

**ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ГУБА Анатолій Васильович**

УДК [378.147:371.1] – 057.212

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ  
УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ВЧИТЕЛЯ – МАЙБУТНЬОГО  
МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ**

13.00.04 – теорія і методика професійної освіти

**Автореферат**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
доктора педагогічних наук

Луганськ – 2010

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано в Харківському національному педагогічному університеті імені Г. С. Сковороди, Міністерство освіти і науки України.

**Науковий консультант:** дійсний член АПН України, доктор педагогічних наук, професор  
**Прокопенко Іван Федорович,**  
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, ректор.

**Офіційні опоненти:** член-кореспондент АПН України,  
доктор педагогічних наук, професор  
**Олійник Віктор Васильович,**  
Державний вищий навчальний заклад  
„Університет менеджменту освіти Академії педагогічних наук України”, ректор;  
член-кореспондент АПН України,  
доктор педагогічних наук, професор  
**Бойко Алла Микитівна,**  
Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка,  
завідувач кафедри педагогіки;  
доктор педагогічних наук, професор  
**Харченко Сергій Якович,**  
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, завідувач кафедри соціальної педагогіки та соціальної роботи.

Захист відбудеться 24 лютого 2010 року о 13.00 год. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 29.053.01 у Луганському національному університеті імені Тараса Шевченка за адресою: 91011, м. Луганськ, вул. Оборонна, 2, ауд. 376.

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Луганського національного університету імені Тараса Шевченка: 91011, м. Луганськ, вул. Оборонна, 2.

Автореферат розіслано 22 січня 2010 року.

**Учений секретар  
спеціалізованої вченої ради**

**Н. І. Черв'якова**

### ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** Становлення української державності, інтеграція до європейського та світового співтовариств, відмова від тоталітарних методів управління державою й побудова громадянського суспільства зумовлюють відповідні зміни в системі освіти. У Національній доктрині розвитку освіти України у XXI столітті особлива увага приділяється пошуку інноваційних підходів до професійної підготовки педагогічних кадрів, спроможних забезпечити умови для розвитку й самореалізації кожної особистості, навчати й виховувати генерацію нових поколінь, здатних до життєдіяльності за умов ринкових відносин.

Провідним системоутворювальним чинником становлення вчителя є формування його професійно-педагогічної культури, концепція формування якої за сучасних умов зумовлює розробку змісту, технологій, організаційних форм педагогічної освіти, спрямованих на забезпечення особистісного розвитку, здатності створювати й передавати цінності вчительської професії.

Згідно з вимогами до сучасного працівника освіти важливе місце в структурі професійно-педагогічної культури має належати управлінській культурі вчителя, оскільки, з одного боку, він є керівником й організатором життя та діяльності учнів, з іншого, – повинен готувати своїх вихованців до життя за нових економічних умов. Оволодіння основами освітнього (педагогічного) менеджменту сприятиме успішному розв'язанню майбутнім учителем багатьох проблем навчання й виховання, формуванню вмінь і навичок саморегуляції, раціонального використання часу, кваліфікованої переробки й використання інформації, здійснення інноваційної професійно-педагогічної діяльності.

Формування управлінської культури вчителя як майбутнього менеджера освіти перебуває на перетині двох проблем: проблеми професійно-педагогічної підготовки майбутнього вчителя, формування його професійно-педагогічної культури та проблеми педагогічного менеджменту як виду соціального управління. Тож для розробки концепції формування управлінської культури майбутнього вчителя необхідний аналіз філософської, культурологічної, психологічної й педагогічної літератури в цих двох площинах.

Узагальнення основних положень наукових праць, у яких розглядаються питання професійно-педагогічної підготовки майбутнього вчителя, дають підстави визначити значущі для нашого дослідження напрями:

- теоретичні засади підготовки майбутнього вчителя (А. Алексюк, В. Андрущенко, А. Бойко, В. Буряк, М. Васильєва, С. Гончаренко, В. Євдокимов, М. Євтух, І. Зязюн, В. Кремень, О. Коваленко, В. Лозова, В. Луговий, О. Пехота, М. Подберезський, І. Прокопенко, О. Романовський, О. Савченко, С. Сисоєва, Н. Хмель та інші дослідники);
- гуманістичні моделі вищої школи (С. Архангельський, М. Бєрулава, В. Беспалько, А. Бойко, А. Галаган, Б. Гершунський, І. Зязюн, В. Кларін,

М. Лазарев, В. Лозова, Н. Ничкало, О. Попова, В. Сластьонін, А. Сущенко, Г. Шевченко та інші вчені);

- стратегія розвитку вищої педагогічної освіти, інноваційні процеси й реформи у вищій школі (С. Гончаренко, М. Євтух, В. Зінченко, С. Золотухіна, І. Зязюн, В. Лозова, Н. Нікандров, О. Коваленко, О. Попова, І. Прокопенко, Л. Соколова, С. Сисоєва, В. Шадриков та інші науковці);

- загальні основи розвитку професійної культури (Н. Крилова, Н. Ничкало та інші дослідники) і професійно-педагогічної культури в освітньому процесі вищих педагогічних закладів освіти зокрема (В. Андрущенко, А. Барабаншиков, Є. Бондаревська, В. Буряк, В. Гриньова, І. Зязюн, І. Ісаєв, В. Кремень, Л. Нечепоренко, М. Подберезький, І. Прокопенко, Н. Ткачова, Г. Шевченко, В. Франкл, Е. Фромм, К. Ясперс та ін.).

Аналіз наукової літератури дав підстави свідчити, що достатньо глибоко розробленими є теоретико-методологічні аспекти соціального управління:

- проблеми суті управління (Р. Абдеєв, В. Андреев, В. Бондар, В. Буряк, М. Вебер, Н. Кузьміна, В. Луговий, В. Маслов, С. Сисоєва, М. Солодка, В. Сухомлинський та ін.);

- психологічні аспекти управління (Б. Ананьєв, І. Бех, Д. Карнегі, Л. Карамушка, О. Леонтєв, А. Маркова, А. Маслоу, В. Моляко, С. Рубінштейн, В. Семиченко, В. Шпалінський, Д. Ельконін, І. Якиманська, К. Роджерс);

- теоретико-історичні аспекти соціального управління (В. Андрущенко, В. Афанасьєв, В. Бегей, А. Берг, І. Блауберг, Д. Гвішіані, Н. Денисенко, Г. Дмитренко, В. Садовський, Е. Юдін; Р. Акофф, М. Альберт, М. Вебер, Г. Кунц, М. Мескон, Е. Мейо, О'Доннел, Ф. Тейлор, А. Файоль, Ф. Хедоурі).

У побудову системи управління у сфері освіти значний внесок зробили Є. Березняк, В. Бондар, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Загвязинський, Л. Карамушка, Ю. Конаржевський, В. Кричевський, В. Лазарев, О. Лебедєв, В. Маслов, А. Орлов, В. Пікельна, М. Портнов, М. Поташник, В. Распопов, Т. Рогова, М. Сметанський, Т. Сорочан, П. Третьяков, С. Хриков, Т. Шамова та ін.

Проблему управління як цілісний педагогічний процес розглянуто в працях В. Андреева, Ю. Бабанського, В. Євдокимова, М. Євтуха, О. Коваленко, Н. Кузьміної, А. Міщенко, А. Орлова, О. Пехоти, М. Подберезького, А. Прокопенка, І. Прокопенка, В. Сластьоніна, В. Семиченко, Ф. Терегулова та інших науковців.

Різні аспекти підготовки керівників навчально-виховних закладів як менеджерів освіти вивчали М. Аплетєв, В. Крижко, В. Симоненко, В. Шпалінський та ін. Управлінська культура керівників освітніх організацій стала предметом спеціального дослідження в працях Б. Гаєвського, С. Королук, О. Мармази, Ю. Палехи, О. Яркового.

Теоретичний аналіз дав підстави свідчити, що на сучасному етапі маємо визначену наукову базу проблеми підготовки менеджерів освіти у вищих педагогічних навчальних закладах. Проте окреслене коло ідей і положень стосується підготовки керівників закладів освіти. Теоретичні засади формування управлінської культури майбутнього вчителя як менеджера освіти не були предметом спеціального наукового дослідження.

Водночас, тенденції розвитку сучасних педагогічних вищих навчальних закладів, аналіз якості підготовки педагогічних кадрів стали підставою виявлення *суперечностей* між: сучасним усвідомленням культуровідповідної природи освіти, визнанням ізоморфності систем освіти й культури та провідною соціоорієнтованою парадигмою в методології й теорії, а також у педагогічній практиці вищих навчальних закладів; об'єктивною потребою суспільства в підготовці конкурентноспроможного на ринку праці соціально та професійно мобільного вчителя, готового до постійного професійного вдосконалення, та браком науково обгрунтованої системи формування його управлінської культури; необхідністю оволодіння майбутнім учителем управлінською культурою та нествореністю науково-методичної системи її формування у вищих педагогічних навчальних закладах.

Усунення зазначених суперечностей породжує комплекс проблем, пов'язаних із з'ясуванням питань щодо: психолого-педагогічної підготовки майбутнього вчителя, здатного ефективно виконувати свої управлінські функції для досягнення оптимальних результатів у навчально-виховній діяльності; можливостей окремих складових навчально-виховного процесу в педагогічному університеті щодо вироблення управлінської культури студентів; визначення провідних закономірностей, принципів, педагогічних умов ефективного розвитку управлінської культури майбутніх учителів як менеджерів освіти.

Отже, усунення цих суперечностей та розв'язання спричинених ними проблем потребують теоретико-методологічного обгрунтування *проблеми* формування управлінської культури майбутніх учителів як менеджерів освіти, розробки й експериментальної перевірки науково-методичної системи формування управлінської культури майбутніх учителів у вищому педагогічному навчальному закладі.

Актуальність, недостатня розробленість проблеми та необхідність усунення зазначених суперечностей зумовили вибір теми дослідження: **„Теоретико-методичні засади формування управлінської культури вчителя – майбутнього менеджера освіти”**.

**Зв'язок теми дослідження з науковими програмами, планами, темами.** Тема дисертаційного дослідження є складовою програми науково-дослідної роботи кафедри теорії і методики професійної освіти Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди „Підвищення ефективності навчально-виховного процесу в середніх загальноосвітніх та

вищих навчальних закладах” (державний номер реєстрації 01-200199U004104). Тему дисертаційного дослідження затверджено вченою радою Харківського державного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди (протокол № 4 від 12.02.1995 року) й узгоджено в Раді з координації наукових досліджень у галузі педагогіки та психології в Україні (протокол № 3 від 20.03.2007 року).

**Мета дослідження** – на основі історико-логічного, проблемно-цільового, порівняльного, ретроспективного аналізу з’ясувати суть управлінської культури вчителів як менеджерів освіти; розробити, експериментально випробувати модель науково-методичного забезпечення теоретично обґрунтованої системи її формування для підвищення рівня професійної готовності педагогів.

Відповідно до проблеми та мети визначено основні **завдання дослідження**:

1. Обґрунтувати суть положень, що визначають теоретико-методологічні передумови дослідження.
2. Розкрити суть управлінської культури вчителя як менеджера освіти, схарактеризувати її компоненти.
3. Теоретично обґрунтувати систему формування управлінської культури майбутнього вчителя як менеджера освіти.
4. Розробити та експериментально перевірити модель науково-методичного забезпечення системи формування управлінської культури майбутнього вчителя.
5. Уточнити критерії й показники визначення рівнів сформованості управлінської культури студентів як майбутніх менеджерів освіти.
6. Створити навчальні посібники й виробити методичні рекомендації для студентів і викладачів вищих педагогічних навчальних закладів щодо формування управлінської культури вчителя.

**Об’єкт дослідження** – процес професійної підготовки вчителя як майбутнього менеджера освіти у вищих педагогічних закладах освіти.

**Предмет дослідження** – система формування управлінської культури вчителя як майбутнього менеджера освіти в процесі професійної підготовки.

**Концепція дослідження** полягає в розкритті суті формування управлінської культури майбутніх учителів-менеджерів освіти як складової їхньої професійної підготовки, що передбачає засвоєння студентами знань і способів здійснення управлінської діяльності на професійно-педагогічному, фахово-предметному й методичному рівнях і тим самим зумовлює зміст та етапи педагогічних заходів, що у своїй сукупності створюють цілісну систему формування досліджуваного феномена.

*Провідною ідеєю концепції* є розуміння управлінської культури сучасного вчителя як невід’ємної складової його професійно-педагогічної культури через необхідність виконання функцій менеджера навчально-виховного процесу.

Концепція дослідження охоплює три взаємопов'язані *концепти*, що сприяють реалізації провідної ідеї:

1. *Методологічний концепт* відбиває взаємозв'язок і взаємодію різних підходів загальнонаукової й конкретно-наукової методології до вивчення проблеми формування управлінської культури вчителя як майбутнього менеджера в освітньому процесі вищих педагогічних навчальних закладів:

- гуманістичний підхід, у межах якого людина розглядається як неповторна унікальна цінність, яка володіє невичерпними можливостями особистісного розвитку, що можуть бути реалізовані кожним індивідом за умови надання йому необхідної соціальної (психологічної, педагогічної, управлінської) підтримки;
- культурологічний підхід, що передбачає створення умов для самовизначення, самореалізації особистості студента в культурі й дає можливість розглядати управлінську культуру вчителя як майбутнього менеджера освіти в контексті його професійно-педагогічної культури;
- системний підхід, що передбачає розгляд управлінської культури як певної педагогічної системи та дає можливість розкривати закономірні зв'язки між окремими її компонентами (елементами);
- компетентнісний підхід, що дає можливість розглянути управлінську культуру вчителя – майбутнього менеджера освіти – як сукупність певних компетентностей;
- аксіологічний підхід визначає орієнтацію вчителя як майбутнього менеджера освіти на загальнолюдські, громадянські, національні та професійні цінності;
- синергетичний підхід, що дає підстави для розгляду особистості вчителя – майбутнього менеджера освіти – як складної самоорганізованої біосоціальної системи, якій не можна нав'язувати шляхів її розвитку та яка володіє великими власними можливостями для саморозвитку завдяки відкритій взаємодії з навколишнім світом;
- акмеологічний підхід, що передбачає орієнтацію вчителя – майбутнього менеджера освіти – як на особистий акмеорієнтований саморозвиток, так і на здійснення акмеологічного супроводу руху учнів до вершин особистісного розвитку;
- ресурсний підхід передбачає забезпечення умов для найбільш ефективного використання та найбільш повного розвитку внутрішніх і зовнішніх ресурсів кожного студента;
- інноваційно-дослідницький підхід орієнтує на прийняття студентами творчої позиції в професійній діяльності, на необхідність упровадження новітніх технологій педагогічного менеджменту в навчально-виховному процесі.

2. *Теоретичний концепт* визначає систему вихідних параметрів, дефініцій, оцінок, без яких неможливе розуміння суті управлінської культури вчителя – менеджера освіти – як педагогічного феномена, її компонентів, і включає такі основні положення:

- управлінська культура як невід’ємна складова професійно-педагогічної культури вчителя – майбутнього менеджера освітнього процесу – є особистісним утворенням, інтегрованим єдністю таких компетентностей, як політична, правова, організаційна, соціально-психологічна, дидактична, виховна;
- структура управлінської культури майбутніх менеджерів освіти включає компоненти: мотиваційно-цільовий; інтелектуально-когнітивний; операційно-діяльнісний; особистісний.

3. *Технологічний концепт* включає як розробку науково-методичної системи цілеспрямованого формування управлінської культури вчителя – майбутнього менеджера освіти, що передбачає використання всіх ресурсних можливостей навчально-виховного процесу вищого педагогічного навчального закладу, так і реалізацію її в системі вищої педагогічної освіти.

Отже, сукупність теоретико-методологічних положень й організаційно-педагогічних заходів, спрямованих на реалізацію системи формування управлінської культури студентів вищих педагогічних навчальних закладів, забезпечує формування управлінської культури вчителів як майбутніх менеджерів освіти.

**Загальна гіпотеза дослідження:** досягнення оптимального формування управлінської культури вчителя видається можливим, якщо забезпечити цілісність становлення майбутнього фахівця як менеджера освіти впродовж ступеневої підготовки, системність оволодіння ним компонентами управлінської культури.

Загальну гіпотезу конкретизовано в *часткових припущеннях*, що формування управлінської культури вчителя як майбутнього менеджера освіти буде успішним, якщо:

- 1) процес формування управлінської культури вчителя як майбутнього менеджера освіти буде реалізовуватися відповідно до науково обґрунтованих автором парадигмально-концептуальних детермінант його здійснення;
- 2) буде розроблено й впроваджено на всіх етапах навчально-виховного процесу вищого педагогічного навчального закладу науково-методичну систему формування управлінської культури, що передбачає:

- усвідомлення майбутніми вчителями свого призначення як менеджерів освіти, формування потреби в оволодінні управлінською культурою;



- конкретизацію й доповнення змісту та структури освітнього процесу відповідно до завдань й основних компонентів управлінської культури;
- забезпечення наступності процесу формування управлінської культури на всіх етапах професійного становлення майбутнього вчителя як менеджера освіти.

#### **Методологічні засади дослідження:**

- *на філософському рівні методології:* теорія наукового пізнання про єдність процесів, взаємовпливів і взаємозалежності явищ об'єктивної дійсності; ідеї філософії як інтегративної галузі наукових знань, що дає цілісне уявлення про суть найбільш загальних освітньо-виховних проблем; положення філософії, соціології, психології, педагогіки про особистість, її пріоритетність та особливості розвитку, детермінованість її поведінки зовнішніми та внутрішніми чинниками; філософські положення про роль культури у формуванні духовності та професіоналізму особистості (М. Бердяєв, Г. Гегель, С. Гессен, І. Кант, В. Розанов, Г. Сковорода, В. Соловйов, П. Флоренський та ін.);
  - *на загальнонауковому рівні методології:* принципи й методи системного та особистісно-діяльнісного підходів, наукові ідеї про дослідження культури особистості на окремих етапах її соціалізації (К. Абульханова-Славська, І. Бех, А. Здравомислов, І. Зязюн, М. Каган та ін.), а також закони та принципи теорії соціального менеджменту (В. Афанасьєв, О. Берг, І. Блауберг, В. Бондар, Д. Гвішіані, О. Дайнеко, О. Лернер, В. Пікельна, Г. Попов, В. Садовський);
    - *на конкретно-науковому рівні методології:*
      - ✓ теорія діяльності й розвитку особистості (Б. Ананьєв, Г. Балл, Л. Виготський, П. Гальперін, О. Леонт'єв, В. Мясіщев, В. Моляко, А. Петровський, К. Платонов, С. Рубінштейн, Н. Талізін);
      - ✓ праці, присвячені професійній підготовці майбутніх учителів (А. Алексюк, В. Буряк, М. Васильєва, І. Зязюн, Н. Кузьміна, О. Пехота, В. Семиченко, В. Сластьонін);
      - ✓ методичні пошуки шляхів і засобів ефективного професійного становлення вчителя у вищих педагогічних закладах освіти (В. Бондар, С. Гончаренко, О. Микитюк, І. Прокопенко, Г. Троцько);
      - ✓ різні аспекти дослідження професійної культури майбутнього вчителя: педагогічної культури як цілісного утворення (В. Гриньова), етичного, правового (М. Васильєва, Г. Васянович, М. Подберезський, М. Фіцула), управлінського (Б. Гаєвський, С. Королюк, О. Мармаза, Ю. Палеха, О. Ярковий), історико-педагогічного (М. Євтух, В. Луговий), психологічного (В. Войтко, Н. Чепелєва);
      - ✓ дослідження проблем освітнього менеджменту (В. Бондар, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Л. Калініна, Л. Карамушка, Ю. Конаржевський,

В. Маслов, В. Пikelьна, С. Подмазін, М. Поташник, І. Прокопенко, Т. Рогова, М. Сметанський, М. Сунцов, П. Третьяков, Є. Хриков, В. Якунін та ін.);

✓ праці, присвячені підготовці менеджерів освіти (М. Аплетаєв, В. Крижко, В. Симоненко, В. Шпалінський).

Для вирішення поставлених завдань і перевірки гіпотези запроваджено комплекс **методів**, адекватних природі феномена, що вивчається: методи аналізу (історико-логічний, проблемно-цільовий, порівняльний, ретроспективний) для порівняння та зіставлення різних поглядів у філософії, соціології, психології, педагогії на різні аспекти досліджуваної проблеми, розгляду теоретичних питань з метою визначення поняттєво-категоріального апарату, розробки моделі управлінської культури майбутнього менеджера освіти та науково-методичної системи її реалізації; емпіричні методи: прогностичні (експертне оцінювання, узагальнення незалежних характеристик), діагностичні (анкетування, опитування, інтерв'ю, тестування, бесіда, діалог, дискусія), обсерваційні (спостереження, самоспостереження, метод рейтингу, самооцінка) для виявлення рівня сформованості компонентів управлінської культури; педагогічний експеримент для визначення ефективності реалізації системи формування управлінської культури; кількісний і якісний аналіз емпіричних даних із запровадженням методів математичної статистики (статистична обробка даних, графічне відображення результатів тощо).

**Експериментальна база дослідження.** Експериментальна робота проводилася в Харківському національному педагогічному університеті імені Г. С. Сковороди, Сумському державному педагогічному університеті імені А. С. Макаренка. У дослідженні взяли участь 1736 студентів – майбутніх учителів та 218 викладачів різних педагогічних ВНЗ, а також 36 керівників закладів освіти України.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в тому, що:

- *уперше* визначено управлінську культуру вчителя – майбутнього менеджера освіти – як динамічне системне особистісне утворення, що включає педагогічні цінності, спеціальні знання й уміння, особистісні якості, що забезпечують ефективність здійснення управлінської професійно-педагогічної діяльності; теоретично обґрунтовано систему формування управлінської культури майбутніх учителів як менеджерів освіти й розроблено та експериментально перевірено модель її науково-методичного забезпечення в процесі професійної підготовки студентів у вищому педагогічному навчальному закладі, що ґрунтується на гуманістичному, культурологічному, системному, особистісно-діяльнісному, компетентнісному, аксіологічному, синергетичному, акмеологічному, ресурсному, інноваційно-дослідницькому концептуальних підходах і передбачає: здійснення технологічних етапів процесу формування управлінської культури майбутнього вчителя в навчально-виховному процесі (підготовчого, мотиваційно-інформаційного,

інтелектуально-когнітивного, операційно-діяльнісного, аналітико-рефлексивного), запровадження відповідного методичного інструментарію (методів, форм, засобів, методик); створення необхідних педагогічних умов (підготовка професорсько-викладацького складу до формування управлінської культури майбутніх учителів; цілеспрямоване коригування навчальних планів і програми, планів виховної роботи; створення сприятливого освітнього середовища у навчальному закладі); проведення безперервного педагогічного моніторингу якості професійної підготовки студентів;

- *уточнено й конкретизовано* поняття „управління”, „менеджмент”, „організація”, „механізми освітнього менеджменту”; критерії (мотиваційно-ціннісний; інтелектуально-когнітивний; операційно-діяльнісний; особистісний) і показники (професійні мотиви, професійно-педагогічний інтерес до професійної діяльності вчителя як менеджера освіти, ціннісне ставлення до управлінської культури вчителя, ставлення до оволодіння методикою освітнього менеджменту; обсяг, глибина, дієвість знань з теорії освітнього менеджменту; професійні вміння менеджера освіти – інтелектуальні, організаторсько-комунікативні, проєктивно-прогностичні, рефлексивні; професійні особистісні якості й здібності); рівні сформованості управлінської культури вчителів як майбутніх менеджерів освіти (високий, достатній, елементарний);

- *подальшого розвитку набули* положення освітнього менеджменту, проблеми професійної підготовки майбутнього вчителя з метою формування його управлінської культури.

**Теоретичне значення дослідження** полягає в обґрунтуванні понять і категорій, що розкривають наукові аспекти менеджменту освітнього процесу та доповнюють теорію професійно-педагогічної підготовки педагога: у понятійно-категоріальний апарат педагогіки введено поняття „освітній менеджмент”, „управлінська культура вчителя як майбутнього менеджера”; у розробці й обґрунтуванні на культурологічних засадах науково-методичної системи формування управлінської культури вчителя як майбутнього менеджера освіти в процесі професійної підготовки у вищих педагогічних навчальних закладах; подано науково обґрунтовані варіанти (моделі) її впровадження.

**Практичне значення** наукового дослідження полягає в тому, що монографіями, навчальними посібниками, науково-методичними рекомендаціями можна послуговуватися в системі вищої педагогічної освіти для розробки навчальних курсів з метою формування управлінської культури вчителя як менеджера освіти, її видів та компонентів в освітньому процесі у вищих педагогічних навчальних закладах України, під час викладання психолого-педагогічних курсів на факультетах підготовки менеджерів освіти, модернізації чинних навчальних планів і програм підготовки вчителів як майбутніх менеджерів освіти. Теоретичні положення та висновки дослідження

створюють основу для формування управлінської культури вчителів, що може бути теоретичною основою для розробки проблем неперервної педагогічної освіти та освітянських програм, стандартів; для укладання навчально-методичних посібників, інноваційних програм і розробки інноваційних педагогічних технологій професійної підготовки.

Укладені та апробовані автором програми спецкурсів „Основи менеджменту”, „Менеджмент організацій”, „Менеджмент в освіті”, „Педагогічна деонтологія” можуть бути безпосередньо використані для підготовки спеціалістів та магістрів у вищих педагогічних навчальних закладах, а також у процесі післядипломної освіти вчителів і керівників шкіл.

Теоретичними й методичними результатами дослідження можуть послуговуватися викладачі в навчальній діяльності з метою формування управлінської культури майбутніх учителів, у позанавчальній і самостійній діяльності студентів з метою підвищення рівня сформованості їхньої управлінської культури, написанні студентами курсових і дипломних робіт, при підвищенні кваліфікації педагогічних кадрів.

Матеріали дослідження **впроваджено** в навчальний процес Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди (довідка № 22 від 04.03.2009 р.); Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка (довідка № 242-33/03 від 04.03.2009 р.); Полтавського державного педагогічного університету імені В. Г. Короленка (довідка № 34 від 10.03.2009 р.); Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка (довідка № 364 від 18.03.2009 р.), Криворізького державного педагогічного університету (довідка № 01-122 від 02.04.2009 р.).

**Особистий внесок автора** в працях, написаних у співавторстві, полягає в теоретичному обґрунтуванні проблеми формування управлінської культури вчителя як менеджера освіти, у розробці концепції й теоретичному обґрунтуванні провідних ідей і положень досліджуваної проблеми.

**Апробація результатів.** Основні положення й результати дослідження доповідалися на міжнародних наукових і науково-практичних конференціях: „Личность современного подростка: проблемы развития, формирования и воспитания” (Санкт-Петербург, 1991), „Краєзнавство і учитель” (Харків, 2006, 2007, 2008, 2009), „Освіта і доля нації: Учитель у соціокультурних контекстах суспільних знань” (Харків, 2007), „Освіта і доля нації: Український вимір педагогічного поступу” (Харків, 2008), „Наука і соціальні проблеми суспільства: освіта, культура, духовність” (Харків, 2008), „Філософія освіти і формування національної управлінської гуманітарно-технічної еліти” (Харків, 2008), „Права человека в контексте развития Российского конституционализма: проблемы теории и практики” (Белгород, 2008) і всеукраїнських науково-практичних

та науково-методичних конференціях: „Розвиток наукової думки – 2008” (Миколаїв, 2008), „Сучасний соціокультурний простір 2008” (Київ, 2008).

Матеріали дослідження обговорювалися на засіданнях кафедри теорії і методики професійної освіти Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди (1997 – 2009 рр.).

**Публікації.** Основні положення дисертаційного дослідження відображено в 44 друкованих працях, з них 41 одноосібна, серед них: 3 – монографії (2 одноосібні), 2 – навчально-методичні посібники (у співавторстві), 27 – статей у провідних фахових наукових виданнях, 1 стаття – в інших наукових виданнях, 11 – матеріали конференцій. Загальний обсяг особистого внеску – 82,3 друкованих аркушів.

**Кандидатська дисертація** на тему „Участь молоді у вирішенні завдань науково-технічного прогресу у 80-ті роки ХХ століття” захищена в 1991 році. Матеріали кандидатської дисертації в тексті докторської не використовувалися.

**Структура дисертації.** Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (789 найменувань), 3 додатків на 54 сторінках. Повний обсяг тексту становить 511 сторінок (основного тексту 385 сторінок). Робота містить 22 таблиці на 24 сторінках, 9 рисунків на 9 сторінках.

### ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність і доцільність дисертаційної роботи, визначено проблему, мету, об’єкт, предмет, завдання та методологічну основу, розкрито наукову новизну та практичне значення дослідження, наведено дані про апробацію та впровадження результатів дисертації.

У першому розділі **„Освітній менеджмент як науково-педагогічна проблема”** на підставі аналізу філософської, психологічної, педагогічної літератури, праць з теорії управління та менеджменту, соціального й освітнього менеджменту розкрито суть понять „менеджмент”, „освітній менеджмент”, „педагогічний менеджмент”, „менеджер освіти”; досліджено генезис теорії освітнього менеджменту, з’ясовано його функції, принципи й механізми, визначено особливості професійної діяльності вчителя як суб’єкта освітнього менеджменту.

Аналіз наукової літератури дав підстави свідчити, що на сьогодні немає єдиного, однозначного визначення поняття „менеджмент”. Розбіжності у визначенні терміна пов’язані з різноманіттям концепцій менеджменту, сфер його реалізації, мети та завдань, що ним вирішуються в тому чи іншому випадку.

Термін „менеджмент” (від лат. „manus” – рука та англ. „to manage” – управляти, керувати), що буквально означає „керівництво людьми”, – полісемічний. У сучасних наукових дослідженнях під менеджментом розуміють: вид діяльності щодо керівництва людьми в найрізноманітніших

організаціях; активне використання ціннісних соціокультурних чинників для підвищення ефективності економічної діяльності; інтегративну науку, специфічну галузь людського знання, завдяки якій здійснюється функція керівництва людьми; фах певної категорії людей, соціальної верстви тих, хто здійснює роботу з управління.

Аналіз суті понять „менеджмент” і „управління” дає підстави визначити їх співвідношення: з одного боку, тотожність на підставі загальної семантики; з іншого, – суттєва відмінність як у тлумаченні суті, так і в застосуванні цих понять. Від управління менеджмент відрізняється тим, що передбачає свободу прийняття рішень керівників і підлеглих за умов невизначеності ситуації. Поняття „управління” з позиції вітчизняної науки сформувалося в надрах адміністративної системи, ґрунтується на обмеженні такої свободи й визначеності основних подій і процесів через централізоване планування.

Вивчення генезису теорії управління та менеджменту дало можливість виокремити три історичні періоди: стародавній (починаючи з IX – VII століття до н.е. й орієнтовно до початку XVIII століття), що характеризується накопиченням досвіду управління та менеджменту, які ще не були виокремлені в самостійну галузь знань; індустріальний (1776 – 1910 рр.), для якого властиві пошуки принципів ефективного менеджменту виробництва, виникнення перших теорій наукового управління й менеджменту; системний (1911 – донині), що передбачає визнання менеджменту як самостійної науки й характеризується як період систематизації й інформатизації наукових знань.

Визначено базові соціокультурні типи менеджменту: західноєвропейський, північноамериканський (американський), азійський (японський), радянський, пострадянський (український).

У дослідженні *освітній менеджмент* розглянуто як теорію та практику управління освітніми системами з метою забезпечення кінцевого результату (становлення, саморозвиток особистості) на підставі розвитку науково-педагогічного потенціалу, високої якості освітнього процесу на шляху перетворення системи від традиційного управління до самоорганізації.

На підставі теоретичного аналізу наукової літератури з проблеми дослідження встановлено, що *методологічними засадами менеджменту* в сучасній системі освіти є інтегровані фундаментальні філософські ідеї, різні підходи до вивчення педагогічних явищ і технологічні прийоми, що є значущими як для ефективної роботи педагогічних систем, так і для їх ефективного менеджменту. Суб’єктом освітнього менеджменту є вчитель як менеджер освіти, діяльність якого має на меті самоорганізацію керованої системи та створення умов для перетворення всіх учасників освітнього процесу на суб’єктів менеджменту.

У дисертації з’ясовано, що для освітнього менеджменту властиві такі закони соціального управління: *закон інтеграції управління*, що передбачає

об'єднання в управлінні різних спеціалізованих дій на різних рівнях і напрямках управління в єдиний управлінський процес у межах єдиного соціального організму – системи; *закон пріоритетності соціальних цілей*, що визначає провідною метою розвитку суспільства й умовою забезпечення його рівноваги й розвитку не виробництво, політику, економіку, а постійне підвищення якості життя його членів, їхнього добробуту, соціального самопочуття, безупинне вдосконалення способу життя; *закон необхідного різноманіття*, що вимагає від керівної підсистеми володіння достатнім різноманіттям керівних впливів для того, щоб успішно влаштуватися в різноманітті керованої системи та забезпечувати її функціонування й розвиток відповідно до заданої програми; *закон спеціалізації управління*, який передбачає, що управління сучасними суспільними справами призводить до розчленування його функцій, до специфічного виявлення за конкретних умов, на різних рівнях управління, різних напрямках, тому управління вимагає наявності високого професіоналізму в різних сферах діяльності, включаючи й освітньо-педагогічну; *закон посиленої суб'єктивності й інтелектуальності в управлінні*, яким стверджується, що чим вищим є рівень управління, якого досяг суб'єкт управління, окремий лідер, тим більшим є простір для виявлення як позитивної, так і негативної суб'єктивності.

Визначено закономірності освітнього менеджменту на чотирьох рівнях: *на рівні загальнопроцесуальних зв'язків в управлінській діяльності* (залежність ефективності функціонування системи управління від рівня структурно-функціональних зв'язків між суб'єктом та об'єктом управління в педагогічній системі; від урахування замкненості й повторюваності циклів управління в педагогічній системі; від рівня забезпеченості суб'єкта управлінської діяльності інформацією; від детермінованості цілями функціонування, змістом, структурою об'єкта); *на рівні зв'язків між педагогічним процесом та управлінням* (залежність ефективності управління навчально-виховною роботою від зовнішніх і внутрішніх умов; змісту й методів управління навчально-виховною роботою – від змісту й методів організації педагогічного процесу); *на рівні зв'язків управління із системами, що пов'язані з середніми загальноосвітніми закладами* (залежність ефективності внутрішнього управління від урахування особливостей впливу зовнішнього середовища та якості прогнозування змін; від можливостей реалізації умов, які створює держава для функціонування загальноосвітнього закладу); *на рівні зв'язку управління з виявленням людського чинника* (залежність ефективності управління від рівня професійної компетентності вчителя як менеджера освіти, від повноти реалізації його творчого потенціалу в педагогічній діяльності; від можливостей самоменеджменту вчителя, що сприяє підвищенню мотивації інших учасників педагогічного процесу).

Установлено, що в управлінні освітою останнім часом усе більше уваги приділяється творчому впровадженню технології *стратегічного менеджменту*

(який передбачає аналіз і планування стратегії організації, а також менеджмент стратегічних проблем) та *інноваційного менеджменту*, пов'язаного з інноваційними інфраструктурами.

У дослідженні визначено основні тенденції сучасного етапу розвитку менеджменту в галузі освіти: „людська спрямованість” процесу управління; сприйняття учасника педагогічного процесу як цілісної особистості, „олюднення” технології управління; широке делегування повноважень, колективне прийняття рішень, прагнення створити єдиний статус для всіх; створення адаптивних умов для організації колективного цілепокладання й безпосередньої участі всіх у визначенні способів досягнення поставлених цілей.

Вищезазначені тенденції зумовили формування нової парадигми освітнього менеджменту, що характеризується відмовою від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту, які посилаються на те, що успіх управління залежить від правильного вибору впливу на внутрішні чинники організації. У процесі сучасного реформування освіти на перший план висуваються такі функції менеджменту, як підтримка освітніх ініціатив і нововведень, створення умов, що забезпечують стабільне функціонування й розвиток освітніх систем, розвиток і самореалізацію учасників освітнього процесу, правовий та економічний захист освіти та її суб'єктів, прогнозування та прийняття оптимальних рішень.

Вивчення й аналіз наукової літератури, пов'язаної з управлінням освітою (Р. Абдеєв, М. Артюхов, Г. Герасимов, Л. Даниленко, М. Дарманський, М. Дробноход, Г. Єльнікова, Ю. Конаржевський, В. Крижко, О. Мармаза, Є. Хриков та ін.), дають підстави для висновку, що в освітньому менеджменті виокремилися *такі напрями*: управління територіальними системами освіти; управління освітніми установами; управління педагогічним процесом (навчанням, вихованням).

Останній напрям становить складову освітнього менеджменту, яку вчені (Ю. Васильєв, В. Кукушин, О. Курепін, К. Хоруженко та ін.) називають *педагогічним менеджментом* і визначають його як цілеспрямовану соціальну взаємодію учасників цілісного педагогічного процесу на основі пізнання його об'єктивних закономірностей з метою досягнення оптимального результату. Суб'єктами педагогічного менеджменту є вчителі, класні керівники, керівники освітньої установи. Об'єктом педагогічного менеджменту – учні, учнівський колектив.

У дисертації встановлено, що діяльність учителя як суб'єкта менеджменту полягає в оперативному коригуванні способів і методів виховання та навчання, що забезпечують дитині успіх в опануванні навчального матеріалу, в освоєнні процедур навчально-пізнавальної діяльності, в особистісному розвитку й самореалізації. Ефективність організаційного регулювання вимірюється насамперед тим, наскільки раціонально вдалося здійснити



корекцію навчально-виховної діяльності учнів. Стрижнем менеджера освіти є глибоке засвоєння ним педагогічних концепцій, теорій виховання, організації навчального процесу.

Доведено, що завдання педагогічного менеджменту як комплексу принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління педагогічним процесом полягають у розробці оптимальної конструкції модулів менеджменту процедурами навчально-пізнавальної діяльності учнів під час засвоєння ними теорії курсу дисципліни, що вивчається.

Узагальнену менеджерську діяльність учителя в оптимальному варіанті представлено як конструкцію модулів менеджменту навчально-пізнавальною діяльністю учнів на уроці за такими напрямками: мета і зміст, спільна діяльність педагога й учнів, способи досягнення мети, очікувані результати роботи.

З'ясовано, що вчитель як суб'єкт освітнього менеджменту здійснює такі функції: інформаційно-аналітичну, мотиваційно-цільову, розвивально-виховну, планово-прогностичну, організаційно-виконавчу, контрольню-діагностичну, регулятивно-корекційну.

У другому розділі „**Теоретико-методологічне обґрунтування сутності й компонентів управлінської культури вчителя як менеджера освіти**” проаналізовано професійну підготовку сучасного вчителя з позицій культурологічного підходу, розкрито роль і значення управлінської культури вчителя як складової його професійної культури, визначено сутність управлінської культури вчителя та схарактеризовано структурні компоненти управлінської культури вчителів як майбутніх менеджерів освіти.

На основі аналізу сучасних філософських, психолого-педагогічних досліджень (В. Гриньової, І. Зязюна, І. Ісаєва, М. Подберезького, І. Прокопенка, П. Решетникова, В. Сластьоніна, Н. Ткачової, М. Фіцули та ін.) культурологічний підхід визначено одним з найбільш плідних підходів до професійної підготовки сучасного вчителя, проектування її змісту, оскільки він спрямований на діалог з культурою людини як її творця й суб'єкта, здатного до культурного саморозвитку й самовдосконалення.

Доведено, що звернення до культури як основи підготовки майбутнього вчителя – менеджера освіти – позитивно впливає на розвиток і формування особистості, у певних складних проблемах підготовки майбутнього педагога посідає особливе місце й вимагає активізації теоретичних досліджень. Культурологічний підхід до професійної підготовки вчителя як майбутнього менеджера освіти дає можливість на високому рівні внутрішньо детермінованої активності та свідомості здійснювати освоєння та споживання здобутків педагогічної, професійної, корпоративної, управлінської культури, створити умови для самостійно усвідомленого вибору кожною особистістю стратегії своєї поведінки, способу існування, напрямів самореалізації й самовдосконалення в контексті людської культури. У дисертації культуру

розглянуто як ознаку високого рівня діяльності з орієнтацією на самоцінність людини як унікальності, як особистості, єдиного джерела продуктивної дії.

У результаті наукового пошуку визначено способи побудови змісту професійної підготовки вчителя як майбутнього менеджера освіти за культурологічними принципами: *описово-феноменологічний* (навчальний матеріал розглядається як певна частина культури, сфера духовного виробництва або форма суспільної свідомості); *нормативно-технологічний* (студент одержує чіткі зразки, пам'ятки, інструкції, що допомагають йому оволодіти духовними, моральними та правовими нормами й алгоритмами педагогічної та управлінської діяльності й поведінки, найчастіше безвідносно до їх теоретичного обґрунтування); *семіотичний* (навчальний матеріал розкриває не тільки символи конкретного знання, а також роль і значення знаків культури для професійної діяльності людини); *ціннісно-орієнтаційний* (передбачає плюралістичність викладу, коли за студентом залишається право вибору ставлення до викладеного); *сенсопошуковий* (вимагає формування творчого ставлення студента до знання, яке здобувається).

Проведене теоретичне дослідження культурологічних засад професійної підготовки сучасного вчителя як менеджера освіти дало можливість стверджувати, що цінності й цілі сучасної педагогічної освіти мають центруватися в образі випускника, здатного здійснювати менеджерські функції, будувати свою життєдіяльність у культурних формах й організувати педагогічний простір навколо себе так, щоб культуровідповідне буття актуалізувалось і для інших суб'єктів, залучених до цього простору.

Управлінську культуру вчителя як менеджера освіти схарактеризовано як вид його професійно-педагогічної культури, що зумовило обґрунтування суті таких дефініцій, як „професійна культура вчителя”, „педагогічна культура вчителя”.

Професійна культура як сукупність особистісних професійних настанов, принципів, прийомів, вироблених на основі життєвого й педагогічного досвіду, є необхідною умовою вступу суб'єкта праці в суспільні відносини та мірою виявлення його базової культури в галузі професійної діяльності.

У дослідженні поняття „професійна культура вчителя” визначено як більш широке, ніж поняття „педагогічна культура”, оскільки професійна культура складається й із загальної (базової) культури особистості, і з різних видів професійної культури (громадянської, педагогічної, аксіологічної, рефлексивної, правової, управлінської тощо). Поняття „професійна культура вчителя” і „професійно-педагогічна культура” в дисертації вживаються як тотожні.

Професійно-педагогічну культуру визначено як систему професійних знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів та цінностей, що реалізуються в різноманітних видах професійної діяльності та спілкуванні педагога. У межах системного підходу професійну культуру менеджера освіти розглянуто

як систему, що складається та функціонує у взаємодії: об'єктивних (педагогічні явища та процеси як культурні об'єкти) і суб'єктивних (інтеграції духовної, правової, педагогічної, екологічної й іншої культур у свідомості) форм; раціональних й емоційно-почуттєвих складників; процесів присвоєння й поширення (трансляції) культурно-педагогічних цінностей.

Установлено, що професійно-педагогічна культура пов'язана з усіма елементами особистісної культури, оскільки вона є інтегральним показником інших видів культур, їх складовою і водночас охоплює їх.

Посилаючись на функціональні принципи культурологічного підходу й осмислення професійної та професійно-педагогічної культури вчителя в єдності її особистісних і діяльнісних характеристик, *управлінську культуру вчителя як менеджера освіти* визначено як *динамічне системне особистісне утворення, що включає педагогічні цінності, спеціальні знання й уміння, особистісні якості, які забезпечують ефективність здійснення управлінської професійно-педагогічної діяльності*.

Аналіз педагогічних цінностей, спеціальних знань і вмінь, а також професійно значущих якостей учителя як менеджерів освіти дав підстави умовно виокремити складники структури його управлінської культури: мотиваційно-цільовий; інтелектуально-когнітивний; операційно-діяльнісний; особистісний.

*Мотиваційно-цільовий складник* управлінської культури становить сукупність інтеріоризованих суспільно-педагогічних і професійно-групових педагогічних мотивів, норм і цінностей, на які вчитель як менеджер освіти орієнтується у своїй професійній діяльності, суб'єктивує їх, транслює в систему міжсуб'єктивних освітніх відносин. Серед основних мотивів, що лежать в основі формування управлінської культури вчителів – майбутніх менеджерів освіти, визначено такі: ставлення до педагогічної діяльності в цілому та управлінської діяльності зокрема як до цінностей; прагнення зайняти в професійній діяльності та інших сферах життєдіяльності позицію лідера; інтерес і бажання реалізувати свої знання, досвід у професійно-педагогічній діяльності творчого характеру; прагнення вдосконалювати свою професійно-педагогічну компетентність; професійні наміри як перспективу самоствердження, самореалізації.

З'ясовано, що мотиваційно-цільовий складник управлінської культури майбутніх учителів може бути реалізований шляхом переконання їх у необхідності оволодіння знаннями й уміннями для здійснення менеджерських функцій у майбутній професійно-педагогічній діяльності та створення для цього сприятливого освітнього середовища (організація навчально-виховного процесу у ВНЗ на засадах гуманізації, гуманітаризації, демократизації, інноваційності).

*Інтелектуально-когнітивний складник* передбачає сформованість спеціальних знань, необхідних майбутньому вчителю для здійснення своїх менеджерських функцій, до яких віднесено знання: основних положень теорії

управління навчально-виховним процесом; основ організаторської діяльності; методики роботи класного керівника; способів здійснення педагогічної комунікації; педагогічної конфліктології та деонтології; алгоритму прийняття управлінського рішення; методики діагностики особистісних якостей і можливостей учнів тощо.

*Операційно-діяльнісний складник* управлінської культури вчителів – майбутніх менеджерів освіти охоплює необхідні для здійснення професійної діяльності практичні вміння й навички, тобто забезпечує взаємозв'язок теорії та практики, формування окремих компетенцій (інтелектуально-творчої, дієво-творчої, організаційно-комунікативної, регулятивної).

Установлено, що для успішного формування вмінь, необхідних для здійснення менеджерської діяльності майбутнім учителем, викладачам слід організувати навчально-виховну діяльність студентів у такий спосіб, щоб це стало певним еталоном управління освітніми процесами для майбутніх учителів, стимулювало б їхні прагнення, потреби до особистісного розвитку.

На підставі аналізу наукових праць, у яких досліджуються різні аспекти проблеми формування творчих умінь (В. Андреева, Н. Кузьміної, В. Лазарева, В. Моляко, О. Попової, Н. Семченко, С. Сисоевої, І. Якиманської та ін.), й екстраполюючи їх на діяльність учителя як менеджера освіти, виокремлено чотири групи вмінь, що входять до складу визначених компетенцій (інтелектуальні, організаторсько-комунікативні, проєктивно-прогностичні, рефлексивні).

Критеріями відбору вмінь, що характеризують управлінську культуру майбутнього вчителя, були характерологічні властивості та процесуальні сторони діяльності вчителя як менеджера освіти. Комплекс визначених умінь учителя як менеджера освіти зумовлений станом розробки питання в спеціальній психолого-педагогічній літературі, можливістю виокремити ці вміння із загальних професійно-педагогічних і творчих, установлених дослідниками. У тих випадках, коли автори формулювали по-різному однакові за суттю вміння, їх узагальнювали та (або) об'єднували. Зазначимо, що менеджерські вміння вчителя ми розглядаємо як спеціальні вміння, що перебувають у тісному взаємозв'язку із загальними професійно-педагогічними вміннями.

До вмінь, якими має оволодіти майбутній учитель для реалізації своїх менеджерських функцій, віднесено такі: *інтелектуальні* (аналізувати, порівнювати, абстрагувати, узагальнювати, конкретизувати, проводити аналогії, фантазувати, навички педагогічної імпровізації), *організаторсько-комунікативні* (визначати конкретні навчально-виховні завдання з урахуванням вікових та індивідуальних особливостей учнів і соціально-психологічних особливостей колективу; планувати й аналізувати навчально-виховний процес із психологічних, дидактичних, методичних позицій з урахуванням сучасних вимог; обґрунтовано обирати ефективні форми, методи й засоби навчання та виховання, визначати результати засвоєння учнями програмного матеріалу,

рівень їхньої вихованості й розвитку; управляти навчальною діяльністю учнів і формувати в них загальнонавчальні вміння й навички; раціонально розподіляти час на уроці та виконувати план; здійснювати поточне й перспективне планування навчально-виховної роботи; проводити різноманітну роботу з розвитку пізнавальної активності, інтересів і потреб учнів; проводити виховну роботу в класному колективі, у гуртках або клубному об'єднанні за інтересами тощо; проводити індивідуальну роботу з учнями та з батьками; запроваджувати різноманітні форми й методи педагогічного спілкування з дітьми, батьками, колегами; налагоджувати ділові й особисті взаємини з усіма особами, які беруть участь у вихованні школярів), *проектувально-прогностичні* (проектувати та прогнозувати розвиток особистості та дитячого колективу на основі знань вікових та індивідуальних особливостей школярів й особливостей колективу; *рефлексивні* (проводити самоаналіз, самооцінку й коректування власної діяльності).

*Особистісний складник* управлінської культури вчителя як майбутнього менеджера освіти становить систему професійно-особистісних якостей майбутнього менеджера освіти, що забезпечують демократичний стиль керівництва. Зазначений компонент управлінської культури майбутнього вчителя розглянуто крізь призму його професійно-особистісного розвитку й саморозвитку, удосконалення особистісних якостей, притаманних менеджеру освіти: гуманістичну спрямованість (любов до дітей, людей загалом, перцепція, емпатія), лідерські якості (комунікативність, відповідальність, самостійність, ініціативність, рішучість), здатність до самоменеджменту.

У третьому розділі **„Науково-методична система формування управлінської культури вчителя як майбутнього менеджера освіти”** обґрунтовано систему формування управлінської культури майбутнього менеджера освіти, розкрито її парадигмально-концептуальні детермінанти, схарактеризовано компоненти розробленої системи.

Запропонована система формування управлінської культури майбутнього менеджера освіти характеризується сукупністю взаємозалежних і взаємозумовлених наукових, науково-методичних і навчально-виховних заходів і процедур та включає концептуальний, змістово-організаційний, технологічний та діагностичний компоненти.

Під час розробки системи формування управлінської культури майбутнього менеджера освіти було враховано сучасні парадигмально-концептуальні підходи до професійної підготовки майбутнього вчителя як менеджера освіти в цілому та формування його управлінської культури зокрема; специфіку компонентів управлінської культури вчителя – менеджера освіти; можливості всіх ланок навчально-виховного процесу у вищому педагогічному навчальному закладі щодо формування управлінської культури майбутнього вчителя як менеджера освіти.

В основу розробленої системи покладено гуманістичну освітню парадигму як сукупність інваріантних ознак різних напрямів гуманістичної педагогіки. У формуванні управлінської культури вчителя – майбутнього менеджера освіти – слід урахувати амбівалентний характер співіснування гуманістичної й технократичної парадигм, властивий управлінню освітніми процесами. Взаємовпливи парадигмальних орієнтацій роблять цей процес багатомірним, внутрішньодіалогічним і суперечливим, висуваючи як центральний ціннісний стрижень те, що недавно ігнорувалося, і знижуючи значення того, що вчора було домінантним у визначенні мети, змісту й засобів управління освітніми процесами.

До основних напрямів реалізації гуманістичної парадигми формування управлінської культури вчителя як майбутнього менеджера освіти віднесено такі:

- зміна пріоритетів у професійній підготовці майбутнього вчителя через задоволення особистої мети, зацікавлення й потреб кожного студента досягти успіху в оволодінні професійною культурою, створити умови для саморозвитку та становлення управлінської культури майбутнього вчителя як менеджера освіти;
- демократизація навчально-виховного процесу, що дає можливість кожному студенту вільно й усвідомлено здійснювати свій світоглядний вибір, брати активну участь у студентському самоврядуванні;
- зміна методів управління навчально-виховним процесом наданням переваги соціально-психологічним, соціально-економічним, соціально-педагогічним методам, що забезпечують створення емоційно сприятливої атмосфери для становлення суб'єктної позиції студентів.

*Концептуальними детермінантами* формування управлінської культури вчителя – майбутнього менеджера освіти – визначено підходи на теоретико-методологічному рівні – гуманістичний, культурологічний, системний, аксіологічний, синергетичний; на методико-практичному рівні – особистісно-діяльнісний, компетентнісний, акмеологічний, ресурсний та інноваційно-дослідницький.

*Змістово-організаційний компонент* визначеної системи формування управлінської культури майбутнього менеджера освіти передбачає теоретичну та практичну підготовку, розвиток менеджерських якостей особистості майбутнього вчителя.

У дисертації розкрито роль і значення навчальної діяльності, позааудиторної роботи студентів, педагогічної практики для формування в них управлінської культури; проаналізовано форми й методи навчально-виховного процесу, спрямовані на розв'язання досліджуваної проблеми.

Особливу увагу приділено роботі органів студентського самоврядування, оскільки участь у них майбутніх учителів дає можливість найбільшою мірою наблизити їх до реальної управлінської діяльності.

*Технологічні аспекти* розробленої системи формування управлінської культури майбутніх менеджерів освіти передбачають розробку й апробацію взаємозалежних і взаємозумовлених організаційних, науково-методичних і навчальних заходів і процедур, до яких віднесено проєктивні; конструктивні; організаційно-дидактичні; соціально-психологічні; науково-методичні; інформаційно-комп'ютерні.

*Моніторинговий компонент* уведено в запропоновану систему з метою відстеження, збирання інформації та контролю динаміки рівнів сформованості компонентів управлінської культури вчителя – майбутнього менеджера освіти – за відповідними критеріями (мотиваційно-ціннісним, змістово-процесуальним, особистісно-рефлексивним), що дає можливість перейти від зовнішнього управління процесом формування досліджуваної якості вчителя як майбутнього менеджера освіти до самоменеджменту.

Для реалізації розробленої системи формування управлінської культури вчителя – менеджера освіти – у процесі професійної підготовки запровадили метод моделювання, що сприяв розробленню моделі її науково-методичного забезпечення на всіх етапах багаторівневої професійно-педагогічної підготовки майбутніх менеджерів освіти крізь призму формування в студентів управлінської культури (рис.1).

У четвертому розділі „**Експериментальна перевірка ефективності системи формування управлінської культури вчителів – майбутніх менеджерів освіти**” розкрито питання підготовки та проведення педагогічного експерименту, описано технологію впровадження системи формування управлінської культури вчителя – менеджера освіти; проаналізовано результати педагогічного експерименту.

З метою перевірки гіпотези та ефективності розробленої системи формування управлінської культури вчителів – майбутніх менеджерів освіти – було проведено педагогічний експеримент, у якому взяли участь студенти Інституту українського козацтва (історичний факультет та факультет фізичного виховання) та Інституту економіки і права (економічний та юридичний факультети) Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Експеримент тривав упродовж шести років (із 2002 до 2008 рр.), тобто експеримент охопив увесь період навчання студентів в університеті.

На констатувальному етапі експерименту вирішувалася низка завдань: з'ясувати мотивацію оволодіння студентами управлінською культурою шляхом вивчення ціннісного ставлення студентів до участі в цій роботі, їхнього інтересу до освітнього менеджменту, до оволодіння методикою його здійснення;



Рис. 1. Модель науково-методичного забезпечення системи формування управлінської культури вчителів як майбутніх менеджерів освіти.



визначити рівень знань, умінь і навичок студентів щодо здійснення професійної діяльності вчителя – менеджера освіти; дослідити рівень сформованості в студентів якостей, притаманних менеджеру освіти; на підставі отриманих даних сформувати експериментальні групи; ознайомити викладачів з програмою експерименту й підготувати їх до її реалізації.

В експериментальній роботі відмовилися від традиційного порівняння динаміки рівнів сформованості складових досліджуваної якості в студентів експериментальних груп з контрольною. У цьому разі виходили з таких міркувань: по-перше, діагностика в системі фахової підготовки майбутнього вчителя має виявляти та фіксувати характер і кількісні зрушення в його просуванні в оволодінні управлінською культурою шляхом зіставлення їх із результатами попередніх діагностичних перевірок того ж студента (Л. Фрідман, Л. Петриченко); по-друге, було б неправомірним створювати контрольну групу студентів, тим самим залишаючи їх поза цілеспрямованою роботою з формування в них такого важливого професійного утворення, яким є управлінська культура.

Розробленою програмою експерименту передбачалося чотири варіанти (способи) реалізації відповідної системи формування управлінської культури вчителів – майбутніх менеджерів освіти. *Варіант А* – передбачав комплексну програму забезпечення системи формування управлінської культури вчителів – майбутніх менеджерів освіти. *Варіант В* – головними напрямками роботи визначено теоретичну підготовку студентів до здійснення освітнього менеджменту завдяки введенню в курси фахових і психолого-педагогічних дисциплін додаткової інформації про управлінську культуру вчителя, методики освітнього менеджменту тощо; відповідну організацію педагогічної практики студентів (з урахуванням менеджерських функцій учителя); поглиблену теоретичну підготовку за рахунок чинних економіко-правових навчальних дисциплін та запровадження спецкурсів „Основи освітнього менеджменту”, „Педагогічна деонтологія”, „Педагогічна конфліктологія”. За *варіантом С* формування управлінської культури студентів здійснювалося в процесі організації позааудиторної виховної діяльності майбутніх учителів. *Варіант D* передбачав формування управлінської культури майбутніх учителів – менеджерів освіти через участь їх в органах студентського самоврядування.

За визначеними способами працювали експериментальні групи Е1, Е2, Е3, Е4 відповідно.

Валідність експериментальних груп довели методом рангової кореляції за Спірменом. За допомогою критерію Пірсона визначили групи, що мають близькі вихідні дані стосовно визначених критеріїв і показників сформованості управлінської культури вчителів – майбутніх менеджерів освіти.

На констатувальному етапі експерименту з'ясували чинники, що гальмують процес формування управлінської культури майбутнього менеджера

освіти (брак системних знань про сутність освітнього менеджменту та методикою його здійснення; невизначеність особистісно-професійних цінностей, що мають мотиваційне значення в прагненні оволодіти методикою формування управлінської культури; стереотипність мислення, здатність запобігати напрузі розуму й волі; нерозвиненість креативного підходу до розв'язання проблем; невміння приймати нестандартні рішення, нездатність самому висувати нові ідеї, нерозвиненість рефлексивних умінь; невміння протистояти стресам, раціонально планувати свій час і підтримувати працездатність; слабка володіння комунікативними навичками), що були враховані під час розробки та проведення формувального експерименту.

Під час формувального експерименту встановлювалася правомірність, дієвість та ефективність розробленої системи вироблення управлінської культури вчителів – майбутніх менеджерів освіти.

Для забезпечення компонентів управлінської культури було скориговано зміст усіх ланок професійно-педагогічної підготовки студентів (процесу навчання, позааудиторної виховної роботи, педагогічної практики, студентського самоврядування) відповідно до мети й завдань нашого дослідження.

Розроблену систему впроваджували за такими етапами: підготовчий, мотиваційно-інформаційний, інтелектуально-когнітивний, операційно-діяльнісний, аналітико-рефлексивний.

Завданнями *підготовчого етапу* було: забезпечити готовність професорсько-викладацького складу університету до формування управлінської культури студентів, адаптувати навчальні плани та програми згідно із завданнями дослідження, створити сприятливе освітнє середовище для реалізації мети й завдань експериментальної роботи.

Готовність професорсько-викладацького складу університету до формування управлінської культури студентів забезпечували шляхом: організації роз'яснювальної роботи про значущість управлінської культури для майбутнього вчителя, проведення науково-методичних семінарів, спеціальних тренінгових занять на кафедрах суспільно-історичних і фахових дисциплін, загальної педагогіки, психології, на яких ознайомлювали педагогів з методикою формування управлінської культури вчителів – майбутніх менеджерів освіти.

Сприятливе освітнє середовище створювали шляхом забезпеченням комплексу соціально-педагогічних і психолого-педагогічних чинників. Соціально-психологічні чинники передбачали творчу взаємодію всіх суб'єктів експериментальної роботи; усунення жорсткого регламенту в навчальному процесі та позааудиторній роботі; створення ситуацій невизначеності й багатоваріативності в процесі вирішення навчально-виховних завдань; практичне керівництво оволодінням методикою здійснення освітнього менеджменту; суміжні методики, спрямовані на вдосконалення вмінь і навичок поведінки менеджера. Психолого-педагогічні чинники спрямовувалися на

формування позитивного ставлення вчителів як майбутніх менеджерів освіти до професійно-педагогічної діяльності; на можливість прояву рефлексивної поведінки; професійне самовдосконалення; реалізацію творчого потенціалу та лідерських якостей студентів.

У створеному середовищі студенти мали можливість продемонструвати менеджерські якості, необхідні в управлінській діяльності вчителя, рефлексувати свою діяльність, керуючись ідеями освітнього менеджменту.

Роботу розпочали на першому курсі. Насамперед внесли додаткову інформацію в програми психолого-педагогічних навчальних курсів щодо освітнього менеджменту. На старших курсах таку інформацію додали в програми фахових дисциплін.

На *мотиваційно-інформаційному етапі* формування управлінської культури майбутнього менеджера освіти було вжито систему заходів, що насамперед передбачала широку інформаційно-роз'яснювальну роботу. До цієї роботи були залучені працівники бібліотеки, керівники гуртків, клубів та інших позааудиторних утворень; куратори академічних груп, викладачі психолого-педагогічних, юридичних, історичних та економічних дисциплін.

Було розроблено тематичний план, за яким працювали структурні підрозділи творчого об'єднання „Менеджер” з метою формування в студентів позитивної мотивації майбутньої управлінської діяльності, усвідомлення її значущості в професійній діяльності майбутнього менеджера освіти. На заняттях циклу „Менеджмент й освіта – міф чи реальність?” було проведено бесіди „Менеджмент в житті сучасної людини”, „Менеджмент в освіті”, міні-дискусії „Чи може сучасна школа обійтися без освітнього менеджменту?”, „Учитель як менеджер навчально-виховного процесу”, під час яких студенти висловлювали свої неоднозначні позиції щодо необхідності постійного оновлення всіх сфер життєдіяльності, переконували один одного в привабливості нешаблонного, творчого мислення, усвідомлювали значущість менеджерського аспекту професійно-педагогічної діяльності тощо.

Одним із завдань *інтелектуально-когнітивного етапу* формування управлінської культури вчителів – майбутніх менеджерів освіти – було переконання студентів у тому, що знання, теоретична компетентність є основою успішного здійснення менеджменту навчально-виховного процесу в майбутній професійній діяльності; довести, що орієнтованість на практичний аспект управлінської діяльності, і лише після цього – на вивчення закономірностей, механізмів її здійснення призводять до негативних наслідків у педагогічному процесі.

З метою розвитку проєктивно-прогностичних умінь студентам пропонували інтелектуальні завдання різних типів з різних навчальних дисциплін (як загальнотеоретичних, так і спеціальних), завдання з метою вироблення навичок прийняття рішення, що передбачали характеристику й оцінювання

ситуації, ухвалення можливих та остаточних рішень, вибір рішення з низки альтернатив, укладання авторських програм організації педагогічного процесу.

Програмою експерименту було передбачено вивчення найбільш типових альтернативних технологій навчання й виховання, авторських педагогічних систем. Особливу увагу приділили інноваційним технологіям і системам, упровадженим у практику вищої педагогічної школи з формування правлінської культури вчителів – майбутніх менеджерів освіти.

З метою формування *операційно-діяльнісного компонента* управлінської культури, урахувавши вимоги до підготовки вчителя – майбутнього менеджера освіти – до управлінської діяльності, широко запроваджували метод ситуацій (що допомагало студентам усвідомити брак знань для здійснення управлінської діяльності), ділові ігри, тренінги.

На лекційних і семінарських заняттях запроваджували активні методи: дискусійні (групова дискусія, аналіз ситуацій вибору, „мозковий штурм”, драматизація педагогічних ситуацій з подальшим їх аналізом тощо); ігрові (дидактичні творчі ігри, зокрема ділові та рольові ігри), що сприяли обміну інформацією й думками, оцінками й особистісним досвідом, удосконалювалися вміння здійснення педагогічного менеджменту та творчої взаємодії. Зокрема під час проведення навчальних занять широко запроваджували ділову гру „Менеджмент сучасного уроку” (підготовка та проведення фрагментів уроків на основі сучасних концептуальних ідей і технологічних підходів педагогічного менеджменту).

Особливу увагу приділяли індивідуальному та груповому розв’язанню, моделюванню й програванню (рольові ігри) різноманітних педагогічних ситуацій, що містили менеджерський аспект (елементи управління навчально-пізнавальною діяльністю учнів і самоменеджменту вчителем власної діяльності; з’ясування непорозумінь, конфліктів між суб’єктами педагогічного процесу) і передбачали застосування для їх вирішення алгоритму прийняття управлінських рішень (грунтовний аналіз ситуації, генерація ідей і колективне обговорення ймовірних шляхів її розв’язання з урахуванням наявних ресурсів, педагогічних засобів і прийомів; вибір оптимального варіанта). Під час розв’язання ситуацій студенти усвідомлювали значущість управлінської культури для реалізації менеджерських функцій учителя, що спонукало їх до постійного пошуку моделей управління навчально-виховним процесом, стимулювало розвиток гнучкості й мобільності мислення, сприяло нарощуванню управлінських умінь і навичок.

Рольове програвання педагогічних ситуацій давало можливість студентам обіймати різні посади (учителя, класного керівника, фасилітатора й організатора діяльності школярів), що спонукало до осмисленого підходу, до професійного самовдосконалення, удосконалення вмінь і якостей, необхідних для ефективного здійснення педагогічного менеджменту.

На набуття майбутніми вчителями управлінського досвіду була спрямована організація позааудиторної діяльності студентів (участь у науково-дослідній роботі, гуртковій роботі за інтересами, олімпіадах, університетських святах, конкурсах педагогічної майстерності, виконання громадських доручень, участь в органах студентського самоврядування тощо), що проводилася спільно з деканатами, кураторами груп, кафедрою загальної педагогіки. Однією з дієвих методик формування управлінської культури майбутнього вчителя виявилася методика колективної творчої діяльності (КТД), оскільки її запровадження позитивно впливало на формування всіх груп умінь, що характеризують управлінську культуру вчителя як менеджера освіти.

На *аналітико-рефлексивному етапі* формування управлінської культури вчителів – майбутніх менеджерів освіти – запроваджували форми й методи навчальної діяльності та позааудиторної роботи, що спонукали студентів до рефлексивної поведінки, формування рефлексивних умінь, адекватного самооцінювання. Для цього запроваджували такі методи, як дискусія, діалог, рефлексивна інверсія.

Формування всіх компонентів управлінської культури було продовжено під час педагогічної практики студентів, у процесі якої вирішувалися завдання: допомогти майбутнім учителям – менеджерам освіти – усвідомити, що педагогічна діяльність за своєю суттю є управлінською, має всі характеристики останньої. Студентам пропонували такі завдання: проаналізувати організацію педагогічного процесу в навчальному закладі та класі; оцінити стиль управлінської діяльності директора, учителя, класного керівника та зіставити його з власним стилем діяльності в процесі здійснення педагогічного менеджменту; скласти план виховної роботи класного керівника; спрогнозувати її результативність. Після закінчення практики на факультетах проведена панорама уроків, коли студенти продемонстрували прийоми навчання учнів способів постановки запитань, цілепокладання в процесі побудови діалогів на уроках, моделювання та програмування відповідно до поставленої мети в процесі навчання тощо.

Зазначимо, що під час підготовки до педагогічної практики студентам (згідно з програмою експерименту) на початку четвертого року навчання був прочитаний спецкурс „Основи освітнього менеджменту”.

Особливу увагу в експериментальній роботі приділяли організації органів самоврядування – у такий спосіб залучали студентів до прийняття управлінських рішень та участі в управлінні університетом. Студенти, які брали участь у самоврядуванні, удосконалювали свою майбутню управлінську діяльність на засіданнях ректорату, де порушували та ті чи інші питання вимагали їх розв'язання в навчально-науковій, культурно-просвітницькій, правозахисній, спортивно-оздоровчій, соціально-побутовій діяльності в університеті.

З метою стимулювання виявлення якостей, необхідних для успішного здійснення педагогічного менеджменту, зокрема лідерських, створювали ситуації успіху, для чого студентам забезпечували педагогічну підтримку як у навчальній, так і в позааудиторній виховній діяльності, що здійснювалася на всіх етапах процесу навчання в різних формах (індивідуальній, фронтальній і груповій), мала різноманітний характер (превентивний, оперативний, безпосередній, опосередкований), при цьому шляхи її здійснення були різних видів (заміщення, заклик до наслідування, співпраця, ініціювання, випередження).

Упровадження розробленої системи позитивно вплинуло на сформованість усіх компонентів управлінської культури майбутніх менеджерів освіти, про що свідчить позитивна динаміка всіх досліджуваних критеріїв (див. табл. 1).

Таблиця 1

**Результати експериментальної перевірки системи формування  
управлінської культури майбутнього менеджера освіти  
(збільшення у %)**

Критерії, показники, рівні, характер виявлення	Експериментальні групи			
	Е <sub>1</sub> (77 осіб)	Е <sub>2</sub> (80 осіб)	Е <sub>3</sub> (76 осіб)	Е <sub>4</sub> (80 осіб)
	Збільшення	Збільшення	Збільшення	Збільшення
<b>Мотиваційно-ціннісний критерій:</b> ➤ <b>професійні мотиви:</b> ▪ високий (прагне бути вчителем, усвідомлена значущість управлінської культури для діяльності вчителя як менеджера освіти, прагне досягти успіху в професійному становленні);	+ 36,3	+26,3	+35,5	+41,2
▪ середній (прагне бути вчителем, але недостатньо усвідомлює значущість управлінської культури для діяльності вчителя як менеджера освіти, прагне досягти успіху в професійному становленні, іноді під впливом із зовні);	-25,9	-18,8	-30,3	33,7
▪ елементарний (не має прагнення бути вчителем, не усвідомлює значущості управлінської культури для майбутньої професійної діяльності);	-10,4	-7,5	-5,2	-7,5

<p>➤ <b>професійно-педагогічний інтерес до фахової діяльності вчителя як менеджера освіти:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ стійкий;</li> <li>▪ відносно стійкий;</li> <li>▪ не має;</li> </ul> <p>➤ <b>ціннісне ставлення до управлінської культури вчителя та оволодіння методикою освітнього менеджменту:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ позитивне;</li> <li>▪ індиферентне;</li> <li>▪ негативне</li> </ul>	+10,4	+5,0	+8,0	+20,0
	+14,3	+5,0	+7,8	+7,5
	-6,5	-6,2	-4,0	-8,7
	+23,4	+31,3	+17,1	+25,0
	-13,0	-17,5	+1,3	-10,0
	-10,4	-13,8	-18,4	-5,0
<b>Змістово-процесуальний критерій:</b>				
➤ <b>сформованість та характер засвоєння науково-теоретичних і практичних знань, що характеризують сформованість управлінської культури:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ високий (повні та глибокі, усвідомлені та дієві знання освітнього й педагогічного менеджменту, творчий характер засвоєння);</li> </ul>	+23,4	+36,3	+11,8	+13,2
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ достатній (несформованість системи знань, необхідних для ефективного виконання вчителем менеджерських функцій, реконструктивний характер засвоєння);</li> </ul>	+51,1	+44,5	+64,4	+65,8
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ низький (не має або поверхові, безсистемні знання основ освітнього менеджменту, репродуктивний характер засвоєння);</li> </ul>	-74,5	-80,8	-76,5	-79,0
➤ <b>уміння управлінської діяльності:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ високий (правильно відтворює логіку й послідовність операцій, (дій), установлює й усвідомлює причини зв'язку між операціями (діями), удосконалює й реалізує знання в педагогічній практиці);</li> </ul>	+19,5	+16,25	+28,9	+47,5
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ достатній (виявляє суб'єктивні труднощі в процесі управлінської діяльності (здебільшого професійного характеру); відтворює неповний обсяг операцій (дій), порушує порядок виконання операцій</li> </ul>	+32,4	+37,5	+25,0	+6,25

(дій), не завжди встановлює й усвідомлює причини зв'язку між операціями (діями));				
▪ низький (допускає багато помилок у процесі управління діяльністю, не виправляє їх)	-51,9	-53,75	-53,9	-53,75
<b>Особистісно-рефлексивний критерій:</b>				
➤ <b>виявлення менеджерських якостей у навчально-виховному процесі:</b>				
▪ явно виражений;	+41,5	+25,0	+36,9	+40,0
▪ виражений;	-29,8	-15,0	-26,3	31,25
▪ не виражений;	-11,7	-10,0	-10,6	-8,75
➤ <b>уміння здійснювати рефлексію:</b>				
▪ високий (постійно прагне до професійно-педагогічної рефлексії, вільно володіє аналітико-рефлексивними вміннями);	+54,5	+30,0	+38,2	+17,5
▪ середній (недостатньо усвідомлює важливість процесу професійно-педагогічної рефлексії);	-35,0	-8,75	-22,3	-1,25
▪ низький (не вміє аналізувати причини невдач у професійно-менеджерській діяльності);	-19,5	-21,25	-15,9	-16,25
➤ <b>самооцінка:</b>				
▪ адекватна;	+39,0	+25,0	+31,6	+11,25
▪ завищена;	-9,1	-11,25	-5,3	+10,0
▪ занижена;	-29,9	-13,75	-36,9	-21,25
➤ <b>уміння самоменеджменту:</b>				
▪ високий (розвинена здатність до самоменеджменту, уміння самоменеджменту в процесі діяльності в будь-яких обставинах);	+35,1	+25,0	+26,3	+12,5
▪ середній (достатньо розвинена здатність до самоменеджменту, відчуває утруднення в здійсненні менеджменту в складних ситуаціях);	+36,3	+45,0	+44,7	+57,5
▪ низький (розвинена здатність до самоменеджменту, несформовані вміння самоменеджменту)	-71,4	-70,0	-71,0	-70,0

На контрольному етапі експерименту були одержані такі дані: найвагоміше збільшення кількості студентів зі стійким професійно-педагогічним



інтересом, позитивним ціннісним ставленням до управлінської культури та бажанням оволодіти методикою освітнього менеджменту зафіксовано в групі E<sub>1</sub>, що працювала за варіантом D. Хоча й в інших групах зафіксовано позитивну динаміку цих складових мотиваційно-ціннісного компонента управлінської культури майбутніх менеджерів освіти, слід звернути увагу на окремі помилки, що виявлені в процесі експерименту. Так, у групах E<sub>3</sub>, E<sub>4</sub> майже не залишилося студентів з індиферентним або негативним ставленням до оволодіння управлінською культурою, але це залишилося в значній частині студентів на позитивно-пасивному рівні, на рівні бажань, що є показником того, що для професійного становлення майбутнього менеджера освіти важливе значення має участь їх у виховній позааудиторній роботі, органах студентського самоврядування, але обов'язково в поєднанні з іншими видами професійної підготовки.

Важливо, що в результаті проведеної експериментальної роботи для всіх студентів управлінська культура набула ціннісного значення.

Найвагоміше збільшення студентів з високим рівнем знань, що складають основу управлінської культури майбутнього вчителя, установлено в групах E<sub>1</sub> і E<sub>2</sub>. В інших групах позитивна динаміка зафіксована майже на вдвічі нижчому рівні. Ці дані дають підстави свідчити, що формування управлінської культури майбутніх менеджерів освіти потребує цілеспрямованої теоретичної підготовки. Крім того, зазначимо, що студенти, які вивчали спецкурс „Основи освітнього менеджменту”, показали більш ґрунтовні знання, що переконало в необхідності введення цього спецкурсу на всіх факультетах вищого педагогічного закладу.

Водночас із засвоєнням певних знань і теоретичних положень освітньої менеджмент вимагає від його суб'єктів виявлення інтелектуальних здібностей; розвиненого оперативного, критичного, креативного (інноваційного) мислення.

Якщо на початку експериментальної роботи лише незначна частина студентів уміла самостійно аналізувати педагогічні явища, установлювати зв'язки між ними, володіла загальними принципами підходу до розв'язання педагогічних завдань тощо, на контрольному етапі зафіксовано значні зміни в рівнях сформованості підструктурних елементів інтелектуально-когнітивного компонента, що відбулися завдяки варіативному впровадженню системи формування управлінської культури вчителів – майбутніх менеджерів освіти, про що можна свідчити на підставі даних наведеної таблиці.

Найбільші зрушення у сформованості інтелектуальних умінь на високому рівні отримано в групах E<sub>1</sub> і E<sub>2</sub> (+58,4 і +60 %). Такий результат був очікуваним, оскільки студенти саме цих груп повинні були, за нашим припущенням, отримати найбільш глибоку теоретичну підготовку до здійснення освітнього менеджменту. Якщо в групах E<sub>1</sub> і E<sub>2</sub> більш яскраво вираженими виявилися такі вміння, як уміння бачити й усвідомлювати проблему (проблемне бачення),

уміння висувати гіпотези, уміння аналітичного мислення, уміння встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, для студентів решти двох груп більш характерними визначено вміння креативного мислення (уявляти, фантазувати). Майже однаковою мірою студенти всіх груп показали вміння генерувати оригінальні ідеї.

Відстежуючи зміни в рівнях сформованості організаторсько-комунікативних умінь, з'ясували, що такими вміннями найбільш успішно оволодівали студенти, які брали активну участь у позааудиторній діяльності, займалися організаторською діяльністю в органах студентського самоврядування. Такі студенти легко адаптувалися до реального педагогічного процесу (під час педагогічної практики), демонстрували вміння управляти навчально-пізнавальною діяльністю школярів, уміння міжособистісного спілкування з дітьми, батьками, колегами. Не випадково, що найбільший відсоток студентів з високим рівнем організаторсько-комунікативних умінь визначено в групах E<sub>3</sub> (52,6 %) і E<sub>4</sub> (68,75 %), тоді як у групах E<sub>1</sub> і E<sub>2</sub> цей показник становить 39 % і 35 % відповідно.

Отже, на підставі результатів свідчимо про важливість участі майбутніх учителів в організаторській діяльності, студентському самоврядуванні в процесі формування в них управлінської культури, оскільки без організаторсько-комунікативних умінь успішне здійснення вчителем менеджерських функцій неможливе.

Позитивні зміни в усіх експериментальних групах спостерігались і стосовно вироблення аналітико-рефлексивних умінь. Вагоме збільшення в цьому разі зафіксовано в групі E<sub>1</sub>, студенти якої працювали за цілісною моделлю D. Водночас, посилаючись на відсоток студентів з високим рівнем сформованості аналітико-рефлексивних умінь, дійшли висновку, що всі експериментальні моделі в цьому аспекті є ефективними.

Запровадження експериментальної моделі, за результатами дослідження, значною мірою вплинуло на рівень самооцінки студентів. У всіх експериментальних групах значно зменшилася кількість студентів з неадекватною (заниженою або завищеною) самооцінкою. Слід звернути увагу на те, що найгірший показник адекватної самооцінки отримано в групі E<sub>4</sub>. Цей факт слід урахувати педагогам, які займаються виховною роботою зі студентами, стежити, як впливають на них „керівні посади”.

Важливо, що впровадження експериментальної моделі дало можливість значно зменшити кількість студентів із заниженою самооцінкою, що є показником того, що вони стали більш упевненими в собі, у своєму професійно-педагогічному потенціалі, що сприяло формуванню в них якостей, необхідних менеджеру освіти.

За даними констатувального етапу експерименту здатність до професійного самоменеджменту, що віднаходить своє виявлення в

цілеспрямованості, умінні саморегуляції власної діяльності, психічного та фізичного стану, була сформована на елементарному й достатньому рівнях – у середньому на елементарному рівні – у 57,8 %, на достатньому – у 42,2 % студентів. По окремих групах цей показник зафіксовано приблизно на однаковому рівні. У процесі експериментального впровадження розробленої системи формування управлінської культури вчителів – майбутніх менеджерів освіти – значно покращився цей показник. Частина студентів удалося вивести на високий рівень сформованості цього показника (у середньому 29,3%), майже не залишилося студентів, які не здатні до здійснення самоменеджменту (у середньому 14,7 %).

Складно переоцінити для діяльності вчителя як менеджера освіти роль таких особистісних якостей і здібностей, як організованість і дисциплінованість, показниками яких визначено наявність єдності морально-правових переконань, духовних потреб, навичок і звичок поведінки та вмінь управляти собою в різних ситуаціях. Під час експерименту шляхом педагогічного спостереження зафіксовано позитивний вплив експериментальних моделей на розвиток цих особистісних якостей (ці показники на високому рівні підвищилися в середньому по групах з 23,9 % на констатувальному етапі до 46% – на контрольному). Найвагоміше збільшення показників сформованості цих якостей отримано в групі E<sub>1</sub>.

Отже, результатами експериментальної роботи ми підтвердили гіпотезу дослідження, що формування управлінської культури вчителів – майбутніх менеджерів освіти – потребує системної організації й довели ефективність запропонованих технологічних моделей для формування в майбутніх учителів управлінської культури.

## ВИСНОВКИ

Проведеним дослідженням ми підтвердили основні положення висунутої гіпотези та сформулювали висновки відповідно до поставлених завдань:

1. На підставі проведеного аналізу наукової літератури обґрунтовано суть положень, що визначають теоретико-методологічні передумови дослідження проблеми формування управлінської культури вчителя як майбутнього менеджера освіти, які зумовлюються підвищеними вимогами до сучасного працівника освіти, який, з одного боку, є керівником та організатором життя й діяльності учнів, з іншого, – повинен готувати своїх вихованців до життя за нових економічних умов. Доведено, що оволодіння основами освітнього (педагогічного) менеджменту сприятиме успішному розв'язанню майбутнім учителем проблем навчання й виховання, формуванню вмінь саморегуляції, раціонального використання часу, кваліфікованої переробки й використання інформації, здійснення інноваційної професійно-педагогічної діяльності.

1.1. Освітній менеджмент розглянуто як теорію та практику управління освітніми системами з метою забезпечення кінцевого результату (становлення, саморозвиток особистості) на підставі розвитку науково-педагогічного потенціалу, високої якості освітнього процесу на шляху перетворення системи від традиційного управління до самоорганізації. Суб'єктом освітнього менеджменту є вчитель як менеджер освіти, діяльність якого має на меті самоорганізацію керованої системи та створення умов для перетворення всіх учасників освітнього процесу на суб'єктів менеджменту.

1.2. На підставі вивчення генезису теорії управління та менеджменту виокремлено історичні періоди її розвитку: стародавній (починаючи з IX – VII століття до н.е. й орієнтовно до початку XVIII століття), що характеризується накопиченням досвіду управління та менеджменту, які ще не були виокремлені в самостійну галузь знань; індустріальний (1776 – 1910 рр.), для якого притаманні пошуки принципів ефективного менеджменту виробництва, виникнення перших теорій наукового управління й менеджменту; системний (1911 – донині), що передбачає визнання менеджменту як самостійної науки й характеризується як період систематизації й інформатизації наукових знань.

2. На ґрунті аналізу філософської та психолого-педагогічної літератури розкрито особливості професійної діяльності вчителя як менеджера освіти, який на високому рівні внутрішньо детермінованої активності та свідомості не тільки здійснює освоєння та споживання здобутків педагогічної, професійної, корпоративної, управлінської культури, а й реалізує та інтегрує культурологічне начало, створюючи умови для культурного саморозвитку особистості.

2.1. Управлінську культуру вчителя-менеджера освіти визначено як динамічне системне особистісне утворення, що охоплює педагогічні цінності, спеціальні знання й уміння, особистісні якості, які забезпечують ефективність здійснення управлінської професійно-педагогічної діяльності.

2.2. У структурі формування управлінської культури вчителів як майбутніх менеджерів освіти виокремлено та схарактеризовано мотиваційно-ціннісний (сукупність інтеріоризованих суспільно-педагогічних і професійно-групових педагогічних мотивів, норм і цінностей, на які вчитель як менеджер освіти орієнтується у своїй професійній діяльності, суб'єктивує їх, транлює в систему міжсуб'єктних освітніх відносин); інтелектуально-когнітивний (знання основних положень теорії управління навчально-виховним процесом; основ організаторської діяльності; методики роботи класного керівника; способів здійснення педагогічної комунікації; педагогічної конфліктології та деонтології; алгоритму прийняття управлінського рішення; методики діагностики особистісних якостей і можливостей учнів тощо); операційно-діяльнісний (інтелектуальні, організаторсько-комунікативні, проектувально-прогностичні, рефлексивні вміння), особистісні складники (сукупність професійно-особистісних якостей майбутнього менеджера освіти – гуманістична

спрямованість, комунікативність, відповідальність, самостійність, ініціативність, рішучість, здатність до самоменеджменту).

3. Теоретично обґрунтовано систему формування управлінської культури вчителя як майбутнього менеджера освіти, що характеризується сукупністю взаємозалежних і взаємозумовлених наукових, науково-методичних, навчально-виховних заходів і процедур та включає концептуальну (на теоретико-методологічному рівні – гуманістичний, культурологічний, системний, аксіологічний, синергетичний підходи; на методико-практиологічному рівні – особистісно-діяльнісний, компетентнісний, акмеологічний, ресурсний та інноваційно-дослідницький підходи), змістово-організаційну, технологічну (науково-методичні, навчально-виховні заходи, проєктивні, конструктивні, організаційно-дидактичні, соціально-психологічні, науково-методичні, інформаційно-комп'ютерні процедури) та моніторингову складові.

4. Розроблено модель науково-методичного забезпечення системи формування управлінської культури вчителя, яку було піддано спеціально організованій експериментальній перевірці у варіативний спосіб: варіант А мав цілісний характер і передбачав реалізацію системи в усіх ланках освітнього процесу вищого педагогічного навчального закладу (група E<sub>1</sub>); варіант В був націлений на реалізацію експериментальної системи в навчальному процесі (група E<sub>2</sub>), варіант С – у позааудиторній виховній роботі (група E<sub>3</sub>), варіант D передбачав формування управлінської культури майбутніх менеджерів освіти через участь їх в органах студентського самоврядування (група E<sub>4</sub>).

4.1. За результатами здійснення педагогічного експерименту визначено ефективні форми й методи забезпечення етапів формування управлінської культури майбутніх учителів, зокрема: на *мотиваційно-ціннісному етапі* – створення ситуацій успіху, тренінги, аналіз педагогічних ситуацій, проблемні бесіди, дискусії; позааудиторні виховні заходи (конкурс педагогічної майстерності, педагогічні інформації, проблемні бесіди, дискусії тощо), спрямовані на розвиток професійного інтересу до управлінської культури вчителя; на *інтелектуально-когнітивному* – інтерактивні (бесіда, диспут, дискусія, рольова й ділова гра) та проблемно-пошукові методи (розв'язання педагогічних ситуацій, створення проєктів тощо), педагогічні інформації, усні журнали, спецкурс „Основи освітнього менеджменту”; на *операційно-діяльнісному* – групова дискусія, „мозковий штурм”, драматизація педагогічних ситуацій із подальшим їх аналізом; інтерактивні методи (ділові та рольові ігри, драматизація педагогічних ситуацій з подальшим їх аналізом), дискусії, диспути, що сприяють обміну інформацією й думками, оцінками й особистісним досвідом, удосконаленню вміння здійснювати педагогічний менеджмент і творчу взаємодію; на *аналітико-рефлексивному етапі* – дискусія, діалог, рефлексивна інверсія.

4.2. Доведено, що під час формування управлінської культури студентів слід урахувати особливості різних сфер здійснення педагогічного менеджменту в їхній майбутній професійній діяльності (управління навчально-пізнавальною діяльністю учнів, взаємодія класного керівника з учнями, батьками, учителями, адміністрацією, з різними соціальними інститутами).

4.3. Установлено, що запровадження розробленої системи сприяло таким позитивним змінам:

- у студентів експериментальних груп розширився діапазон спрямованості мотиваційно-ціннісної сфери завдяки виявленню та стійкому утриманню професійного інтересу до майбутньої педагогічної діяльності на основі менеджменту, розкриття значущості управлінської культури для професійної майстерності вчителя;

- підвищилася якість засвоєння науково-теоретичних і практичних знань про суть управлінської культури вчителя, педагогічного менеджменту й методикою його здійснення; збільшилася кількість студентів, які досягають творчого рівня засвоєних знань; спостерігалось значне збільшення кількості студентів, у яких сформовано високий і достатній рівень менеджерських умінь здійснення професійно-педагогічної діяльності;

- у майбутніх учителів зафіксовано покращання лідерських та інших особистісно-професійних якостей, що забезпечують високий рівень професійної діяльності вчителя як менеджера освіти;

- збільшилася кількість студентів, у яких сформувалися вміння здійснювати рефлексію, коригувати, адекватно оцінювати власні можливості, розвивати власний потенціал, утримувати стійку професійно-педагогічну позицію, що є показники підвищення рівня самоменеджменту.

4.4. На підставі результатів проведеного експерименту ми засвідчили, що найбільш ефективними для формування мотиваційно-ціннісного компонента управлінської культури вчителів як майбутніх менеджерів освіти виявилися варіанти А і D; інтелектуально-когнітивного компонента управлінської культури – варіанти А і В; операційно-діяльнісного компонента управлінської культури вчителів як майбутніх менеджерів освіти – варіанти С і D, а найбільш значущі зміни всіх особистісних якостей у майбутніх учителів визначили після впровадження варіанта А, що пояснюється створенням умов для максимальної реалізації студентами свого професійно-педагогічного потенціалу.

5. Уточнено критерії (мотиваційно-ціннісний; інтелектуально-когнітивний; операційно-діяльнісний; особистісний) і показники (професійні мотиви, професійно-педагогічний інтерес до професійної діяльності вчителя як менеджера освіти, ціннісне ставлення до управлінської культури вчителя, ставлення до оволодіння методикою освітнього менеджменту; обсяг, глибина,

дієвість знань з теорії освітнього менеджменту; професійні вміння менеджера освіти – інтелектуальні, організаторсько-комунікативні, проєктивно-прогностичні, рефлексивні вміння; професійні особистісні якості та здібності) визначення рівнів (високий, достатній, елементарний) сформованості управлінської культури вчителів як майбутніх менеджерів освіти.

6. Укладено навчальні посібники й методичні рекомендації для студентів і викладачів вищих педагогічних навчальних закладів щодо формування управлінської культури вчителя як майбутнього менеджера освіти.

Результатами експериментальної роботи ми підтвердили гіпотезу дослідження, що формування управлінської культури майбутніх менеджерів освіти потребує системної організації, і довели ефективність запропонованих технологічних моделей для формування в майбутніх учителів управлінської культури.

Проведене дослідження дало можливість визначити перспективні напрями подальшої розробки проблеми формування управлінської культури вчителів як майбутніх менеджерів освіти: визначення педагогічних умов професійно-педагогічного самоменеджменту майбутнього вчителя; дослідження особливостей формування управлінської культури майбутнього вчителя як менеджера освіти під час педагогічної практики.

### **ОСНОВНІ МАТЕРІАЛИ ДИСЕРТАЦІЇ ВИКЛАДЕНО В ПРАЦЯХ:**

#### ***Монографії та навчальні посібники***

1. **Губа А. В.** Культура управління освітнім процесом : монографія / А. В. Губа. – Х. : Майдан, 2006. – 155 с.

2. **Губа А. В.** Підготовка вчителя правознавства. Теорія та методика : монографія / А. В. Губа, Д. Ю. Грубіч. – Х. : Харк. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди, 2006. – 145 с. (особистий внесок – 4,5 др. арк.).

3. **Губа А. В.** Формування управлінської культури майбутнього менеджера освіти (теоретико-методичний аспект) : монографія / А. В. Губа. – Х. : ХНАДУ, 2009. – 292 с.

4. **Губа А. В.** Історія сучасного світу. курс лекцій / А. В. Губа. – Х. : Харк. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди, 2008. – С. 309 – 349 (особистий внесок – 2,5 др. арк.).

5. **Губа А. В.** Модульна технологія загальноправової підготовки студента : навч.-метод. посіб. / А. В. Губа. – Х. : Харк. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди, 2008. – 482 с. (особистий внесок – 1,4 др. арк.)

#### ***Статті в наукових фахових виданнях***

6. **Губа А. В.** Генеза теорії менеджменту / А. В. Губа // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту : зб. наук. пр. – Х. : Харк. держ. акад. дизайну і мистецтв, 2009. – Вип. 2. – С. 50 – 54.

7. **Губа А. В.** Гуманізація професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти / А. В. Губа // Проблеми сучасності: культура, мистецтво, педагогіка : зб. наук. пр. – Луганськ : Луган. держ. ін-т культури і мистецтв, 2008. – Вип. 9. – С. 95 – 106.

8. **Губа А. В.** Зміст функцій менеджера освіти / А. В. Губа // Проблеми сучасності: культура, мистецтво, педагогіка : зб. наук. пр. – Луганськ : Луган. держ. ін-т культури і мистецтв, 2008. – Вип. 10. – С. 71 – 87.

9. **Губа А. В.** Історичний аспект становлення та розвитку освітнього менеджменту в ХХ столітті / А. В. Губа // Духовність особистості: методологія, теорія і практика : зб. наук. пр. – Луганськ : Східноукр. нац. ун-т імені В. Даля, 2007. – Вип. 4 (23). – С. 64 – 77.

10. **Губа А. В.** Концептуалізація освітнього менеджменту: перспективи удосконалення / А. В. Губа // Наук. вісн. Сер. : Філософія. – Х. : Харк. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди, 2008. – Вип. 28. – С. 3 – 6.

11. **Губа А. В.** Концептуальні детермінанти системи формування управлінської культури майбутніх менеджерів освіти / А. В. Губа // Зб. наук. пр. Сер. : Педагогічні науки. – Полтава : Полт. держ. пед. ун-т імені В. Г. Короленка, 2008. – Вип. 4 (62). – С. 76 – 84.

12. **Губа А. В.** Концептуальні підходи до формування управлінської культури / А. В. Губа // Педагогіка і психологія : Вісн. АПН України. – К. : Пед. преса, 2008. – Вип. 2 (59). – С. 100 – 110.

13. **Губа А. В.** Культурологічні засади освітнього менеджменту / А. В. Губа // Наук. зап. Сер. : Педагогіка. – Тернопіль : Терноп. нац. пед. ун-т імені Володимира Гнатюка, 2008. – Вип. 2. – С. 3 – 10.

14. **Губа А. В.** Культурологічні засади підготовки сучасного вчителя – майбутнього менеджера освіти / А. В. Губа // Гуманізація навчально-виховного процесу : зб. наук. пр. – Слов'янськ : Слов'ян. держ. пед. ун-т, 2008. – Вип. XXXIX. – С. 44 – 50.

15. **Губа А. В.** Методичні аспекти формування управлінських навичок майбутніх менеджерів освіти / А. В. Губа // Наук. вісн. : зб. наук. пр. – Одеса : Південноукр. держ. пед. ун-т імені К. Д. Ушинського, 2008. – Вип. 6–7. – С. 228 – 235.

16. **Губа А. В.** Моніторинг рівнів сформованості управлінської культури майбутніх менеджерів освіти / А. В. Губа // Зб. наук. пр. – Полтава : Полтав. держ. пед. ун-т імені В. Г. Короленка, 2008. – Вип. 46 (64). – С. 91 – 100.

17. **Губа А. В.** Навчальні модулі як елемент освітнього менеджменту навчально-пізнавальної діяльності в закладах освіти / А. В. Губа // Зб. наук. пр. / гол. ред. : Мартинюк М. Т. – Умань : Уман. держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, 2007. – Вип. 23. – Ч. 2. – С. 68 – 74.

18. **Губа А. В.** Операційно-діяльнісний компонент управлінської культури майбутнього менеджера освіти / А. В. Губа // Педагогіка і психологія форму-



вання творчої особистості: проблеми і пошуки : зб. наук. пр. – Запоріжжя : Запоріж. обл. ін-т післядипломної пед. освіти, 2008. – Вип. 48. – С. 71 – 77.

19. **Губа А. В.** Освітній менеджмент як складова системи управління навчальним процесом / А. В. Губа // Засоби навчання та науково-дослідної роботи : зб. наук. пр. / за заг. ред. проф. В. І. Євдокимова і проф. О. М. Микитюка. – Х. : Харк. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди, 2008. – Вип. 29. – С. 46 – 54.

20. **Губа А. В.** Педагогічна практика як фактор формування управлінської культури майбутнього менеджера освіти / А. В. Губа // Педагогіка та психологія : зб. наук. пр. – Х. : Харк. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди, 2008. – Вип. 33. – С. 17 – 25.

21. **Губа А. В.** Побудова конструкцій модулів менеджменту навчально-пізнавальної діяльності майбутніх вчителів / А. В. Губа // Психолого-педагогічні проблеми сільської школи : зб. наук. пр. – Умань : Уман. держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, 2007. – Вип. 23. – С. 9 – 15.

22. **Губа А. В.** Принципи управління процесом навчання: класифікація та сутність / А. В. Губа // Психолого-педагогічні проблеми сільської школи : зб. наук. пр. – Умань : Уман. держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, 2008. – Вип. 24. – С. 38 – 45.

23. **Губа А. В.** Професійно-педагогічна культура як складова системи підготовки майбутнього менеджера освіти / А. В. Губа // Педагогіка вищої та середньої школи : зб. наук. пр. – Кривий Ріг : Криворіз. держ. пед. ун-т, 2008. – Вип. 20. – С. 429 – 438.

24. **Губа А. В.** Становлення та розвиток освітнього менеджменту в Україні у XX столітті / А. В. Губа // Наук. зап. Сер. : Педагогіка. – Тернопіль : Терноп. нац. пед. ун-т імені Володимира Гнатюка, 2007. – Вип. 9. – С. 147 – 154.

25. **Губа А. В.** Сутність управлінської культури вчителя як менеджера освіти / А. В. Губа // Зб. наук. пр. Полтав. держ. пед. ун-ту імені В. Г. Короленка. Сер. : Педагогічні науки. – Полтава : Полтав. держ. пед. ун-т імені В. Г. Короленка, 2008. – Вип. 3 (61). – С. 135 – 141.

26. **Губа А. В.** Сучасне розуміння підходів до формування управлінської культури майбутніх менеджерів освіти / А. В. Губа // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти : зб. наук. пр. – Х. : Харк. політехн. ін-т, 2008. – Вип. 17 (21). – С. 112 – 119.

27. **Губа А. В.** Теоретична підготовка майбутнього менеджера освіти / А. В. Губа // Духовність особистості: методологія, теорія і практика : зб. наук. пр. – Луганськ : Східноукр. нац. ун-т імені В. Даля, 2007. – Вип. 3 (22). – С. 49 – 59.

28. **Губа А. В.** Теоретичні основи управлінської культури менеджера освіти / А. В. Губа // Теорія та методика навчання та виховання : зб. наук. пр. – Х. : Харк. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди, 2008. – Вип. 20. – С. 27 – 35.

29. **Губа А. В.** Технологічні аспекти формування управлінської культури майбутніх менеджерів освіти / А. В. Губа // Педагогічні науки : зб. наук. пр. – Суми : Сум. держ. пед. ун-т імені А. С. Макаренка, 2008. – Вип. 2. – С. 227 – 235.

30. **Губа А. В.** Учитель як суб'єкт освітнього менеджменту / А. В. Губа // Теорія та методика навчання та виховання : зб. наук. пр. – Х. : Харк. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди, 2008. – Вип. 22. – С. 43 – 51.

31. **Губа А. В.** Функції освітнього менеджменту: класифікація та зміст / А. В. Губа // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту : зб. наук. пр. – Х. : Харк. держ. акад. дизайну і мистецтв, 2008. – Вип. 2. – С. 39 – 44.

32. **Губа А. В.** Характеристика складових управлінської культури / А. В. Губа // Педагогіка і психологія : Вісн. АПН України. – К. : Пед. преса, 2008. – Вип. 3 – 4 (60 – 61). – С. 107 – 116.

***Статті в інших наукових виданнях***

33. **Губа А. В.** Деякі проблеми підготовки спеціалістів у вузах України в 80-і рр. / А. В. Губа // Проблеми освіти в умовах становлення ринкової економіки : зб. наук. пр. – Х. : Харк. держ. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди, 1992. – С. 105 – 108.

***Матеріали конференцій та тези доповідей***

34. **Губа А. В.** Деякі проблеми змісту історичної освіти на сучасному етапі / А. В. Губа // Краєзнавство і учитель – 2008 : матеріали Міжнар. наук. конф. (Харків, 28 лют. 2008 р.) / Харк. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди. – Х. : Планета-Принт, 2008. – С. 5.

35. **Губа А. В.** Деякі проблеми підготовки вчителя історії на сучасному етапі / А. В. Губа // Краєзнавство і учитель – 2007 : матеріали Міжнар. наук. конф. (Харків, 28 лют. 2007 р.) / Харк. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди. – Х. : Вавилон, 2007. – С. 4.

36. **Губа А. В.** Деякі проблеми професійної історичної освіти на сучасному етапі / А. В. Губа // Краєзнавство і учитель – 2006 : матеріали Міжнар. наук. конф. (Харків, 28 лют. 2006 р.) / Харк. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди. – Х. : Майдан, 2006. – С. 3.

37. **Губа А. В.** Зміст управління в закладах освіти / А. В. Губа // Розвиток наукової думки – 2008 : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Миколаїв, 10 жовт. 2008 р.) – Миколаїв : Ажур-Експерт, 2008. – С. 61 – 63.

38. **Губа А. В.** Концептуалізація освітнього менеджменту: перспективи удосконалення / А. В. Губа // Освіта і доля нації: Український вимір педагогічного поступу : матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 3 – 4 жовт., 2008 р.) / Харк. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди. – Х., 2008. – С. 4.

39. **Губа А. В.** Освітній менеджмент як складова сучасної педагогічної культури / А. В. Губа // Новий колегіум: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ.

конф. „Освіта і доля нації” (Харків, 24–25 трав. 2007 р.) / Харк. нац. ун-т радіоелектроніки. – Х., 2007. – С. 33–35.

40. **Губа А. В.** Право на образование в Конституции Украины 1996 г. и Конституция Российской Федерации 1993 г.: сравнительный анализ / А. В. Губа // Права человека в контексте развития Российского конституционализма: проблемы теории и практики : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Белгород, 16 дек. 2008 г.). – Белгород : Белгород. ун-т потреб. коопер., 2008. – С. 54-68.

41. **Губа А. В.** Принципи управлінської діяльності майбутнього менеджера освіти / А. В. Губа // Сучасний соціокультурний простір 2008 : матеріали V Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (25–27 верес. 2008 р.). – К. : Меганом, 2008. – С. 16–19.

42. **Губа А. В.** Сутність педагогічної практики студентів вищих педагогічних навчальних закладів освіти / А. В. Губа // Наука і соціальні проблеми суспільства: освіта, культура, духовність : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 20–21 трав. 2008 р.) / Харк. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди. – Х., 2008. – Ч. 1. – С. 42–45.

43. **Губа А. В.** Сучасне розуміння підходів до формування управлінської культури майбутніх менеджерів освіти / А. В. Губа // Філософія освіти і формування національної управлінської гуманітарно-технічної еліти (IV Кримські читання) : матеріали Міжнар. наук. конф. (27–31 трав. 2008 р.). – Х., 2008. – С. 18.

44. **Губа А. В.** Формування професійних якостей майбутнього менеджера освіти шляхом узагальнення історичного досвіду суспільства / А. В. Губа // Краєзнавство і учитель – 2009 : матеріали Міжнар. наук. конф (Харків, 28 лют. 2009 р.) / Харк. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди. – Х. : Планета-Принт, 2009. – С. 3.

**Губа А. В. Теоретико-методичні засади формування управлінської культури вчителя – майбутнього менеджера освіти.** – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук за спеціальністю 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти. – Луганський національний університет імені Тараса Шевченка. – Луганськ, 2010.

Дисертацію присвячено дослідженню теоретико-методичних аспектів проблеми формування управлінської культури майбутнього менеджера освіти, розв’язання якої забезпечує підвищення якості його професійної підготовки.

Проаналізовано суть понять „менеджмент”, „освітній менеджмент”, „педагогічний менеджмент”, „менеджер освіти”; досліджено генезис теорії освітнього менеджменту, з’ясовано його функції, принципи й механізми, визначено особливості професійної діяльності вчителя як суб’єкта освітнього менеджменту. Розкрито роль і значення управлінської культури вчителя

як складової його професійної культури, визначено сутність управлінської культури вчителя та схарактеризовано структурні компоненти управлінської культури майбутніх менеджерів освіти. Теоретично обґрунтовано систему формування управлінської культури майбутнього менеджера освіти, розкрито її парадигмально-концептуальні детермінанти, схарактеризовано компоненти розробленої системи. Розроблено та впроваджено технологію науково-методичного забезпечення системи формування управлінської культури майбутнього менеджера освіти. Доведено її ефективність.

*Ключові слова:* теоретико-методичні засади, формування, управлінська культура, майбутній менеджер освіти, освітній менеджмент, педагогічний менеджмент, система, модель, науково-методичне забезпечення.

**Губа А. В. Теоретико-методические основы формирования управленческой культуры учителя – будущего менеджера образования.** – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени доктора педагогических наук по специальности 13.00.04 – теория и методика профессионального образования. – Луганский национальный университет имени Тараса Шевченко. – Луганск, 2010.

Диссертация является теоретико-методологическим исследованием проблемы формирования управленческой культуры будущего менеджера образования, решение которой обеспечивает качество его профессиональной подготовки.

Изучение отечественной и зарубежной философской, психолого-педагогической литературы, научных трудов по теории управления и менеджменту дало возможность выяснить, что современный менеджмент – это комплексная инновационная наука, активное развитие которой обусловлено формированием отечественной рыночной экономики, развитием предпринимательства в Украине, созданием конкурентных условий и конкурентноспособности, формированием благоприятных предпосылок для активизации деятельности физических и юридических лиц на основе экономической свободы и ответственности.

Образовательный менеджмент определен как теория и практика управления системами образования с целью обеспечения конечного результата (становление, саморазвитие личности) на основе развития научно-педагогического потенциала, высокого качества образовательного процесса на пути преобразования системы от традиционного управления до самоорганизации. Субъектом образовательного менеджмента является менеджер образования, деятельность которого имеет целью самоорганизацию управляемой системы и создание условий для превращения всех участников образовательного процесса в субъектов менеджмента.

Доказано, что одним из наиболее плодотворных подходов к профессиональной подготовке современного учителя, проектирования ее содержания является культурологический подход, который ориентирует на

диалог с культурой человека как ее создателя и субъекта, способного к культурному саморазвитию и самосовершенствованию. Обращение к культуре как основе подготовки будущего учителя – менеджера образования – положительно влияет на развитие и формирование личности, в определенных сложных проблемах подготовки будущего педагога занимает особое место и требует активизации теоретических исследований в ее сфере.

На основе культурологического подхода к профессиональной подготовке менеджер образования охарактеризован как субъект профессиональной культуры, который на высоком уровне внутренне детерминированной активности и сознательности не только осуществляет освоение и потребление артефактов педагогической, профессиональной, корпоративной (организационной), управленческой культуры, а и реализует, и интегрирует культурологическое начало, создавая условия для культурного саморазвития личности.

Исходя из функциональных принципов культурологического подхода к осмыслению профессиональной и педагогической культуры учителя в единстве ее личностных и деятельностных характеристик, управленческая культура менеджера образования определена как динамическое системное личностное образование, которое включает педагогические ценности, специальные компетенции и способы творческой самореализации педагога в профессиональной деятельности и общении.

К специальным компетенциям, характеризующим управленческую культуру учителя как менеджера образования, отнесено: информационно-гностическую, интеллектуально-творческую, регулятивную, организационно-коммуникативную, деятельностно-творческую, экономическую, правовую.

В структуре управленческой культуры будущих менеджеров образования выделено и обосновано четыре компонента: мотивационно-ценностный, интеллектуально-когнитивный, операционально-деятельностный, личностный.

Концептуальными детерминантами формирования управленческой культуры будущего менеджера образования определены на теоретико-методологическом уровне – гуманистический, культурологический, системный, аксиологический, синергетический; на методико-праксеологическом уровне – личностно-деятельностный, компетентностный, акмеологический, ресурсный и инновационно-исследовательский.

Уточнены критерии и уровни сформированности управленческой культуры будущего менеджера образования: мотивационно-ценностный критерий сформированности управленческой культуры (профессиональные мотивы, профессионально-педагогический интерес к профессиональной деятельности учителя как менеджера образования, ценностное отношение к управленческой культуре учителя и овладению методикой менеджмента образования; содержательно-процессуальный критерий (сформированность и характер усвоения научно-теоретических и практических знаний, которые

характеризуют сформированность управленческой культуры; умения управленческой деятельности); личностно-рефлексивный критерий (проявление менеджерских качеств в учебно-воспитательном процессе, умения осуществлять рефлексию, самооценка, умения самоменеджмента).

Научно обоснована система формирования управленческой культуры будущего менеджера образования как совокупности концептуального, содержательно-организационного, технологического и мониторингового компонентов. Внедрение технологии научно-методического обеспечения предложенной системы является одним из важных и столь необходимых условий повышения качества подготовки студентов педагогического вуза.

Результатами экспериментальной работы доказана эффективность разработанной системы и технологии ее научно-методического обеспечения.

*Ключевые слова:* теоретико-методические основы, формирование, управленческая культура, будущий менеджер образования, образовательный менеджмент, педагогический менеджмент, система, модель, научно-методическое обеспечение.

**Guba A.V. The theoretical – methodical grounds of administrative culture forming of future educational manager.** – Manuscript.

The dissertation work on scientific degree granting doctor of Pedagogical sciences on specialty 13.00.04 – Theory and methodology of professional education. Luhansk Taras Shevchenko National University. – Luhansk, 2010.

The dissertation work is devoted to the research of theoretical – methodical aspects of administrative culture forming of future educational manager. The research of mentioned issue supplies the quality increasing of the professional training.

The essence of notions as follows “management”, “educational management”, “pedagogical management”, “a manager of education” have been analyzed, the genesis of educational management theory has been found out and its functions principles and techniques defined; further – more the peculiarities of teacher’s professional activity as a subject of educational management has been revealed. The role and essence of administrative culture of a teacher as a component of his professional culture was determined; the essence of teacher’s administrative culture was educated as well as the structural components of administrative culture of future educational managers were characterized. The system of administrative culture forming of the future educational manager was, theoretically grounded; its paradigm... - conceptual determinants were discovered; the components of developed system were characterized. The technology, of scientific – methodological supply of system of administrative culture forming of future educational manager was worked out and applied. It’s efficiency has been proved and supported.

*Key words:* theoretical-methodological grounds; forming, administrative culture; future educational manager; educational management; pedagogical management; system; model; scientific-methodical supply.