



Наукові перспективи

Видавнича група



**ВІСНИК НАУКИ ТА
ОСВІТИ**
ISSN 2786-6165 (ONLINE)

серії: філологія, культура і мистецтво,
педагогіка, історія та археологія, соціологія

Bulletin of Science and Education

№ 8(14) 2023

Видавнича група «Наукові перспективи»

**Громадська організація
«Християнська академія педагогічних наук України»**

«Вісник науки та освіти»

***(Серія «Філологія», Серія «Педагогіка», Серія «Соціологія»,
Серія «Культура і мистецтво», Серія «Історія та археологія»)***

Випуск № 8(14) 2023

Київ – 2023

«Вісник науки та освіти (Серія «Філологія», Серія «Педагогіка», Серія «Соціологія», Серія «Культура і мистецтво», Серія «Історія та археологія»)»:
журнал. 2023. № 8(14) 2023. С. 1051

Рекомендовано до видавництва Президією громадської наукової організації «Всеукраїнська Асамблея докторів наук з державного управління» (Рішення від 31.08.2023, № 11/8-23)



Згідно наказу Міністерства освіти і науки України 10.10.2022 № 894 журналу присвоєні категорії "Б" із історії та археології (спеціальність - 032 Історія та археологія) та педагогіки (спеціальність - 011 Освітні, педагогічні науки)

Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 23.12.2022 № 1166 журналу присвоєна категорія Б з філології (спеціальність - 035 філологія).

Журнал видається за підтримки Інституту філософії та соціології Національної академії наук Азербайджану, громадської наукової організації «Всеукраїнська асоціація педагогів і психологів з духовно-морального виховання» та громадської наукової організації «Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління»

Журнал публікує наукові розвідки з теоретичних та прикладних аспектів філології, соціології, науки про освіту, історії, археології, а також, культурології та мистецтвознавства з метою їх впровадження у сучасний науково-освітній простір.

Цільова аудиторія: вчені, лінгвісти, літературознавці, перекладачі, мистецтвознавці, культурознавці, педагоги, соціологи, історики, археологи, а, також, інші фахівці з різних сфер життєдіяльності суспільства, де знаходять застосування тематика наукового журналу.



Журнал включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus (IC), Research Bible, міжнародної пошукової системи Google Scholar.

Головний редактор: Гурко Олена Василівна - доктор філологічних наук, професор, завідувач кафедри англійської мови для нефілологічних спеціальностей Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, (Дніпро, Україна).

Редакційна колегія:

- ✚ Александрова (Верба) Оксана Олександрівна – доктор мистецтвознавства, доцент, професор кафедри теорії музики Харківського національного університету імені І. П. Котляревського, (Харків, Україна)
- ✚ Вакулик Ірина Іванівна - кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри журналістики та мовної комунікації Національного університету біоресурсів і природокористування України (Київ, Україна)
- ✚ Волошенко Марина Олександрівна - кандидат педагогічних наук, доцент кафедри психології та соціальної роботи Державного університету "Одеська Політехніка" (Одеса, Україна)
- ✚ Вукілова Катерина Володимирівна – кандидат філологічних наук, доцент кафедри романо-германської філології та перекладу Білоцерківського національного аграрного університету (Біла Церква, Україна), доцент Дніпровського відділення центру наукових досліджень та викладання іноземних мов Національної академії наук України, Дніпро, Україна (Дніпро, Україна)
- ✚ Головна Алла Василівна - кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри англійської філології і перекладу Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- ✚ Ісайкіна Олена Дмитрівна - кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри історії та документознавства Національного авіаційного університету, член Спілки краєзнавців України (Київ, Україна)
- ✚ Колмикова Олена Олександрівна - кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри гуманітарних дисциплін Дунайського інституту Національного університету "Одеська морська академія" (Одеса, Україна)
- ✚ Котельницький Назар Анатолійович - кандидат історичних наук, доцент кафедри права Чернігівського інституту інформації, бізнесу та права Міжнародного науково - технічного університету імені академіка Юрія Бугая, член - кореспондент Центру українських досліджень Інституту Європи РАН (Чернігів, Україна)
- ✚ Кошетар Уляна Петрівна - кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри української мови та культури Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- ✚ Куриш Наталія Костянтинівна – кандидат педагогічних наук, заступник директора з науково-навчальної роботи, Інститут післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області (Чернівці, Україна)
- ✚ Линтвар Ольга Миколаївна - кандидат філологічних наук, доцент кафедри англійської філології і перекладу Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- ✚ Литвинська Світлана Віталіївна - кандидат філологічних наук, доцент, завідувач кафедри української мови та культури Національного авіаційного університету, (Київ, Україна)
- ✚ Матійчин Ірина Мстиславівна – кандидат мистецтвознавства, доцент, доцент кафедри методики музичного виховання і диригування Навчально-наукового інституту музичного мистецтва Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка (Дрогобич, Україна)
- ✚ Матяш Ольга Іванівна - доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри алгебри і методики навчання математики Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського (Вінниця, Україна)



УДК: 658.012.14

[https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-8\(14\)-690-703](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-8(14)-690-703)

Мороз-Рекотова Леся Вікторівна кандидат педагогічних наук, доцент, Бердянський державний педагогічний університет, вул. Шмідта, 4, м. Бердянськ, 71100, Тимчасово переміщений до: вул. Жуковського, 66, м. Запоріжжя, тел.: (099) 330-12-89, <https://orcid.org/0000-0001-5161-721X>

ФОРМУВАННЯ НАВИЧКИ ПРИЙМАТИ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЗАСОБАМИ ВИРІШЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗАДАЧ

Анотація. У практиці менеджменту використовують велику кількість інструментів для прийняття та реалізації управлінських рішень. Проте процес навчання власне прийняття управлінського рішення залишається поза глибокою увагою дослідників. З-поміж методів навчання майбутніх фахівців сфери управління застосовують низку ефективних для конкретних галузей засобів та методів: «гарної ідеї», «мозкового штурму», синектики, щоденників, Дельфи, «635», голосування «за – проти», утопічних ігор, Дельбека, тощо. Значно рідше застосовують такі методи розв'язання управлінських завдань і прийняття управлінських рішень, як метод контрольних запитань, метод морфологічного аналізу, метод рольової гри тощо. Для майбутніх управлінців галузі освіта дієвим стане метод кейсів, завдяки якому здобувач вищої освіти у процесі аналізу реальних професійних ситуацій (тобто кейсів), набуває цінного досвіду, поповнює свої знання способами вирішення певних ситуацій. Проте цей метод не актуалізує необхідні механізми власне прийняття рішення. Тому не може бути провідним у формуванні навички прийняття управлінського рішення. Таким методом вважаємо метод вирішення навчальної управлінської задачі.

У статті обґрунтовано неготовність управлінців-початківців закладів дошкільної освіти до прийняття управлінських рішень; подано авторське розуміння терміну «навчальна управлінська задача», схарактеризовано загальні підходи до розв'язування таких задач за аналогією з розумовими задачами. Представлено приклади управлінських задач для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 012 Дошкільна освіта, в основу рішення яких покладено фази прийняття управлінського рішення. Для ілюстрації



дієвості та ефективності роботи над вирішенням навчальної управлінської задачі подано процес пошуку рішення однієї із задач.

Ключові слова: управлінська задача, навчання приймати управлінське рішення, засіб навчання

Moroz-Rekotova Lesia Viktorivna Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Berdyansk State Pedagogical University, Schmidta St., 4, Berdiansk, 71100, Temporarily moved to: Zhukovs'ki St., 66, Zaporizhzhia, tel.: (099) 330-12-89, <https://orcid.org/0000-0001-5161-721X>

DEVELOPMENT OF SKILLS TO MAKE MANAGEMENT DECISIONS BY MEANS OF SOLVING MANAGEMENT PROBLEMS

Abstract. In management practice, a large number of tools are used to make and implement management decisions. However, the process of learning how to make a management decision remains beyond the deep attention of researchers. Among the methods of teaching future management professionals, a number of industry-specific tools and methods are used: "good idea", brainstorming, synectics, diaries, Delphi, 635, voting for and against, utopian games, DelBeck, etc. Methods of solving managerial problems and making managerial decisions, such as the method of control questions, the method of morphological analysis, the method of role-playing, etc. are used much less often. For future managers of the industry, the case method will be effective, as it allows a higher education student to gain valuable experience in the process of analyzing real professional situations (i.e. cases), and to supplement their knowledge with ways to solve certain situations. However, this method does not actualize the necessary mechanisms of decision-making. Therefore, it cannot be a leading method in the development of managerial decision-making skills. We consider this method to be the method of solving an educational management task.

The article substantiates the unpreparedness of novice managers of preschool education institutions to make managerial decisions; the author's understanding of the term "educational managerial task" is presented, general approaches to solving such tasks by analogy with mental tasks are characterized. Examples of managerial tasks for applicants for the second (master's) level of higher education in the specialty 012 Preschool Education are presented, the solution of which is based on the phases of managerial decision-making. To illustrate the effectiveness and efficiency of working on solving an educational management task, the process of finding a solution to one of the tasks is presented.



Keywords: managerial task, learning to make a managerial decision, learning tool.

Постановка проблеми. Проблема прийняття управлінського рішення є ключовою у менеджменті. Конкурентоспроможність організації залежить від того, наскільки своєчасно буде прийнято рішення, наскільки науково-обґрунтованим воно буде, чітким і зрозумілим для виконавців, реальним для виконання. І якщо менеджер і його команда під час розробки управлінського рішення не достатньо точно пропрацювали кожен крок (виявлення й аналіз проблеми – формулювання цілей – виявлення альтернатив – попередній вибір кращої альтернативи), то на етапі прийняття рішення також можливі помилки (вивчення та оцінювання альтернатив – експериментальна перевірка альтернатив – вибір рішення), що зрештою призведе до прийняття неефективного управлінського рішення.

Професійна управлінська діяльність визначається як постійний процес розв’язування управлінських задач, тому значна увага у підготовці майбутніх керівників має приділятися технології навчання їх розв’язування. На етапі здобуття вищої освіти на другому (магістерському) рівні за освітньо-професійною програмою «Дошкільна освіта» у Бердянському державному педагогічному університеті, майбутні керівники закладів дошкільної освіти опановують ключові компетентності, зокрема і здатність приймати необхідне управлінське рішення. Це передбачено змістом обов’язкової компоненти «Управління в системі дошкільної освіти».

Нова генерація управлінців, на плечі якої буде покладено відбудову нашої країни після війни, має бути готовою до прийняття ефективних управлінських рішень за будь-яких умов. Це потребує володіння знаннями нормативно-правової бази функціонування закладу дошкільної освіти, способами відстежування змін у ній, орієнтування у соціально-економічній ситуації країни, здатності відповідати вимогам сучасності, тощо. Проте найголовнішою постає здатність співпрацювати з колективом задля досягнення стратегічних цілей. Досвід практичної роботи свідчить про неготовність управлінців-початківців до прийняття рішень, наявність страху перед відповідальністю або неусвідомлення її. Відтак проблема формування навички прийняття управлінського рішення має стати однією з першорядних.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти прийняття управлінського рішення широко висвітлено у навчальній літературі з менеджменту (О. Боднар, Ю. Кондратенко, В. Крижко,



Б. Літовченко, О. Мармаза, В. Маслов, С. Немченко, Т. Пасічник, Ю. Петруня, В. Радул, О. Старокожко, Є. Хриков та інші) і добре відома всім дотичним до сфери управління. Серед засобів, що забезпечують формування навички прийняття, зокрема управлінського рішення, ефективними вважають інтерактивні методи та технології, з-поміж яких виокремлюють кейс-метод. В Україні загальнотеоретичні та методичні засади застосування сучасних кейс-технологій в освітньому процесі розглядали І. Богданова, Г. Каніщенко, В. Матірко, Е. Михайлов, В. Поляков, Ю. Ткаченко, О. Сидоренко, Ю. Сурмін, П. Шеремет та інші.

Проблемі використання кейсів у підготовці майбутніх фахівців присвячені дослідження зокрема Н. Бакланової [1], Н. Волкової [2], Л. Козак [3], Т. Пахомової та О. Піддубцевої [4], Т. Пащенко [5], І. Романова [6], Г. Товканець [7], П. Шеремета, Л. Каніщенко [8] та інших.

Проте метод вирішення управлінських задач досі не розглядався дослідниками як ефективний метод формування навички приймати управлінське рішення.

Мета статті – розкрити процес застосування методу вирішення управлінських задач як засобу формування у майбутніх керівників закладів дошкільної освіти навички приймати управлінські рішення.

Виклад основного матеріалу. Щоб процес формування навички прийняття управлінського рішення був ефективним необхідно чітко розуміти сутність вживаних категорій та власне процесу прийняття рішення. Так, для розуміння поняття «управлінське рішення» послуговуємося дефініцією низки науковців: «це творчий акт суб'єкта управління (осібного чи групового), що визначає програму діяльності колективу з метою ефективного розв'язання наявних проблем на основі об'єктивних знань законів функціонування управлінської системи та аналізу інформації про її стан» [9, С.154]. При цьому вчені наголошують на тому, що будь-яке ухвалене рішення матиме негативні наслідки, принаймні для окремих частин організації. Саме тому управління освітнім закладом необхідно розглядати системно і враховувати можливі наслідки для всіх його частин.

Дослідники і практики у цій галузі описують фази прийняття рішення й пропонують методи та моделі процесу створення й реалізації рішень, проте зовсім не приділено уваги практичному складнику – власне напрацювання навички прийняття управлінського рішення. Для управління-початківця процес прийняття рішення без попереднього практичного досвіду набуває форми іспиту, оскільки теоретичні знання



є, а навички практичного їх застосування немає. На основі цього і виникає певне протиріччя, яке потребує вирішення вже на етапі підготовки майбутніх фахівців цієї галузі.

Науковці та практики одноголосні у тому, що ефективними у формуванні навички приймати управлінське рішення постають саме інтерактивні, до яких відносять цілу низку таких методів:

1. Метод «гарної ідеї». Сфера застосування методу – психологія управління. Передбачає вияв інтуїції, що сприяє чіткому формулюванню проблеми, а відтак і її розв'язанню.

2. Метод «мозкового штурму». Сутність цього методу полягає в генерації ідей учасниками спеціально створеної групи, очолюваної фахівцем.

3. Метод синектики (метод з'єднання різноманітного), має багато спільного з методом «мозкового штурму», проте відрізняється організацією роботи творчої групи, яку формують для розв'язання конкретної проблеми.

4. Метод щоденників. Якщо управлінське завдання класифікують як складне і як таке, що для свого розв'язання потребує значної напруги творчих зусиль упродовж тривалого часу, створюють спеціальну групу експертів, учасникам якої дозволяють працювати як колективно, так і порізно. Кожен із них щоденно протягом одного-двох тижнів фіксує свої спостереження і формулює висновки з приводу можливого розв'язання поставленого завдання. Результати цієї роботи обговорюють на спільній дискусії. Для узагальнення спостережень, міркувань, пропозицій формулювання тематики дискусії керівник може особисто ознайомитися із нотатками у кожному щоденнику.

5. Метод Дельфи застосовують у випадку, коли вирішення завдання передбачає висунення та обґрунтування альтернатив, дотримуючись етапності.

6. Метод «635». Це один із варіантів методу «мозкового штурму», який передбачає поступове вироблення нових рішень і зосередження тільки на основних ідеях. Метод реалізують у такий спосіб: основні ідеї надходять по чергову до осіб групи; вони додають свої думки з приводу можливого розв'язання проблеми. Кожному з шести учасників творчої групи пропонують спеціальні бланки, в яких відображено 18 ідей (6 осіб $\times$ 3 ідеї). Після заповнення (це займає приблизно півгодини) бланки містять уже 108 ідей.

7. Метод голосування «за – проти». Сутність полягає в тому, що з кількох варіантів обирають окремі варіанти, оцінювані в балах експертною групою (журі).



8. Метод утопічних ігор. Цей метод передбачає активну участь творчої групи в розв'язанні сформульованої проблеми.

9. Метод Дельбека застосовується для вирішення завдань, що вимагають знань у різних галузях, і передбачає активний творчий підхід до розв'язання проблем групи кожною особою.

Значно рідше застосовують такі методи розв'язання управлінських завдань і прийняття управлінських рішень, як метод контрольних запитань, метод морфологічного аналізу, метод ролівої гри тощо.

Метод кейсів у цьому переліку має посідати одне з чільних місць, оскільки саме його сутність передбачає аналіз реальних професійних ситуацій (кейсів), які вже відбулися і мають розв'язок – як цінний досвід успіху або невдачі. У закладах вищої освіти цей метод в останні десятиріччя застосовується досить ефективно. Однак він не актуалізує необхідні механізми власне прийняття рішення. Тому не може бути провідним у формуванні навички прийняття управлінського рішення. Переконані, що таким методом постає метод вирішення навчальних управлінських задач.

В педагогічній та довідковій літературі відсутній термін «навчальна управлінська задача», «управлінська задача» (за аналогією з педагогічною задачею). Тож під «навчальною управлінською задачею» розуміємо умовну або взятую з практичного досвіду професійно-спрямовану ситуацію, що потребує прийняття управлінського рішення з конкретною метою, а процес вирішення управлінської задачі розглядатимемо як засіб навчання для формування навички приймати управлінське рішення за заданих умов.

Загальні підходи до розв'язування розумових задач, які взято нами за основу для добору управлінських задач, виокремлено О. Акімовою [10, С. 144–150]:

1. Неможливість вирішення творчої розумової задачі за шаблоном. Це обумовлює необхідність підготовки майбутніх управлінців до прийняття рішення, орієнтуючись на власному ставленні до шаблонного прикладу.

2. Процес рішення творчої розумової задачі може бути більш продуктивним за умови набуття здобувачем досвіду представлення і пояснення розумової задачі, а також використання викладачем навідних запитань. Саме навідні запитання мають стати скеровуючим інструментом у формуванні навички приймати управлінське рішення за заданих умов.

3. Для продуктивного вирішення творчих розумових задач важливим є створення відповідного дидактичного середовища, в якому



викладач і здобувачі спільно вирішують задачі. Таким середовищем постає робочий зошит здобувача, де він фіксує свій розв'язок управлінської задачі та навчальна платформа moodle, як електронна підтримка навчання університету.

4. Результати рішення творчої розумової задачі значно покращуються в процесі використання групових форм навчальної роботи. Як засвідчила практика організації роботи здобувачів з вирішення управлінських задач, ця форма дає найефективніший результат при синхронній взаємодії (зокрема, робота в сесійних залах на платформі zoom).

Стисло опишемо зміст пропонованих здобувачам управлінських задач та процес їхнього розв'язку. З метою наближення до реальних ситуацій, умови для управлінських задач взято із власного досвіду практичної роботи в ЗДО, запитань до журналу «Практика управління дошкільним закладом» від цифрового видавництва MCSFR.

Так, робочий зошит містив 20 задач управлінського та методичного характеру, кожна з яких подано за такою структурою: умова, запитання, завдання, рішення, підстава. Наведемо приклади умов задач:

Задача 1.

Умова: Директор закладу дошкільної освіти здійснює прийом дітей до групи раннього віку. Одна родина надала такі документи: заява батьків про приймання, медична довідка про стан здоров'я дитини з висновком лікаря, що дитина може відвідувати ЗДО, довідка дільничного лікаря про епідеміологічне оточення, свідоцтво про народження. Проте Карта профілактичних щеплень відсутня. Позиція батьків – щеплення шкідливі, а дитина здорова, тому ЗДО зобов'язаний прийняти дитину.

Запитання: Чи має право директор закладу дошкільної освіти прийняти дитину без щеплень?

Завдання: Обґрунтувати відповідь на основі чинної нормативно-правової бази функціонування закладів дошкільної освіти.

Задача 2.

Умова: Перед закладом дошкільної освіти стоїть питання вибору напрямів додаткових освітніх послуг.

Запитання: 1. Які гуртки з додаткових освітніх послуг можуть бути організовані закладом дошкільної освіти?

2. Яким чином здійснюється організація додаткових освітніх послуг?

Завдання: Обґрунтувати відповідь на основі нормативно-правової бази функціонування закладів дошкільної освіти.



Задача 3.

Умова: Одну з груп раннього віку ввіреного Вам закладу дошкільної освіти відвідує хлопчик з синдромом гіперактивності, який проявляє агресію по відношенню до інших дітей (б'є без причини, кусає, забирає іграшки). Вихователів не слухає. Позиція батька хлопчика: «Я вчу його стояти за себе. І взагалі – найкращий спосіб захисту – напад. А давати раду таким дітям – робота вихователя». Позиція інших батьків: виключити хлопчика з закладу дошкільної освіти (виховувати вдома) або ж перевести його до іншої групи.

Запитання: Яке рішення Ви, як керівник закладу дошкільної освіти, приймете?

Завдання: Обґрунтувати відповідь на основі нормативно-правової бази функціонування закладів дошкільної освіти.

Задача 4.

Умова: До Вас, як до директора ЗДО, телефонує мама вихованця старшої групи з претензією, що вихователь не віддає дитину старшому брату. Із розмови Ви з'ясовуєте, що мама потрапила у лікарню, через що не може сама забрати молодшого сина. Старшому сину є 16 років і він має паспорт. Батька немає, бабусь, дідусів у місці проживання немає.

Запитання: Яке рішення Ви, як керівник закладу дошкільної освіти, приймете?

Завдання: Обґрунтувати відповідь на основі нормативно-правової бази функціонування закладів дошкільної освіти.

Задача 6.

Умова: Опалення приміщень закладу дошкільної освіти, які не передано в систему ЖКГ, на опалювальний сезон вводяться посади машиністів (кочегарів) котельні, операторів котельні газової за наявності центрального опалення. Взяти людину на сезон – копітка робота (пошук кандидата, проходження медичної комісії, укладання договору тощо). Ви, як директор ЗДО, приймаєте управлінське рішення: задіяти наявні кадри – сторожа (охоронця). У Вашому ЗДО функціонує 11 груп.

Запитання: Чи можете Ви це зробити? Якщо так, то як саме Ви урегулюєте це питання?

Завдання: Обґрунтувати відповідь на основі нормативно-правової бази функціонування закладів дошкільної освіти.

Задача 7.

Умова: Двірником у ЗДО працює жінка, якій 60 років. Під час карантину (COVID-19) вона має бути на самоізоляції, тому написала заяву з проханням надати щорічну основну відпустку. Потрібна заміна.



Вам, як директору ЗДО, необхідно комусь із працівників доручити виконувати роботу двірника. Ви подумали, що помічник вихователя з обов'язками двірника впоралася б. Тим більше, що вона любить доглядати за рослинами. Однак отримали відмову: «А чому я? Мені що, більше за всіх треба? Я працюю за гнучким графіком, виконую свою роботу і мене це влаштовує». Ви телефонуєте іншому працівнику – і той відмовляє.

Запитання: Як вийти з цієї ситуації? Чи маєте Ви право, як директор, перевести працівника або змусити працювати за сумісництвом без його згоди?

Завдання: Обґрунтувати відповідь на основі нормативно-правової бази врегулювання кадрових питань навчальних закладів.

Задача 8.

Умова: У закладі дошкільної освіти працює двірник, місячний посадовий оклад якого відповідає першому тарифному розряду за ЄТС і становить 2225 грн. Ви, як директор, попросили двірника дезінфікувати територію дитсадка у вихідний день – 14 жовтня (6 робочих годин).

Запитання: Як оплатити роботу двірника за жовтень? Чи можна встановити йому доплату за роботу з дезінфекційними засобами та як її нарахувати?

Завдання: Обґрунтувати відповідь на основі нормативно-правової бази врегулювання кадрових питань навчальних закладів.

Задача 11.

Умова: Середовище формує. Воно впливає на поведінку дитини та її розвиток в усіх сферах – фізичній, когнітивній, соціально-емоційній тощо. До прикладу: великий простір заохочує до руху, а невеликі осередки з книгами та м'якими іграшками – до спокійних ігор, перегляду дитячих книжок з малюнками. Освітнє середовище має сприяти успіху всіх дітей, незалежно від їхніх індивідуальних особливостей.

Запитання: Як цього досягти, якщо це середовище має бути інклюзивним?

Завдання:

1) Обґрунтувати відповідь на основі нормативно-правової бази функціонування закладів дошкільної освіти.

2) Розробити чек-лист першочергових справ зі створення інклюзивного середовища.

Задача 13.

Умова: На початку календарного року директору необхідно скласти графік відпусток всіх працівників. У Вашому ЗДО 10 груп та



25 педагогічних працівників. З них: 20 вихователів, 2 музичних керівника, 1 практичний психолог, 1 соціальний працівник, 1 інструктор з фізичного виховання. 5 вихователів просять відпустку в літній період (2 з них мають 2 дітей віком до 15 років, 1 – дитину з інвалідністю, 1 – одинока мати та 1 – перед відпусткою у зв'язку з вагітністю та пологами).

Запитання: Чиє з цих 5 вихователів прохання Ви, як директор ЗДО, задовольните?

Завдання:

1) Обґрунтувати відповідь на основі нормативно-правової бази функціонування закладів дошкільної освіти.

2) Складіть графік відпусток для всіх педагогічних працівників таким чином, щоб всі групи функціонували весь календарний рік.

Задача 19.

Умова: Педагогічний склад Вашого закладу омолодився одразу 6 молодими спеціалістами. Двоє з них – навчаються на 4 курсі педагогічного університету за фахом, ще двоє – мають відповідний диплом, але 5 років не працювали (дві вагітності та відпустки по догляду за дитиною), ще двоє – вчителі за освітою, вступили на перший курс університету за спеціальністю «Дошкільна освіта». Ви, як вихователь-методист, маєте здійснювати з ними окремий напрям роботи.

Запитання: Яку роботу Ви з ними проводитимете? Що стане її підґрунтям?

Завдання: Розробити план роботи на навчальний рік з молодими спеціалістами.

Процес пошуку управлінського рішення має відбуватися виключно у правовому полі функціонування закладу дошкільної освіти, і кожен здобувач у робочому зошиті має вказати у «Підставі» нормативні документи, які обумовили прийняте рішення. У процесі обговорення рішень під час аудиторних занять здобувачі ділилися послідовністю думок, пояснювали, як саме вони дійшли до такого рішення, на які нормативні документи спиралися. Останній пункт обговорення сприяє усвідомленню майбутніми управлінцями важливості опертя на нормативно-правову базу, формуванню мислення управлінця, і що найголовніше – формує навичку прийняття єдино можливого і правильного управлінського рішення за заданих умов, виховує уважність до деталей та спонукає до пошуку невідомого (χ) в умові управлінської задачі (тобто невідомої, але конче необхідної інформації). Рефлексія від здобувачів свідчить про значні труднощі на



початкових етапах пошуку рішення. Проте в процесі вирішення всіх 20 задач у них з'являється власний механізм, алгоритм прийняття управлінського рішення, що є нічим іншим, як навичкою прийняття управлінського рішення.

Проілюструємо процес прийняття управлінського рішення на прикладі задачі 15.

Умова: До атестаційної комісії ЗДО надійшла заява виховательки, яка має диплом молодшого спеціаліста за спеціальністю «Дошкільне виховання» (кваліфікація вихователя дітей дошкільного віку) 2000 року та диплом магістра за спеціальністю «Спеціальна освіта» (кваліфікація асистента вчителя) 2019 року, про атестацію у 2023 році на відповідність займаній посаді та підвищення кваліфікаційного рівня.

Запитання: Як атестуватиме цю виховательку атестаційна комісія? Що буде написано в Атестаційному листі в разі успішної атестації?

Завдання: Обґрунтувати відповідь на основі нормативно-правової бази атестації педагогічних працівників закладів дошкільної освіти.

Отже, перше на що необхідно звернути увагу, від кого ця заява (за посадою). В умові зазначено – від вихователя.

Наступний крок – зафіксувати увагу на тому, що є підставою для роботи вихователем. В умові знаходимо – диплом молодшого спеціаліста за спеціальністю «Дошкільне виховання» (кваліфікація вихователя дітей дошкільного віку) 2000 року. Як свідчить практика роботи, на цьому етапі багато здобувачів роблять помилку, фокусуючись на останньому дипломі, який також вказаний в умові. Це зроблено для того, щоб здобувач напрацював навичку диференціації інформації за ознакою доречності. Так, якщо заява на атестацію надійшла від вихователя, то і значення має диплом, який дає підставу працювати вихователем. Диплом магістра за спеціальністю «Спеціальна освіта» (кваліфікація асистента вчителя) 2019 року дає підставу атестуватися на посаді асистента вчителя. Багато спірних запитань на практиці виникає тут і через те, що дипломи «молодшого спеціаліста» і «магістра» мають різну «вагу», і тому вихователі можуть вимагати спиратися на диплом магістра. Однак у цьому випадку це не правомірно.

Наступний крок – з'ясувати наявність проходження курсів підвищення кваліфікації (вимога п. 3.16 (3) Типового положення про атестацію педагогічних працівників) в обсязі не менше 150 год. на 5 років (п. 16 Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників).



Наступний крок – визначити, що буде зазначено в Атестаційному листі. І знову фокус на дипломі. Кваліфікація «молодшого спеціаліста» (нині «молодшого бакалавра») дає право атестуватися лише на відповідність займаній посаді, бо присвоєння кваліфікаційної категорії можливе за наявності диплома рівня не нижче магістра (спеціаліста) (згідно п. 4.8. Типового положення про атестацію педагогічних працівників). Відтак, відповідно до п. 3.13 (1), в разі успішної атестації, в Атестаційному листі буде зроблено запис: «вихователь відповідає займаній посаді».

Таким чином, здобувач здійснює вивчення необхідних документів, аналіз наявного стану та приймає відповідне управлінське рішення.

Висновки. Практика підготовки майбутніх фахівців в закладах вищої освіти налічує значну кількість ефективних засобів формування професійних компетентностей. Задля досягнення поставленої мети кожен викладач добирає відповідні засоби. Для формування навички прийняття управлінського рішення доречно використовувати як засіб вирішення управлінських задач, оскільки цей процес сприяє виробленню персоніфікованого підходу до прийняття рішення, що спирається не лише на нормативно-правову базу, але й на особистісні риси та якості майбутнього керівника.

Література:

1. Бакланова Н. М. *Science and Education a New Dimension : Pedagogy and Psychology*, 2018. VI (68), Issue : 164. С. 7–10.
2. Волкова Н. П. Ситуаційна технологія як засіб підготовки фахівців у вищому закладі освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. Запоріжжя, 2011. № 20 (73). С. 347–355.
3. Козак Л. В. Кейс-метод у підготовці майбутніх викладачів до інноваційної професійної діяльності. *Освітологічний дискурс*, 2015. № 3 (11). С. 153–162.
4. Пахомова Т. О., Піддубцева О. І. Case-studi як засіб інновації німецькомовної підготовки майбутніх агрономів до професійно-орієнтованого спілкування. *Інноваційна педагогіка*, 2020. Вип. 21 Т. 2. С. 169–172.
5. Пащенко Т. М. Кейс-метод як сучасна технологія навчання спеціальних дисциплін. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/10441/1/%D0%9F%D0%B0%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%9A%D0%B5%D0%B9%D1%81.pdf> (дата звернення: 09.08.2023).
6. Романов І. Р. Метод кейсів: перспективи використання у навчанні майбутніх правознавців англійської мови. *Молодий вчений*, 2017. № 10 (50). С. 529–534.
7. Товканець Г. В. Особливості застосування кейс-методу у процесі професійної підготовки майбутнього фахівця. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2015. Вип. 20. С. 148–150.



8. Шеремета П. М., Каніщенко Л. Г. Кейс-метод: з досвіду викладання в українській бізнес-школі / за ред. О. І. Сидоренка; 2-ге вид. Київ : Центр інновацій та розвитку, 1999. 80 с.

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

10. Акімова О. В. Формування творчого мислення в процесі рішення розумових задач. *Психолого-педагогічні проблеми сільської школи* : зб. наук. праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини / гол. ред.: Н. С. Побірченко та ін. Умань : УДПУ, 2007. Вип. 19. С. 144–150.

References:

1. Baklanova, N.M. (2018). «Keis-metod» yak innovatsiyni metod v suchasnomu pedahohichnomu protsesi [The "case method" as an innovative method in the modern pedagogical process]. *Science and Education a New Dimension: Pedagogy and Psychology*, VI (68), 164, 7-10 [in Ukrainian].

2. Volkova, N.P. (2011). Sytuatsiina tekhnolohiia yak zasib pidhotovky fakhivtsiv u vyshchomu zakladi osvity [Situational technology as a means of training specialists in a higher educational institution]. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh – Pedagogy of forming a creative personality in higher and secondary schools*, 20(73), 347-355 [in Ukrainian].

3. Kozak, L.V. (2015). Keis-metod u pidhotovtsi maibutnikh vykladachiv do innovatsiinoi profesiinoi diialnosti [The case method in preparing future teachers for innovative professional activities]. *Osvitlohichnyi dyskurs – Educational discourse*, 3(11), 153-162 [in Ukrainian].

4. Pakhomova, T.O. & Piddubtseva, O.I. (2020). Case-studi yak zasib innovatsii nimetskomovnoi pidhotovky maibutnikh ahronomiv do profesiino-orientovanoho spilkuvannia [Case-studies as a means of innovation in German-language training of future agronomists for professionally oriented communication.]. *Innovatsiina pedahohika – Innovative pedagogy*, 21 (2), 169-172 [in Ukrainian].

5. Pashchenko, T.M. Keis-metod yak suchasna tekhnolohiia navchannia spetsialnykh dystsyplin [Case method as a modern technology of teaching special disciplines]. (n.d.). *lib.iitta.gov.ua*. <https://lib.iitta.gov.ua/10441/1/%D0%9F%D0%B0%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%9A%D0%B5%D0%B9%D1%81.pdf> [in Ukrainian].

6. Romanov, I.R. (2017). Metod keisiv: perspektyvy vykorystannia u navchanni maibutnikh pravoznavtsiv anhliiskoi movy [The Case Method: Prospects for Use in Teaching Future Lawyers of English]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, 10 (50), 529-534 [in Ukrainian].

7. Tovkanets, H.V. (2015). Osoblyvosti zastosuvannia keis-metodu u protsesi profesiinoi pidhotovky maibutnoho fakhivtsia [Features of the application of the case method in the process of professional training of future specialists]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu: Seriiia «Pedahohika. Sotsialna robota» – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University: Series "Pedagogy. Social Work"*, 20, 148-150 [in Ukrainian].

8. Sheremeta, P.M. & Kanishchenko, L.H. (1999). *Keis-metod: z dosvidu vykladannia v ukrainskii biznes-shkoli* [Case method: from the experience of teaching in the Ukrainian business school]. Kyiv: Tsentr innovatsii ta rozvytku [in Ukrainian].



9. Nemchenko, S.H., Kryzhko, V.V., Bodnar, O.S., Radul, V.V., Starokozhko, O.M. & Kondratenko, Yu.I. (2022). *Upravlinnia zakladom osvity [Management of an educational institution]*. Berdiansk : BDPU [in Ukrainian].

10. Akimova, O.V. (2007). Formuvannia tvorchoho myslennia v protsesi rishennia rozumovykh zadach [Formation of creative thinking in the process of solving mental tasks]. N. S. Pobirchenko (Eds.), *Psykhologo-pedahohichni problemy silskoi shkoly: zb. nauk. prats Umanskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Pavla Tychyny – Psychological and Pedagogical Problems of Rural School: a collection of scientific works of Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University*. (Vol. 19), (pp. 144-150). Uman: UDPU [in Ukrainian].