діяльності в освітньому закладі.

Переконані, що навчально-методичне забезпечення відіграє важливу роль в освітньому процесі на другому (магістерському) РВО. Від його якості залежить результативність освітнього процесу з окремо взятої навчальної дисципліни, а також якість підготовки фахівця в цілому; від його актуального та доцільного змістового наповнення залежить ефективність підготовки майбутніх освітніх менеджерів; від його різноманітності залежить персоналізація підготовки; від застосування сучасних технологій навчання – вплив на мотиваційну сферу та рівень сприймання навчальної інформації.

**2.3. Технологічне забезпечення дієвості системи підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій інформаційного менеджменту**

Розбудова професійної освіти в умовах сьогодення потребує посиленої уваги до якості системи підготовки. Це, в свою чергу, вимагає активного застосування сучасних прогресивних технологій навчання, які б дозволили забезпечити високий рівень знань здобувачів ВО, вміння самостійно набувати і застосовувати їх на практиці.

Технології навчання розглядаємо як цілеспрямовану сукупність форм, методів, засобів, які застосовують викладачі ЗВО в освітньому процесі з метою підвищення його ефективності і відповідності запитам сьогодення. Всезростаючий інтерес до технологій навчання пов’язуємо із можливостями часткового вилучення із процесу викладання малоефективних вербальних способів передачі знань та створення реальних праксеологічних умов для самоактуалізації і самореалізації здобувачів, а також забезпечення їх спільної діяльності.

В умовах сьогодення виникає потреба у створенні професійно орієнтованого освітнього середовища ЗВО з ознаками активізації, інтенсифікації, імітації та цифровізації, спрямованого на формування у здобувачів другого (магістерського) РВО досвіду майбутньої професійної діяльності за допомогою організації квазіпрофесійної діяльності. У процесуальний блок системи підготовки МК до застосування ТПМ нами включені такі сучасні практикоорієнтовані технології навчання як: кейс- технологія, тренінгові та інформаційно-цифрові технології. Розглянемо особливості їх застосування в освітньому процесі ЗВО.

Кейс-технологіявраховує сучасні тенденції освіти, забезпечує успішну освітню діяльність та професійну спрямованість системи підготовки МК ЗЗСО. Дана технологія передбачає використання реальних ситуацій, які дають можливість на етапі професійної підготовки поставити магістранта в конкретні умови його майбутньої професійної діяльності. Це дозволить йому не тільки здобути конкретні знання, а й оволодіти здатністю оптимальної компетентної поведінки, забезпечить системність та ефективність дій у складних професійних ситуаціях.

В основі кейс-технології лежить кейс, який у контексті нашого дослідження розглядаємо як опис конкретної ситуації професійного спрямування з управлінської практики в ЗО та містить у собі деяку проблему, яка потребує вирішення.

Педагогічний потенціал кейс-технології потужніший, цілі ширші, ніж традиційної технології навчання. Розбір управлінської ситуації, яка пропонується в кейсі професійного спрямування та розгляд альтернативних рішень спонукають майбутніх освітніх менеджерів ретельно аналізувати всі умови, прогнозувати і перевіряти гіпотези щодо факторів, які зумовлюють ситуацію; виділяти головні та другорядні аспекти проблеми; трактувати фактори поведінки учасників ситуації, що склалася.

Аналіз, синтез, рольове розігрування ситуації, декомпозиція, уявний експеримент, дискусія, компроміс, аргументація, узагальнення – складові методи кейс-технології, які сприяють: усуненню розриву між теоретичною та практичною складовими системи підготовки; формуванню в здобувачів уміння знаходити раціональні шляхи розв’язання проблеми, відчувати їх правильність чи хибність, нести відповідальність за прийняті рішення; розвитку критичного, тактичного, стратегічного та креативного мислення, асертивності, стресостійкості, комунікативних здібностей, управлінської техніки, вміння співпрацювати в команді, презентувати результати власної діяльності; відпрацюванню автоматизму навичок та способів пошуку рішень. Це, в свою чергу, дозволить фахівцям у майбутньому успішно здійснювати управлінську діяльність.

Що ж до викладача, то він має глибоко володіти змістом навчальної дисципліни, здійснювати міждисциплінарні зв’язки. Особливої значущості в результативності застосування кейс-технології в освітньому процесі набуває вміння викладача змоделювати професійну ситуацію та захопити нею слухачів. Для цього він мусить бути достатньо емоційним та володіти емпатією. Крім того, в процесі роботи з кейсом, викладач створює умови співпраці та конкуренції між учасниками обговорення; виконує роль фасилітатора, генератора запитань, «розпалює» та підтримує дискусію; спонукає здобувачів активно аналізувати ситуацію, обговорювати та приймати рішення; фіксує їх, виявляє сильні та слабкі сторони запропонованих альтернатив.

Важливу роль у процесі застосування кейс-технології в педагогічній системі підготовки МК ЗО відіграє створення професійного середовища, максимально наближеного до реальності, що моделює управлінську діяльність, дозволяє перевірити набуті теоретичні знання, власні переконання та упередження. Кейси, що пропонуються, дають можливість МК «зануритися» в реальну життєву професійну ситуацію, «прожити її», сприяють розвитку гнучкості професійного мислення, ознаками яких є педагогічне передбачення та прогнозування ускладнень у розвитку ситуації, здатність до оптимального вибору дій та засобів задля успішного розв’язання проблеми.

Суттєво підсилює ефективність системи підготовки – формування управлінсько-технологічної компетентності МК і залучення їх до складання кейсів. Адже досвід самостійного моделювання професійних ситуацій збагачує їх навичками управлінської діяльності на етапі професійного навчання, формує стійку управлінську позицію як основу професіоналізму. Моделювання управлінської ситуації з детальним її розбором може бути одним із практичних завдань або цілісною практичною / лабораторною роботою з навчальної дисципліни.

Результати досліджень навчально-методичної літератури з підготовки майбутніх освітніх менеджерів засобами кейс-технологій дають можливість стверджувати, що основною перепоною в процесі впровадження даних технологій в освітній процес є відсутність розроблених кейсів із фахових дисциплін. Зміст навчальної програми включає вивчення системи технологій, які за авторською класифікацією об’єднані в три групи: технології кадрового, організаційного та інформаційно-педагогічного менеджменту.

Подаємо питання для обговорення до вищеподаного кейсу професійного спрямування: «Прокоментуйте дану ситуацію. Які проблеми в управлінській діяльності заступника директора Ви виділяєте? Чи є вона лідером у даному колективі? Якщо ні, то якими якостями треба володіти керівнику-лідеру? Назвіть важливі лідерські якості. Лідерські якості, на Вашу думку, є вродженими чи набутими? Чи можливо їх формувати, розвивати, пропрацювати? Чи кожний керівник є лідером? До яких проблем у подальшому призведе те, що керівник не є лідером свого колективу? Запропонуйте шляхи виходу з проблеми, що склалася. Аргументуйте свою відповідь».

Розбираючи кейс, МК отримують на руки готове рішення, яке в подальшому можна застосувати в аналогічних професійних ситуаціях. Збільшення в «багажі» майбутнього фахівця проаналізованих та обговорених кейсів, у свою чергу, збільшує ймовірність використання в майбутній управлінській діяльності готової схеми рішень проблеми, що склалася; формує у нього квазіпрофесійний досвід.

Застосовуючи кейс-технологію в педагогічній системі підготовки МК ЗЗСО, можемо виділити ряд переваг. А саме: можливість трансформувати теорію в практику, а також перевірити реалізацію теорії на практиці; розвиток навичок командної роботи; здатність ставити запитання, аргументувати свою відповідь; розвиток системи цінностей, життєвих установок, своєрідного професійного світосприйняття; розвиток критичного, тактичного, стратегічного та креативного мислення; вміння «чути» співрозмовника, враховувати альтернативну точку зору; навчитися знаходити найбільш раціональне рішення конкретної проблеми.

Проте кейс-технологія, як і будь-яка інша технологія, має і певні недоліки: недостатньо досліджена в педагогічному менеджменті; відсутність розроблених кейсів із ТПМ; не сприяє глибокому вивченню педагогічних проблем; вимагає значних затрат часу; потребує від викладача креативності, певного досвіду, глибоких знань у проведенні дискусії та аналізу «рейсової» ситуації; викладач має вміти відмовитися від власних суджень та упереджень, уміти провести підсумкову рефлексію та професійно прокоментувати результати роботи команд.

Аналіз практичного застосування кейс-технології переконує, що дана технологія є сукупністю цілої системи методів. Серед них: моделювання, структурування, алгоритмізація, аналіз, синтез, рольове розігрування ситуації, абстрагування, конкретизація, ідеалізація, декомпозиція, уявний експеримент, проблемний метод, дискусія, компроміс, порівняння, аргументація, узагальнення та ін.

Отже, застосування кейс-технології в педагогічній системі підготовки МК ЗЗСО з одного боку, дає можливість установити синергію теоретичного і практичного аспектів навчання, стимулює індивідуальну активність здобувачів, інтригує, формує позитивну мотивацію до навчання, інтерес до управлінської діяльності, зменшує кількість «пасивних» і невпевнених у собі здобувачів, забезпечує високу ефективність навчання, формує та розвиває певні особистісні та управлінські якості і компетенції майбутніх фахівців; а з другого, дає можливість викладачеві самовдосконалюватись, по-іншому мислити та діяти, модернізувати власний професійний потенціал. Цілком імовірно, що в найближчі роки ситуаційна методика стане домінуючою в педагогічній системі підготовки майбутніх фахівців. Але вже в наш час в її розвитку спостерігається поєднання накопиченого міжнародного досвіду з національною методичною специфікою.

Тренінгові технології.Особистісна спрямованість змісту системи підготовки обумовлює необхідність моделювання ситуацій, у яких МК ЗЗСО міг би не тільки сприймати та засвоювати педагогічну теорію, а й удосконалювати власні професійно-педагогічні дії, закріплювати досвід управлінської діяльності, стимулювати професійний саморозвиток, самовираження й самоствердження в самостійній педагогічній праці. Саме проєктування та реалізація різних педагогічних ролей у процесі професійної підготовки уможливлюється шляхом застосування тренінгових технологій.

В останні десятиріччя тренінгові технології стають особливо популярними в освітньому середовищі, активно розвиваються та впроваджуються в професійну освіту.

Тренінгова і традиційна технології навчання в професійній підготовці суттєво відрізняються. Традиційне навчання більш теоретико орієнтоване, є формою передачі інформації та засвоєння знань. Тренінгове ж навчання, перш за все, спрямоване на пошук та вироблення конкретного досвіду, формування компетентностей. На відміну від традиційного, тренінгове навчання охоплює весь потенціал здобувача: рівень та обсяг його соціальної, емоційної та інтелектуальної компетентностей, самостійність, асертивність, відповідальність, здатність до прийняття рішень, до фідбеку тощо.

Таким чином, тренінгова технологія в педагогічній системі підготовки МК до застосування ТПМ є технологією активізації та інтенсифікації навчальної діяльності здобувачів, забезпечує діяльнісний підхід, позаяк передбачає застосування активних (інтерактивних) форм та методів навчання, орієнтованих на міжособистісну взаємодію, роботу в групах, вироблення конкретного досвіду, моделювання елементів системи ефективних ТПМ. Орієнтація тренінгової технології на діяльнісний підхід дає підстави стверджувати, що вона є результативнішою, ніж традиційна технологія, адже відомо, що компетентності та компетенції формуються на: 10% – у результаті сприйняття інформації на слух; 25% – у результаті сприйняття зорових образів; 65% – у результаті практичної діяльності.

Застосування тренінгової технології в педагогічній системі підготовки МК ЗЗСО формує управлінсько-технологічну компетентність та похідні компетенції, робить підхід до навчання прагматичним із точки зору потреб учасників; гарантує взаємну обізнаність тренерів та учасників щодо конкретних цілей та очікуваних результатів, а тому формує в учасників поведінкові установки, спрямовані на необхідність засвоєння визначених знань, умінь, навичок; забезпечує зв’язок теорії з практикою, навчання з життям; формує цілісне уявлення про управлінську діяльність у сучасному ЗЗСО; дає можливість відпрацювати, «прокачати soft і hard skills» МК закладів освіти; розвиває в здобувачів ВО інтерес до управлінської діяльності та кар’єрну мотивацію; полегшує вибір ефективних та доречних у конкретній ситуації технологій та методів педагогічного менеджменту.

Ключовим інструментом тренінгової технології є навчальний тренінг професійного спрямування, який має чіткий алгоритм проведення та гарантує досягнення запланованого результату. Провідна ідея навчального тренінгу полягає в підвищенні якості професійної підготовки МК ЗЗСО.

Професійна спрямованість навчального тренінгу в умовах магістратури полягає в максимальній конкретизації завдань та змісту підготовки, виходячи із специфіки професійної діяльності МК. Також необхідно цілеспрямовано обирати завдання, вправи, кейси, ігри, дискусії; імітувати умови та управлінські дії.

Для підвищення ефективності занять необхідно дотримуватися структури тренінгу. Тренінг складається з трьох макроетапів: вступної, основної та заключної частин.

Вступна частина передбачає такі компоненти, як: фідбек (обмін почуттями, актуалізація в учасників наявних знань з теми тренінгу, оголошення теми), очікування (формулювання очікуваних результатів від тренінгу), знайомство (самопрезентація або взаємопрезентація учасників тренінгу), усвідомлення правил взаємодії в процесі тренінгу.

Основна частина включає теоретичний та практичний блоки в поєднанні з релаксаційними вправами. Теоретичні (інформаційні) блоки (пояснення, розповідь, демонстрація, міні-лекція, бесіда) мають бути недовготривалими (5-10 хв) та чергуватися з практичними (дискусія, рольова та ділова ігри, інсценізація, вправа, тематичне завдання, проєкт, кейс тощо).

Заключна частина включає підсумкову рефлексію, фідбек з учасниками задля з’ясування рівня обізнаності з проблеми, дебрифінг (оцінка результатів роботи після участі в заході), з’ясування того, чи справдилися очікування, які були на початку тренінгу. Важливо, щоб кожен тренінг завершувався сформованою мотивацією його учасників до застосування в подальшому набутих soft та hard skills.

Тренінгові технології займають особливе місце в педагогічній системі підготовки МК ЗЗСО. З метою формування в МК ЗЗСО здатностей до застосування ефективних ТПМ, нами адаптований та укладений цикл тренінгів за навчальною програмою «Технології педагогічного менеджменту», які ввійшли до навчально-методичного посібника «Технології педагогічного менеджменту: тренінги». Видання орієнтоване на практичну підготовку МК ЗО. Містить орієнтовні конспекти тренінгів із ТПМ, які мають гнучку структуру і можуть бути адаптовані до часових меж, які є в розпорядженні викладача та здобувачів ВО. Тобто, матеріали можна використовувати цілісно для проведення повноцінних тренінгів у позааудиторний час або фрагментарно для проведення міні-тренінгів, а також можна обирати окремі вправи і проводити їх на практичних заняттях із навчальних дисциплін.

Тренінги з формування готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ – це цикл групових тренінгових занять, на яких здобувачам ВО пропонуються індивідуальні і групові завдання та вправи, орієнтовані на формування управлінсько-технологічної компетентності та професійно важливих якостей освітнього менеджера в процесі фрагментарної реалізації ТПМ.

Розроблений цикл тренінгів ставить до викладачів-тренерів наступні завдання: формувати мотивацію і прагнення МК до вдосконалення своєї готовності до застосування ТПМ в умовах освітнього закладу; розвивати професійно важливі якості керівника (ерудованість, компетентність у професійній діяльності, організаторські здібності, комунікабельність, лідерство; розвивати здатність управляти собою, своєю поведінкою, робочим часом, взаємостосунками з працівниками; здатність до згуртування трудового колективу; формувати високу працездатність, вимогливість, критичність, відповідальність, гнучкість, ініціативність, асертивність, стресостійкість); формувати позитивний досвід застосування ТПМ в змодельованих ситуаціях професійної діяльності; навчати МК долати професійні труднощі.

Для реалізації поставленої мети доцільно провести систему вправ, кожна з яких має свою конкретну мету: «Поміняйтеся місцями ті, хто…» (вправа спрямована на згуртування колективу), «Безлюдний острів» (розвиток асертивної поведінки та здатності йти на компроміс), «Страва» (розвиток уміння враховувати інтереси кожного в команді), «Кіностудія» (формування вміння працювати в колективі), «Театр: п’єса, яка влаштує всіх» (розвиток навичок безконфліктної взаємодії під час прийняття групового рішення), «Збери свою команду» (налагодження комунікації та об’єднання в команду), «Найхарактерніші вади команд» (з’ясування причин розладу команд, прояв командної єдності), «Командні ролі» (ознайомлення зі змістом командних ролей: реалізатор, координатор, творець, генератор ідей, дослідник, експерт, дипломат, виконавець, фахівець) тощо.

Вивчаючи зі студентами тему «Технологія лідерства», на практичному занятті доречним буде провести тренінг (міні-тренінг) з лідерства. Робота на тренінгу спрямовуватиметься на розвиток лідерського потенціалу в МК ЗО; формування вміння трансформувати колектив у команду; розвиток та вдосконалення організаторських здібностей, асертивності.

Серед вправ, які будуть ефективними для досягнення поставленої мети, можемо виділити наступні: «Трон» (демонстрація уявлень учасників про лідера та можливість побачити й оцінити лідера в команді), «Реклама» (розвиток здатності бачити сильні та слабкі сторони один одного, формування вміння рекламувати партнера), «Емблема лідерства» (поглиблення змісту поняття «лідерство», розвиток фантазії, креативності),

В умовах сьогодення особливої актуальності набуває технологія антимобінгу. Мета тренінгу з антимобінгу: надати учасникам інформацію про мобінг як прояв психологічного насилля в трудовому колективі; показати системну роботу і залучення всіх учасників освітнього процесу до протидії мобінгу, тобто реалізацію технології антимобінгу; узагальнити розуміння про місце та можливості колективу в системі протидії мобінгу (антимобінг); формувати нетерпимість до проявів агресії, розвивати співчутливе ставлення до жертв насилля, надання і отримання допомоги.

Допоможуть реалізувати поставлену мету в розрізі тренінгу наступні вправи: «Невидима межа» (вправа на формування чутливості до упередженого ставлення, кепкування, глузування та інших видів негативної поведінки), «Жертва мобінгу» (визначення основних характеристик, поведінки та зовнішніх ознак тих, хто може стати жертвою мобінгу).

«Ідентифікація» (розвиток здатності до ідентифікації / самоідентифікації осіб, які перебувають або залучені до ситуації мобінгу), «Вертушка» (опрацювання можливих варіантів створення системи протидії мобінгу, що сприяє забезпеченню позитивного клімату в педагогічному колективі),

«Запобігти мобінгу» (визначення основних профілактичних заходів, спрямованих на запобігання проявам мобінгу в колективі дорослих), моделювання життєвих історій в умовах ЗО і визначення шляхів виходу із мобінгових ситуацій та ін.

Не можна залишити поза увагою таку важливу технологію для сучасного керівника ЗЗСО як прийняття управлінських рішень. Проводячи тренінг по відпрацюванню даної багатокомпонентної технології, викладачу-тренеру слід зосередити роботу з учасниками на реалізації наступних завдань: формування психологічної готовності МК ЗЗСО до прийняття управлінських рішень; засвоєння знань про технологію; оволодіння методами діагностики психологічних характеристик; оволодіння компетенцією прийняття ефективних управлінських рішень; освоєння способів індивідуалізованої та групової роботи; вироблення колегіального рішення, чіткого алгоритму дій керівників у процесі профілактики, виявлення, аналізу та розв’язання управлінських проблем тощо.

Інформаційно-пізнавальний компонент технології можна відпрацювати за допомогою системи технік, що сприятимуть розумінню учасниками тренінгу сутності, змісту, структури та особливостей психологічної готовності до прийняття управлінських рішень. Діагностичний компонент передбачає ознайомлення учасників із методами та формами діагностики власних особистісних характеристик, потрібних для прийняття ефективних управлінських рішень (стилю управління, ділової спрямованості, здатності до ризику, мотивації до успіху та до уникнення невдач). Корекційно- розвивальний компонент спрямований на засвоєння отриманих знань, потрібних для прийняття управлінських рішень на прикладі розв’язання кейсу; оволодіння вміннями і навичками, що забезпечують успішність процесу прийняття управлінських рішень; визначення особистісних характеристик керівника, які позитивно впливають на процес прийняття ефективних рішень.

Дедалі популярнішою в педагогічному менеджменті стає технологія коучингу. В демократичному суспільстві важливо, щоб керівник був здатний не тільки пропонувати підлеглим готові рішення, а й давати їм свободу дій, генерувати й обирати ідеї своїх проєктів та способи їх реалізації. Для того, щоб навчити МК мистецтву коучингу (сприянню підвищенню результативності, навчанню і розвитку іншої людини), викладач-тренер ставить наступні цілі: розвивати в учасників уміння керувати командною роботою за допомогою інструментів коучингу; досягати конкретної мети, розкривши і використавши свій особистий потенціал; засвоїти основи коучингу та його ключові інструменти; навчитися планувати (продумувати все до дрібниць) та проводити масові заходи; виявляти потенційні «підводні камені» процесу трансформації та обходити їх; розвивати критичне мислення.

Виходячи з поставленої мети, ефективними на тренінгу будуть наступні вправи: «Змініть курс» (вправа на виявлення основних проблем, які можуть виникнути при нездатності керівника і персоналу до співпраці),

«Портрет успішного/неуспішного керівника» (розвиток критичного мислення), «Колесо балансу в управлінській діяльності» (визначення пріоритетів МК ЗЗСО), «Конверт проблем» (вправа на пошук альтернатив виходу із ситуації, що склалася), «Коуч-сесія за стратегією У. Діснея» (розгляд конкретної проблеми з трьох точок зору: реалістичної, критичної та креативної), «Техніки коучингу» (відпрацювання основних технік: ефективні питання, шкалування, робота із запереченнями, лінія часу, «що якщо?», робота з опором).

Одним із індикаторів того, чи здатна людина бути керівником є делегування повноважень. Здатність або ж нездатність делегувати може як підвищити авторитет лідера, так і призвести до його втрати. Тому грамотне делегування керівником повноважень є важливою умовою ефективного інформаційного менеджменту в сучасному ЗЗСО. Тренінг із формування управлінської компетенції в МК у сфері делегування повноваження має наступну мету: надати інформацію про делегування повноважень як ефективну технологію в управлінській діяльності; підвищити управлінську ефективність учасників; навчити ефективно розподіляти обов’язки між підлеглими; систематизувати свої знання в управлінні підлеглими; формувати навички ефективної комунікації з командою; розуміти помилки, які часто допускаються в управлінні; дізнатись, які ризики існують у делегуванні повноважень.

Ефективними інструментами для поетапної реалізації поставленої мети є наступні вправи: «Невпевнені, впевнені та агресивні відповіді» (вправа на формування адекватних реакцій на різноманітні ситуації), «Гіперболізація або повна зміна поведінки» (формування навичок модифікації та корекції поведінки на підставі аналізу ролей, що розігруються), «Наші емоції – наші вчинки» (усвідомлення залежностей вчинків від емоційного стану, створення умов щодо формування навичок управління своєю поведінкою), «Конверт проблем» (усвідомлення своїх проблем та страхів у роботі з колегами),

«Правила делегування» (опрацювання ключових правил грамотного механізму делегування), «Типові помилки делегування» (розгляд моделей керівника: «Знає все», «Додумай сам», «Утримання крісла», «Все розуміє», «Все сам»), «Вибір виконавців для делегування» (розвиток здатності розуміння того, хто з колективу зможе якісно виконати конкретне завдання, здатності бачити і розвивати потенціал у підлеглих), «Довірче падіння» (зменшення комунікативної дистанції між членами групи, підвищення рівня довіри до колег), «Інструктаж перед делегуванням» (формування здатності налаштувати співробітника на якісне виконання дорученого завдання, серйозне відношення до справи), «Контраргументи» (створення умов для саморозкриття, відпрацювання вміння вести полеміку та наводити контраргументи), «Контроль при делегуванні повноважень» (з’ясування алгоритму контролю за делегованими повноваженнями).

Навчити учасників керувати своїм часом для попередження стресу та хронічної втоми, бути ефективним та успішним; знаходити більше часу для захоплень та самовдосконалення; розглянути ефективні прийоми та методи *тайм-менеджменту*; відпрацювати навички планування свого часу; створити комфортні умови роботи групи. Це ключові завдання, які ставить перед учасникам викладач-тренер у процесі тренінгу з тайм-менеджменту для МК ЗЗСО.

Переконані, що для формування готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ необхідним є впровадження у фахову підготовку тренінгових технологій. Саме за допомогою професійно спрямованих тренінгів можливим є формування управлінсько-технологічної компетентності та відповідних компетенцій, необхідних керівнику в процесі управлінської діяльності. Проведення циклу (або окремих) тренінгів сприяє зміні уявлень здобувачів ВО про подальшу управлінську діяльність, дає відчути себе в ролі керівника ЗЗСО, слухати опонента, чітко висловлюватися, відстоювати свою позицію, йти на компроміс, проявляти ініціативу. Можна з упевненістю констатувати, що цикл тренінгів сприяє розвитку мотиваційного, змістового, операційного, особистісно-рефлексивного компонентів готовності керівника ЗЗСО до застосування ТПМ.

Перевагами тренінгових технологій професійного спрямування є: можливість імітації конкретних видів професійної діяльності фахівця; ефективне оволодіння професійними вміннями та навичками; формування професійно значущих якостей керівника; можливість оперування ТПМ. Відрадно відмітити, що саме під час тренінгу відбувається невимушений, позитивний фідбек, який відкриває перед здобувачами різні альтернативні шляхи розв’язання проблеми, заради якої вони зібралася.

Таким чином, тренінгові технології є одними з найбільш ефективних та перспективних технологій у процесі професійної підготовки МК ЗЗСО. Їх поєднання з традиційними формами навчання у ЗВО дозволяє забезпечувати формування здатності до застосування ТПМ.

Інформаційно-цифрові технології.Насичення фізичного світу цифровими пристроями, засобами, системами, електронно-комунікаційний обмін між ними, що уможливлює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, – стали частиною повсякденної реальності. Не викликає сумніву той факт, що майбутня професійна діяльність сьогоднішніх здобувачів ВО потребуватиме застосування інформаційно-цифрових технологій. Відповідно, нагальною потребою є модернізація системи підготовки майбутніх фахівців у ЗВО із застосуванням інформаційно- цифрових технологій (далі – ІЦТ), адаптованої до конкретної спеціальності та професійної кваліфікації здобувачів.

Друга позиція передбачає застосування ІЦТ як сучасного та ефективного засобу підвищення рівня якості освітнього процесу та кращого засвоєння знань, формування вмінь, навичок та досвіду. Звідси, ІЦТ можна вважати одними із ключових технологій системи підготовки МК. До складу ІЦТ, які забезпечують реалізацію другої позиції, входять: мультимедійні, інтернет-технології, хмарні та дистанційні технології. Охарактеризуємо їх.

Інтегрування традиційних з ІЦТ дозволяє лектору перекласти частину своєї роботи на апаратні засоби та програмне забезпечення, в результаті чого, процес навчання стає більш цікавим, доступним, мотивуючим, інтенсивним та інтригуючим. Зокрема, з використанням мультимедійних технологій(мультимедійних презентацій, відеоматеріалів) лектор подає слухачам навчальну інформацію, перетворену в візуальну форму технічними засобами навчання, використовує так звані «опорні сигнали» (слайди з опорною інформацією, схеми). Слухачі, в свою чергу, зосереджують увагу на ключовій інформації, а викладачеві не доводиться задиктовувати навчальний матеріал, повторювати по декілька разів. Наприклад, готуючи презентацію для лекції з дисципліни «Технології педагогічного менеджменту», лектор на слайдах подає важливу інформацію з технології, що розглядається. Краще сприймається здобувачами, коли кожна ТПМ з відповідного навчального курсу розглядається за одним і тим же алгоритмом (наприклад, виникнення та розвиток, сутність, мета, особливості, інструментарій, алгоритм реалізації, переваги та недоліки технології).

Використання відеоматеріалів на аудиторних заняттях дає можливість продемонструвати процеси або конкретні проблемні ситуації, які виникають у професійній діяльності керівника ЗО, що дає змогу студентам більш глибше зрозуміти ту чи іншу проблемну ситуацію.

Оперативно перевірити та оцінити рівень оволодіння знаннями здобувачів освіти з конкретної дисципліни доречно через вебдодатки для опитування (Microsoft Forms). Додатки дозволяють викладачеві створювати та редагувати опитування в Інтернеті, співпрацюючи з користувачами (здобувачами) в режимі реального часу. Зібрана інформація автоматично формує дані у зведену електронну таблицю, а також формує діаграми по кожному респонденту і по кожному питанню окремо. Таким чином, викладачеві не потрібно витрачати час на перевірку тестів, на узагальнення отриманих даних.

Наприклад, для підготовки тестів у вебдодатках автором розроблено навчально-методичне видання «Технології педагогічного менеджменту: тестові завдання», яке містить збірку тестів. Таким чином, робота у вебдодатках – раціональне використання часових та матеріальних ресурсів (немає потреби друку бланку тестів для кожного студента). Крім того, це ще й можливість зручної та оперативної діагностики здобувача на відстані – дистанційно.

Актуальними сьогодні для ЗВО є дистанційні технології навчання, які дозволяють використовувати електронні освітні ресурси, здійснювати взаємодії між викладачем і здобувачем освіти багатьма способами (обмін матеріалами в різній формі: текстовій, графічній, аудіо, відеоконференції тощо), забезпечувати фідбек між учасниками освітнього процесу, оперативно оцінювати його діяльність, зберігати синергію між теорією та практикою.

Дистанційні технології навчання складають сукупність платформ та програм онлайн-освіти, які доцільно використовувати в педагогічній системі підготовки майбутніх освітніх менеджерів. Серед цифрових систем управління навчанням популярністю користуються: Google Classroom, Moodle, Blackboard, CenturyTech, Edmodo, Edraak, Schoology, Seesaw. Онлайн-ресурси навчального контенту і комунікації: YouTube, Dingtalk, Lark, Hangouts Meet, Teams, Skype, Zoom. Публічні, відкриті дистанційні онлайн курси (Massive Open Online Course Platforms): Coursera, Ed-Era EdX, University of the People, Future Learn, Canvas. Інструменти для створення цифрового навчального контенту: Thinglink, Buncee, Kaltura, LearningApps, Pear Deck. Охарактеризуємо деякі з них.

LearningApps – онлайн-конструктор інтерактивних завдань, який дає можливість легко і швидко створювати електронні інтерактивні вправи з різних предметних галузей, використовувати їх на аудиторних заняттях та під час самостійної роботи. Виконання вправ дозволяє оперативно актуалізувати опорні знання та здійснити рефлексію з обраної тематики; розроблення вправ сприяє розвитку активності, самостійності та креативності здобувача, зв’язку теорії з практикою, розвитку цифрової компетентності.

Структуру інформаційно-цифрової компетентності МК ЗЗСО визначаємо як здатність орієнтуватися в інформаційному освітньому просторі, здобувати інформацію та оперувати нею відповідно до особистих запитів та вимог інформаційного суспільства, вирішувати проблеми, пов’язані з професійною управлінською діяльністю:

* інформаційна і медіаграмотність (вміння користуватися локальною та глобальною мережею Інтернет, програмами пакету MS Office, хмарними сервісами; пошук, опрацювання, зберігання, критичне оцінювання інформації, створення матеріалів із використанням цифрових ресурсів);
* онлайн-комунікація (електрона пошта, чат, форум, блог, сайт, соціальна мережа, відеоконференція, інтерактивна онлайн-платформа);
* професійний розвиток (використання засобів ІЦТ для професійного розвитку, онлайн-освіта, участь у вебінарах професійного спрямування, онлайн-курси);
* управління ЗО (програмні комплекси автоматизації управління закладом освіти (наприклад, «Школа», «Моя школа»), хмарні технології);
* моніторинг якості освіти (проведення онлайн-тестування та анкетування, їх аналіз через формування графіків, діаграм, схем; ведення

електронного журналу);

* технічні вміння (ефективне і безпечне використання комп’ютера, ноутбука, планшета, смартфона, проєкційної техніки, інтерактивної дошки, принтера, сканера, ксерокса, вебкамери, вебколонки, диктофона, мікрофона, ламінатора тощо).

Таким чином, не викликає сумніву, що педагогічна система підготовки майбутніх фахівців в умовах інформаційного суспільства зазнає кардинальних змін на всіх стадіях освітнього процесу: підготовка курсів, проведення занять, опрацювання студентом теми, виконання практичних робіт, участь в освітніх проєктах, взаємодія учасників освітнього процесу, оцінювання та обговорення результатів діяльності, підготовка кваліфікаційних робіт. За допомогою ІЦТ практично реалізуються методологічні і теоретичні основи успішного формування готовності до професійної діяльності фахівців різних галузей, у тому числі, МК ЗЗСО. Відтак, управлінська діяльність керівника ЗЗСО стає більш раціональною та ефективною за рахунок компетентного застосування ІЦТ.

Таким чином, нами охарактеризовано особливості застосування в професійній освіті актуальних технологій навчання, що забезпечить ефективну професійну підготовку МК ЗЗСО.

**РОЗДІЛ 3**

**ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ДІЄВОСТІ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ДО ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

# 3.1.Організація та методика проведення експериментального дослідження

Проведенню педагогічного експерименту передували аналіз науково- педагогічної літератури з проблеми дослідження, визначення мети, завдань, об’єкта, предмета дослідження, проєктування структурно-функціональної моделі педагогічної системи підготовки МК ЗЗСО до застосування ТПМ, обґрунтування організаційно-педагогічних умов упровадження її в освітній процес ЗВО та розробка програми науково-дослідної роботи.

Мета педагогічного експерименту: експериментальна перевірка впливу організаційно-педагогічних умов на результативність системи підготовки МК ЗЗСО до застосування ТПМ.

Досягнення означеної мети реалізується через перевірку експериментальної гіпотези. Загальна гіпотеза: професійна підготовка МК ЗЗСО буде ефективною, якщо її реалізувати на основі науково обґрунтованої та експериментально перевіреної педагогічної системи підготовки відповідних фахівців до застосування ТПМ.

Загальна гіпотеза дослідження реалізується в часткових гіпотезах:

* застосування технологічного, компетентнісного, системного, студентоцентрованого, діяльнісного, праксеологічного, ситуаційного, цифрового та рефлексивного підходів, як методологічної основи організації системи підготовки МК ЗЗСО, сприятиме забезпеченню науковості, системності, послідовності, свідомості, активності, самостійності,

персоніфікованості, інтегративності їх професійного навчання;

* вивчення та поширення передового українського й зарубіжного досвіду підготовки МК ЗЗСО в умовах магістратури дозволить розширити технології навчання, побудовані на активній взаємодії та врахуванні потреб сучасних здобувачів ВО;
* впровадження організаційно-педагогічних умов дозволить підвищити результативність системи підготовки МК ЗЗСО до застосування ТПМ;
* розроблення якісного навчально-методичного забезпечення;
* інтердисциплінарне орієнтування на технологізацію та впровадження в освітній процес ЗВО авторського спецкурсу «Технології педагогічного менеджменту» зумовить підвищення рівня готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ.

Досягнення мети реалізується через виконання таких *завдань*:

1. з’ясувати вихідний та прикінцевий стан готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ; 2) експериментально перевірити ефективність організаційно-педагогічних умов та дієвість розробленої системи підготовки МК ЗЗСО до застосування ТПМ; 3) провести якісний і кількісний аналізи отриманих результатів.

Проаналізувати організацію та методику проведення експериментального дослідження.

Під час педагогічного експерименту використовувались такі *методи* науково-педагогічного дослідження: спостереження за освітньою діяльністю здобувачів, методи усного та письмового опитування (бесіда, інтерв’ю, анкетування, тестування, методи психодіагностики), кейс-метод, тренінг, експертне оцінювання науково-педагогічними працівниками навчальних досягнень здобувачів; педагогічне моделювання; методи математичної статистики. Взаємно коригуючи і доповнюючи один одного, вказані методи дозволили всебічно та об’єктивно вивчити дисертаційну проблему, отримати достовірні дані про рівень готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ.

На констатувальному етапіексперименту були поставлені такі завдання:

* формування контрольної та експериментальної груп МК закладів освіти, які за визначеними критеріями та показниками мають приблизно однаковий вихідний рівень сформованості управлінсько-технологічної компетентності;
* розробка діагностичного інструментарію, підбір методики для виявлення рівнів професійної готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ за критеріями та показниками;
* застосування розробленого та підібраного діагностичного інструментарію задля з’ясування стану сформованості готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ;
* опрацювання отриманих вихідних даних.

Як зазначалось вище, для проведення науково-педагогічного експерименту нами сформовані експериментальна та контрольна групи респондентів. Відповідно, суб’єкти в ЕГ піддаються дії змінної, що тестується, тоді як суб’єкти в КГ залишаються подалі від цієї змінної. КГ допомагає досліднику пояснити вплив змінної на досліджуваних в експериментальній групі, оскільки вона не зазнає впливу змінної. Тобто, експериментальна процедура проводиться в ЕГ, натомість, в контрольній – незалежна змінна тримається незмінною.

Контрольна та експериментальна групи у вищеозначених ЗВО за своїм складом були визначені якісно однорідні, що забезпечило більшу достовірність результатів дослідження.

Дослідження проводилося шляхом використання стандартизованих методик діагностики, авторських опитувальників, анкетування, тестування, розв’язування кейсів, усних та письмових завдань тощо.

Як свідчать спостереження, контингент МК (менеджерів в освіті) досить неоднорідний за рівнем базової професійної підготовки. Враховуючи дану обставину, ми зробили спробу виявити ті якості, систему знань, умінь, навичок та досвіду, які становлять основу успішного оволодіння освітньо- професійною програмою з підготовки майбутніх освітніх управлінців.

Відтак, констатувальний експеримент проведено для оцінки та аналізу вхідного рівня сформованості компонентів готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ. При визначенні рівнів сформованості компонентів за критеріями, враховувалась вагомість показників.

Виокремлені критерії та показники готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ, на нашу думку, тісно взаємопов’язані, взаємозумовлені та становлять цілісне утворення, що свідчить про сформованість особистісно- професійних якостей, необхідних для ефективної організації управлінської діяльності.

Детально зупинимось на процедурі констатувального експерименту та діагностичних методиках щодо виявлення рівнів професійної готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ.

Особливе значення для готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ має виокремлений мотиваційний компонент, який пов’язаний із інтересом до управлінської діяльності та педагогічного менеджменту, а також із бажанням здобувача досягти в умовах магістратури готовності до здійснення технологізації в управлінні. Діагностика мотиваційного компоненту здійснювалася за мотиваційним критерієм та вимагала дослідження таких показників: рівень інтересу до управлінської діяльності, кар’єрної мотивації, мотивації до успіху та до уникнення невдач, готовності до ризику, потреби у впровадженні технологій педагогічного менеджменту. Діагностування означених показників проведено нами за допомогою батареї методик.

Для з’ясування рівня інтересу МК до управлінської діяльності нами було використано авторську діагностичну методику. Зацікавленість своєю майбутньою професійною діяльністю є важливою умовою розвитку управлінських здібностей. Якщо здобувач свідомо обрав професійне спрямування, то, безумовно, він буде прагнути набувати та вдосконалювати спеціальні компетентності, а в майбутньому – намагатиметься реалізувати їх в управлінській діяльності. Відповідаючи на запитання, респонденти повинні обрати одну із запропонованих відповідей і внести її в опитувальник напроти відповідного питання.

Отримані результати диференціювалися за трьома рінями: високий (підвищений інтерес до управлінської діяльності), середній (активний інтерес) та низький (пасивний інтерес до управлінської діяльності).

Результати другого показника – кар’єрної причетності дають можливість визначити рівень готовності МК до виконання професійних завдань із максимальною віддачею заради досягнення цілей діяльності та задоволення інтересів ЗО, в якому працюють.

Результати третього показника – кар’єрної стійкості визначають рівень адаптації респондентів до мінливих обставин, здатність справлятися з труднощами і проблемами, які виникають у ході здійснення професійної діяльності.

З метою виявлення рівня потреби у застосуванні в управлінській діяльності освітнього закладу технологій інформаційного менеджменту було розроблено авторську методику діагностики. Майбутнім керівникам пропонуються п’ятнадцять пар тверджень із питань реалізації різних ТПМ в умовах сучасного ЗЗСО. З кожної пари необхідно обрати те твердження, яке, з точки зору респондента, є правильним, вірогіднішим, повнішим. Відповідь, яка співпала із розробленим ключем, оцінюється в 1 бал. Одержані бали сумуються, а їх сума вказує на рівень потреби у технологізації управлінських процесів сучасного ЗЗСО. На високий рівень розуміння потреби вказують набрані респондентом від 9 до 12 балів, на середній – 5-8 балів, на низький – 0-4 балів.

«Діагностика особистості на мотивацію до успіху» (Т. Елерс), «Діагностика особистості на мотивацію до уникнення невдач» (Т. Елерс) та «Діагностика міри готовності до ризику» (Г. Шуберт) доцільно використовувати в симбіозі. Вони дають змогу вивчити важливі складові мотиваційного компоненту готовності МК до ефективної управлінської діяльності, до застосування сучасного технологічного інструментарію (мотивацію до успіху та до уникнення невдач, здатність до ризику).

Одержані результати за методиками Т. Елерса диференціюються за трьома рінями: високий (17-20 і вище), середній (11-16) та низький (1-10 балів).

Одними із складників готовності МК до застосування ТПМ є його здатність до прийняття ризикових рішень, вирішення складних завдань, розв’язання напружених ситуацій задля досягнення мети; готовність до активних, певною мірою, ризикових дій в екстремальних умовах. За методикою Г. Шуберта респондентам пропонується оцінити ступінь своєї готовності – здійснити дії, про які йдеться в питаннях. Готовність до ризику оцінюється як ступінь високого опанування складної діяльності, що потрібно для підтримання мотиваційної структури особистості та її самоповаги.

Значення тесту: від -50 до +50 за неперервною шкалою. Позитивні відповіді вказують на схильність респондента до ризику. -50 – -30 набраних балів указує на те, що майбутній керівник занадто обережний у своїх діях; від -10 до +10 – середній рівень готовності до ризику; більш як +20 вказує на те, що респондент схильний до ризику.

Варто зазначити, що високий рівень готовності до ризику супроводжується низьким рівнем мотивації до уникнення невдач (захистом). Готовність до ризику прямо пропорційно пов’язана з кількістю допущених помилок. Зазвичай, у керівників готовність до ризиків вища, ніж у студентів (майбутніх керівників); у працівників із досвідом готовність нижча, ніж у недосвідчених; у командній діяльності готовність до ризику вища, ніж в одноосібних діях.

Важливо, щоб керівник не тільки хотів займатися управлінською діяльністю, досягати цілей, отримувати бажані результати, а й умів справлятися з труднощами, вирішувати проблеми, спрямовувати свою діяльність на досягнення успіху, мобілізуючи всі свої сили. Для цього керівнику треба мати сформовану готовність до ризику (нормою вважається середній рівень).

Визначення рівня сформованості змістового компонентуза когнітивним критерієм реалізувалось через діагностику рівня знань із ТПМ. Вимірювання даного показника здійснювалось на основі результатів виконання тестових завдань, спрямованих на виявлення рівня засвоєння майбутніми керівниками теоретичних знань із ТПМ. Складовими даного показника визначено інформаційну обізнаність з інформаційного менеджменту та технологізації управлінської діяльності в закладі освіти у вигляді системи понять про сутність, цілі та завдання, зміст та специфіку різних ТПМ; алгоритми реалізації ТПМ; інструментарій ТПМ; показники та методи діагностики ефективності технологій.

З огляду на забезпечення доступності МК до тестів та за умов всесвітніх жорсткого та адаптивного карантинів, дистанційної та змішаної форм навчання у ЗВО, тести були завантажені у Google Forms. При цьому чітко вказувався час, який відводився на виконання кожного тестового завдання (по 1 хв). У визначений час – доступ до е-форми закривався. Розроблена шкала оцінювання результатів тестування, з якою МК були попередньо ознайомлені. Результати тестування оцінювалися за бальною шкалою (за кожну вірну відповідь – 1 бал). За результатами тестування було визначено такі рівні: низький (оцінка «задовільно») – 20-30 балів, середній (оцінка «добре») – 31-40 балів, високий (оцінка «відмінно») – 41-50 балів. Для діагностики змістового компоненту автором розроблено навчально- методичне видання «Технології педагогічного менеджменту: тестові завдання»

Визначення рівня сформованості операційного компонентуза технологічним критерієм потребувало дослідження такого ключового показника як рівень сформованості комплексу компетенцій управлінсько-технологічної компетентності, які забезпечують здатність МК застосовувати на практиці сучасні ТПМ; володіння технологічним інструментарієм ефективного управлінця та алгоритмами реалізації ТПМ; здійснення їх оптимального вибору. Тобто, в розрізі даного компоненту діагностувались професійні навички – hard skills, які формують управлінсько-технологічну компетентність. Вони є стійкими, їх можна наочно продемонструвати та легко виміряти.

Діагностика здійснювалась на основі кейсів та управлінських задач, у яких змодельовано реальні проблеми управлінського характеру, з якими респондент у майбутньому, займаючи керівну посаду в закладі освіти, зможе зіткнутися. Ефективно вирішити посталу проблему допоможе обізнаність в сучасних ТПМ. Кожному респонденту необхідно розв’язати по три кейси, які орієнтовані на визначення рівня компетенцій співпраці, організаційних та інформаційних компетенцій.

Кожна практична ситуація має проблемне запитання, яке необхідно вирішити. Респонденту необхідно обміркувати проблему, описану в кейсі; сформулювати пропозиції та висновки щодо вирішення означеної проблеми, опираючись на свої знання та досвід. Розробка рішення запропонованої проблеми відбувається індивідуально.

Оцінюючи рішення кейсу, ми враховували: адекватне застосування теоретичних знань із педагогічного менеджменту; вміння вирізняти та ідентифікувати проблему; ставити запитання, виходячи з конкретної ситуації; ефективність обраних методів, технологій; оригінальність та реальність пропозиції щодо розв’язання проблемної ситуації; аргументованість власної позиції; вміння чітко, логічно, структуровано висловлювати власну позицію; наявність альтернативних варіантів вирішення; обґрунтованість висновків.

Визначення рівня сформованості особистісно-рефлексивного компонентуздійснювалось за особистісним та рефлексивним критеріями та вимагало дослідження таких показників як: рівень сформованості професійно важливих якостей МК, необхідних для здійснення ефективного менеджменту. Зокрема: лідерських, організаторських та комунікативних здібностей, здатності до керівництва, асертивності та креативності. Тобто в розрізі даного компоненту нами діагностувались soft skills МК закладів освіти. Варто зауважити, що висновки діагностики – результат застосування обраних методик на момент тестування. Навички можна розвинути в процесі неформальної та інформальної освіти.

Особистісний критерій. Розвиток лідерських здібностей у майбутніх освітніх керівників та формування в них практичних навичок ефективного лідерства вважаємо одним із пріоритетних завдань їх професійної підготовки. Для оцінки здатності до лідерства здобувачів ВО, нами застосована методика Є. Жарикова та Є. Крушельницького «Діагностика лідерських здібностей». Анкетування дозволило визначити рівень реалізації можливостей МК та їх лідерських здібностей під час навчання. Респондентам необхідно відповісти на 50 питань, обравши відповідь «так» чи «ні». На основі результатів виявляються чотири можливі рівні володіння магістрантом лідерськими якостями: низький, середній, високий та з тенденцією до диктату.

Методика оцінки комунікативних та організаторських здібностей «КОЗ» В. Синявського та Б. Федоришина дала можливість виявити у респондентів рівень здатності налагоджувати міжособистісні відносини (ділові та дружні), бажання розширювати професійні контакти, брати участь у групових та масових заходах, уміння переконувати, проявляти ініціативу тощо. Методика включає 40 запитань закритої форми (відповідь респондента: «так» або «ні»). При цьому, рівень комунікативних та організаторських здібностей визначається окремо.

Опитування «Чи здатні Ви стати керівником?» дає можливість визначити у респондента рівень потенційної здатності до керівництва. Дана компетентність є надважливою для освітнього менеджера. Набрані респондентом 40 і більше балів указують на високий рівень, 10-40 – на середній, 10 і менше – на низький рівень сформованої здатності до керівництва.

Через попит на творчу особистість з нестандартним мисленням, здатну опанувати та реалізувати креативний стиль в управлінській діяльності, постає потреба в необхідності розвитку в майбутніх фахівців креативного потенціалу шляхом застосування сучасних ТПМ. Креативний потенціал МК виявляється у його здатності ставити і вирішувати завдання у сфері своєї майбутньої діяльності, підходити до вирішення конкретної справи нестандартно, самостійно та ефективно.

Здатність конструктивно відстоювати свою точку зору є професійно необхідною особистісною якістю успішного управлінця. Концепція асертивності сформувалася ще в середині ХХ ст. на основі досліджень американського психолога А. Солтера (A. Solter). Для виявлення рівня асертивності у МК було використано методику «Тест на асертивність». Респондентам необхідно оцінити (від 1 до 4 балів) двадцять тверджень, прогнозуючи свої ймовірні дії щодо описаних типових життєвих ситуацій. Отримані бали підсумовуються, а їх сума є показником рівня асертивності: низький рівень (30-50 балів) – вказує на нерішучість МК; середній рівень (50-70 балів) – характеризує оптимальний рівень асертивності МК, що сприятиме його успішній управлінській діяльності; високий рівень (понад 70 балів) вказує на агресивність і безцеремонність респондента, здатного до маніпуляцій. Тобто оптимальний рівень асертивності для управлінця є середній.

Методика «Діагностика творчого потенціалу та креативності» Є. Рогова дає можливість діагностувати у МК рівень креативності. Респондентам пропонується відповісти на запитання анкети. Набрані бали після інтерпретації проведеного вказують на наявний у МК рівень креативності: високий рівень – 48 і більше, середній – 18-47, низький – менше 18-ти балів.

Визначення рівня сформованості рефлексивного критеріювимагало дослідження здатності МК до рефлексивності.

Здатність до рефлексії є однією з провідних у структурі професійно значущих якостей. Крім того, вона впливає на розвиток психолого- педагогічних здібностей у цілому.

Рефлективність розглядаємо як: здатність МК до спрямування власної активності на самого себе; здатність аналізувати свої реальні можливості при виконанні трудових функцій; здатність здійснювати пошук причинно- наслідкових зв’язків у супутніх процесах та явищах; здатність реалізувати ефективну комунікацію з іншими; здатність проєктувати свою професійну діяльність. Тому надважливим моментом в процесі підготовки МК освітнього закладу є виявлення актуального рівня рефлексивності здобувача та забезпечення комфортного освітнього середовища для розвитку в нього цієї якості. Компонентами рефлексивності є мотиви до самоусвідомлення, самореалізації, самоорганізації, самовдосконалення, самовиховання, самопізнання (включає самоаналіз та самооцінку).

Загальний рівень сформованості у респондентів кожного з означених критеріїв готовності до застосування ТПМ визначався як середнє арифметичне кількісних значень кожного показника відповідного критерію. Визначені показники набувають стійкості за умов розуміння майбутніми керівниками актуальності і готовності їх до застосування ТПМ в управлінській діяльності ЗО.

Зібрані дані впродовж констатувального експерименту є підставою для такої побудови дослідження, яка дозволяє прогнозувати формування готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ. Пошуковий етап педагогічного експерименту полягав в уточненні й коригуванні експериментальної методики та довів, що її використання позитивно позначається на ефективності та результативності підготовки МК ЗЗСО до застосування ТПМ, що стало основою для формувального етапу педагогічного експерименту.

Формувальний етап педагогічного експерименту спрямований на підготовку МК ЗЗСО до застосування ТПМ безпосередньо в процесі впровадження експериментальної методики. Відтак, передбачав

експериментальну перевірку гіпотези дослідження, апробацію системи підготовки МК ЗЗСО до застосування ТПМ; перевірку на ефективність виокремлених і обґрунтованих організаційно-педагогічних умов.

В основу дослідження було покладено технологічний, компетентнісний, студентоцентрований, системний, діяльнісний, праксеологічний, ситуаційний, цифровий та рефлексивний підходи, які визначили організацію, логіку, відбір методів, організаційно-педагогічних умов та критеріїв дослідження.

З метою вдосконалення знань та формування вмінь і навичок з технологізації управлінської діяльності в ЗЗСО була реалізована педагогічна система підготовки МК до застосування ТПМ.

З метою підтвердження ефективності впровадження авторської педагогічної системи підготовки МК ЗЗСО до застосування ТПМ було створено контрольну та експериментальну групи (із загальним терміном навчання 1 рік і 4 місяці), здійснено порівняння сформованості готовності МК КГ та ЕГ на початку та вкінці формувального експерименту.

Здобувачі, які ввійшли до контрольної групи – навчались за традиційною моделлю підготовки МК закладів освіти. Окремого завдання щодо застосування ТПМ майбутнім керівникам не ставилося.

Тобто, в контрольній групі не здійснювалось жодних додаткових дій щодо формування в МК готовності до застосування ТПМ. Тоді як у експериментальній – була впроваджена авторська педагогічна система підготовки в зазначеному напрямі.

Експериментальна і контрольна групи сформовані таким чином, щоб основні компоненти, критерії та показники в МК несуттєво відрізнялися (доведено методами математичної статистики). Це забезпечило можливість коректного порівняння одержаних даних на констатувальному та формувальному етапах експерименту, а також дало можливість зробити обґрунтовані висновки щодо ефективності впроваджених організаційно- педагогічних умов, моделі та методики їх реалізації в освітньому процесі ЗВО при підготовці МК ЗЗСО.

На формувальному етапі проходило повторне оцінювання досліджуваних показників на основі тих самих методик діагностики, які використовувались на констатувальному етапі дослідження. Комплексне використання системи діагностичних методик дозволило одержати інформацію про об’єктивний перебіг процесу формування готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ і провести її порівняльний аналіз. Забезпечило також об’єктивність, точність, достовірність та надійність сформульованих висновків.

Впродовж експериментального дослідження реалізовано:

* викладання оновлених за змістом навчальних дисциплін «Теорія та менеджмент освітніх організацій», «Інформаційно-цифрові технології в освіті та науці», «Психологія управління», «Оцінка якості управлінської діяльності в системі освіти», «Педагогічна комунікація», «Маркетинг на ринку освітніх послуг», «Моніторинг якості освіти» та спецкурсу «Технології педагогічного менеджменту»;
* проведення тренінгів по застосуванню різних ТПМ в розрізі аудиторної та позааудиторної роботи МК освітніх закладів;
* використання авторських навчально-методичних матеріалів:

«Технології педагогічного менеджменту: конспекти лекцій», «Технології педагогічного менеджменту: тренінги», «Технології інформаційного менеджменту в таблицях», «Технології педагогічного менеджменту: тестові завдання», «Технології педагогічного менеджменту: збірник кейсів»,

«Технології педагогічного менеджменту: глосарій», «Діагностика готовності МК ЗЗСО до застосування технологій педагогічного менеджменту: збірник методик»;

* проведення та участь у семінарах та вебінарах із стейкхолдерами щодо модернізації ОПП з підготовки МК закладів освіти;
* участь у наукових та методичних семінарах, симпозіумах, науково- практичних конференціях різних рівнів з метою апробації результатів дослідження;
* керівництво управлінською практикою з додатковим індивідуальним завданням із ТПМ;
* керівництво кваліфікаційними роботами магістрів із проблем застосування в управлінській діяльності ТПМ.

Контрольний етап педагогічного експериментувключав інтегральну обробку даних, порівняння вхідних та вихідних результатів дослідження (результатів констатувального та формувального етапів), їх аналіз. Даний етап дозволив визначити міру ефективності реалізованої дослідно- експериментальної роботи. Емпіричні дані піддавалися кількісній та якісній обробці, висновки дослідження підтверджувалися методами математичної статистики.

Отже, проведення дослідно-експериментальної роботи впродовж констатувального, пошукового, формувального та контрольного етапів спрямовувалося на перевірку загальної гіпотези: професійна підготовка МК ЗЗСО буде ефективною, якщо її здійснювати на основі науково обґрунтованої та експериментально перевіреної системи підготовки відповідних фахівців до застосування ТПМ. Оцінювання сформованості рівня готовності МК до застосування ТПМ здійснювалося відповідно до розроблених компонентів, критеріїв та їх показників.

# 3.2.Аналіз результатів експериментального дослідження

Задля підтвердження ефективності обґрунтованої та впровадженої в умовах магістратури авторської педагогічної системи підготовки МК ЗЗСО до застосування ТПМ на контрольному етапі експерименту нами використовувалися статистичні методи якісного та кількісного аналізів одержаних результатів констатувального та формувального етапів.

Оцінка рівня сформованості готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ проводилася за складеною нами схемою окремо по завершенню констатувального та формувального етапів експерименту за кожним визначеним компонентом, критерієм та показником. На обох етапах експерименту використовувалися ідентичні діагностичні методики.

Мотиваційний компонент перевірявся за мотиваційним критерієм, показниками якого визначено рівні інтересу до управлінської діяльності, кар’єрної мотивації, мотивації до успіху та уникнення невдач, готовності до ризику, потреби у впровадженні ТПМ в управлінську діяльність сучасного ЗО.

Діагностика рівня сформованості інтересу до управлінської діяльності в респондентів проводилась за авторською методикою. Здобувачам було запропоновано заповнити анкету та обрати найбільш прийнятні для них варіанти відповідей. За ступенем значущості кожного варіанту відповіді, вираженого в балах, робився висновок про те, наскільки чітко в МК проявляються мотиви та інтереси до управлінської діяльності. Усвідомлений інтерес до професії може мати місце там і тоді, коли особистість усвідомлює свої індивідуальні особливості та їхню відповідність до змісту та специфіки професійної праці. Переконані, що сформованість професійного інтересу, а саме інтересу до управлінської діяльності, має вагоме значення та сприяє позитивному ставленню здобувачів до обраного фаху та формує прагнення до саморозвитку.

Діагностика інтересу до управлінської діяльності, в тому числі, до керівної посади, показала, що високий рівень (підвищений інтерес до управлінської діяльності) має незначна кількість здобувачів КГ (18,87%) та ЕГ (16%); середній рівень (активний інтерес) мають 52,83% здобувачів КГ та 52% ЕГ; низький рівень (пасивний інтерес) мають 28,3% здобувачів КГ та 32% ЕГ. Результати діагностики наочно демонструють, що в респондентів переважає активний інтерес до управлінської діяльності (тобто за шкалою авторської методики діагностики – середній рівень сформованості). Це пояснюється тим, що здобувачі, незважаючи на високу відповідальність, все ж розглядають керівну діяльність як шлях до більшого заробітку, статусність, можливість впливати на робочий процес та стратегічно важливі рішення, можливість самоствердитися та задовольнити своє прагнення до влади. Тобто в здобувачів на початку експерименту в переважній більшості домінували супутні та другорядні, а не головні, стійкі мотиви до управлінської діяльності.

Варто зазначити, що переважна більшість респондентів (КГ – 86,79%, ЕГ – 88%) зазначила, що вони б хотіли обіймати керівну посаду (наприклад, директора/заступника директора в ЗЗСО) та мають для цього потенційні можливості. Проте, з них – 37,74% (КГ), 36 % (ЕГ) все ж краще хотіли б відкрити приватний освітній заклад / розвиваючий центр і управляти саме ним. Менш амбіційними виявилися 13,21% (КГ), 12% (ЕГ) опитаних, які зазначили, що керівна посада – не для них. 86,79 % (КГ) 88% (ЕГ) респондентів декларують готовність брати на себе більшу відповідальність у разі підвищення особистого професійного статусу. Менш упевненими виявилися лише 13,21% респондентів КГ та 12% ЕГ. Подібний виклик їх досить сильно лякає.

Тобто у респондентів наявна суперечність між бажанням управляти і дещо однобічним, прагматичним сприйняттям управлінської діяльності, що потребує подальшої системної корекції та формування ціннісних орієнтацій сучасного керівника ЗЗСО.

Щодо кар’єрної мотивації, то вона є сукупністю зовнішніх та внутрішніх спонукальних сил, які провокують майбутніх освітніх менеджерів здійснювати діяльність з метою досягнення певних цілей. Зокрема, цілі кар’єрного просування. Кар’єрна мотивація сприяє стимулюванню здобувачів до навчальної та професійної діяльності.

Застосована в експериментальному дослідженні адаптована нами методика А. Ное, Р. Ное, Д. Баххубер «Кар’єрна мотивація» включає три основні компоненти − кар’єрну інтуїцію, кар’єрну причетність та кар’єрну стійкість. За допомогою даної методики нами виявлено, що:

* рівень кар’єрної інтуїції (розглядаємо як адекватність самооцінки здобувачем своїх професійних здібностей у контексті фактичної ситуації) в респондентів загалом низький (КГ – 71,70%, ЕГ – 74%). Це свідчить про постановку неадекватних кар’єрних цілей (завищених або ж занижених); слабке використання особистісних ресурсів для просування по кар’єрних сходах; неготовність оволодівати новими методами, технологіями, необхідними для кар’єрного просування;
* рівень кар’єрної причетності (готовність здобувача самовіданно працювати на реалізацію цілей ЗО, в якому він працюватиме / вже працює, робити все можливе і неможливе для його розвитку) – в переважній більшості – середній (КГ – 77,36%, ЕГ – 78%), що вказує на готовність здобувача працювати тільки в робочий час. Натомість, управлінська діяльність керівника ЗЗСО потребує нерідко понаднормових зусиль та часу. До цього готові тільки 7,55% респондентів контрольної та 8% – експериментальної групи;
* рівень кар’єрної стійкості (тобто здатність справлятися з труднощами, адаптуватися до зміни ситуації, бути гнучким) у майбутніх освітніх менеджерів також середній (КГ – 69,81%, ЕГ – 70%). Це вказує на середній рівень адаптованості здобувачів до мінливих умов і здатність до подолання труднощів та проблем, які виникають у ході реалізації професійної діяльності.

Крім того, за допомогою адаптованої методики «Кар’єрна мотивація» додатково можна визначити ще й характерний тип майбутньої посади здобувачів. Результати наступні: керівник ЗО (директор) – 30,19% (КГ), 32% (ЕГ); керівник структурного підрозділу в ЗО – 41,51% (КГ), 44% (ЕГ) та спеціаліст (вчитель, вихователь) – 28,3% (КГ), 24% (ЕГ).

У результаті дослідження трикомпонентної кар’єрної мотивації ми прийшли до наступних висновків: несформованість професійних орієнтацій впливає на бажання просуватися кар’єрними сходами, а незадоволеність умовами праці та особистими компетентностями призводить до зниження кар’єрної інтуїції та причетності, формує кар’єрну нестійкість. Тобто всі компоненти є взаємообумовленими.

Середньоарифметичний показник сформованості кар’єрної мотивації наступний:

– КГ: високий рівень – 10,06%, середній – 54,72%, низький – 35,22%;

* ЕГ: високий рівень – 8%, середній – 54,67%, низький – 37,33%.

Дослідження мотивації до успіху, до уникнення невдач та готовності до ризику, ми проводили в комплексі за батареєю методик: «Діагностика особистості на мотивацію до успіху» (Т. Елерс), «Діагностика особистості на мотивацію до уникнення невдач» (Т. Елерс) та «Діагностика міри готовності до ризику» (Г. Шуберт).

Що ж до сформованої у респондентів схильності до ризику на вихідному етапі діагностики, то високий рівень виявила доволі незначна частина здобувачів (15,09% – КГ та 18% – ЕГ). Більшість респондентів продемонструвала низький рівень (58,5% – КГ та 54% – ЕГ). Низький рівень сформованої схильності до ризику вказує на те, що МК не готові приймати самостійні рішення (в тому числі, управлінські), і діяти в умовах невизначеності.

Виявлено, що на констатувальному етапі в респондентів переважає середній рівень мотивації до успіху (КГ – 54,72%, ЕГ – 54%) та високий рівень мотивації до уникнення невдач (КГ – 56,6%, ЕГ – 56%). А це вказує на те, що респонденти віддають перевагу малому, або ж, навпаки, занадто великому ризику, де невдача (неуспіх) не підриває їхнього авторитету. Респонденти з високою орієнтацією на успіх (КГ – 26,42%, ЕГ – 28%) надають переваги середньому рівню ризику (КГ – 26,42%, ЕГ – 28%). Ті, що побоюються невдач, важко їх переживають, надають переваги малому, або ж, навпаки, занадто високому рівню ризику.

Варто відзначити також, що ті, хто мають високий рівень мотивації на успіх (КГ – 26,42%, ЕГ – 28%) і таку ж готовність до ризику (КГ – 15,09%, ЕГ – 18%) – рідше потрапляють у безглузді ситуації, ніж ті, які мають високий рівень готовності до ризику та сильну мотивацію до уникнення невдач. Тобто такі здобувачі зводять до мінімуму ризики, бо мають страх перед негативними ситуаціями. І навпаки, наявний високий рівень мотивації до уникнення невдач (КГ – 56,6%, ЕГ – 56%) у майбутнього фахівця є перешкодою до розвитку мотивації до успіху.

На етапі констатувального експерименту виявлено також, що високий рівень сформованості потреби у застосуванні ТПМ має тільки незначна кількість респондентів КГ і ЕГ (11,32% та 12% відповідно); середній рівень мають здобувачі КГ і ЕГ (52,83% та 52% відповідно); низький рівень – (35,85% та 36% відповідно). Результати наочно демонструють недостатню сформованість у досліджуваних здобувачів ВО розуміння основних засад ефективного освітнього менеджменту; доцільності та можливостей технологізації управлінської діяльності; тобто недостатню сформованість управлінсько-технологічної компетентності та похідної системи компетенцій. Відтак, у 35,85% (КГ) та 36% (ЕГ) здобувачів виявлено байдуже ставлення до технологій педагогічного менеджменту, несформовану осмислену та активну позицію, нерозуміння реальної потреби у їх застосуванні. Натомість, ми підкреслюємо особливу важливість технологізації управлінської діяльності в мінливих умовах сьогодення, яка є закономірним наслідком технологічних революцій, зумовлює пошук ефективних інструментів для управління сучасним освітнім закладом.

Результатами технологізації управлінської діяльності можуть бути: якісно нові проєкти освітніх систем, стратегічні плани та програми розвитку; вдосконалений аналіз та контроль освітнього процесу; ефективні управлінські рішення; створення сприятливого освітнього середовища; раціонально розподілений час управлінця; ефективне командоутворення в освітньому закладі; широкий спектр можливостей для моделювання явищ, процесів, структур в закладі освіти, ефективний маркетинг освітньої діяльності ЗЗСО тощо. Тому дуже важливо спрямувати педагогічну систему підготовки МК ЗЗСО на формування в них потреби в застосуванні ТПМ в подальшій управлінській діяльності.

Кореляційний аналіз на вихідному етапі дослідження показав сильну позитивну кореляцію між показниками кар’єрної мотивації та потребою в застосуванні ТПМ (КГ 0,999506; ЕГ 0,999479); між показниками інтересу до управлінської діяльності та кар’єрної мотивації (КГ 0,947819; ЕГ 0,977756); між показниками інтересу до управлінської діяльності та потреби в застосуванні ТПМ (КГ 0,937328; ЕГ 0,984018); між показниками інтересу до управлінської діяльності та мотивації до успіху (КГ 0,89002; ЕГ 0,74387).

Також кореляційний аналіз показав сильну негативну (обернену) кореляцію між показниками мотивації до уникнення невдач та кар’єрної мотивації (КГ -0,9758; ЕГ -0,99683), між показниками мотивації до уникнення невдач та потреби у застосуванні технологій інформаційного менеджменту (КГ -0,98222; ЕГ -0,99373); помірну негативну кореляцію між показниками мотивації до уникнення невдач та мотивації до успіху (КГ - 0,52491; ЕГ -0,52083), готовності до ризику та мотивації до успіху (КГ - 0,45321; ЕГ -0,5). Тобто показники мотивації до уникнення невдач та готовності до ризику у взаємодії з іншими показниками мотиваційного компоненту утворюють негативну кореляцію. Негативний коефіцієнт кореляції свідчить про різну спрямованість варіювання ознак: при зміні

одного показника в бік збільшення – інший зменшується і навпаки. Наприклад, чим вищий рівень мотивації до успіху в майбутнього управлінця, тим нижчий показник готовності до ризику; і навпаки, чим нижчий рівень готовності до ризику, тим вищий рівень мотивації до успіху.

Так, 23,06% (КГ) та 23% (ЕГ) здобувачів показали прагнення досягти успіху та визнання, а також високу потребу в технологізації управлінської діяльності в ЗЗСО. Респонденти характеризуються цілеспрямованістю, ініціативністю, стратегічністю, гнучкістю, адаптивністю, наполегливістю, впевненістю в собі, готовністю до роботи в команді.

Значну кількість здобувачів нами віднесено до середнього рівня сформованості мотиваційного компоненту – 43,08% (КГ), та 42,78% (ЕГ). У них виражене бажання досягати позитивних результатів, сформовано прагнення системно підвищувати рівень своєї фахової підготовки (зокрема, у сфері управління), однак відсутня осмислена позиція щодо необхідності в застосуванні ТПМ; сформовано прагнення впливати на інших людей, вести за собою, однак відсутнє бажання здійснювати самоконтроль та саморефлексію.

На жаль, досить значна кількість респондентів продемонструвала низький рівень сформованих показників мотиваційного компоненту (33,86% КГ та 34,22% – ЕГ). У них слабо виражено бажання досягати позитивних результатів в управлінській та освітній діяльностях. Здобувачі на даному етапі не готові до виконання складних завдань: брати на себе відповідальність за вирішення проблем, виявляти ініціативність, упевненість у собі, креативність, наполегливість. Отже, в них несформовані інтерес до управлінської діяльності, кар’єрна мотивація та мотивація до успіху; переважає вмотивованість на невдачу, що є наслідком підвищеної тривожності, невпевненості, боязні приймати управлінські рішення та нести за них відповідальність.

Аналіз показників мотиваційного компоненту на вихідному етапі дослідження вказав на потребу в корекції наявних мотиваційних та ціннісних установок майбутніх управлінців, що перешкоджають досягненню успіху, змінах внутрішнього ставлення здобувача як до наявного рівня своїх можливостей, так і до перспектив їхнього розвитку.

Аналізуючи отримані дані зазначимо, що незначна частка здобувачів – 5 (9,43% – КГ) та 6 (12% – ЕГ) показала високий рівень знань. При цьому, більшість здобувачів продемонструвала низький рівень теоретичних знань – 30 (56,6% – КГ) та 29 (58% – ЕГ). Це, в свою чергу, ще раз підтвердив нагальну необхідність забезпечення в подальшому цілеспрямованого та системного здобуття майбутніми керівниками знань про ТПМ.

Отже, діагностика наявних у здобувачів знань із управлінської технологізації показала недостатній їх рівень. Без теоретичних знань, як відомо, професійна діяльність, тим більше, управлінська, не може бути компетентною. Особливо відчутні труднощі у здобувачів із визначенням оптимального інструментарію та раціонального алгоритму реалізації тієї чи іншої ТПМ в кожному окремому випадку.

Результати кореляційного аналізу вказують на наявність залежності між масивами змінних, одержаних від респондентів КГ та ЕГ змістового компоненту готовності до застосування ТПМ (𝑟=0,98907). Як бачимо, показник близький до одиниці, що вказує на наявність сильної лінійної кореляційної залежності в показниках даного компоненту готовності на констатувальному етапі та досить рівномірний його характер у респондентів КГ та ЕГ.

Задля чітких результатів діагностики ми згрупували означені компетенції за провідними напрямами управлінської технологізації, виділивши: *компетенції співпраці* (здатність до лідерства, командоутворення, трансформації педагогічного колективу в команду однодумців; здатність викликати почуття прихильності та поваги в педагогічних працівників, школярів, їх батьків тощо; здатність до налагодження психологічно комфортної, позитивної атмосфери в колективі тощо); *організаційні компетенції* (здатність до делегування повноважень, прийняття управлінських рішень, раціонального використання робочого часу, стратегічного планування розвитку ЗО тощо); *інформаційні компетенції* (здатність до моніторингу освітньої діяльності ЗЗСО, ефективного комунікування із учасниками освітнього процесу ЗЗСО, управління закладом освіти засобами хмарних технологій; застосування інструментів маркетингу освітніх послуг тощо).

Діагностика рівня сформованості у МК ЗЗСО управлінсько- технологічної компетентності та її компетенцій здійснювалася на основі проведеної роботи з кейсами, що розроблені та зібрані дисертантом у навчально-методичному виданні «Технології педагогічного менеджменту: збірник кейсів». Кожному респонденту необхідно розв’язати по три кейси, кожен з яких орієнтований на визначення рівня компетенцій співпраці, організаційних та інформаційних компетенцій. Для розв’язання проблем управлінського характеру, що представлені у кейсах, необхідні: обізнаність МК у теоретико-методологічних та практичних засадах сучасних ТПМ; сформованість критичного мислення, комунікативних здібностей; здатність працювати у команді.

Аналізуючи вихідні дані, констатуємо, що високий рівень сформованості компетенцій співпраці продемонстрували тільки 5,66% респондентів КГ та 8% – ЕГ. 16 здобувачів КГ (30,19%) та 18 здобувачів ЕГ (36%) показали середній рівень сформованості компетенцій співпраці. А низький – виявлено у 34 здобувачів (64,15%) КГ та 28 здобувачів (56%) ЕГ.

Щодо рівня сформованості організаційних компетенцій, то високий рівень зафіксовано у 7,54% (КГ) та 12% (ЕГ); середній – переважає у 26,42% (КГ) та 20% (ЕГ); низькому рівню відповідає 66,04% (КГ) та 68% (ЕГ) здобувачів.

Високий рівень сформованості інформаційних компетенцій виявився у 9,43% – КГ та 14% – ЕГ. Більшість респондентів КГ (54,71%) та ЕГ (56%) продемонструвала низький рівень.

Таким чином, наведені вище результати дають підстави стверджувати, що в МК ЗЗСО на констатувальному етапі дослідження переважали низький та середній рівні сформованості всіх означених груп компетенцій.

Аналіз отриманих результатів указує на необхідність відпрацювання системи компетенцій через тренінги, рольові та імітаційні ігри, дискусійні методи, розв’язування кейсів тощо.

Діагностика показала, що здобувачі мають переважно середній (54,72% – КГ та 60% – ЕГ) та низький (30,19% – КГ та 28% – ЕГ) рівні зазначених здібностей. Високий рівень сформованості лідерських здібностей виявлено лише у 15,09% – КГ та 12% – ЕГ. Це вказує на потребу введення в педагогічну систему підготовки МК ЗЗСО теорії та практики з технології лідерства.

Наступні, не менш важливі soft skills для кожного сучасного успішного фахівця – комунікативні та організаторські здібності. Вивчались вони у майбутніх освітніх менеджерів за методикою В. Синявського та Б. Федоришина під назвою «КОЗ» (комунікативні та організаторські здібності). Відтак, високий рівень показали 20,76% (КГ) та 24% (ЕГ) респондентів; середній – 50,94% (КГ) та 48% (ЕГ); низький – 28,3% (КГ) та 28% (ЕГ). Потенційні можливості для підвищення рівня комунікативних і організаторських здібностей у МК мають технології ефективних комунікацій, прийняття управлінських рішень, делегування повноважень тощо.

Діагностика здатності до керівництва проводилася через анкетування під назвою «Чи здатні Ви стати керівником?». Високий рівень здатності продемонстрували 26,41% (КГ) та 24% (ЕГ) МК; середній – 41,51% (КГ) та 48% (ЕГ); низький – 32,08% (КГ) та 28% (ЕГ). Результати діагностики показують, що респонденти мають переважно середній та низький рівень здатності до керівництва. Формування здатності до управління забезпечить цілісне вивчення системи ТПМ.

Переконані, що серед важливих якостей особистості, яка провадитиме управлінську діяльність, є асертивність. Тому показник низького рівня її розвитку в 41,51% – КГ та 34% – ЕГ респондентів можна розглядати як

«вразливе місце», що потребує особливої уваги НПП та спеціального навчання здобувачів ВО. Адже респонденти з низьким рівнем асертивності характеризуються як нерішучі, з негнучким та конвергентним мисленням. Високий рівень сформованості даної якості виявлено у 13,21% – КГ та 16% ЕГ. Посилити цей показник можна через технології ефективних комунікацій та фасилітаційну технологію.

Не викликає сумніву, що для МК ЗЗСО важливо проявляти креативність в управлінській діяльності, мати сформоване дивергентне мислення, вміти вирішувати нестандартні проблеми, приймати неординарні та альтернативні управлінські рішення. Рівень сформованості креативності в управлінській діяльності здобувачів визначався за допомогою методики Є. Рогова «Діагностика творчого потенціалу та креативності». Високий рівень креативності в управлінській діяльності продемонстрували 18,87% – КГ та 18% – ЕГ; середній –39,62% (КГ) та 42% (ЕГ). На жаль, досить високий відсоток респондентів показали низький рівень (41,51% – КГ та 40% – ЕГ). Такі респонденти байдужі до нового, прогресивного, передового; до пошуку нестандартних рішень; не мають сформованої здатності мислити категоріями ефективності.

Рефлексивність майбутніх освітніх менеджерів діагностували за опитувальником А. Карпова. Щодо рівня сформованості здатності до рефлексії, то високий рівень переважає у 13,21% (КГ) та 16% (ЕГ) досліджуваних; середній – у 47,17% (КГ) та 48% (ЕГ), низькому рівню відповідає 39,62% (КГ) та 36% (ЕГ) респондентів.

Підвищенню рівня сформованості особистісно-рефлексивного компоненту сприятиме застосування на навчальних заняттях, в умовах магістратури ЗВО, кейс-технологій та тренінгових технологій.

Результати КЕ дали підстави стверджувати, що формування готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ на вихідному етапі здійснюється дещо стихійно, а традиційні підходи не забезпечують високого рівня їх готовності до інноваційно-орієнтованого технологічного управління. З метою подолання виявлених на етапі КЕ прогалин, було прийнято рішення щодо проведення подальшого дослідження.

У підсумку вихідної діагностики зауважимо, що досліджувані компоненти (мотиваційний, змістовий, операційний, особистісно- рефлексивний) були покладені в основу визначення інтегрального особистісного утворення – готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ та виявлення рівня його сформованості як загального показника.

Отже, отримані дані підтверджують те, що науково-педагогічними працівниками означених ЗВО проводиться певна робота з формування готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ на другому (магістерському) РВО за профільною ОП, оскільки виявлено здобувачів, які показали високий та середній рівні. Однак, нас хвилювала й значна частина майбутніх фахівців, які продемонстрували низький рівень, що зумовило нагальну потребу в цілеспрямованому та системному формуванні готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ.

У ході аналізу отриманих результатів з’ясовано, що без спеціальної, чітко зорієнтованої, системної та послідовної роботи домогтися того, щоб переважна більшість опитаних були максимально готовими до технологізації в управлінській діяльності та мали високий і середній рівні сформованості всіх компонентів готовності до застосування ТПМ, – надскладно. Це дало нам поштовх на прогнозування, розроблення й подальшу апробацію в умовах магістратури системи підготовки МК ЗЗСО до застосування ТПМ.

Результати констатувального етапу експерименту доводять стихійність формування готовності до застосування ТПМ, також засвідчують потребу цілеспрямованої діяльності з формування означеної готовності в процесі фахової підготовки в магістратурі ЗВО. Враховуючи отримані результати, ухвалено рішення про доцільність проведення формувального етапу експерименту, що базуватиметься на оптимізації процесу формування готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ шляхом упровадження авторської педагогічної системи.

Проведення формувального етапу експериментудало можливість перевірити ефективність реалізації розробленої системи підготовки МК ЗЗСО до застосування ТПМ, що було здійснено завдяки зрізу емпіричних показників предмета дослідження після впровадженої процедури формувальних впливів.

Показники контрольної групи виступали еталоном порівняння для встановлення формувального ефекту, досягнутого в роботі з експериментальною групою. Надалі результати дослідження піддавалися відповідному математично-статистичному аналізу та використовувалися для виявлення і обґрунтування закономірностей формування й розвитку готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ.

У ході дослідження застосовувалась кореляційна стратегія для встановлення валідності та надійності застосованих методик діагностики, що базуються на підрахунку певних типів відповідей.

Проведений аналіз рівнів сформованості мотиваційного компоненту готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ показав, що в контрольній групі відбулися незначні зміни. Кількість майбутніх освітніх менеджерів із високим рівнем зросла на 2,11%, із низьким – зменшилась на 3,51%. Отримані незначні зміни у респондентів КГ свідчать про відсутність системної роботи, зорієнтованої на формування готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ.

Що ж до експериментальної групи, то після проведення формувального етапу експерименту відбулося суттєве покращення результатів. А саме: для високого рівня – +7,22%; середнього – +16,59%; низького рівня – –23,81%. Тобто, отримані результати вказують на кількісний та якісний ріст високого та середнього рівнів сформованості мотиваційного компоненту готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ.

Повторна діагностика показала, що в здобувачів уже домінували стійкі професійні мотиви та інтереси до управлінсько-технологічної діяльності: свідомість корисності своєї діяльності; прагнення допомагати колегам у складних, нестандартних ситуаціях; бажання передати свої знання, досвід, накопичені за час професійної діяльності; чітке розуміння основ технологічного менеджменту, потреби та доцільності у застосуванні ТПМ.

Відрадно відмітити, що відбулося суттєве зменшення респондентів із низьким рівнем схильності до ризику. Нагадаємо, що на початку експерименту переважна більшість здобувачів не могла приймати рішення в умовах обмеженої, часто неповної інформації, брати за них відповідальність; не здатна була прогнозувати, стратегічно мислити. Наприкінці експерименту здобувачі виявляли прагнення критично оцінювати ситуацію, прогнозувати, приймати й реалізувати рішення в ситуаціях невизначеності, нести за них відповідальність.

Значні позитивні зміни виявлені у рівні сформованості змістового компоненту. До проведення експерименту здобувачі цілісно не вивчали технологічний менеджмент в освіті, тому змістовий компонент попередньо

мав одні з найнижчих показників. Відтак, в ЕГ різко зросла кількість здобувачів, яких ми віднесли до високого й середнього рівнів. Приріст склав +14% і +22% відповідно. Якісний аналіз результатів показав, що МК ЗЗСО вільно володіють знаннями з теоретичних основ технологізації управлінської діяльності; визначають особливості, умови та шляхи ефективного застосування кожної з ТПМ ЗЗСО; мають сформовані основні особистісні якості та вміння керівника ЗЗСО, які необхідні для успішної управлінської діяльності.

Створення колажів із фотографій, газет чи журналів дозволяє людині працювати з темами майбутнього чи минулого. Створення колажів допомагає літнім людям працювати з емоціями, відновлювати почуття контролю над життям і формувати нові перспективи. Наприклад, робота над "картою спогадів" дозволяє відрефлексувати минуле, знайти позитивні моменти в життєвому досвіді та зменшити почуття тривоги. Водночас "карта мрій" дає змогу формувати нові цілі, навіть у ситуаціях глибокої соціальної нестабільності, тим самим стимулює мотивацію до активного життя. Створення колажів сприяє переосмисленню травматичного досвіду, активації ресурсів особистості та відновленню психологічної рівноваги. Наприклад, у процесі роботи з темою "Символи моєї підтримки" люди похилого віку можуть створювати колажі, що відображають джерела їхньої сили - сім’ю, спогади, значущі місця чи улюблені заняття. Учасники можуть працювати із темами спогадів, створюючи колажі з фотографій чи вирізок, які символізують важливі життєві моменти. А техніка створення "карти мрій" або "бачення майбутнього" дозволяє працювати з темою надії та відновлення. Учасники можуть використовувати зображення, які символізують їхні плани, цілі або бажання, стимулюючи мотивацію до дій навіть у складних обставинах.  Це сприяє інтеграції позитивного досвіду та формуванню відчуття безперервності життя, навіть у кризових умовах,  допомагає відчути зв’язок із важливими аспектами життя та знижує рівень тривожності. Учасники таких занять відзначають, що колажі допомагають виразити почуття, які важко описати словами, зокрема страхи, втрати чи сподівання. Це особливо важливо під час війни, коли відчуття майбутнього здається розмитим, а рефлексія через творчість дозволяє повернути віру в себе та свої можливості.

1. Літні люди, які втратили свої домівки через війну, створювали "колаж рідного дому", використовуючи старі фотографії та зображення, що нагадують про комфорт і стабільність. Ця практика допомогла їм прийняти втрату й водночас зберегти внутрішній зв’язок із минулим.
2. У центрі допомоги внутрішньо переміщеним особам була організована арт-терапевтична група для осіб старшого віку, яка працювала над створенням колажів на тему "Мій новий дім". Це сприяло зниженню рівня тривожності та формуванню більш позитивного ставлення до змін.
3. Під час групових занять учасники створювали "емоційний щоденник" у вигляді серії колажів, що дозволило їм помітити, як змінюється їхній стан із часом, і зрозуміти власну здатність до адаптації.

Перевага цього методу полягає в його доступності та універсальності. Він не потребує спеціальних навичок чи підготовки, але ефективно знижує емоційну напругу, сприяє відновленню відчуття контролю над власним життям і створює атмосферу взаємопідтримки в груповій взаємодії. Крім того, метод відкриває нові внутрішні ресурси для подолання кризових ситуацій, допомагаючи учасникам знаходити сили для адаптації та розвитку.

Літні люди, залучені до спільного виконання пісень, не тільки покращують свою пам’ять через запам’ятовування текстів, а й створюють атмосферу єдності. Учасники таких груп часто зазначають, що музика допомагає їм відновити зв’язок із позитивними моментами минулого. Наприклад, чоловік, який був змушений переїхати через військові дії, розповів, що спільне виконання народних пісень дало йому змогу відчути зв'язок зі своїм корінням і зміцнити почуття ідентичності. Музикотерапія використовує звук і ритм як інструменти для зменшення стресу, покращення настрою і відновлення когнітивних та фізичних функцій. Її застосування ефективне в роботі з депресією, тривожністю, травматичними переживаннями, а також у відновленні соціальних зв’язків. Американська асоціація музичної терапії зазначає, що цей метод є доказовим і позитивно впливає на людей з травматичними подіями, які долають наслідки посттравматичного стресу​. Наприклад, літні люди в групах можуть співати народні пісні або створювати музику разом, що не тільки знижує рівень стресу, а й сприяє соціалізації. Також прослуховування знайомих мелодій активує позитивні емоції та допомагає підтримувати пам’ять. Дослідження підтверджують, що музика може стати важливим інструментом у роботі з людьми, які переживають горе. Музикотерапія може бути ефективною для тих, хто втратив близьких, оскільки вона допомагає висловити емоції, які важко вербалізувати.Готовність співати залежить від стадії переживання горя, індивідуальних особливостей і атмосфери терапевтичного процесу. Головне -пропонувати людині безпечний простір, де вона сама зможе визначити, коли і як вона готова включитися. На ранніх стадіях (шок, заперечення, гнів) людині може бути складно прийняти участь у будь-якій активній діяльності, зокрема в співі. У цей час більш доречним може бути пасивне прослуховування музики, яка відображає її емоції або створює спокійну атмосферу. На стадії прийняття чи адаптації людина, можливо, буде більш відкритою до активної участі, оскільки спів може допомогти висловити почуття та сприяти емоційному розвантаженню. Спів у групі може бути менш загрозливим і сприяти поступовому залученню, оскільки групова динаміка створює атмосферу підтримки.Якщо людина не готова співати, це абсолютно нормально. Їй можуть запропонувати інші методи роботи.

Казкотерапія фокусується на роботі з уявою та створенні історій, які допомагають змінити погляд на події. Музикотерапія, у свою чергу, сприяє гармонізації емоцій через безпосередній вплив звуку на психофізіологічний стан. Обидва методи можуть ефективно поєднуватися у програмах реабілітації.

Окрім уже згаданих методів (малювання, ліплення, казкотерапія, музика, танцтерапія, колажування), існує низка інших, менш відомих, але ефективних форм. Ось деякі з них:

1. Терапія письмом (журналістика).  Ведення щоденника, написання листів чи історій дозволяє людині висловити свої думки й почуття, які важко сформулювати усно. Популярні техніки включають написання "листа собі" чи "листа в майбутнє".

2. Драматерапія. Використання театральних елементів для відображення своїх переживань. Це може включати рольові ігри, постановку сцен із минулого або уявлення позитивного майбутнього. Драматерапія допомагає переосмислити травматичні події через взаємодію з ними в безпечному середовищі.

3. Анімаційна терапія.  Включає створення простих мультфільмів або анімацій, які допомагають перенести свої переживання у творчий формат. Це стимулює уяву, знижує тривожність і дозволяє побачити проблему з боку.

4. Бібліотерапія. Читання художніх або спеціально підібраних текстів для осмислення проблеми чи натхнення. Літні люди можуть відновлювати віру в себе через казки, поезію чи біографії інших. Учасники також можуть створювати власні тексти, які виражають їхній досвід.

5. Фототерапія.  Використання фотографій для самовираження. Люди можуть працювати з особистими фотоальбомами, створювати нові знімки або інтерпретувати зображення. Це допомагає зберегти зв’язок із минулим або створити нові спогади.

6. Лялькотерапія. Робота зі створенням чи використанням ляльок, яка сприяє емоційному вираженню, розв’язанню конфліктів і розвитку внутрішньої стійкості. Цей підхід дозволяє символічно відтворити складні життєві ситуації.

7. Кулінарна арт-терапія. Приготування їжі як творча практика, що сприяє релаксації. Готування страв може символізувати турботу про себе або нагадувати про позитивні родинні традиції.

8. Екопсихологічна арт-терапія. Використання природних матеріалів, таких як гілки, листя чи каміння, для створення інсталяцій або композицій. Цей метод заспокоює та підсилює відчуття зв’язку з природою.

9. Кінетичний пісок і моделювання. Терапія, що передбачає створення сцен із піску в спеціальних контейнерах. Робота з пісочницею чи кінетичним піском дозволяє "грати" з формами та створювати сцени, які можуть символізувати внутрішні переживання або мрії. Людина через маніпуляцію об’єктами та текстурами піску може відобразити свої почуття й ситуації, які важко проговорити словами.

10. Терапія через текстиль. В’язання, вишивання чи створення килимів допомагають зняти стрес, зосереджуючи людину на повільній, рутинній творчій діяльності.

Арт-терапія є багатогранним інструментом, який може адаптуватися до потреб різних груп. Її цінність полягає у доступності, емоційній безпеці та можливості використовувати творчість як шлях до зцілення й особистісного розвитку. Дослідження показують, що арт-терапія суттєво знижує рівень тривоги та депресії у літніх людей. Вона покращує їхній емоційний стан і сприяє розвитку нових навичок подолання стресу. Її гнучкість і можливість адаптації під потреби кожної людини роблять її надзвичайно ефективним методом для подолання стресу, опрацювання травм та відновлення внутрішнього балансу. Групові сесії арт-терапії також сприяють соціалізації, що допомагає долати ізоляцію.

Наше тіло пам’ятає те, що іноді забуває розум. Під час війни людина може не усвідомлювати, як напруга зберігається в м’язах, але тіло говорить через біль, втому, безсоння. Тілесно-орієнтовані практики допомагають слухати це "мовчання тіла" й поступово знімати блоки. Тілесно-орієнтовані практики спрямовані на зв’язок між фізичними і психічними аспектами здоров’я. Вони включають дихальні вправи, прогресивну м’язову релаксацію, йогу чи танцювальну терапію.  Навіть прості рухи під музику допомагають відновити відчуття "заземлення" і стають способом повернути собі контроль над тілом і життям. Спостереження за учасниками середнього та похилого віку виявили такі ефекти:

   - Зменшення психосоматичних проявів стресу, таких як біль, напруження чи безсоння.

   - Відновлення контролю над тілом, що важливо для людей похилого віку, які часто стикаються з фізичними обмеженнями.

   - Покращення настрою через вироблення ендорфінів під час руху.

Вираження емоцій через танець або ритмічний рух також корисно для людей із фізичними обмеженнями, оскільки навіть мінімальні рухи дозволяють відчути "звільнення" від внутрішньої напруги.

Наприклад, у рамках програм для літніх людей у містах організовують заняття йоги, адаптовані до потреб вікової аудиторії. На таких заняттях учасники практикують легкі фізичні вправи, що покращують гнучкість, баланс і загальне самопочуття. Жінка, яка регулярно відвідує ці заняття після перенесеного інсульту, розповіла, що йога допомогла їй поступово повернути контроль над своїм тілом та зміцнити впевненість у власних силах. Крім того, вона знайшла нових друзів серед інших учасників групи, що значно покращило її емоційний стан.

Танцювальні групи також показали високу ефективність у роботі з літніми людьми. Наприклад, у кількох європейських країнах проводяться проєкти, де літні пари збираються для вивчення традиційних народних танців. Це сприяє покращенню координації рухів, стимулює роботу серцево-судинної системи та приносить емоційне задоволення. Один із учасників таких занять, який пережив втрату дружини, зазначив, що спільний танець допоміг йому відчути радість і знову інтегруватися в соціальне життя.

Інший чоловік, який постійно відчуває напруження після обстрілів, практикує дихальні вправи. Вдихаючи на рахунок 4, затримуючи дихання на рахунок 4 і видихаючи на рахунок 4, він знижує рівень стресу, стабілізує серцевий ритм і відчуває більший спокій.

Тілесно-орієнтовані практики пропонують комплексний підхід до роботи з психофізичним станом людини, особливо в умовах війни, коли тіло стає “носієм” невисловлених емоцій. Унікальність цих методів полягає в їхній здатності відновлювати баланс між фізичним і психологічним здоров’ям навіть за умов хронічного стресу.

Дихальні вправи, зокрема техніка “квадратного дихання” (вдих, затримка дихання, видих і пауза - по 4 секунди кожна фаза), довели свою ефективність у зменшенні симптомів тривожності. Наприклад, під час проведення групових занять для внутрішньо переміщених осіб, багато учасників середнього віку зазначали, що після п’яти хвилин таких вправ відчували себе більш зосередженими та спокійними. Одна з учасниць розповіла, що ця практика допомогла їй зменшити панічні атаки, які виникали після звуків сирен.

Методи релаксації, зокрема прогресивна м’язова релаксація, демонструють високу ефективність у зниженні напруження в м’язах, яке часто супроводжує стан хронічного стресу. В рамках реабілітаційних програм для ветеранів та їхніх родин було виявлено, що використання цієї техніки позитивно впливає на соматичне та емоційне самопочуття осіб похилого віку. Респонденти відзначали зменшення частоти психофізіологічних симптомів, зокрема головного болю, а також покращення тривалості й якості сну.

Йога для людей похилого віку, яка адаптована до фізичних можливостей аудиторії, забезпечує фізичне та психоемоційне відновлення. Наприклад, у центрі для переселенців, де організували заняття йоги, 68-річний чоловік поділився, що після кількох сесій відчув покращення в роботі суглобів і знову зміг насолоджуватися ранковими прогулянками.

Танцювальна терапія також є потужним методом відновлення. У країнах, які переживали наслідки військових конфліктів, наприклад, у Боснії та Герцеговині, проєкти танцювальної терапії допомогли літнім людям відчути єдність та підтримку. Учасники таких занять зазначали, що рухи під музику давали їм змогу забути про біль і втрати, зосередившись на приємних емоціях.

Ці практики відновлюють фізичний стан, допомагають повернути відчуття контролю над життям, сприяють подоланню вікових криз і гармонізації внутрішнього світу.

Тілесно - орієнтовані практики прекрасно інтегруються з практиками арт-терапії, створюючи багатовимірний терапевтичний ефект. Створення малюнків, скульптур чи інших арт-об’єктів може поєднуватися з техніками тілесної релаксації, такими як дихальні вправи чи прогресивне м'язове розслаблення, або може супроводжуватися руховими практиками, такими як танцювальна терапія чи техніки осмисленого руху. Поєднання методів посилює ефект роботи, оскільки емоції, "застряглі" в тілі, отримують можливість для вивільнення і через рух, і через творчість. Це допомагає вивільнити напругу, що накопичується в тілі, особливо в періоди високого стресу.

Приклад. Під час арт-терапевтичної сесії літнім учасникам пропонували намалювати свої відчуття в тілі після виконання вправ на дихання.  Також учасники іншої групи після імпровізованого танцю, спрямованого на дослідження внутрішніх відчуттів, малювали свої емоції у вигляді кольорових абстракцій. Третій групі запропонували намалювати, де у тілі вони відчувають тривогу, а потім через такі тілесні практики, як масаж, легкі фізичні вправи спробували знизити напругу в цих зонах.  Результат, судячи з відгуків учасників, перевищив їхні очікування. Такий підхід сприяв глибшому усвідомленню власних станів,  дозволив візуалізувати зміни у стані та закріпити позитивний ефект.

Приклади інтеграції інших методів:

* Музикотерапія та пісочна терапія. Під час створення сцен із піску може використовуватися заспокійлива музика. Мелодії налаштовують людину на певний емоційний лад, допомагаючи глибше зануритися у творчий процес.
* Казкотерапія й драматерапія.  Учасники можуть не тільки писати казки, але й втілювати їх у ролях. Наприклад, літня людина може створити історію, а потім у групі відтворити її в драматичному форматі. Це допомагає прожити метафоричну ситуацію, розв'язати конфлікти та знайти ресурсні стани.
* Ліплення й музика. Ліплення глиною в супроводі інструментальної музики дозволяє одночасно знімати фізичну напругу та відображати внутрішні переживання через створення форм і текстур.
* Мандалотерапія та письмова арт-терапія. Малювання мандали, а потім її опис словами сприяє інтеграції емоційного й когнітивного досвіду.

Дослідження свідчать, що інтегративні програми показують вищу ефективність у роботі з травмою й соціальною ізоляцією. Поєднання арт-методів (музика, малювання, танець) значно знижує рівень тривожності, депресії та стресу порівняно з використанням лише одного методу.  Дозволяє адаптувати терапію до стану учасника та ефективно впливати як на когнітивний, так і на емоційний та фізичний стан людини, роблячи процес терапії багатогранним і доступним для людей із різними потребами та досвідом. Людина може обирати той вид творчої діяльності, який найбільше відповідає її стану й емоційним потребам. Наприклад, у дні, коли важко висловлювати емоції словами, підходить малювання чи ліплення, а іншого разу це може бути танець або спів.

Отже,  Інтеграція кількох підходів відкриває додаткові можливості для глибшої роботи з переживаннями, залучення різних сенсорних і когнітивних каналів, а також забезпечує багатовимірний вплив на психічне здоров’я. Поєднання арт-терапії та тілесно-орієнтованих підходів створює цілісну модель підтримки, яка враховує взаємозв’язок психіки та тіла.

Післявоєнний період ставить перед суспільством масштабні завдання з реабілітації постраждалих людей, особливо середнього та похилого віку. Ця група потребує комплексної соціальної інтеграції, яка включає відновлення соціальних зв’язків, психологічну підтримку та створення умов для повернення до активного життя. Соціальна ізоляція посилює психологічні труднощі, такі як депресія, тривога чи почуття самотності. Уявіть собі літню людину, яка після втрат і тривог війни намагається знайти своє місце в новій реальності. Це не просто повернення до рутини чи пошук нових занять, а глибокий процес переосмислення себе й світу. Соціальна інтеграція - це більше, ніж реабілітація, це спосіб повернути людині почуття спільності, приналежності, значущості. Під час війни багато людей втрачають контакт із родиною, друзями чи громадами, війна залишає після себе втрати близьких, роз’єднані родини, зруйновані громади. Відновлення цих зв’язків стає центральним завданням реабілітації. Інтеграція може початися з найменших кроків: відвідування зустрічей у громадах, участі у місцевих культурних подіях, залучення людей до спільнот, до волонтерства, створення груп підтримки та реінтеграцію у громадське життя.  Групові терапії й зустрічі взаємопідтримки допомагають людям знайти тих, хто розуміє їхній досвід. Спільний обмін історіями, навіть мовчазне прислухання до інших, створює відчуття єдності. У групах можна разом творити: малювати, писати історії чи створювати плани для відновлення. Живий приклад: У Києві після масових переселень була організована серія групових зустрічей для літніх людей. Спільно вони писали листи своїм "майбутнім я", у яких розповідали, що планують зробити після війни. Це дало можливість відчути контроль над майбутнім і вірити в позитивні зміни.

Ще приклад: Пані Ганна, яка пережила евакуацію, у своєму новому місті почала працювати у волонтерському центрі, допомагаючи переселенцям. Спочатку вона була лише спостерігачем, але поступово знайшла свою роль у групі. Ця діяльність повернула їй відчуття значущості та дала змогу знову відчути тепло людських стосунків.

Після війни важливо повернути людям доступ до навчання і культури. Освітні програми для літніх людей  дають нові знання й допомагають відновити віру у свої можливості. Літні люди можуть уявити, що знову опинилися у своїй молодості, де творчість і спілкування відігравали важливу роль.

Етапи соціальної інтеграції:  індивідуальна реабілітація, групові програми, соціальна реінтеграція.

1. Індивідуальна реабілітація. Включає психологічне консультування, фізичну терапію та навички управління стресом. Наприклад, людина може працювати з психологом над опрацюванням втрат і створенням планів для нового життя.

2. Групові програми. Групи взаємопідтримки сприяють емоційному відновленню через обмін досвідом і залучення до спільних активностей, таких як арт-терапія чи соціальні ініціативи.  Мають бути створені центри соціальної реабілітації, тобто  місця, де люди можуть отримати психологічну допомогу, пройти арт-терапію чи інші види підтримки.

Приклад. Учасники груп можуть разом працювати над створенням проєктів, що сприяють місцевій спільноті (наприклад, облаштування парків чи організація освітніх подій).

3. Соціальна реінтеграція. Відновлення зв’язків із родиною, друзями чи новими соціальними мережами. Цей етап включає заходи, які сприяють залученню людей до культурного чи волонтерського життя.  Це можуть бути тренінги для розвитку нових навичок (наприклад, комп’ютерної грамотності), які допоможуть літнім людям відчути впевненість і підвищують їхню конкурентоспроможність у змінених умовах. Також проведення творчих майстер-класів, організація театральних вистав чи кінопоказів сприяє відновленню емоційного стану.

Звичайно, інтеграція не завжди проходить легко. Люди, які зазнали важких втрат, часто відчувають недовіру до світу. Програми реабілітації повинні враховувати ці бар’єри, створюючи безпечне середовище, де кожен може рухатися у власному темпі. Тим не менш дослідження вказують, що участь у волонтерських і культурних ініціативах значно знижує рівень депресії у людей похилого віку. Наприклад, 70% учасників групових програм після війни повідомляли про підвищення якості життя через відновлення соціальної активності.

Завдання соціальної інтеграції та реабілітації полягає в допомозі людям адаптуватися до змінених умов, відновити відчуття причетності до суспільства. Соціальна інтеграція - це шлях до того, щоб людина знову відчула себе частиною спільноти, повернула собі впевненість і бажання діяти. Війна може зруйнувати міста, але вона не здатна знищити людське прагнення до спілкування та відновлення. У післявоєнний період важливо допомагати людям будувати "нові мости" до себе і до майбутнього.

Хронічний стрес, викликаний війною, має значний вплив на фізіологічні та психологічні процеси старіння, прискорює фізіологічні та когнітивні зміни у середньому та похилому віці. Постійна активація системи стресової відповіді (зокрема, підвищення рівня кортизолу) призводить до порушення регуляції емоцій, що виражається у формі емоційної лабільності, дратівливості та загальної виснаженості. На когнітивному рівні хронічний стрес спричиняє зниження концентрації уваги, погіршення короткочасної пам’яті та здатності до прийняття рішень. Дослідження показують, що у людей старшого віку, які пережили травматичні події, частіше розвиваються когнітивні порушення, включаючи деменцію. Крім того, вплив хронічного стресу посилюється коморбідними станами, такими як серцево-судинні захворювання та гіпертонія, які є поширеними серед літніх людей. Таким чином, війна не тільки погіршує емоційний стан, а й прискорює біологічні процеси старіння, що підкреслює важливість комплексного підходу до психологічної підтримки цієї групи населення.

Всі ці виклики поглиблюють вікові зміни, порушують психологічний баланс і ускладнюють процес адаптації. Вплив війни на психологічні процеси старіння є багатогранним і вимагає інтеграції знань з різних галузей психології, медицини та соціології. Удосконалення стратегій повинно базуватися на розумінні унікальних потреб літніх людей та використанні сучасних підходів до реабілітації.

Серед ефективних методів психологічної допомоги ключове місце займають когнітивно-поведінкова терапія (КПТ), психоосвіта та техніки саморегуляції, які орієнтовані на подолання стресу, зменшення тривожності та усунення соціальної ізоляції. Особлива увага приділяється арт-терапії, яка дає змогу опрацьовувати емоційні переживання через малювання, музику або казкотерапію, а також тілесно-орієнтованим практикам, що сприяють зниженню психофізіологічної напруги.

Соціальна інтеграція, зокрема через участь у волонтерських програмах, тематичних групах підтримки та культурних заходах, допомагає літнім людям відновлювати зв’язки із суспільством і створювати нові соціальні ролі. Важливо, що ці стратегії не тільки знижують психологічне навантаження, але й стимулюють формування почуття значущості та участі в колективних ініціативах, що підвищує мотивацію до активної життєвої позиції.

Таким чином, розглянуті підходи сприяють відновленню психоемоційної рівноваги, розвитку адаптивного потенціалу та суттєвому покращенню якості життя людей середнього і похилого віку. Ці висновки створюють основу для емпіричного аналізу ефективності запропонованих методів, що розкривається у наступному розділі.

Успішна адаптація залежить від поєднання індивідуальних стратегій (наприклад, використання КПТ чи арт-терапії) та доступу до соціальних ресурсів. Основними бар’єрами залишаються фізичні обмеження, інформаційна ізоляція та культурні відмінності, які можна подолати через розширення доступу до ресурсів і впровадження більш інклюзивних програм підтримки.

Необхідно розробити спеціалізовані програми психологічної допомоги для різних вікових груп, із фокусом на соціальну підтримку, реабілітацію та профілактику поглиблення психологічних розладів.

Адаптаційні стратегії:

1. Емоційно-орієнтований копінг: люди похилого віку частіше зверталися до духовних практик (57%) або спогадів про щасливі часи, що допомагало їм підтримувати внутрішню рівновагу.
2. Проблемно-орієнтований копінг: серед людей середнього віку 48% активно використовували можливості перекваліфікації та пошуку нової роботи.
3. Групова підтримка: участь у групах психологічної підтримки допомогла 40% респондентів похилого віку впоратися з почуттям самотності.

   Дані свідчать, що війна суттєво посилює вікові кризи, особливо у літніх людей. Водночас наявність адаптаційних ресурсів, таких як соціальна підтримка, терапія та доступ до освітніх програм, значно зменшує негативний вплив стресу. Для розуміння практичного застосування адаптаційних стратегій, описаних у дослідженні, важливо звернути увагу на конкретні випадки, що ілюструють різні підходи до подолання вікових криз у контексті війни. Вибірка респондентів показує, що використання стратегій залежить від індивідуальних особливостей, соціальних обставин і рівня доступу до підтримки. Аналіз успішних і складних випадків адаптації дозволяє виявити механізми, які сприяють відновленню психічного стану, а також чинники, що ускладнюють цей процес.

Далі представлені окремі приклади респондентів, які демонструють, як адаптаційні стратегії працюють на практиці. Вони також дозволяють оцінити ефективність психологічної допомоги та виявити бар’єри, які необхідно враховувати в майбутніх програмах підтримки.

Окремі приклади респондентів та аналіз адаптаційних стратегій.

Приклад 1. Респондент завдяки регулярній участі в онлайн-програмах психотерапії змогла розвинути навички саморегуляції, що дозволило їй впоратися з професійними викликами та відновити впевненість у собі. У цьому випадку перевагою стала висока мотивація до саморозвитку та доступність онлайн-ресурсів.

Приклад 2. Респондент був залучений до групи арт-терапії, спрямованої на емоційне відновлення через творчі практики. Регулярні заняття малюванням сприяли зменшенню симптомів тривожності, створили простір для спілкування з іншими учасниками групи, що знизило відчуття ізоляції. Ефективність була зумовлена невербальним характером методу, який дозволив висловлювати емоції, уникаючи прямого обговорення травмуючих подій.

Приклад 3. Жінка втратила роботу через переміщення внаслідок воєнних дій. Відсутність стабільного джерела доходу викликала почуття тривожності та невпевненості у майбутньому. Вона зареєструвалася на безкоштовні онлайн-курси перекваліфікації (на платформі Coursera) та освоїла нову спеціальність у сфері ІТ. В результат жінка отримала дистанційну роботу, що не тільки забезпечило фінансову стабільність, але й значно знизило рівень тривожності. У цьому випадку використання проблемно-орієнтованого копінгу через навчання і активні дії сприяло відновленню емоційного балансу. Як зазначає Lazarus (1993), такий підхід дозволяє сфокусуватися на вирішенні реальних проблем і посилює психологічну стійкість.

Приклад 4.  Респондент похилого віку. Чоловік був змушений залишити домівку через активні бойові дії. У новому місці відчував ізоляцію та втрату соціальних зв’язків. Чоловік почав відвідувати групу арт-терапії, де через малювання зміг висловити свої емоції і встановити нові соціальні контакти. Регулярні зустрічі допомогли йому знизити рівень тривожності й створили нове коло підтримки. Отже, використання арт-терапії як частини емоційно-орієнтованого копінгу забезпечило невербальний вихід емоцій і сприяло соціальній реінтеграції, як це підтверджують дослідження Фрейзера (2015).

Приклад 5. Складний випадок. Жінка втратила сина під час війни та опинилася в новій громаді без підтримки. Через глибокий травматичний досвід не хотіла спілкуватися з оточуючими та уникала соціальних контактів. Вона була залучена до групи психологічної підтримки, де з часом почала висловлювати свої переживання. Для роботи з тривожністю додатково  використовувалися техніки тілесно-орієнтованої терапії для роботи з тривожністю. Процес адаптації проходив дуже повільно, але респондентка змогла поступово інтегруватися в громаду, що зменшило відчуття ізоляції. Цей приклад дає підтвердження, що соціальна підтримка в поєднанні з терапевтичними практиками має ключове значення для подолання втрат у літніх людей.

Бар’єри в адаптації та інтеграції.

1. Відсутність доступу до психологічної допомоги.

Приклад. Чоловік, який пережив втрату домівки, не мав змоги відвідувати групові зустрічі через обмежену мобільність та віддаленість реабілітаційного центру. Відсутність допомоги поглибила ізоляцію, посилила симптоми депресії та викликала відчуття покинутості.

2. Низька обізнаність про доступні ресурси.

Приклад. Жінка, яка втратила роботу, не знала про існування безкоштовних програм перекваліфікації. Замість активного пошуку вирішення проблеми, вона почала уникати соціальних контактів, що погіршило її психологічний стан.

3.  Культурні та мовні особливості

Приклад. Респондент, який переїхав до іншого регіону, зіткнувся з труднощами через мовний бар’єр, що ускладнило його інтеграцію до нової громади. Почуття ізоляції зростало через обмежений доступ до локальних програм підтримки.

Описані приклади демонструють важливість адаптаційних стратегій, таких як когнітивно-поведінкові техніки, арт-терапія та соціальна підтримка. Вони сприяють подоланню стресу та ізоляції, забезпечують довгострокове відновлення психічного здоров’я та соціальної активності. Також, аналіз даних показав, що адаптаційні стратегії респондентів середнього та похилого віку суттєво відрізняються залежно від їхнього віку, соціального становища, рівня доступу до ресурсів і психологічної підтримки.

Ці стани поглиблюють психологічне напруження та підвищують ризик психосоматичних захворювань.

Соціальна ізоляція виявилася однією з найгостріших проблем для людей похилого віку.

* Втрата соціальної підтримки: 68% учасників зазначили, що не мають регулярного контакту з друзями чи родиною.
* Вимушена міграція: У середній віковій групі 56% респондентів повідомили про розрив соціальних зв’язків через евакуацію.

36% респондентів у цій групі мають високий рівень депресії, що пов’язано із втратою близьких або обмеженим доступом до соціальної підтримки.  Фінансова нестабільність і втрата доступу до медичних послуг також підвищують рівень тривоги. 36% респондентів демонструють високий рівень тривожності. Часто ц**е** пов’язано з невизначеністю та страхом за власне життя або життя родини.  Війна збільшує ризик когнітивного виснаження, що частково обумовлено хронічним стресом та недостатнім доступом до ресурсів. У 15% літніх респондентів виявлено початкові ознаки погіршення когнітивних здібностей, таких як проблеми з пам’яттю чи концентрацією.  Літні люди зазнають фізичного виснаження через погіршення хронічних захворювань. Це ще більше ускладнює їхню адаптацію до нових умов.

**Порівняльний аналіз**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Категорія** |  |  |
| **Депресія** | Часто пов’язана втратою роботи чи сенсу | Здебільшого пов’язана з самотністю та втратами |
| **Тривожність** | Зростає через фінансову нестабільність | Високий рівень через страх і залежність |
| **Соціальна ізоляція** | Менш виражена через активність у соціальних мережах | Виражена через фізичні обмеження |
| **Фізичне виснаження** | Викликане перевантаженням | Посилюється через хронічні захворювання |

Отже, люди середнього віку стикаються з сильним емоційним напруженням через відповідальність за себе та сім’ю, а також необхідність адаптуватися до нових умов. Люди, з огляду на свою вразливість, частіше відчувають соціальну ізоляцію, виснаження та страх перед невизначеністю. Обидві групи потребують психологічної підтримки, але підходи до її надання повинні враховувати специфіку кожної вікової категорії.

Нижче показані таблиці з результатами опитування для кожної вікової групи за використаними шкалами.

**Таблиця 3.1.**

**Результати за шкалою сприйнятого стресу (PSS)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Кількість респондентів** | **Низький рівень стресу (0–13)** | **Помірний рівень стресу (14–26)** | **Високий рівень стресу (27–40)** | **Середній бал** |
| 25 | 6 (24%) | 12 (48%) | 7 (28%) | 19.5 |
| 25 | 3 (12%) | 8 (32%) | 14 (56%) | 23.2 |

### **Таблиця 3.2**

### **Результати за шкалою депресії, тривожності та стресу (DASS-21)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Кількість респондентів** | **Нормальний рівень (%)** | **Помірний рівень (%)** | **Високий рівень (%)** | **Дуже високий рівень (%)** |
| **Депресія** | | | | | |
|  | 25 | 10 (40%) | 9 (36%) | 4 (16%) | 2 (8%) |
|  | 25 | 5 (20%) | 7 (28%) | 10 (40%) | 3 (12%) |
| **Тривожність** | | | | | |
|  | 25 | 8 (32%) | 12 (48%) | 4 (16%) | 1 (4%) |
|  | 25 | 4 (16%) | 9 (36%) | 9 (36%) | 3 (12%) |
| **Стрес** | | | | | |
|  | 25 | 9 (36%) | 11 (44%) | 4 (16%) | 1 (4%) |
|  | 25 | 5 (20%) | 8 (32%) | 9 (36%) | 3 (12%) |

Група років демонструє значно вищі показники високого і дуже високого рівня депресії, тривожності та стресу, що може свідчити про потребу в додатковій психологічній підтримці.

### **Таблиця 3.3.**

### **Соціальна підтримка**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Відчувають достатню соціальну підтримку (%)** | **Відчувають недостатню підтримку (%)** | **Повністю ізольовані (%)** |
| 15 (60%) | 8 (32%) | 2 (8%) |
| 9 (36%) | 10 (40%) | 6 (24%) |

Вікова група значно частіше повідомляє про відчуття ізоляції та

недостатньої підтримки, що вказує на соціальну вразливість і необхідність цільових ініціатив.

Результати дослідження продемонстрували значну різницю в рівнях депресії, тривожності та стресу між двома віковими групами.

Депресія:

У групі респондентів високий рівень депресії виявлено у 36% опитаних, що значно перевищує показник серед респондентів, де аналогічний рівень спостерігався у 20%. Ця тенденція може бути пояснена впливом вікових змін, таких як фізичне погіршення здоров'я, соціальна ізоляція або переживання втрат, що часто є більш типовими для літнього віку.

Тривожність:

Високий рівень тривожності серед респондентів спостерігається у 36%, тоді як у молодшій групі цей показник становить 28%. Старші люди можуть демонструвати підвищену тривожність через неспроможність повноцінно адаптуватися до змін у життєвих умовах або через побоювання за власне майбутнє та безпеку близьких.

Стрес:

Ці результати свідчать про вищу вразливість літніх людей до психологічного навантаження, що потребує цілеспрямованих програм підтримки, орієнтованих на зниження стресу, тривожності та депресивних станів. Різниця в показниках між групами також наголошує на важливості розробки окремих стратегій для кожної вікової категорії, враховуючи їхні специфічні потреби та виклики.

### **Таблиця 3.4.**

### **Аналіз стратегій подолання вікових криз**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Стратегія подолання** |  |  | **Загальні висновки** |
| Когнітивно-поведінкові техніки | 35% | 20% | У середньому віці популярність когнітивно-поведінкових методів вища через активний професійний розвиток та здатність до навчання нових стратегій. |
| Арт-терапія | 15% | 30% | У старшій групі арт-терапія, як-от малювання, музика чи творчі групи, використовується частіше для емоційної саморегуляції та соціальної інтеграції. |
| Соціальна підтримка | 40% | 50% | Літні люди частіше звертаються до сім’ї чи спільнот, адже соціальна підтримка є ключовим ресурсом для подолання ізоляції. |
| Психоосвіта | 10% | 5% | Психоосвіта менш популярна серед старших людей через технологічні бар’єри, проте в молодшій групі вона активно впроваджується через онлайн-програми. |
| Тілесно-орієнтовані практики | 30% | 25% | Практики, як-от дихальні вправи чи йога, є ефективними в обох групах для зниження стресу, але старші люди обмежені в фізичній активності через стан здоров’я. |
| Волонтерство | 20% | 15% | У середньому віці волонтерство частіше використовується як спосіб переосмислення власної ролі, тоді як у старшій групі воно сприяє почуттю значущості. |

Після опрацювання анкет та інтерв’ю було виявлено такі закономірності:

1. Когнітивно-поведінкові техніки частіше застосовуються молодшою групою через вищу здатність до освоєння нових підходів. Літні люди використовують їх рідше, що може бути пов’язано з низькою обізнаністю про ці методи.
2. Арт-терапія є популярнішою серед респондентів, оскільки творчі методи допомагають висловлювати емоції, долати ізоляцію та знаходити емоційну підтримку через групову взаємодію.
3. Соціальна підтримка має критичне значення для обох вікових груп, але люди частіше залежать від сім’ї та друзів, тоді як молодша група активно залучається до колективів та волонтерських програм.
4. Тілесно-орієнтовані практики є більш популярними серед молодших респондентів завдяки фізичній активності, тоді як літні респонденти обмежені через проблеми зі здоров’ям.

Результати показують, що стратегії подолання вікових криз суттєво залежать від вікової категорії респондентів. Молодші учасники частіше використовують когнітивні методи та активно залучаються до фізичних і соціальних практик. Люди більше покладаються на соціальну підтримку та арт-терапію, що компенсує їхні обмеження в інших сферах.

Адаптаційні стратегії людей середнього та похилого віку в умовах криз, таких як війна, мають суттєві вікові відмінності, які впливають на вибір механізмів подолання стресу та депресії. Вивчення психологічних аспектів показує, що:

1. Люди частіше використовують когнітивно-поведінкові техніки для подолання стресу та тривожності. Це підтверджується роботами Бека та Емері (2005), які зазначають, що когнітивна реструктуризація є ефективною для зменшення тривожності, особливо в групах з високою адаптивністю. У літніх людей цей підхід застосовується рідше через обмежену обізнаність або труднощі з освоєнням нових технік.
2. За даними UNFPA (2019), люди частіше залежать від соціальної підтримки, що пов’язано з втратою звичних соціальних зв’язків через війну. Соціальна ізоляція у літньому віці підвищує ризик депресії та когнітивних розладів, про що також свідчать дослідження Zimmer (2021).
3. Арт-терапія, як показали Фрейзер (2015) та Лабковська (2016), сприяє емоційному відновленню через творчий процес. У старших групах малювання чи музична терапія допомагають опрацьовувати травматичний досвід, особливо серед людей із симптомами ПТСР.
4. Практики дихання чи йога, які вивчали, зокрема, Hansen & Smith (2021), ефективно знижують рівень стресу в обох вікових групах. Проте літні респонденти часто стикаються з фізичними обмеженнями, що впливає на їхню здатність брати участь у таких активностях.  
   У вимушених мігрантів старшого віку виникають труднощі інтеграції в нове середовище, що обмежує доступ до соціальних ресурсів. Теорія когнітивного дисонансу (Festinger, 1957) пояснює, як невідповідність між новими умовами та звичними цінностями поглиблює психологічний стрес.
5. Війна має тривалий вплив на психіку, особливо в літніх людей, які через вікові зміни менш здатні адаптуватися до нових викликів. Це підтверджується дослідженням Kar (2022), яке вказує на зростання хронічних психічних і соматичних розладів у цій групі.

### Рекомендації

* Розробка освітніх програм для популяризації когнітивно-поведінкових технік.
* Інтеграція арт-терапевтичних методів у програми соціальної підтримки.
* Забезпечення доступу до фізіологічно орієнтованих практик.
* Створення локальних і онлайн-спільнот для соціальної реінтеграції, особливо тих, хто пережив вимушену міграцію.

**Адаптаційні стратегії:**

1. Емоційно-орієнтований копінг: люди похилого віку частіше зверталися до духовних практик (57%) або спогадів про щасливі часи, що допомагало їм підтримувати внутрішню рівновагу.
2. Проблемно-орієнтований копінг: серед людей середнього віку 48% активно використовували можливості перекваліфікації та пошуку нової роботи.
3. Групова підтримка: участь у групах психологічної підтримки допомогла 40% респондентів похилого віку впоратися з почуттям самотності.

Дані свідчать, що війна суттєво посилює вікові кризи, особливо у літніх людей. Водночас наявність адаптаційних ресурсів, таких як соціальна підтримка, терапія та доступ до освітніх програм, значно зменшує негативний вплив стресу.

**3.4.** Інструменти для психологічної підтримки людей похилого віку та осіб середнього віку.

На основі проведеного дослідження та аналізу психологічних наслідків війни для різних вікових груп, розроблено рекомендації щодо інструментів психологічної підтримки. Ці інструменти спрямовані на зменшення впливу стресу, тривожності та депресії, а також на підтримку емоційного благополуччя й адаптації до умов війни.

1. Індивідуальна психологічна підтримка.

1.1. Травмофокусовані підходи.

- Когнітивно-поведінкової терапії (КПТ). Ефективна для зниження тривожності та депресії. Терапевтичні сесії мають включати роботу зі страхами та негативними установками, які посилюються під час війни. Пацієнтам похилого віку пропонується вести журнал думок, щоб усвідомити вплив стресу та розробити стратегії для його подолання.

- EMDR (десенсибілізація та переробка рухом очей). (Eye Movement Desensitization and Reprocessing) - це доказовий метод психотерапії, розроблений для роботи з травматичними спогадами. Його суть полягає в тому, що під час сесії пацієнт слідує руху очей, синхронізованому з інструкціями терапевта, фокусуючись на травматичних переживаннях. Це сприяє активації адаптивних процесів у мозку, дозволяючи людині переосмислити і знизити емоційний вплив травматичного досвіду.  Допомагає обробляти емоційні травми, пов’язані з втратами чи невизначеністю.

1.2. Психоосвіта. Навчальні семінари про природу стресу, депресії та вплив на організм і психіку. Таке інформування дозволяє знизити рівень тривоги та сприяє більш ефективному використанню стратегій саморегуляції.

2. Групова терапія та соціальна підтримка.

* Групи взаємопідтримки.  Групові заняття, де люди з подібним досвідом можуть поділитися своїми почуттями та отримати підтримку, сприяють зменшенню почуття ізоляції та нормалізації переживань. Важливо організовувати локальні або онлайн-спільноти для літніх людей, щоб зменшити соціальну ізоляцію. У групах можна застосовувати арт-терапію, бібліотерапію чи інші інтерактивні методи.
* Волонтерські програми.Залучення до волонтерської діяльності допомагає відновити почуття контролю над життям і знайти новий сенс через допомогу іншим.
* Соціальні проєкти для літніх людей.  Організація денних центрів, клубів за інтересами чи культурних заходів для людей похилого віку сприяє їхній соціалізації та зменшенню відчуття самотності.

3. Стратегії емоційної регуляції та самодопомоги.

* Тілесно-орієнтовані практики. Включення простих дихальних технік та релаксаційних вправ для зниження фізичного напруження.
* Дихальні вправи: наприклад, техніка діафрагмального дихання, яка допомагає знизити фізіологічний рівень стресу.
* Прогресивна м’язова релаксація - методика, яка включає поступове напруження та розслаблення м’язів, ефективна для зменшення тривоги.
* Арт-терапія та творчість.  Результати дослідження свідчать про високу ефективність арт-терапії для відновлення емоційного стану.

Рекомендації щодо арт-терапії:

* Організація групових занять із малювання чи створення колажів для вираження емоцій.
* Використання музичної терапії, зокрема прослуховування знайомих мелодій або створення ритмів, що знижують тривогу.
* Казкотерапія для осмислення травматичного досвіду через створення історій.

4. Відновлення соціальних зв’язків.Рекомендовано створювати реабілітаційні центри, де люди похилого віку зможуть отримати психологічну допомогу, брати участь у групових сесіях і розвивати соціальні навички.

* Телемедицина та дистанційна психологічна підтримка. Важливо використовувати онлайн-консультації та гарячі лінії для надання допомоги людям, які не мають доступу до психологів у своєму регіоні через воєнні умови.
* Підготовка спеціалістів. Організація тренінгів для психологів, соціальних працівників і лікарів щодо роботи з травмою та посттравматичними розладами сприяє підвищенню якості надання допомоги.

5. Підтримка адаптації до нових умов життя.

* Програми реінтеграції. Розробка програм, які допомагають людям повернутися до нормального життя, включаючи пошук роботи, отримання нових навичок і створення умов для стабільності.
* Робота з літніми людьми.  Забезпечення доступу до соціальних послуг, розвиток системи «соціальних партнерів» (волонтерів, які надають допомогу літнім людям), а також організація ініціатив для їх залучення до соціальної активності.

Рекомендовані інструменти психологічної підтримки забезпечують комплексний підхід до допомоги людям, які переживають психологічні наслідки війни. Їх впровадження потребує співпраці між психологами, соціальними працівниками та державними структурами, а також підтримки з боку громадських і міжнародних організацій. Це дозволить підвищити рівень психічного здоров’я населення та сприяти подоланню тривалих наслідків війни.

Аналіз одержаних результатів свідчить про те, що в процесі фахової підготовки МК в умовах магістратури було обрано ефективні сучасні технології (зокрема, тренінгову, кейс-технологію та інформаційно-цифрові технологій) та методи навчання (кейси, проблемні ситуації, творчі завдання, тренінги, ділові, рольові, симуляційні та імітаційні ігри, проєкти), завдяки яким у здобувачів сформовано стійкі погляди на технологізацію як необхідний процес освітньої та управлінської діяльності; розуміння необхідності в сучасних динамічних умовах застосування ТПМ; прагнення самостійно здобувати знання, розвивати вміння та навички з проблем сучасного технологічного менеджменту.