

УДК 378; 316

DOI 10.31339/2413-3329-2019-2(10)-102-106

Товканець Оксана Сергіївна,  
кандидат педагогічних наук, доцент,  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»  
orcid 0000-0003-4438-0167

#### МЕТОДИ І ПРИЙОМИ СТВОРЕННЯ ОСВІТНЬОГО ПРОДУКТУ ТА ЇХ РОЛЬ У ФОРМУВАННІ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ МАЙБУТНІХ ПЕДАГОГІВ

*В статті схарактеризовано методи і прийоми створення освітнього продукту та їх роль у формуванні управлінської компетенції майбутніх педагогів. Проаналізовано процес формування управлінської компетенції майбутніх педагогів як систему ситуацій. Виокремлено методи формування управлінської компетентності: метод асоціювання та генерування ідей управлінського і освітнього характеру, модифікації методу мозкового штурму (класичний мозковий штурм; анонімний мозковий штурм; дидактичний мозковий штурм тощо), метод морфологічного аналізу, методи синектики, експертні (інтуїтивні) методи, асоціативні методи.*

**Ключові слова:** управлінська компетентність, методи педагогічної діяльності, прийоми, педагог.

**Постановка проблеми.** Розвиток управлінських якостей у сучасних умовах необхідно розглядати як стратегічне завдання для суспільства, освіти, наукових досліджень, оскільки розвиненість таких якостей забезпечує здатність педагога і керівника згуртувати колектив та спрямовувати його на досягнення важливих цілей, передбачає ефективні організаційні педагогічні дії, виступає передумовою довіри людей до владних повноважень керівника. В умовах значних соціально-економічних змін система технологій управління людськими ресурсами набуває суттєвого значення.

**Аналіз актуальних досліджень і публікацій.** Формування управлінських якостей майбутніх педагогів у процесі їхньої підготовки до професійної діяльності є актуальною проблемою сучасних вітчизняних і зарубіжних наукових досліджень. Зокрема варто звернути увагу на розробки щодо формування управлінської компетентності в дослідженнях Л. Володарської-Золи, підготовки студентів до педагогічного самоменеджменту в професійній діяльності В. Мусієнко-Репської, управлінської культури як рівня сформованості знань, умінь, здібностей та особистісних якостей, які спрямовані на забезпечення ефективного управління навчальним закладом та педагогічним процесом І. Рубан та інших. Н. Тамарська, виходячи зі специфіки діяльності педагога, можливостей його творчої самореалізації, виокремлює функції управлінської культури: світоглядна, аксіологічна, інформаційна, нормативна, комунікативна, виховна, функція соціалізації та інтегративна [8]. В. Семанчина вбачає формування професійної компетенції майбутніх педагогів, зокрема і управлінської, спрямованості на підготовку якісно нового фахівця, готового до роботи у сучасних умовах, здатного вільно адаптуватися до педагогічних інновацій в роботі

загальноосвітнього закладу та швидко реагувати на перспективні моделі розвитку соціального та економічного суспільства [7; 11]. Європейські дослідники [10; 12; 13] обґрунтовують ефективність формування професійної компетентності у регулярному контролі якості в школі, більш високих вимогах до підбору персоналу, регулярній мотивації педагогів через навчання, активізації неформальних зустрічей вчителів для зміцнення стосунків. Актуальними в сучасному освітньому середовищі є інноваційні методи, серед яких виокремлюємо методи створення освітнього продукту. На нашу думку, вони можуть активізувати педагогічний процес, спрямований на формування управлінської компетенції майбутніх педагогів.

**Мета статті:** схарактеризувати методи і прийоми створення освітнього продукту та їх роль у формуванні управлінської компетенції майбутніх педагогів.

**Результати дослідження.** Процес формування управлінської компетенції майбутніх педагогів в європейській освіті будується як система ситуацій, націлених на розвиток у студентів здатності самостійно освоювати новий досвід, аналізувати свою діяльність, приймати рішення, наближені до реальної професійної діяльності, що враховують особливості мотивації навчання дорослих людей.

Зазначимо, що основним інструментом управлінської діяльності педагога є строга послідовність дій, які структурно створюють складну управлінську функцію – операцію, що веде до створення нового освітнього продукту. До основних частин такої операції відносять: діагноз та оцінку мікроситуації, планування (довгострокове, короткострокове і оперативне), орієнтацію і діагностику поточної мікроситуації, вироблення і прийняття рішень,

побудову програми дій, організацію передачі рішень на виконання, контроль, оцінку і корекцію поточних і кінцевих результатів [4].

Основні механізми управлінського процесу: планування–цілепокладання – прийняття рішення формують модель результату і згорнуту програму дій, і є компонентами управлінської компетентності фахівця, який застосовує ці механізми [5]. Формування управлінської компетентності майбутнього педагога розглядається як процес запровадження теоретичних знань, практичних умінь і способів організації педагогічної діяльності в освітньому закладі та досвіду емоційно-ціннісного ставлення суб'єктів, відповідає запитам сучасності та вимогам інформаційного суспільства.

На формування управлінської компетентності позитивно впливають інноваційні методи, які дозволяють перейти у створенні освітнього продукту і реалізації освітнього процесу від пасивного засвоєння знань студентами до їх активного застосування в модельних або реальних ситуаціях професійної діяльності, що підвищує якість підготовки майбутніх фахівців і забезпечує рівень конкурентоспроможності на світовому ринку праці. Аналіз наукових досліджень і досвід практичної діяльності уможлиблює виокремити методи формування управлінської компетентності, які, на нашу думку, є активними й інноваційними в освітній діяльності: метод асоціювання та генерування ідей управлінського і освітнього характеру, модифікації методу мозкового штурму (класичний мозковий штурм; анонімний мозковий штурм; дидактичний мозковий штурм тощо), метод морфологічного аналізу, методи синектики, метод контрольних запитань, експертні (інтуїтивні) методи, асоціативні методи, «Метод Дельфі» [6].

Схарактеризуємо їх детальніше.

*Метод асоціювання та генерування ідей управлінського і освітнього характеру* реалізується через певні прийоми, які ми виокремлюємо як *прийом асоціювання ідей*, *прийом генерування ідей* на основі діаграми ідей та використання матриці ідей.

*Прийом асоціювання ідей* базується на використанні можливостей органів чуття людини (слуху, зору, дотику) та її розумових здібностей для формування освітніх ідей. Спостерігаючи, слухаючи або відчуваючи реальний об'єкт, людина здатна відійти від його образу і уявити собі інший, що має певну подібність, але принципово відрізняється від нього. Пов'язана з цим оригінальна та цінна ідея фіксується і використовується для дальшого опрацювання. Під час спостереження і формування ідеї аналізуються властивості реального та уявного освітнього об'єкта. На підставі логічних міркувань і прямого порівняння цих властивостей приймаються необхідні рішення, що передбачають наявність точних відповідей на конкретні питання, зокрема, з'ясування переваг та недоліків конструктивного виконання освітньої послуги, можливості її використання за нових умов або здійснення масштабної (збільшеної, зменшеної) модифікації освітнього продукту. Вивчаються також можливості зміни зовнішнього оформлення, композиційного рішення або принципів дії освітнього продукту, заміни матеріалів тощо. Відповіді на ці питання дають змогу створити образ майбутнього освітнього об'єкта.

*Прийом генерування ідей* базується на систематизації даних щодо розвитку певного виду освітнього продукту в минулому та на логічному аналізі цих даних для визначення можливих напрямків розвитку його в майбутньому. Поширеними засобами генерування є діаграми та матриці ідей, так звана мозкова атака (метод «мозкового штурму»), евристичні методи. *Діаграма ідей* передбачає використання відповідного графічного матеріалу, який синтезує минулий досвід становлення та розвитку освітнього продукту. Така діаграма своєю наочністю допомагає підвищенню активності творчої діяльності в процесі пошуків нових варіантів розв'язання задачі, сприяє такому пошуку і створює для нього необхідні передумови. Діаграма ідей забезпечує поширення та поглиблення ознак систематизації та класифікації об'єкта. *Використання матриці ідей* пов'язаний із проникненням у морфологію (склад та структуру) освітнього продукту та освітньої послуги. Його

вважають продуктивнішим, оскільки він дає змогу отримати більшу кількість комбінацій ідей, зокрема альтернативних, що сприяє знаходженню принципово нових рішень.

*Метод морфологічного аналізу* ґрунтується на побудові матриці характеристик об'єкта прогнозування та їх можливих значень з наступним ґрадуванням і оцінюванням варіантів сполучень цих значень. Він реалізується на основі побудови так званого морфологічного блоку, який було запропоновано швейцарським вченим Ф. Цвікі в кінці 50-х років. Параметри об'єкта, відібрані на попередньому етапі як найважливіші для проблеми, що вивчається, розміщуються в рядках та стовпчиках багатовимірної таблиці – морфологічної матриці. У кожній клітинці матриці є варіанти можливих рішень [9]. Послідовність етапів морфологічного аналізу така: проблема описується в цілому; проблема розкладається на кілька компонентів; для кожного параметра пропонується кілька можливих варіантів. При цьому формується матриця, так званий морфологічний ящик, у першому стовпчику якої перераховано всі параметри, а праворуч у тому ж рядку – альтернативні рішення; параметри й альтернативні рішення комбінуються; вибирається та реалізується оптимальне, з погляду освітньої установи рішення.

Прогнозна сутність методу морфологічного аналізу виявляється в можливості передбачення ймовірності характеристик освітніх продуктів та освітніх послуг, які ще не створені, але можуть з'явитися в майбутньому. Метод морфологічного аналізу дуже корисний для проєктування нових освітніх продуктів і послуг, а також для визначення можливості патентування основних параметрів.

*Метод мозкового штурму* передбачає наявність таких етапів: підготовчий; генерації ідей; аналізу й оцінки ідей. Існує декілька видів мозкового штурму та його модифікацій: класичний мозковий штурм; анонімний мозковий штурм; дидактичний мозковий штурм; деструктивно-конструктивний мозковий штурм; техніка творчої співпраці. *Прийом анонімного мозкового штурму* – безпосередньо мозковий штурм проводиться до засідання. Учасників просять сформулювати та записати всі ідеї, які стосуються проблеми, на аркуші паперу і віддати їх ведучому. Ведучий представляє ідеї послідовно, не називаючи авторів, а група розвиває і вдосконалює ці ідеї. *Прийом дидактичного мозкового штурму* – до початку засідання постановка проблеми точно відома тільки ведучому, який підводить учасників до проблеми поступово впродовж, як правило, серії засідань: спочатку їх знайомлять лише із загальними аспектами проблеми, надалі додаткова інформація виводиться послідовно, внаслідок чого проблема вирішується повністю [1]. *Прийом деструктивно-конструктивного мозкового штурму* реалізується за двома етапами: на першому етапі висвітлюються всі вади існуючого рішення проблеми, а на другому ведеться пошук нових, кращих ідей [9]. *Прийом творчої співпраці*. При цьому методі групова робота змінюється на індивідуальну. Спочатку протягом 10-15 хвилин проводиться груповий мозковий штурм. Потім учасники індивідуально (5-10 хвилин) обдумують проблему, записують нові ідеї, вдосконалюють висловлені в процесі дискусії пропозиції. *Прийом конференції ідей*. Є модифікацією методу мозкового штурму, яка відрізняється вищим темпом засідання і припускає доброзичливу критику у формі реплік і коментарів. Усі ідеї фіксуються в протоколі, але автори не вказуються.

Різновидом цього прийому є *конференція ідей Гільде* – до участі в конференції ідей залучають і працівників, добре обізнаних з проблемою, і новачків, здатних висувати нові свіжі ідеї, оскільки над ними не тяжіють традиційні підходи до її вирішення. Головуючий, статус якого під час конференції рівний з іншими, має підтримувати невимущу обстановку, неухильно рухачись до мети; «*Дискусія 66*» – учасників розбивають на групи по шість осіб, кожен незалежно від інших готує своє рішення проблеми або відпрацьовує позицію щодо певного питання. У кожній групі визначається ведучий, протоколіст, спікер. Групова робота триває приблизно 6 хвилин. Після цього всі групи збираються на пленарне

засідання, на якому може бути вибраний новий погляд на проблему, яку знову обговорюють окремо впродовж короткого часу; «*Прийом 635*» – група, до складу якої входять 6 учасників, аналізує і чітко формулює проблему. Після цього кожен з учасників протягом 5 хвилин заносить до формуляру 3 пропозиції щодо вирішення проблеми і передає формуляр своєму сусідові, який бере до уваги пропозиції попередника і занотоує ще три власні пропозиції. Вони можуть виникнути внаслідок певних асоціацій із записаними рішеннями або бути абсолютно новими. Після того, як усі учасники опрацювали формуляри, процес завершується. Час, який надається для обдумування на останніх фазах, може бути продовжений.

*Методи синектики* – це метод пошуку ідей нових освітніх продуктів і освітніх послуг на основі використання аналогій з інших сфер життя. Основні прийоми, які використовуються в синектичному штурмі, засновані на аналогії: прямій (як вирішуються завдання, схожі на дані); особистій (спробуйте увійти в образ даного в завданні об'єкта і висловитися з цієї позиції); символічній (дайте образне визначення суті завдання); фантастичній (як це завдання вирішили б казкові персонажі). Виділяють три варіанти синектики: класична синектика; синектична конференція; візуальна синектика. *Прийом класичної синектики* передбачає створення групи із 5–7 осіб, здійснюється трьома етапами: формулювання проблеми; абстрагування змісту проблеми – використовуючи певну техніку абстракції (прямі, особисті, символічні, фантастичні аналогії) група віддаляється від проблеми, абстрагується від конкретної ситуації; формування підходів до вирішення проблеми – поняття, які з'явилися в процесі абстрагування, порівнюються з визначеною проблемою, у результаті відпрацьовуються ідеї вирішення проблеми. *Прийом синектичної конференції* – у процесі синектичної конференції, яка має багато елементів, подібних до методів класичної синектики, але не передбачає дотримання жорсткої послідовності синектичного процесу, зберігається лише стиль обговорення проблеми через аналогії. При цьому немає чітко вираженої фази абстракції, аналогії, які формуються вільно, є поштовхом для відпрацювання ідей вирішення певної проблеми. *Прийом візуальної синектики* – стимулювання пошуку ідей здійснюється за допомогою зображення (діапозитивів, великих зображень на календарях, рекламних проспектах, виставлених на стендах). Аналіз проводиться після того, як учасники спільно описують перше зображення. Ідеї з'являються з елементів представленого зображення [9].

*Випереджальні методи* пов'язані з аналізом науково-технічної інформації та прогнозуванням рівня розвитку техніки. Їх побудовано на використанні властивостей науково-технічної інформації випереджати реалізацію науково-технічних досягнень безпосередньо у виробництві. Наприклад, патентний метод прогнозування передбачає оцінку за певною критеріальною системою принципово нових винаходів та дослідженням динаміки їх патентування. Публікаційний метод прогнозування базується на оцінюванні змісту та динаміки публікацій щодо об'єкта вивчення. Подібний до нього також і цитатно-індексний метод прогнозування, що базується на аналізі динаміки цитування авторів різних публікацій стосовно проблем, пов'язаних з розвитком відповідного товару. Інакше кажучи, випереджальні методи прогнозування передбачають наявність тісного зв'язку між динамікою науково-технічної інформації та науково – технічним розвитком. Основними джерелами інформації для випереджальних методів прогнозування є авторські свідчення, ліцензії, комерційні видання (каталоги, проспекти, рекламні оголошення тощо).

*Експертні (інтуїтивні) методи* передбачають використання для генерування ідей висококваліфікованих фахівців відповідної галузі. Їхню компетентність та інтуїцію беруть за головний фактор оцінювання перспектив розвитку того чи того виду товару. Інтенсивне використання експертних методів у педагогічній і управлінській діяльності пояснюється ефективністю їхнього застосування для розв'язування задач із непевною або суперечливою інформацією. Залежно від принципів здійснення експертні методи прогнозування класифікуються як: індивідуальні

експертні оцінки (пряме опитування, заочне опитування); колективні експертні оцінки, котрі сприяють колективному генеруванню ідей («залежний» інтелектуальний експеримент, «незалежний» інтелектуальний експеримент).

Застосування експертного методу незалежно від його мети і завдань передбачає дотримання таких умов: експертне оцінювання треба проводити лише тоді, коли неможливо використати об'єктивні методи; робота експертної комісії має бути позбавлена чинників негативного впливу на думку експертів: висновки експертів мають бути незалежними; питання, що їх ставлять перед експертами, не можуть мати альтернативних тлумачень; експерти мусять бути достатньо компетентними в питаннях поставленої проблеми; кількість експертів повинна бути оптимальною; відповіді експертів мають бути однозначними і забезпечувати можливість їхньої математичної обробки та інтерпретації.

Важливою передумовою ефективності експертного методу є якісний склад комісії. За формування експертної групи велику увагу треба приділити, також взаємозгодженню думок учасників. Цей показник характеризується так званою зміщеною (чи незміщеною) оцінкою дисперсії відліку. Для його визначення на стадії формування експертної групи проводиться відповідні контрольні вимірювання з математичною обробкою отриманих результатів. Нерідко при цьому використовують кілька об'єктів вимірювання, які залежно від їхньої значимості або їхнього впливу на остаточний результат треба розмістити за шкалою порядку, тобто визначити їхній ранг

*Метод Дельфі* – один з інструментів вибору і оцінки рішення, мета якого – отримання узгодженої інформації високого ступеня достовірності в процесі анонімного обміну думками між учасниками групи експертів для прийняття рішення. Це – інструмент, що дозволяє врахувати незалежну думку всіх учасників групи експертів з обговорюваного питання шляхом послідовного об'єднання ідей, висновків і пропозицій і прийти до згоди. Метод заснований на багаторазових анонімних групових інтерв'ю. *План дії за методом Дельфі* полягає у формуванні робочої групи для збору та узагальнення думок експертів з фахівців, які є компетентними щодо обговорюваної теми, підготовки анкети, в якій вказують поставлену проблему, уточнюючі питання (формулювання повинні бути чіткими і однозначно трактуватися, припускати однозначні відповіді), проведенні опитування експертів відповідно до методики, що передбачає при необхідності повторення процедури (отримані відповіді слугують основою для формулювання запитань для наступного етапу), узагальненні експертних висновків і видачі рекомендації з поставленої проблеми (прямі дискусії експертів замінюються індивідуальними опитуваннями). Здійснюється статистична обробка відповідей. Метод Дельфі сприяє виробленню незалежності мислення членів групи, забезпечує спокійне і об'єктивне вивчення проблем та прийняття управлінського рішення [2]. Характерними ознаками «дельфійського методу» є: анонімність: експерти не зустрічаються один з одним, щоб уникнути емоційного та професійного взаємовпливу; багатоетапність: після кожного туру опитування всі експерти знайомляться з думками кожного з них і за необхідністю подають письмові мотивування свого погляду. Погоджуючись або не погоджуючись з думками своїх колег, вони можуть переглядати свої власні погляди; контроль: після кожного туру перевіряється узгодженість думок експертів, доки варіювання окремих думок не досягне встановленої межі. Головним недоліком цього методу є організаційна складність та тривалість проведення багаторівневого опитування. Але його застосування особливо корисне за розв'язування стратегічних питань освітньої інновації, пов'язаних зі значними інвестиціями та новітніми розробками у сфері педагогічних та управлінських наук.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Управлінські знання відтворюють сутність управлінських процесів, психологію управління, методологію та теорію управління, сучасні теорії і концепції управління навчальним процесом, основи освітнього менеджменту та забезпечують основу управлінської

компетентності. Інноваційні зміни в освіті, що відбуваються в контексті процесів загальної глобалізації, потребують створення нових підходів та застосування інноваційних методів, зокрема методів і прийомів створення освітнього продукту, у загальній

методичі формування управлінської компетенції, що сприяє становленню фахівців нової генерації. Перспективи подальших досліджень вбачаємо у вивченні аналітичних методів у професійній підготовці педагогів.

#### Список використаних джерел

1. Генерація ідей. URL: [https://pidruchniki.com/1670090841739/marketing/generatsiya\\_idey](https://pidruchniki.com/1670090841739/marketing/generatsiya_idey) (Дата звернення: 10 серпня 2019 р.)
2. Метод Дельфі. URL: <http://inventech.ru/> (Дата звернення: 25 вересня 2019 р.)
3. Матвиевская Е.Г., Тарасенко В. В. Эффективность управленческой деятельности руководителя образовательной организации: проблемы и решения. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-upravlencheskoy-deyatelnosti-rukovoditelya-obrazovatelnoy-organizatsii-problemy-i-resheniya> (Дата звернення: 29 вересня 2019 р.)
4. Морозов А.В. Управленческая психология. М.: Академический Проект, 2003. 288 с
5. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень. К.: НАДУ, 2013. 40 с.
6. Основні поняття та зміст інноваційної діяльності URL: <https://helpiks.org/5-39507.html> (Дата звернення: 25 вересня 2019 р.)
7. Семанчина В.О. Формування управлінської культури студентів вищих навчальних закладів у діяльності органів студентського самоврядування URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4/103.pdf> (Дата звернення: 10 серпня 2019 р.)
8. Тамарская Н.В. Формирования управленческой культуры педагога в системе непрерывной профессиональной подготовки. Дис. ... доктора пед. наук: 13.00.08 Калининград, 2004. 367 с.
9. Товарна інноваційна політика. URL: [https://pidruchniki.com/83708/marketing/tovarna\\_innovatsiyana\\_politika](https://pidruchniki.com/83708/marketing/tovarna_innovatsiyana_politika) (Дата звернення: 20 серпня 2019 р.)
10. Petlák Erich: Pedagogicko-didaktická práca učiteľa. Bratislava : IRIS, 2000. 118 s.
11. Požiadavky na zamestnaneckú a manažérsku kompetentnosť pracovníkov verejnej .../ Ján Porvazník, Ivana Ljudvigová, Zuzana Skorková, František Lipták Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016.157 s.
12. Porvazník, Ján, Ljudvigová Ivana, Skorková Zuzana. Požiadavky na zamestnaneckú a manažérsku kompetentnosť pracovníkov verejnej správy. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, 157 s.
13. Turek Ivan: Didaktika. Bratislava : Iura Edition s. r. o., 2010. 598 s.

#### References

1. Heneratsiia idei. [Generation of ideas.] URL: [https://pidruchniki.com//marketing/generatsiya\\_idey](https://pidruchniki.com//marketing/generatsiya_idey) (Data zvernennia: 10 serpnia 2019 r.)
2. Metod Delfy [Delphi Method.]. URL: <http://inventech.ru/> (Data zvernennia: 25 veresnia 2019 r.)
3. Matvyevskaia E.H., Tarasenko V. V. Effektivnost upravlencheskoi deiatelnosti rukovodyteliya obrazovatelnoi orhanyzatsyy: problemy y resheniya [The effectiveness of managerial activities of the head of an educational organization: problems and solutions.]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-upravlencheskoy-deyatelnosti-rukovoditelya-obrazovatelnoy-organizatsii-problemy-i-resheniya> (Data zvernennia: 29 veresnia 2019 r.)
4. Morozov A.V. Upravlencheskaia psykholohiya [Management psychology]. M.: Akademichesky Proekt, 2003. 288 s
5. Orliv M. S. Pidhotovka i pryiniattia upravlinskykh rishen : navch.-metod. materialy.K. : NADU, 2013. 40 s.
6. Osnovni poniattia ta zmist innovatsiinoi diialnosti URL: <https://helpiks.org/5-39507.html> (Data zvernennia: 25 veresnia 2019 r.)
7. Semanchyna V.O. Formuvannia upravlinskoï kultury studentiv vyshchyykh navchalnykh zakladiv u diialnosti orhaniv studentskoho samovriadiuvannia [Formation of management culture of students of higher education institutions in the activity of student self-government bodies] URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4/103.pdf> (Data zvernennia: 10 serpnia 2019 r.)
8. Tamarskaia N.V. Formyrovannia upravlencheskoi kultury pedahoha v systeme neprerivnoi professyonalnoi podhotovky [Formation of the managerial culture of the teacher in the system of continuous professional training.]. Dys. doktora ped. nauk: 13.00.08 Kalynynhrad, 2004. 367 s.
9. Tovarna innovatsiina polityka [Commodity innovation policy] URL: [https://pidruchniki.com/83708/marketing/tovarna\\_innovatsiyana\\_politika](https://pidruchniki.com/83708/marketing/tovarna_innovatsiyana_politika)
10. Petlák Erich: Pedagogicko-didaktická práca učiteľa [Pedagogical-didactic work of a teacher.]. Bratislava : IRIS, 2000. 118 s.
11. Požiadavky na zamestnaneckú a manažérsku kompetentnosť pracovníkov verejnej [Requirements for employee and managerial competence of public employees].../ Ján Porvazník, Ivana Ljudvigová, Zuzana Skorková, František Lipták Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016.157 s.
12. Porvazník, Ján, Ljudvigová Ivana, Skorková Zuzana. Požiadavky na zamestnaneckú a manažérsku kompetentnosť pracovníkov verejnej správy [Requirements for employee and managerial competence of public administration employees.]. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, 157 s.
13. Turek Ivan. Didaktika [Didactics.]. Bratislava : Iura Edition s. r. o., 2010. 598 s.

*В статтє охарактеризованы методы и приемы создания образовательного продукта и их роль в формировании управленческой компетенции будущих педагогов Проанализировано процесс формирования управленческой компетенции будущих педагогов как систему ситуаций. Выделены методы формирования управленческой компетентности: метод ассоциирования и генерирования идей управленческого и образовательного характера, модификации метода мозгового штурма (классический мозговой штурм; анонимный мозговой штурм; дидактический мозговой штурм и т.п.), метод морфологического анализа, методы синектики, экспертные (интуитивные) методы, ассоциативные методы.*

**Ключевые слова:** управленческая компетентность, методы педагогической деятельности, приемы, педагог.

*The article has described methods and techniques of creating educational product and their role in the development of future teachers' managerial competence. The process of case studies in the formation of future teachers' managerial competence has been analyzed. The managerial activity of a teacher was defined as a logical series of actions consisting of: diagnosis and assessment of micro-situation; planning, directing and diagnosis for current micro-situation, stating and decision-making, designing of action program, administration of decisions for implementation, control, evaluation and coordination of current and final results. There has been emphasized the importance of taking managerial decisions, which means goal formulation, setting the task for the subordinates, instruction on general direction and statement of the open to correction action program. Decision-making acquires specific characteristics depending on the type of situation and management activity environment. Methods of managerial competence formation have been distinguished: association and generation of managerial and educational ideas, modifications of brainstorm method (classical / anonymous / didactic brainstorm, etc.), method of morphological analysis, methods of synectics, expert (methods, intuitives). It has been*

*concluded that Management knowledge reproduces the essence of managerial processes: administration psychology, methodology and theory of conducting control, modern theories and concepts of educational process administration, basics of educational management, and provides general managerial competence. Innovative changes in education that take place in the context of globalization processes require the creation of new approaches and application of innovative methods, in particular methods and techniques for creation of educational product, that is development of managerial competence methodology, which contributes to the formation of specialists of a new era.*

**Key words:** *management competence, pedagogical methods, techniques, pedagogue.*