

**Є. В. Луценко**аспірант кафедри освіти та управління навчальним закладом  
Класичного приватного університету

## ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ФАСИЛІТАТОРСЬКОЇ ФУНКЦІЇ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

*У статті розглянута проблема підготовки майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції у професійній діяльності та визначено педагогічні умови її формування. У процесі фахового навчання майбутніх менеджерів у закладах вищої освіти необхідно здійснювати їхню спеціальну підготовку до реалізації фасилітаторської функції. Показано, що ця підготовка полягає у формуванні низки компетентностей, пов'язаних із реалізацією фасилітаторської функції, та виділено відповідні їй здатності.*

*Формування готовності майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції у процесі професійної діяльності забезпечується дотриманням низки педагогічних умов, таких як: формування позитивної мотивації та пізнавального інтересу майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції у професійній діяльності; створення особливого освітнього середовища, насиченого використанням специфічних методів фасилітатора, інтенсивною тренінговою груповою роботою майбутніх менеджерів, навчанням у контексті майбутньої професії; спрямованість змісту фахових дисциплін на підготовку майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції у професійній діяльності; забезпечення високої особистісно-професійної готовності викладачів фахових дисциплін до активної взаємодії зі студентами в якості експерта, «тренера», консультанта, фасилітатора. Реалізація цих організаційно-педагогічних умов не тільки забезпечує формування виділених здатностей та досягнення програмних результатів навчання, але і стимулює підвищення мотивації студентів до навчання, розвитку їхнього інтелектуального потенціалу, створення безпечного психологічного простору, опанування майбутніми менеджерами здатності до застосування нових технологій в бізнесі, підвищення ефективності їхньої як навчальної, так і професійної діяльності.*

**Ключові слова:** менеджер, фасилітація, фасилітатор, фасилітативна функція менеджера, організаційно педагогічні умови, методи фасилітатора, професійна підготовка.

**Постановка проблеми.** У процесах професійної підготовки фахівців різних галузей все більш сміливо і ефективно застосовуються фасилітаторські методика, широке розповсюдження отримали тренінгові програми на фасилітативній основі, причому їх кількість, як і якість, неухильно зростає. У рамках загальної концепції фасилітації розроблено методи і тренінгові програми, які допомагають практикам входити в контакт з громадськими та діловими організаціями у всіх сферах життя, з'явилася професія «фасилітатор». Разом із тим все більшого значення набуває фасилітаторська функція менеджера. Поєднуючи класичні риси відомих функцій менеджменту, зокрема планування, організацію, мотивацію, контроль, координацію, фасилітаторська функція менеджера постає як відповідь на управлінські виклики сьогодення. Ефективна реалізація фасилітаторської функції менеджера забезпечує становлення високої корпоративної культури, створює позитивний вплив на міжособистісну взаємодію та успішне вирішення конфліктів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти підготовки майбутніх мене-

джерів досліджено у працях С. Моргунової, О. Пшеничної, О. Романовського, Л. Сатановської, Л. Служинської, М. Чеботарьова тощо. Стосовно теми нашого дослідження, у працях С. Моргунової обгрунтовано педагогічні умови підготовки до соціальної взаємодії майбутніх менеджерів організацій і адміністрування [6]; О. Пшенична, обгрутовуючи в дисертаційному дослідженні модель підготовки майбутнього менеджера організацій до застосування інформаційних технологій, виділяє необхідні і достатні педагогічні умови цієї підготовки [10]. У праці О. Романовського та М. Чеботарьова виділено педагогічні умови формування готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління [11], тоді як Л. Сатановська дослідила формування професійної відповідальності майбутніх менеджерів освіти в умовах вищого навчального закладу, обгрунтувавши відповідні педагогічні умови [12]. У дисертаційному дослідженні Л. Служинської виділено комплекс педагогічних умов ефективної підготовки майбутнього менеджера-економіста до професійної самореалізації [13].

У працях Д. Габарро, П. Друкера, Т. Котарбінського, Д. Коттера, Г. Мінцберга, Г. Нікіфорова,

А. Файоля та інших висвітлено зміст та реалізацію функцій менеджера [2; 4; 5; 7]. Проте відсутні дослідження, присвячені реалізації фасилітаторської функції менеджера. В аспекті фасилітації на сьогодні психологами висвітлені етапи, динаміка фасилітації, формування здатності до фасилітаційних впливів у майбутніх психологів (О. Кондрашихіна, Л. Петровська, Т. Сорочан та ін.). Широкий спектр досліджень було проведено з проблеми педагогічної фасилітації. Зокрема, розкрито її особливості, зміст, структуру, методи і прийоми застосування у процесі підготовки вчителів та педагогів вищої школи (Є. Врублевська, О. Димова, І. Жижина, О. Фісун, С. Хілько, К. Шевченко та ін.).

Отже, незважаючи на інтенсивні дослідження науковців, проблема організаційно-педагогічних умов формування готовності підготовки майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції не знайшла свого належного вирішення в теорії і методиці професійного навчання.

**Метою статті** є обґрунтування організаційно-педагогічних умов формування готовності майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції у професійній діяльності.

Для досягнення цієї мети були поставлені такі завдання дослідження:

- на підставі аналізу психолого-педагогічної та методичної літератури, практики підготовки майбутніх менеджерів у закладах вищої освіти визначити організаційно-педагогічні умови формування готовності майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції у професійній діяльності;
- здійснити обґрунтування виділених організаційно-педагогічних умов формування готовності майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції у професійній діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Практика професійної діяльності менеджерів показує, що все більшого значення набуває його фасилітаторська функція, яка, на наш погляд, набуває особливого значення з огляду на її інтегральне поєднання низки функцій сучасного менеджера.

Фасилітація (від англ. *facilitate* – допомагати, спрямовувати, полегшувати) – одночасно процес, група навичок і набір інструментів, що дозволяють ефективно організувати групове обговорення [15]. Мета фасилітації – знаходження вірного методу, який дозволить групі працювати творчо і результативно. Іншими словами, це спеціальні дії, спрямовані на організацію групової роботи.

Менеджеру досить часто доводиться проводити обговорення робочих питань, працюючи із групою співробітників. У цьому випадку він виконує фасилітаторську функцію, якщо організовує таке обговорення шляхом допомоги співробітникам ідентифікувати проблему та прийняти конструктивне рішення. Для успішної реалізації

фасилітаторської функції в менеджерів необхідно сформувати низку компетентностей, до яких ми відносимо здатності управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту, обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту, працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань, оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації, створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління, аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення, розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності [14].

Успішне формування всіх цих здатностей забезпечується виконанням певних організаційно-педагогічних умов, до яких ми відносимо:

- формування позитивної мотивації та пізнавального інтересу майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції у професійній діяльності;
- створення особливого освітнього середовища, насиченого використанням специфічних методів фасилітатора, інтенсивною тренінговою групою роботою майбутніх менеджерів, навчанням у контексті майбутньої професії;
- спрямованість змісту фахових дисциплін на підготовку майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції у професійній діяльності;
- забезпечення високої особистісно-професійної готовності викладачів фахових дисциплін до активної взаємодії зі студентами в якості експерта, «тренера», консультанта, фасилітатора.

Під педагогічними умовами ми розуміємо результат цілеспрямованого відбору, конструювання та застосування елементів змісту, методів (прийомів), а також організаційних форм навчання для досягнення навчальних цілей [1, с. 124]. Але в нашому дослідженні педагогічні умови виконують функцію організації таких заходів впливу, які забезпечують формування готовності майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції у професійній діяльності, тому коректніше їх назвати організаційно-педагогічними.

Розглянемо ці організаційно-педагогічні умови більш детально.

Першою організаційно-педагогічною умовою забезпечення готовності майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції є формування позитивної мотивації та пізнавального інтересу майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції у професійній діяльності. Наявність цієї умови визначається надзвичайно вагомим значенням мотивації для успішного професійного навчання студента. Як зазначає А. Колот, термін «інтерес» латинського походження і означає «мати значення», «важливе» [3]. Саме певні інте-

реси зумовлюють появу спонукальних дій, мотивів. Тобто сформованість пізнавального інтересу до фасилітаторської функції як однієї з основних у діяльності сучасного менеджера зумовлює появу мотивів до вивчення цієї функції і є мотиваційною основою для активного формування у студента готовності до реалізації цієї функції у професійній діяльності. Термін «мотив» походить від латинського «*movere*», що означає «приводити в рух», «штовхати», тобто мотиви – усвідомлені спонукання людини до діяльності або поведінки. Під мотивацією розуміємо систему чинників, що зумовлюють поведінку (цілі, інтереси, потреби, мотиви, наміри) [9].

Формування позитивної мотивації та пізнавального інтересу майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції у професійній діяльності найбільш ефективно відбувається під час вивчення дисциплін «Вступ до спеціальності», «Основи менеджменту» та ін. Насамперед, дається уявлення про фасилітацію і фасилітаційну функцію менеджера, їх значення у його професійній діяльності і доказово підкреслюється необхідність оволодіти цією функцією.

Другою організаційно-педагогічною умовою забезпечення готовності майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції є створення особливого освітнього середовища, насиченого використанням специфічних методів фасилітатора, інтенсивною тренінговою групою роботою майбутніх менеджерів, навчанням у контексті майбутньої професії.

Для реалізації фасилітаторської функції менеджера необхідно оволодіти набором спеціальних методів. Зазвичай, до таких методів відносять Future Search («Пошук майбутнього»), Work Out («Вихід за рамки»), Brainstorming («Мозковий шторм»), Polarization of opinion («Поляризація думок»), Open Space (Відкритий простір) та ін. [8, 15]. Розглянемо, за яких умов виникає необхідність у застосуванні цих методів.

Future Search («Пошук майбутнього»). Метод застосовується з метою пошуку спільної основи для співпраці розгалуженим підрозділам компанії, зацікавленим у більш тісній координації діяльності і проектуванні майбутнього всієї організації. Співробітники, які мають різні інтереси, уподобання, різний IQ, зустрічаються для обговорення певної проблеми з метою її вирішення. Вирішення проблеми полягає в аналізі спільного досвіду виникнення проблеми, дослідженні її теперішнього стану та плануванні проектів та послідовності дій з метою вирішення проблеми (бажаного майбутнього).

Work Out («Вихід за рамки»). Співробітники різних рівнів і відділів обговорюють актуальні для компанії питання, складають план дій і рекомендації щодо його виконання, а потім подають їх

керівнику. Після цього керівник приймає рішення і бере на себе відповідальність за вжиті заходи, контролює їх і відстежує прогрес.

Метод використовується для розроблення інноваційних способів взаємодії, подолання бюрократизації компанії, оптимізації бізнес-процесів, запобігання неефективних видів робіт, скорочення витрат і пошуку шляхів збільшення прибутку, розробки інноваційних продуктів.

Brainstorming («Мозковий шторм»). Метод застосовується, коли необхідно підсумувати наявну інформацію і знайти нові, свіжі ідеї.

Polarization of opinion («Поляризація думок»). Метод застосовується, коли необхідно зменшити негативне ставлення до теми, яка буде обговорюватися далі; необхідно визначити песимістичний і оптимістичний прогноз розвитку ситуації.

Open Space («Відкритий простір»). Метод використовується у випадку, якщо великій групі співробітників необхідно відповісти на численні окремі питання або знайти вирішення проблем в рамках однієї теми. Відкритий простір становить собою певну послідовність етапів, причому кожний наступний етап є наслідком результатів попереднього. Приблизна послідовність етапів може бути такою: формулювання визначального питання (проблеми) → фокусування на обговоренні (стан проблеми) → генерація ідей → класифікація (групування) ідей → оцінка ідей → дорожня карта виконання.

Третьою організаційно-педагогічною умовою забезпечення готовності майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції є спрямованість змісту фахових дисциплін на підготовку майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції у професійній діяльності.

Реалізація цієї умови полягає у введенні до змісту навчальних дисциплін знанневого компонента (поняття про фасилітацію та фасилітаційну функцію, спеціальні фасилітаційні методи), компонента фасилітаційних умінь та спеціальних фасилітаційних методик.

Четвертою організаційно-педагогічною умовою забезпечення готовності майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції є наявність високої особистісно-професійної готовності викладачів фахових дисциплін до активної взаємодії зі студентами в якості експертів, «тренерів», консультантів, фасилітаторів.

Особливого значення у такому освітньому середовищі набуває застосування під час вивчення фахових навчальних дисциплін системи ситуацій, націлених на розвиток у студентів здатності самостійно опановувати новий досвід, аналізувати свою діяльність, приймати рішення, наближені до реальної професійної діяльності. У структуру ситуації вводиться спеціально організована рефлексивна діяльність, у результаті якої

відбувається зміна керуючих цінностей і стратегій професійної поведінки майбутніх менеджерів. Організація подібних ситуацій вимагає від викладача володіння не тільки теоретичними знаннями, а й практичними зразками ефективної професійної поведінки, рефлексією, освоєнням ролей експерта, «тренера», консультанта, фасилітатора, високу особистісно-професійну готовність до активної взаємодії зі студентами.

Реалізація цих організаційно-педагогічних умов забезпечує не тільки формування виділених здатностей та досягнення програмних результатів навчання, але і стимулює підвищення мотивації студентів до навчання, розвитку їхнього інтелектуального потенціалу, створення безпечного психологічного простору, опанування майбутніми менеджерами здатності до застосування нових технологій в бізнесі, підвищення ефективності їхньої як навчальної, так і професійної діяльності.

**Висновки.** У процесі фахового навчання майбутніх менеджерів у закладах вищої освіти необхідно здійснювати їхню спеціальну підготовку до реалізації фасилітаторської функції. Показано, що менеджер реалізує фасилітаторську функцію, якщо організовує обговорення робочих питань, працюючи з групою співробітників, шляхом допомоги співробітникам ідентифікувати проблему та прийняти конструктивне рішення. Формування готовності майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції у процесі професійної діяльності забезпечується дотриманням низки педагогічних умов: формування позитивної мотивації та пізнавального інтересу майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції у професійній діяльності; створення особливого освітнього середовища, насиченого використанням специфічних методів фасилітатора, інтенсивною тренінговою груповою роботою майбутніх менеджерів, навчанням у контексті майбутньої професії; спрямованість змісту фахових дисциплін на підготовку майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції у професійній діяльності; забезпечення високої особистісно-професійної готовності викладачів фахових дисциплін до активної взаємодії зі студентами в якості експерта, «тренера», консультанта, фасилітатора.

Перспективи подальшого дослідження ми вбачаємо в розробленні структурно-функціональної моделі підготовки майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції у професійній діяльності, змістовим ядром якої слугуватимуть виділені організаційно-педагогічні умови.

#### Список використаної літератури:

1. Андреев В.И. Педагогика. Учебный курс для творческого саморазвития / Ред. В.И. Андреев. [2-е изд.]. Казань : Центр инновационных технологий, 2000. 600 с.
2. Друкер П. Практика менеджмента. Москва : Вильямс, 2003. 398 с.
3. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
4. Котарбинский Т. Трактат о хорошей работе. / Под ред. проф. Г.Х. Попова ; пер. с польск. Л.В. Васильева и В.И. Соколовского. Москва : Экономика, 1975. 271 с.
5. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування. Київ : Видавництво Олексія Капусти, 2008. 412 с.
6. Моргунова С.О. Педагогічні умови підготовки до соціальної взаємодії майбутніх менеджерів організацій і адміністрування. *Збірник наукових праць «Педагогіка та психологія»*. Харків, 2017. Вип. № 56.
7. Никифоров Г.С. Психология менеджмента : учебник для вузов. 2-е изд., доп. и перераб. Санкт-Петербург : Питер. 2004. 639 с.
8. Програма «Активні громадяни». Посібник фасилітатора. Фонд Богдана Гаврилишина. URL : [http://www.britishcouncil.org.ua/sites/britishcouncil.ua/files/ac\\_toolkit\\_19th\\_aug\\_2014\\_final\\_version\\_ukr\\_2015\\_2.pdf](http://www.britishcouncil.org.ua/sites/britishcouncil.ua/files/ac_toolkit_19th_aug_2014_final_version_ukr_2015_2.pdf).
9. Психологія : навчальний посібник / Винославська О.В. та ін. Київ : Фірма «ІНКОС», 2005. 351 с.
10. Пшенична О.С. Модель підготовки майбутнього менеджера організацій до застосування інформаційних технологій. *Вісник Запорізького національного університету*. 2012. Вип. 2(18). С. 142–147.
11. Романовський О.Г., Чеботарьов М.К. Педагогічні умови формування готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління. *East European Scientific Journal*. 2017. № 1(17), pt. 2. Р. 12–18.
12. Сатановська Л. Формування професійної відповідальності майбутніх менеджерів освіти в умовах вищого навчального закладу. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогіка*. 2015. Вип. 1(1). С. 65–70.
13. Служинська Л.Б. Підготовка майбутнього менеджера-економіста до професійної самореалізації : автореф. дис. ... к. п. н. : 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти. Хмельницький, 2012. 22 с.
14. Стандарт вищої освіти України. Перший (бакалаврський) рівень. Галузь знань 07 «Управління та адміністрування». Спеціальність 073 «Менеджмент». URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/073-menedzhment-bakalavr.pdf>.
15. Что такое фасилитация. Консалтинговая группа Донских. Игровые решения для бизнеса. URL : <https://donskih.ru/2017/06/metod-fasilitatsii/>.

**Lutsenko E. Readiness of future managers for facilitation in their professional activity: pedagogical conditions of its formation**

*The article deals with the issue of training future managers for realization of the facilitator function in their professional activity. Pedagogical conditions of its formation are defined. In the process of professional training of future managers in higher educational institutions, special training is required to develop in future managers the skills of facilitator. It has been shown that this training suggests the formation of a number of competencies and abilities related to the facilitator function.*

*Readiness of future managers to realize the facilitator function in the process of professional activity is formed taking into account a number of the following pedagogical conditions: formation of positive motivation and cognitive interest of future managers in the realization of facilitator function in professional activity; creation of a special educational environment, use of specific methods of facilitator, intensive training group work of future managers, training in the context of the future profession; content-orientation of professional disciplines on training future managers for realization of facilitator function in their professional activity; ensuring high personal and professional readiness of teachers, delivering professional disciplines, to interact with students as experts, trainers, consultants, facilitators. The realization of these organizational and pedagogical conditions provides not only the formation of the appropriate abilities and achievement of training program results, but also stimulates the increase of students' motivation for learning, the development of their intellectual potential, creation of safe psychological space, mastering the ability to apply new technologies in business, improving their educational and professional activities.*

**Key words:** *manager, facilitation, facilitator, facilitation function of manager, organizational and pedagogical conditions, methods of facilitator, training.*