

УДК 377.111

**МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ КЕРІВНИКА ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ДО РОБОТИ В КОНКУРЕНТОЗДАТНІЙ УПРАВЛІНСЬКІЙ КОМАНДІ**

©Шалімова І.М.

*Українська інженерно-педагогічна академія*

**Інформація про автора:**

**Шалімова Ірина Миколаївна:** ORCID 0000-0001-5537-4286; ishalimova2010@gmail.com; кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки, методики та менеджменту освіти; Українська інженерно-педагогічна академія; вул. Університетська, 16, м. Харків, 61003, Україна.

Стаття присвячена проблемі формування готовності керівників професійно-технічних навчальних закладів до роботи в конкурентоздатній управлінській команді.

У статті виявлено та обґрунтовано умови формування готовності до роботи в конкурентоздатній управлінській команді керівника професійно-технічного навчального закладу; схарактеризовано особистісні характеристики розвитку структурних компонентів готовності до діяльності (процесуально-змістова та соціальна мотивація до управління, фахові компетенції, рефлексія навчально-професійних досягнень, соціально-трудова комунікабельність, почуття самоповаги, та ін.); розроблені та експериментально перевірені модель та програма формування психологічної готовності керівника ПТНЗ до роботи в конкурентоздатній управлінській команді. Розширено та доповнено сутність поняття «психологічна готовність до роботи в конкурентоздатній управлінській команді», а також змістовно-смыслову наповненість компонентної структури досліджуваного феномена.

У статті зазначається, що розроблена програма формування готовності керівника професійно-технічного навчального закладу до роботи в конкурентоздатній управлінській команді може використовуватися практичними психологами, керівниками освітніх закладів різних типів та форм власності.

**Ключові слова:** професійно-технічний навчальний заклад, управлінська команда, готовність, керівник навчального закладу.

**Шалімова І.М.** «Модель формирования готовности руководителя профессионально-технического учебного заведения к работе в конкурентоспособной управленческой команде»

Статья посвящена проблеме формирования готовности руководителей профессионально-технических учебных заведений к работе в конкурентоспособной управленческой команде.

В статье выявлены и обоснованы условия формирования готовности к работе в конкурентоспособной управленческой команде руководителя профессионально-технического учебного заведения; охарактеризованы личностные характеристики развития структурных компонентов готовности к деятельности (процессуально-содержательная и социальная мотивация к управлению, профессиональные компетенции, рефлексия учебно-профессиональных достижений, социально-трудова коммуникабельность, чувство самоуважения и др.); разработаны и экспериментально проверены модель и программа формирования готовности руководителя ПТУ к работе в конкурентоспособной управленческой команде. Расширено и дополнено сущность понятия «психологическая готовность к работе в конкурентоспособной управленческой команде», а также содержательно-смысловая наполненность компонентной структуры исследуемого феномена.

В статье отмечается, что разработанная программа формирования готовности руководителя профессионально-технического учебного заведения к работе в конкурентоспособной управленческой команде может использоваться практическими

психологами, керівниками освітніх установ різних типів і форм власності.

**Ключевые слова:** професійно-технічне навчальне заклад, управлінська команда, готовність, керівник навчального закладу.

**I. Shalimova** "Model of formation of readiness of the head of a vocational educational institution for work in a competitive management team".

The article deals with the problem of the formation of readiness of heads of vocational and technical educational institutions for work in a competitive management team.

The article reveals and substantiates the conditions necessary for the development of readiness of the head of a vocational and technical educational institutions for work in the management team, provides descriptions of personality characteristics indispensable for developing structural components of readiness for the professional activity (procedural-content and social motivation for management, professional competences, reflection of educational and professional achievements, social and work-related communication skills, sense of self-esteem, etc.); the model and program of formation of psychological readiness of the head of a vocational institution for work in a competitive management team was developed and experimentally tested. The essence of the concept of "psychological readiness to work in a competitive management team" is expanded and supplemented together with the content-semantic contents of the component structure of the phenomenon under study.

The article states that the developed program of forming the readiness of the head of a vocational educational institution for work in a competitive management team can be used by practical psychologists, heads of educational institutions of different types and forms of ownership.

**Keywords:** vocational educational institution, management team, readiness, head of an educational institution.

**Постановка проблеми.** Професійна освіта як важлива ланка освітньої системи реалізує функції професійного і духовного становлення людини як особистості, соціального захисту молоді і на цій основі оновлення та вдосконалення робітничого потенціалу країни.

У сучасних умовах змінюються концептуальні підходи до розвитку загальноосвітньої та спеціальної підготовки учнів ПТНЗ. Суттєву роль у реформуванні освіти відіграють інтегративні процеси, що охоплюють усі галузі діяльності суспільства.

Система професійної освіти – це складний, багаторівневий об'єкт, що об'єднує в собі всі проблеми управлінських відносин, які перебувають в різних площинах функціонування галузей народного господарства й освіти.

Виділяють три основні виміри системи професійної освіти:

1. Соціально-економічний. Визначення стратегічних цілей професійної освіти, її впливу на національну економіку, соціальну структуру й соціальний розвиток суспільства.

2. Технологічний. Розробка нової технології професійної підготовки, створення відповідної матеріальної бази, підвищення компетентності працівників системи профтехосвіти.

3. Педагогічний. Вирішення конкретних і приватних морально-психологічних та освітніх завдань, що сприяють розкриттю потенційних можливостей учнів, їхніх самопізнання, самореалізації й самовизначення.

Із метою ефективного управління цією системою як єдиним цілим необхідне вдосконалення механізму взаємодії ланок виробничої, управлінської, освітньої й суспільної структур.

Сучасний освітній простір характеризується посиленням конкуренції не тільки між державами, а й між закладами освіти та всередині організації. Освітні послуги можна

назвати «товаром», який повинен користуватись попитом, відповідати потребам сучасності і конкретної особистості та бути конкурентоздатними.

Разом із тим, головна мета навчального закладу, незалежно від рівня управління, на якому вона функціонує, полягає в забезпеченні ефективного навчання, виховання й розвитку особистості, тобто «продуктом» роботи навчального закладу є особистість, соціальна істота, яка включена в суспільні відносини. Створити такий конкурентоздатний «продукт» може тільки найкращий педагогічний колектив, творча команда, орієнтована на досягнення успіху.

Командна робота – тема, що дуже активно й докладно обговорюється останнім часом. Управлінська діяльність керівника професійно-технічного навчального закладу полягає в керівництві як навчально-виробничим, так і виховним процесом. Тому ця діяльність ґрунтується на знаннях теорії, методики та технології управління закладами освіти, змісту управлінських функцій, пошуку раціональних шляхів їх реалізації, створенні умов оптимального функціонування освітянського закладу.

Керівник професійно-технічного навчального закладу повинен бути здатним працювати в режимі творчості, конструктивності, бути мотивованим до роботи, вміти взяти на себе відповідальність, керуватись принципами технократизму та меритократизму.

Таким чином, соціальна значущість та недостатня розробленість проблеми формування конкурентоздатної управлінської команди освітньої організації визначили тему нашого наукового дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В останні роки проблема роботи в команді досліджується в працях як зарубіжних (П. Друкер, Дж. Кэхилл, Дж. Максвел, М. Белбін, Д.А. Веттен, М. Геллерт, К. Фопель), так і вітчизняних (Л. Карамушка, О. Філь, О. Пометун, О. Попова, В. Співак, С. Королюк, Т. Зінкевич-Євстігнєєва, Г. Сартан, С. Тідор, С. Файбушевич та ін.) фахівців. В їх роботах підкреслюється, що в сучасних умовах найбільш освічені та успішні організації намагаються перенести акцент своєї організаційної структури та політики з індивідуальних працівників на команди. Але проблема саме управлінської команди, і зокрема формування готовності роботи в ній, вивчені недостатньо.

Аналізу деяких аспектів конкурентоздатності особистості в організаціях присвячені роботи таких українських дослідників, як Л.Д. Кривеги, В.П. Хапілової, Ю.М. Швалба, Т. Щедріної, С. Щур, В.Й. Бочелюк, О.А. Черепехіна та ін.

Основою для визначення змісту та структури психологічної готовності персоналу освітніх організацій до роботи в конкурентоздатній управлінській команді стали роботи Ф.Ю.Генова, К.М.Дурай-Новакової, Л.М.Карамушки, О.А. Філь, І.Д. Левитова, В.О. Моляко та ін.

**Постановка завдання.** Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка моделі формування готовності керівника професійно-технічного навчального закладу до роботи в конкурентоздатній управлінській команді.

**Виклад основного матеріалу.** Проблема загальної готовності особистості до управлінської діяльності включає в себе проблему формування психологічної готовності працівника навчального закладу до управлінської роботи, розвитку бажання та вміння навчатися. Підготовленість до управлінської діяльності виявляється в конкретних знаннях, уміннях і навичках, потрібних для ефективної роботи в конкурентоздатній управлінській команді.

Критерієм психологічної готовності працівника до керівництва виступає показник його ефективності в якості керівника. Структура управлінських суб'єктивних ставлень до діяльності визначається п'ятьма факторами (включеність у діяльність, кооперативність, відповідальність, колективізм, адаптивність) [2].

Серед досліджень різних аспектів психологічної готовності особистості до управлінської діяльності можна виокремити декілька основних напрямків:

- знання, уміння і навички, необхідні для ефективного управління в системі освіти;

– мотиви управлінської діяльності в системі освіти; особистісні риси управлінця-організатора;

– психолого-педагогічна підготовка керівників освіти та вдосконалення їх діяльності.

Й.С. Завадський розробив модель сучасного професійного керівника [5]. До неї входять:

– морально-психологічні якості (життєві ідеали, чесність, правдивість, толерантність);

– комунікативні здібності (чітко формулювати вимоги, аргументувати їх);

– педагогічні (здійснювати навчання, стимулювати підлеглих, організувати їх виховання, професійне вдосконалення);

– ділові якості (ерудиція, компетентність, діловитість);

– організаційні якості (вміння згуртувати колектив, мобілізувати його на виконання поставлених цілей і прийнятих рішень);

– гуманізм (розвинуте почуття справедливості, людяності, пошани до людей, турботи про добробут людей);

– високий інтелектуальний рівень (аналітичний творчий розум, стратегічне мислення тощо);

– високий рівень загальної культури (інтелігентність, витримка, врівноваженість, скромність);

– фізичні якості (здоров'я, працездатність, енергійність).

Командна робота розглядається більшістю науковців як вищий рівень управлінської діяльності, що зумовлюється індивідуально-психологічними та особистісними особливостями персоналу освітньої організації як її суб'єктів [1, 7].

Формування команди однодумців в освітньому закладі має починатися з обговорення цілей діяльності і критеріїв її ефективності з метою приведення їх у відповідність до загальної філософії організації. Під час розробки проекту розвитку навчального закладу або програми оновлення потрібно також визначити «обмежувачі», що дозволяють не «забувати» про високі цілі педагогічної діяльності у прагненні до підвищення конкурентоздатності, іміджу, матеріального стану співробітників [3, 8].

Роботу команди однодумців у такому випадку маємо спрямувати на:

– створення проекту розвитку навчального закладу як організації, що розрахована на довгострокове функціонування з чітко співвіднесеними між собою цілями загальної діяльності і професійно-особистісними установками педагогів;

– створення атмосфери психологічної безпеки як умови для саморозкриття культурного потенціалу як учнів, так і викладачів ;

– забезпечення взаємозв'язку як внутрішньоструктурних підрозділів навчального закладу між собою, так і широких зв'язків навчального закладу із соціальним середовищем;

– розвиток традицій управління, коли кожен з учасників колективу відповідає за певну сторону спільної діяльності;

– створення умов для самовдосконалення особистих і професійних якостей педагогів, турбота про професійно-особистісне зростання, яке найбільш ефективно відбувається шляхом розкриття потенціалу особистісного розвитку кожного члена колективу;

– створення всередині навчального закладу об'єднань, що побудовані на принципах творчої лабораторії і забезпечують вихід «продукції» в зовнішнє середовище [11, 14].

Діяльність керівника навчального закладу стосовно формування конкурентоздатної команди полягає в збалансованому ставленні до трьох складових ефективною командної діяльності. Такими складовими є продукт діяльності команди, люди (її члени), процедури, що забезпечують її діяльність [9, 13].

Створення конкурентоздатної управлінської команди може бути забезпечене тільки за умови врівноваженості всіх трьох складових. Треба завжди пам'ятати, якщо:

– ви багато уваги приділяєте процедурі, то дуже жорсткі правила знищують творчість та імпрізацію;

– забагато зосереджується на людських взаємовідносинах, на тому, як працівники ставляться один до одного, що їм подобається і що не подобається, то не- можливо сконцентруватися на результатах діяльності. Команда, що працює, – це не психотерапевтична група;

– дуже сильно концентруюватися на кінцевому результаті, то це не дасть можливості напрацювати оптимальний стиль роботи (процедуру) та негативно вплине на людські стосунки [4, 10].

Безсистемний підхід до формування команди провокує виникнення конфліктів, протиріч, нераціональну діяльність ще на початку її створення. Команда передбачає не просто спільну роботу людей, об'єднаних однією метою, а співробітництво, що ґрунтується на чіткому розподілі ролей, обов'язків, координації дій та зусиль [1, 13].

Етапи командної роботи за Дж.Стюартом та М. Дженсеном [12]:

Формування:

- з'ясовуються цілі команди;
- розподіляються ролі;
- робляться перші кроки до мети;
- встановлюються міжособистісні зв'язки;
- виокремлюються формальні та неформальні лідери;
- складається певний стиль керівництва.

Бурління:

- найменша продуктивність;
- виникає багато проблем;
- з'являються конфлікти;
- розстановка пріоритетів;
- утверджується лідер;
- інтенсивні процеси становлення команди.

Нормування:

- встановлюються норми, правила діяльності;
- визначаються чіткі позиції кожного члена команди;
- узгоджуються інтереси;
- народжується система цінностей.

Функціонування:

- період стабільності, злету та піднесення в діяльності;
- інструктажі замінюються коригуванням діяльності;
- вирішені всі міжособистісні конфлікти;
- усі зусилля спрямовані на реалізацію мети;
- розкриваються можливості кожного;
- лідер здійснює контроль за ефективністю роботи;
- результат залежить від злагодженості команди.

Розпад:

- задача виконана;
- процес включення в нову роботу не розпочався;
- команда перебуває в стані невизначеності;
- керівник намагається підтримувати командний дух до повного розформування команди.

Ефективна команда – це команда, що навчається. Команда, що навчається, є ефективною в управлінні змінами [7].

Керівник навчального закладу повинен забезпечувати гармонійне зважене функціонування насамперед адміністративної команди. Дуже бажаним є створення команд із викладачів, членів методичних об'єднань. Абсолютно необхідним є створення команди, якщо навчальний заклад розпочинає реалізацію проекту, розрахованого на певний період із чіткими результатами. У кожному випадку той, хто керує командою, повинен розуміти, що, крім соціально-психологічного розподілу ролей, члени команди мають розподіляти між собою ролі в повсякденному виконанні завдань. Всі без винятку члени команди повинні мати певний рівень поінформованості щодо всіх завдань, що виконує команда [11, 13].

Сучасний керівник навчального закладу прагне мати під своїм керівництвом не просто працівників, не лише колектив, а команду. Тому особливо важливо в навчальному закладі формувати не тільки педагогічний колектив, а саме команду, де педагоги не словами, а власними діями подають приклад своїм учням: навчають їх бути лідерами, розвивають у них різні соціальні компетенції, а найголовніше – вчать особистим прикладом [7, 13].

Комплексний розвиток педагогічного колективу припускає заходи, спрямовані на:

- формування командного духу;
- підвищення мотивації педагогів;
- розвиток навичок розв'язання конфліктів;
- оволодіння технологією прийняття управлінських рішень;
- підвищення кваліфікації [4, 6].

Організаційний розвиток припускає системний підхід і багато в чому заснований на теорії систем.

Завдання організаційного розвитку педагогічного колективу:

- удосконалювання механізмів прийняття рішень;
- розв'язання конфліктів;
- модифікація установок, ціннісних орієнтацій, стилів поведінки, кваліфікації персоналу;
- розвиток комунікації всередині організації;
- формування командного духу (розвиток довіри, підвищення інформованості співробітників про справи організації, залучення більшої (оптимальної) кількості учасників до процесу прийняття рішень);
- перетворення структури організації.

Важлива ознака успішної команди – якість досягнутих результатів. Гарні команди працюють швидше й краще, а високопродуктивні команди досягають результатів, які раніше вважалися недосяжними [6, 14].

Таким чином, саме управлінська команда має забезпечити організацію, координацію і контроль за виконанням усіх пов'язаних із стандартом якості робіт, а підтримання системи якості в ефективному стані під силу лише конкурентоздатній управлінській команді.

Участь у команді – ризик для кар'єри, індивідуальний контроль – ризик для продуктивності, готовність постійно професійно й особисто вивчати зовсім нові речі – ризик для самоповаги, делегування відповідальності всій команді – організаційний ризик, а відмова від ієрархічного контролю – ризик для стабільності. Такі ризики виправдані тільки в тому випадку, якщо в результаті команда зможе досягти виняткових успіхів, важливих для організації, а члени команди одночасно отримують вищу професійну кваліфікацію [6].

Аналіз літератури дозволив також з'ясувати зовнішні та внутрішні умови, які обумовлюють готовність керівників освітньої організації до роботи в конкурентоздатній управлінській команді (рис. 1).

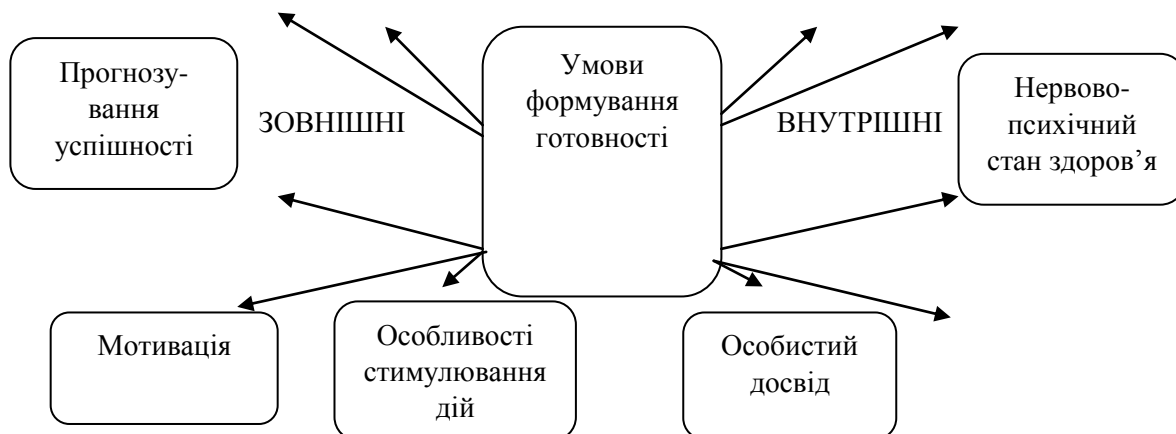


Рис. 1. Зовнішні та внутрішні умови, які обумовлюють формування готовності керівника освітньої організації до роботи в конкурентоздатній управлінській команді

Готовність керівника освітньої організації розглядається нами як складноструктуроване, багатоступеневе утворення, що забезпечує внутрішні умови для ефективної роботи в конкурентоздатній управлінській команді.

Відповідно до цього твердження, готовність керівника освітньої організації до роботи в конкурентоздатній управлінській команді представляє собою єдність чотирьох складових компонентів: мотиваційного (комплекс мотивів управлінської діяльності, які різняться своєю широтою, усвідомленням, дієвістю тощо); когнітивного (система знань, необхідних для здійснення успішного управління); операційного (комплекс умінь та навичок, які забезпечують успішність здійснення управління); особистісного (система особистісних характеристик керівника, які впливають на управлінську діяльність й забезпечують її результативність).

Вищенаведені тлумачення конкурентоздатності суб'єкта професійної діяльності, а також готовності керівника освітньої організації до роботи в конкурентоздатній управлінській команді є ключовими в нашому дослідженні і з урахуванням яких розробляється програма дослідження.

Дослідженням було охоплено 20 керівників ПТНЗ м.Харкова та Харківської області.

На першому етапі було здійснено теоретичний аналіз проблеми, розроблено програму дослідження.

На другому етапі було проведено констатуючий експеримент, спрямований на вивчення рівня розвитку конкурентоздатності керівника освітньої організації та психологічних чинників, які впливають на формування готовності до роботи в конкурентоздатній управлінській команді.

Отримані дані піддавались статистичному аналізу з наступною якісною інтерпретацією та змістовним узагальненням.

На третьому етапі, який полягав у проведенні формуючого експерименту, було здійснено розробку та експериментальну перевірку соціально-психологічної програми формування конкурентоздатності керівника освітньої організації та психологічних чинників, які впливають на формування готовності до роботи в конкурентоздатній управлінській команді.

Було використано систему проблемно-пошукових методів та активних форм навчання (лекції, семінарські та практичні завдання, які проводилися з використанням групових дискусій, аналізу управлінських ситуацій, рольових ігор, соціально-психологічних тренінгів, індивідуальних творчих завдань тощо).

Для проведення формуючого експерименту з числа керівників професійно-технічних навчальних закладів, що брали участь в констатуючому етапі дослідження, було створено експериментальну та контрольну групи (по 10 осіб у кожній групі).

Слід зазначити, що тренінгові заняття для формування готовності керівного складу освітніх організацій до роботи в конкурентоздатній управлінській команді було розроблено відповідно до структури цієї готовності (мотиваційний, когнітивний, операційний та особистісний компонент). Змісту когнітивного компоненту не було присвячено спеціального тренінгу, оскільки цей компонент формувался в рамках кожного з проведених тренінгів.

Навчальна програма із формування готовності керівників професійно-технічних навчальних закладів до роботи в конкурентоздатній управлінській команді охоплювала такі тренінги (адаптовані нами):

- «Тренінг позитивної мотивації до роботи в управлінській команді освітньої організації»;
- «Тренінг навичок виконання основних ролей та партнерської взаємодії в управлінській команді освітньої організації»;
- «Тренінг розвитку конкурентоздатності управлінської команди освітньої організації».

У процесі реалізації тренінгових програм використовувалися такі інтерактивні техніки:

- міні-лекції;
- метод незакінчених речень;
- «мозковий штурм»;
- групові дискусії;
- завдання із самодіагностики та самоаналізу;
- метод виконання творчих проєктів,
- підсумкові завдання з кожної теми (з використанням техніки “хаос” та ін.) тощо.

У контрольній групі підготовка керівного складу освітніх організацій до роботи в конкурентоздатній управлінській команді мала фрагментарний характер (розглядалися лише окремі теми з проблем командного менеджменту в рамках загальної психологічної підготовки).

У процесі дослідно-експериментальної роботи нами була розроблена модель формування готовності керівника професійно-технічного навчального закладу до роботи в конкурентоздатній управлінській команді, що включала інформаційно-пізнавальний, рефлексивно-цілеутворювальний, творчо-пошуковий та розвивальний етапи (рис. 2.).

На першому, інформаційно-пізнавальному, етапі визначаються особистісні характеристики, ціннісні орієнтації, інтереси керівного складу професійно-технічного навчального закладу. Отримані результати дають інформацію про рівень розвитку мотиваційного компоненту готовності керівника освітньої організації до роботи в конкурентоздатній управлінській команді.

На другому, рефлексивно-цілеутворювальному, етапі проводять бесіди, інтерв'ювання, анкетування, ділові ігри тощо. Результати цього етапу впливають на рівень розвитку когнітивного компоненту готовності керівного складу професійно-технічного навчального закладу до роботи в конкурентоздатній управлінській команді.

Третій етап, творчо-пошуковий, включає в себе проведення тренінгів, лекцій, семінарів, виконання творчих робіт і впливає на розвиток комунікативного компоненту готовності керівника професійно-технічного навчального закладу до роботи в конкурентоздатній управлінській команді.

Останній, четвертий етап – розвивальний, є логічним продовженням попередніх трьох етапів. Вся інформація, знання і вміння, отримані раніше, впливає на зміну рівня домагань, самооцінку і підвищує рівень емоційно-ціннісного компоненту готовності керівника професійно-технічного навчального закладу до роботи в конкурентоздатній управлінській команді.

Проведене пілотажне (інформаційно-пізнавальний етап) дослідження дозволило структурувати та адаптувати діагностичний інструментарій, визначити критерії, показники та рівні розвитку компонентів готовності керівника професійно-технічного навчального закладу до роботи в конкурентоздатній управлінській команді. Критеріями сформованості готовності керівника професійно-технічного навчального закладу до роботи в конкурентоздатній управлінській команді нами визначено особистісні детермінанти розвитку її структурних компонентів, а саме: особистісно-професійна спрямованість; когнітивні новоутворення образу



професійного «Я»; соціально-комунікативні якості; ціннісні орієнтації. Ці критерії використовувалися для узагальнення рівнів розвитку структурних компонентів готовності керівника професійно-технічного навчального закладу до роботи в конкурентоздатній управлінській команді: високого, середнього, низького.

Високий рівень сформованості готовності керівника професійно-технічного навчального закладу до роботи в конкурентоздатній управлінській команді характеризується стійкою потребо-мотиваційною спрямованістю на трудову діяльність, прагненням до професійної самореалізації, розвиненими фаховими компетенціями, здатністю до рефлексії образу професійного «Я», соціально-трудовою комунікабельністю, вираженим емоційно-ціннісним почуттям самоповаги та власної гідності.

Середній рівень відзначається частково актуалізованою професійно-трудовою управлінською спрямованістю, ситуативним інтересом, посереднім володінням фаховими знаннями, недостатньо розвинутою здатністю до ділової контактності, помірно вираженими емоційно-ціннісними почуттями самоповаги та власної гідності.

При низькому рівні сформованості простежується неактуалізована потребнісно-мотиваційна спрямованість, нерозвинена рефлексія щодо усвідомлення та адекватної оцінки власних досягнень, слабка професійна компетентність, обмежена соціально-комунікативна активність, ситуативно-зумовлені прояви почуття самоповаги, власної гідності.

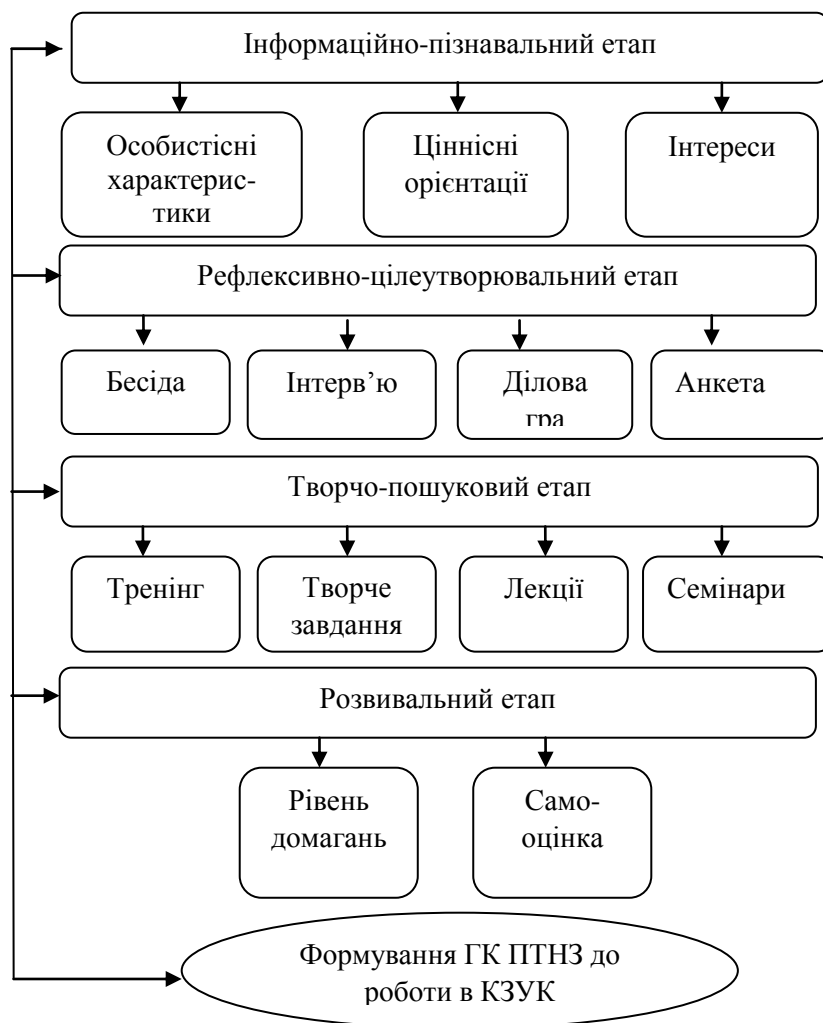


Рис.2. Модель формування готовності керівника професійно-технічного навчального закладу (ГК ПТНЗ) до роботи в конкурентоздатній управлінській команді (КЗУК)

Формування готовності керівника професійно-технічного навчального закладу до роботи в конкурентоздатній управлінській команді забезпечується активним і цілеспрямованим упровадженням відповідної комплексно-цільової програми. Програма формування готовності керівника професійно-технічного навчального закладу до роботи в конкурентоздатній управлінській команді спрямована на реалізацію таких завдань: сформувати цілісний образ про командне управління; актуалізувати особистісну спрямованість на набуття і самореалізацію управлінського потенціалу; оптимізувати інтерес до командної діяльності у професійно-технічному навчальному закладі як такої, що є інноваційною, творчою, життєстверджувальною та прибутковою; сприяти розвитку почуття самоповаги до власної індивідуальності, сформувати позитивне «сприйняття себе» в команді та впевненість у своїй конкурентоздатності.

Запропонована програма виявилась ефективною, оскільки після її впровадження керівники ПТНЗ, які брали в ній участь, порівняно з керівниками ПТНЗ контрольної групи, продемонстрували позитивну динаміку розвитку структурних компонентів готовності до роботи в конкурентоздатній управлінській команді (табл.1).

*Таблиця 1.*

Динаміка розвитку структурних компонентів  
 готовності керівника професійно-технічного навчального закладу до роботи в  
 конкурентоздатній управлінській команді

Компонент и	Рівні	Д о с л і д ж у в а н і			
		Експериментальна група (ЕГ, n=10)		Контрольна група (КГ, n=10)	
		до експерименту	після експерименту	до експерименту	після експерименту
		%	%	%	%
1	2	3	4	5	6
Мотиваційний	високий	24	41	20	21
	середній	30	52	37	37
	низький	46	7	43	42
Когнітивний	високий	16	30	25	32
	середній	38	55	29	28
	низький	46	15	46	40
Комунікативний	високий	16	34	17	21
	середній	41	62	33	29
	низький	43	4	50	50
Емоційно- ціннісний	високий	13	61	14	16
	середній	41	30	36	40
	низький	46	9	50	44

Таким чином, результати експериментальної роботи підтвердили робочу гіпотезу дослідження і сприяли вирішенню всіх завдань дослідження.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У процесі вирішення завдань дослідження ми дійшли таких висновків.

Наявність лише відповідної професійної підготовки не може забезпечити максимальну ефективність та готовність керівника освітньої організації до роботи в управлінській команді. Важливим є також наявність певного комплексу особистісних властивостей – компетенцій, які значно покращують результативність та конкурентоздатність працівника.

Результати констатуючого етапу дослідження виявили недостатній рівень розвитку основних компонентів готовності керівників професійно-технічних навчальних закладів до роботи в конкурентоздатній управлінській команді, зокрема: низький рівень знання

основних понять менеджменту команд; недостатній ступінь орієнтації на командний стиль роботи; низький рівень орієнтації на основні функціонально-рольові позиції в команді; низький рівень розвитку основних характеристик конкурентоздатності особистості.

Результати формуючого експерименту підтвердили висунуту гіпотезу і дали можливість зробити висновок про те, що ефективному формуванню готовності керівника професійно-технічного навчального закладу до роботи в конкурентоздатній управлінській команді істотно сприяють, по-перше, впровадження моделі готовності керівника професійно-технічного навчального закладу до роботи в конкурентоздатній управлінській команді; по-друге, використання спеціальної системи тренінгових програм, що забезпечують розвиток в учасників тренінгу позитивної мотивації до роботи в управлінській команді, а також навичок виконання основних ролей та партнерської взаємодії в управлінській команді.

Проведене дослідження відкриває перспективи подальшого дослідження проблеми формування готовності керівного складу освітніх організацій до роботи в конкурентоздатній управлінській команді. До перспективних напрямків можна віднести: розробку критеріїв та вироблення процедури відбору кандидатів для роботи в конкурентоздатній управлінській команді освітньої організації; побудову моделі психолого-організаційного консультування з проблеми формування конкурентоздатної управлінської команди освітньої організації тощо.

#### **Список використаних джерел**

1. Белбин Мередит Р. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / Р. Меледит Белбин ; пер. с англ. – М. : НИРО, 2003. – 315 с.
2. Бочелюк В. Й. Психологічні засади готовності учасників освітньої діяльності до управління інноваційними процесами в школі : автореф. дис. ... д-ра психолог. наук : 19.00.05 / Віталій Йосипович Бочелюк ; Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – Київ, 2004. – 40 с.
3. Гайда В. Л. Формирование команды // Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / сост. и общ. ред. Л. В. Винокурова. – СПб. : Питер, 2001. – С. 476-490.
4. Дзвінчук Д. І. Психологічні основи ефективного управління : навч. посіб. / Д. І. Дзвінчук. – Київ : ЗАТ «Нічлава», 2000. – 280 с.
5. Завадський Й. С. Менеджмент : підруч. для студ. екон. спец. вчз. : у 2 т. Т. 2. / Й. С. Завадський. – Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2002. – 640 с.
6. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами освіти / Л. М. Карамушка. – Київ : Ніка-центр, 2000. – 332 с.
7. Ложкін Г. Команда як колективний суб'єкт спільної діяльності / Г. Ложкін // Соціальна психологія. – 2005. – № 6 (14). – С. 52-58.
8. Непрядкіна С. Корпоративне управління сучасною школою / С. Непрядкіна, С. Подмазін // Директор школи. Україна. – 2009. – № 41(569). – С. 1-12.
9. Освітній менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – Київ : Шкільний світ, 2003. – 400 с.
10. Паркер Г. Формирование команды : сборник упражнений для тренеров / Г. Паркер, Р. Кропп. – СПб. : Питер, 2002. – 160 с.
11. Організація командної діяльності в педагогічному колективі / О. Пометун, Л. Середяк, І. Сукенко, О. Янушевич // Директор школи. Україна. – 2005. – № 6-7. – С. 59-76.
12. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений / Дж. Стюарт. – СПб. : Питер, 2001. – 256 с.
13. Карамушка Л. М. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія / Л. М. Карамушка, О. А. Філь. – Київ : ІНКІС, 2007. – 268 с.
14. Чорний Г. М. Управління: концептуальні засади національного менеджменту : монографія / Г. М. Чорний. – Київ : ННЦІАЕ, 2005. – 102 с.

#### References

1. Belbin, RM 2003, *Komandy menedzherov. Sekrety uspeha i prichiny neudach*, [Teams of managers. The secrets of success and the causes of failure] NIRRO, Moskva.
2. Bochelyuk, VY 2004, 'Psykhologichni zasady hotovnosti uchashnykiv osvitnoyi diyalnosti do upravlinnya innovatsiynymy protsesamy v shkoli', [Psychological principles of readiness of participants of educational activity for management of innovative processes at school] Doct.psykhol.n. abstract, Instytut psykholohiyi imeni H.S. Kostyuka NAPN Ukrayiny, Kyiv.
3. Gajda, VL 2001, 'Formirovanie komandy', [Team building] in Vinokurov LV (ed.) *Psihologija raboty s personalom v trudah otechestvennykh specialistov*, [Psychology of work with personnel in the works of domestic specialists] Piter, Sankt-Peterburg, pp. 476-490.
4. Dzvinchuk, DI 2000, *Psykhologichni osnovy efektyvnoho upravlinnya*, [The psychological foundations of effective management] Zakryte aktsionerne tovarystvo Nichlava, Kyiv.
5. Zavadskyy, YS 2002, *Menedzhment*, [Management] vol. 2, Vydavnytstvo Yevropuyskoho universytetu, Kyiv.
6. Karamushka, LM 2000, *Psykhologhiya upravlinnya zakladamy osvity*, [Psychology of the management of educational institutions] Nika-tsentr, Kyiv.
7. Lozhkin, H 2005, 'Komanda yak kolektyvnyy subyekt spilnoyi diyalnosti', [A team as a collective entity of joint activity] *Sotsialna psykholohiya*, no. 6 (14), pp. 52-58.
8. Nepryadkina, S & Podmazin, S 2009, 'Korporativne upravlinnya suchasnoyu shkoloyu', [Corporate management of modern school] *Dyrektor shkoly. Ukrayina*, no. 41(569), pp. 1-12.
9. Danylenko, L & Karamushka, L (eds.) 2003, *Osvitniy menedzhment*, [Educational management] Shkilnyy svit, Kyiv.
10. Parker, G & Kropp, R 2002, *Formirovanie komandy : sbornik uprazhnenij dlja trenerov*, [Team building: a collection of exercises for coaches] Piter, Sankt-Peterburg.
11. Pometun, O, Seredyak, L, Sukenko, I & Yanushevych, O 2005, 'Orhanizatsiya komandnoyi diyalnosti v pedahohichnomu kolektyvi', [Organization of team activity in the pedagogical team] *Dyrektor shkoly. Ukrayina*, no. 6-7, pp. 59-76.
12. Stjuart, Dzh 2001, *Trening organizacionnykh izmenenij*, [Organizational change training] Piter, Sankt-Peterburg.
13. Karamushka, LM & Fil, OA 2007, *Formuvannya konkurentozdatnoyi upravlinskoyi komandy (na materialy diyalnosti osvitnikh orhanizatsiy)*, [Formation of a competitive management team (based on the work of educational organizations)] INKOS, Kyiv.
14. Chorny, HM 2005, *Upravlinnya: kontseptualni zasady natsionalnoho menedzhmentu*, [Management: conceptual foundations of national management] Natsionalny naukovyy tsentr Instytut aharnoyi ekonomiky, Kyiv.

Стаття надійшла до редакції 01.10.2017р.