

ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ГНАТЮКА

ВАСИЛЬЧЕНКО ЛІЛЯ ВОЛОДИМИРІВНА

УДК
371.113:371.14 (043)

**ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ШКОЛИ
В СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ
ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ**

13.00.04 – теорія і методика професійної освіти

А в т о р е ф е р а т
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата педагогічних наук

Тернопіль – 2006

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Запорізькому обласному інституті післядипломної педагогічної освіти, Міністерство освіти і науки України.

Науковий керівник – доктор педагогічних наук, професор
ПАВЛЮТЕНКОВ Євгеній Михайлович,
Запорізький обласний інститут
післядипломної педагогічної освіти,
проректор з наукової роботи.

Офіційні опоненти: доктор педагогічних наук, професор
ШКЕЛЬНА Валерія Семенівна,
Криворізький державний педагогічний
університет, кафедра педагогіки і
методики трудового навчання,
професор;

кандидат педагогічних наук, доцент
СОРОЧАН Тамара Михайлівна,
Луганський інститут післядипломної
педагогічної освіти, ректор.

Провідна установа: Центральний інститут післядипломної
педагогічної освіти АПН України,
кафедра менеджменту освіти, м. Київ.

Захист відбудеться 24 лютого 2006 року о 13.00 год. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д
58.053.01. у Тернопільському національному педагогічному університеті імені Володимира Гнатюка за
адресою: 46027, м.Тернопіль, вул. М.Кривоноса 2, зал засідань.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Тернопільського національного педагогічного
університету імені Володимира Гнатюка за адресою: 46027, м.Тернопіль, вул. М.Кривоноса 2, зал
засідань.

Автореферат розіслано 20 січня 2006 року.

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради

Чайка В.М.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність дослідження. Суспільно-політичні і соціально-економічні зміни, які відбуваються в Україні, мають суттєвий вплив на діючу систему освіти. Національною доктриною розвитку освіти України в XXI столітті проголошена нова ідеологія і практика життєдіяльності сучасної школи як соціально-педагогічної системи, завданням якої є забезпечення сучасної якості освіти на основі збереження її фундаментальності і відповідності актуальним і перспективним потребам особистості, суспільства і держави. У зв'язку з цим питання управління освітніми процесами стають більш актуальними, оскільки шкільна практика свідчить про недостатню готовність керівників шкіл до професійної управлінської діяльності, про відсутність у багатьох з них необхідної управлінської культури.

В силу об'єктивної дії інтегративних і дезінтегративних процесів у системі управління закладами освіти, яка швидко змінюється, у сучасній Україні людина, будучи професіоналом, повинна максимально розвивати в собі здібності до свідомої самоорганізації власної діяльності і самоуправління своїми інтелектуальними, моральними і фізичними резервами. Це зумовлено тим, що зростання складності управлінської діяльності керівника школи при низькій його культурі дезорієнтує цей процес, внаслідок чого знижується мотивованість діяльності керівника.

Важливими у цьому зв'язку виявилися педагогічні дослідження, що описують процеси, які відбуваються в сучасних освітніх системах, дослідження у галузі загальної теорії і практики організації навчання персоналу, а також розвитку теорії освітніх систем і технології підготовки управлінських кадрів В.Афанасьєва, М.Бирштейна, В.Бондаря, З.Васильєвої, Н.Денисенко, В.Зверєвої, Ю.Конаржевського, В.Пікельної, М.Поташніка, П.Третьякова, К.Ушакова, Р.Шакурова, Т.Шамової та ін., а також роботи присвячені дослідженню процесів, які мають місце в системі післядипломної освіти (Ю.Кулюткін, В.Маслов, В.Онушкін, Т.Сорочан, Г.Сухобська та ін.).

На засадах культурологічного підходу досліджено феномен професійно-педагогічної культури (Є.Бондаревська, Н.Крилова та ін.); визначено зміст, механізми, тенденції та умови формування її окремих складників: духовної (Б.Братусь, В.Зінченко і ін.); методологічної (В.Краєвська, С.Кульневич і ін.), морально-етичної (Є.Богданов), комунікативної (А.Мудрик), інформаційної (І.Грішина), технологічної (В.Лола), культури сімейного життя (В.Кравець),

фізичної культури студентів (Б.Шиян). Останнім часом з'явилася низка досліджень, які враховують радикальні зміни соціальної обстановки, стану організацій, у тому числі освітніх. До цих досліджень треба віднести роботи у галузі психології управління, проведені В.Бодровим, Е.Вендеровим, Т.Кабаченко, А.Свенцицьким, і безпосередньо дослідження, пов'язані з особливостями об'єкта освітнього менеджменту, – Л.Даниленко, Н.Денисенко, В.Крижко, Є.Павлютенков, В.Пікельна, Т.Сорочан і ін. Значний внесок у розробку культурологічних засад, змісту і технологій педагогічної освіти зробили С.Архангельський, А.Вербицький, І.Ісаєв, В.Леднєв, В.Лозова, А.Маркова, М.Нікандров, В.Сластьонін, В.Слободчиков і ін.

Однак проблема формування управлінської культури керівника школи не стала предметом дослідження сучасних учених. Ця проблема ускладнюється тим, що закладами освіти головним чином керують люди, які не мають спеціальної фахової підготовки як управлінці і формування їхньої управлінської культури фактично покладається на післядипломну педагогічну освіту. Існуючий у сьогоденні процес післядипломної освіти керівників не відповідає тенденціям розвитку сучасної школи і інтегративній природі управлінської культури керівників, що потребує адекватних підходів до її формування. Актуальність цієї проблеми зумовлено протиріччями між необхідністю формування управлінської культури керівника школи та відсутністю моделі і практичних рекомендацій для її вирішення. Саме тому стає необхідним і доцільним дослідження проблеми формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти.

Теоретична і практична значущість і актуальність проблеми управлінської культури обумовили вибір теми дослідження - **“Формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти”**.

Зв'язок дисертації з науковими програмами. Дисертація виконана відповідно до тематичного плану досліджень Запорізького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти у процесі розробки теми “Професійне становлення педагогічних працівників”.

Тема затверджена науковою радою Запорізького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти (протокол №1 від 17 січня 1998 р.) та ухвалена Радою з координації наукових досліджень в Україні в галузі педагогіки і психології (протокол № 2 від 23.03.1998 р.).

Об'єкт дослідження – управлінська культура керівника школи.

Предмет дослідження: формування управлінської культури керівника школи

в системі післядипломної педагогічної освіти.

Мета дослідження: науково обґрунтувати та експериментально перевірити системи роботи з формування управлінської культури керівника школи в післядипломній педагогічній освіті.

Гіпотеза дослідження: успішне формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної освіти можливо за таких умов: наукового осмислення ним управлінської культури, як сукупності духовно-матеріальних цінностей, специфічного засобу соціального життя і процесу творчої самореалізації здібностей індивіда; розвитку управлінської культури як необхідної складової процесу підвищення кваліфікації керівника школи; наукової розробки моделі і пакету дидактичних засобів формування управлінської культури керівника школи.

Завдання дослідження:

1. Уточнити сутність поняття “управлінська культура керівника школи” і розкрити напрями її формування в умовах післядипломної освіти.

2. Виявити фактори впливу на формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти.

3. Виявити критерії та показники визначення рівнів сформованості управлінської культури керівника школи.

4. Розробити, теоретично обґрунтувати та експериментально перевірити модель системи формування управлінської культури керівника школи в післядипломній освіті.

Методологічну основу дослідження становлять положення загальної теорії управління; філософсько-педагогічні та культурологічні аспекти освіти; теорії розвитку і формування особистості як суб'єкта активної творчої діяльності; теорії управління розвитком систем, а також системний, особистісно-діяльнісний підходи, які розкривають сутність поєднання теорії і практики, свідомості та діяльності, безперервності освіти. Загальна методологія дослідження базується на фундаментальних філософських положеннях про цінності, взаємозв'язок і зумовленість усіх елементів людської культури, про соціальну і творчу сутність особистості. Спеціальну методологію дослідження становлять системний, особистісно-діяльнісний та андрагогічний підходи.

Теоретичною базою дослідження стали роботи, у яких розглядаються: положення Конституції України про освіту, Закону України “Про освіту”, Національної Доктрини розвитку освіти України у XXI столітті, а також нормативно-правові документи; основні положення системного підходу як методологічного способу пізнання педагогічних фактів, явищ, процесів (В.Афанасьєв, Ф.Аунапу, Д.Гвішиані, Ю.Конаржевський); положення філософії та історії культури (М.Каган, Ю.Лотман, Є.Маркарян, В.М.Межуєв і ін.); філософські і соціокультурні дослідження з проблем освіти дорослих (Л.Іонін, Ю.Кулюткін; Л.Лесохіна, Е.Огарєв, В.Онушкін, В.Розанов, В.Солов'єв,

Г.Сухобська та ін.); положення психології особистості (А.Адлер, А.Асмолов, К.Абульханова-Славська, Б.Ананьєв, Л.Виготський, В.Давидов, А.Маслоу та ін.); теорія системного, структурно-функціонального підходів до управління (С.Батишев, В.Голіков, М.Захаров, В.Кузь, І.Золотар, Є.Павлютенков, В.Пікельна та ін.); положення загальної теорії управління і проектування освітніх систем (М.Анжієвський, В.Афанасьєв, А.Берг, В.Бондар, Н.Денисенко, Е.Заїр-Бек, М.Кондаков, В.Лазарєв, В.Маслов, А.Омаров, К.Ушаков, Ф.Паначин і ін.); теоретичні основи системного управління і аналізу сутності управління школою (М.Алексєєва, В.Караковський, Н.Кухарєв, П.Худоминський і ін.); основні положення вузівської і післявузівської професійної підготовки (Е.Белозерцев, Л.Васильєва, І.Кобітіна, Н.Кузьмін, Н.Никандров, В.Розов, В.Сластенін, Т.Сорочан, Т.Сущенко, Т.Шамова, Р.Шерайзіна та ін.); проблеми педагогічного моделювання і проектування (Б.Гершунський, А.Макареня, В.Пікельна, Г.Селевко, Е.Степанов, А.Тряпицина, В.Юсупов).

Для вирішення висунутих завдань на різних етапах наукового пошуку використано такі **методи дослідження**:

а) *теоретичні*: вивчення та аналіз філософської, психологічної, педагогічної, культурологічної, методичної літератури і узагальнення одержаної інформації з метою дослідження сутності, структури і змісту управлінської культури керівника школи; аналіз та узагальнення експериментальних даних, навчальних програм для визначення історико-педагогічних аспектів проблеми формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти, а також визначення дефініції “управлінська культура керівника школи та її формування в системі післядипломної педагогічної освіти”;

б) *емпіричні*: анкетування, тестування, спостереження, моніторинг, співбесіда, рейтинг, педагогічний (констатувальний та формувальний) експеримент для оцінки рівнів сформованості управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти;

в) *статистичні* методи обробки даних, графічне подання результатів експерименту з метою відстеження динаміки рівнів сформованості управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти та встановлення наукової достовірності отриманих результатів дослідження.

Дослідно-експериментальна база: курси підвищення кваліфікації керівників закладів освіти при Запорізькому обласному інституті післядипломної педагогічної освіти; районні методичні кабінети м.Запоріжжя (Хортицький р-н) і Запорізької області (Вільнянський р-н, Оріхівський р-н); формувальний експеримент проводився серед слухачів курсів підвищення кваліфікації керівників закладів освіти на кафедрі управління розвитком освіти Запорізького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти. Експериментом було охоплено 482 керівника шкіл.

Дослідження здійснювалося у три етапи (1998–2005 рр.)

На першому етапі (1998–2001 рр.) – *пошуково-теоретичному* – теоретично осмислено проблему дослідження, визначено його об’єкт, предмет, мету, науковий апарат, уточнено завдання і методи дослідження, розроблена методика проведення педагогічного експерименту, здійснено вибір експериментальної бази дослідження, розпочато констатувальний експеримент.

На другому етапі (2001–2003 рр.) – *дослідно-експериментальному* – завершено констатувальний і розпочато формувальний експерименти, під час яких коригувалася методика дослідження, здійснено апробацію моделі формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти і програми спецкурсу “Управлінська культура керівника школи”, розроблено й обґрунтовано критерії сформованості управлінської культури керівника школи та технологічні аспекти її формування.

На третьому етапі (2003–2005 рр.) – *узагальнюючому*, – упродовж якого завершено формувальний експеримент, проаналізовано здобуті результати, внесено корективи у формулювання концептуальних підходів, систематизовано й узагальнено дослідний матеріал; здійснено порівняльний аналіз кількісних і якісних показників результатів констатувального і формувального експериментів, виявлено динаміку показників сформованості управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти; сформульовано висновки щодо реалізації завдань дослідження; визначено ефективність моделі формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти; узагальнено результати наукового дослідження в дисертації та методичних рекомендаціях.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що *вперше* розроблено та обґрунтовано модель системи формування управлінської культури керівника школи в післядипломній педагогічній освіті, складовими якої є: мета та педагогічні завдання; принципи, форми і методи навчання; фактори та організаційно-педагогічні умови, критерії та показники визначення рівнів сформованості управлінської культури керівника школи; *уточнено* зміст поняття “управлінська культура керівника школи”; *обґрунтовано* критерії (мотиваційний, когнітивно-діяльнісний і рефлексивно-оцінювальний) та емпіричні ознаки сформованості управлінської культури керівника школи; *розроблено* змістові складові експериментального спецкурсу “Управлінська культура керівника школи”, *охарактеризовано* форми, методи й умови його запровадження.

Дістали подальшого вдосконалення зміст, форми і методи формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти.

Теоретичне значення полягає у виявленні факторів формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти.

Практична значущість дослідження полягає у розробці науково-методичного комплексу формування управлінської культури керівників шкіл в системі післядипломної педагогічної освіти, який включає навчально-тематичний план, програму спецкурсу “Управлінська культура керівника школи”, курс лекцій, практикуми, семінари, методичні рекомендації “Діагностика управлінської культури керівника школи”.

Результати дослідження впроваджені в умовах практичної роботи у Запорізькому обласному інституті післядипломної педагогічної освіти з керівниками закладів освіти; на семінарах, у роботі творчої групи керівників закладів освіти Запорізької області (довідка №164 від 22.06.2005р.); Оріхівського району Запорізької області (довідка №405 від 31.05.2005р.); Вільнянського району Запорізької області (довідка №01.4 – 12/224 від 15.03.2004р.); Хортицького району м.Запоріжжя (довідка №01-15/491 від 31.05.2005р.).

Достовірність основних положень та підсумків дослідження підтверджена послідовністю, непротириччям, обґрунтованістю теоретико-методологічних позицій, системним підходом до вивчення предмету дослідження, проведенням його на теоретичному та емпіричному рівнях; достатньою кількістю використаних методів, що відповідають завданням роботи та специфіці окремих етапів дослідження; підтвердженням одержаних теоретичних висновків даними педагогічної та управлінської практики.

Апробація і впровадження результатів дослідження здійснювалися на наукових семінарах кафедри управління розвитком освіти Запорізького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти, у виступах на науково-практичних конференціях:

- *міжнародні*: Міжнародна науково-практична конференція присвячена пам’яті Ю.А.Конаржевського (Санкт-Петербург, 2001р.); Міжнародна науково-практична конференція (Київ, 2002 р.); 3-я міжнародна міждисциплінарна науково-практична конференція (Харків, 2002р.); III Міжнародна науково-практична конференція (Миколаїв, 2004р.); Міжнародна науково-практична конференція (Біла Церква, 2005р).

- *всеукраїнські*: Всеукраїнська науково-практична конференція (м.Нова-Каховка, 2002р); Всеукраїнська науково-практична конференція (Запоріжжя, 2003р.); Всеукраїнська науково-пошукова конференція (Запоріжжя, 2004р.); Всеукраїнська науково-практична конференція (Луганськ, 2005р.);

- *регіональні*: регіональна науково-практична конференція (Бердянськ, 2002р.);

Публікації. Головні положення дослідження висвітлені у 18 одноосібних друкованих працях у тому числі: 11 статей у наукових фахових виданнях України; 3 – статті; 2 – тези доповідей; 2 – методичні рекомендації.

Структура дисертації. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків з кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел (208 найменувань) і додатків. Основний текст дисертації викладено на 188 сторінках комп'ютерного набору, робота містить 23 таблиці, 13 малюнків, 1 схему, 18 додатків.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У вступі обґрунтовано вибір теми дослідження, аргументовано її актуальність, зв'язок з науковою темою Запорізького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти; визначено об'єкт, предмет, мету, завдання, методи дослідження; розкрито наукову новизну, теоретичне і практичне значення роботи, особистий внесок здобувача, наведено дані про апробацію і впровадження отриманих результатів.

Перший розділ **“Теоретико-методологічні основи формування управлінської культури керівника школи”** присвячений визначенню методології та наукового апарату дослідження, аналізу історіографії і сучасного стану проблеми, характеристиці підходів до її вирішення в літературі. Здійснено аналіз дефініцій “культура”, “управління”, “управлінська культура”, “управлінська культура керівника школи”, на основі якого визначена сутність феномену “формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти”.

Вивчення наукових джерел дає підстави стверджувати, що в світі триває дискусія навколо поняття “культура” (А.Арнольдов, С.Артановський, О.Журавльов, Н.Злобін, Е.Маркарян, В.Межуєв). На сьогодні існують різні дефініції поняття “культура”, різноманітні погляди та підходи до розуміння управлінської культури в нових освітніх умовах.

Управлінська культура керівника школи розглядається як цілісна властивість особистості, яка має прояв у процесі професійної управлінської діяльності; характеризує особливості свідомості, поведінки, спілкування та управлінської діяльності керівника; забезпечує усвідомлення та культуродоцільність професійної діяльності; стимулює творчий розвиток керівника.

Результати проведеного аналізу сучасних педагогічних досліджень (С.Борука, Д.Петросян, І.Сафронов, Є.Смирнов, Л.Фаткін, П.Фролов) проблеми розвитку

управлінської культури керівника школи свідчать, що всі вони пов'язані з вивченням окремих компонентів управлінської культури: *аксіологічного*, який відбиває властиву керівникові систему цінностей, ставлення до людей, справи і самого себе; *технологічного*, який включає способи і прийоми управління педагогічним процесом; *особистісно-творчого*, що передбачає оцінку керівником своєї діяльності у співвідношенні з результатами діяльності колективу, визначення на цій основі перспектив професійного самовдосконалення.

З позицій особистісно-діяльнісного підходу до аналізу особистості керівника як суб'єкта професійної діяльності ми виділили мотиваційну, когнітивно-діяльнісну, рефлексивно-оцінювальну складову, які в подальшому дослідженні розглядали в якості критеріїв сформованості управлінської культури керівника школи. В роботі проаналізовано як найбільш суттєві для формування управлінської культури керівника школи фактори: особистісні властивості керівника школи; особливості керованої підсистеми; досвід педагогічної і управлінської діяльності керівника; наявність стимулів для формування управлінської культури; суспільна думка про різні аспекти управлінської діяльності; особливості середовища професійного спілкування; включеність у діяльність, що сприяє усвідомленню сутності педагогічної і управлінської праці; організований процес самоосвіти в міжкурсовий період післядипломної освіти.

Аналіз літературних джерел з історії та теоретичних аспектів організації сучасного процесу підвищення кваліфікації дозволив визначити найбільш актуальні проблеми, які потребують свого дослідження і практичного вирішення.

1. Орієнтація змісту курсової форми підвищення кваліфікації не тільки на оволодіння керівниками новими знаннями і вміннями, але й на глибоку перебудову психологічних настанов, мотивів і навіть ціннісних орієнтацій самої особистості керівника. Саме курсовий етап створює для цього необхідні передумови: інтенсивне заглиблення у пізнавальну діяльність; активна комунікація з колегами і викладачами у навчальній групі; відрив від практичної діяльності, який створює можливість для самоаналізу професійної діяльності.

2. Підсилення загальнометодичної і світоглядної складової змісту підвищення кваліфікації керівників. Це необхідно для забезпечення стратегічної та інноваційної діяльності сучасних керівників шкіл для свідомого вибору і здійснення місії навчального закладу відповідно до потреб суспільства. Підсилення гуманітарної і загальнокультурної складової змісту підвищення кваліфікації з метою розвитку гуманістичних цінностей і людиноорієнтованого процесу управління і його демократизації.

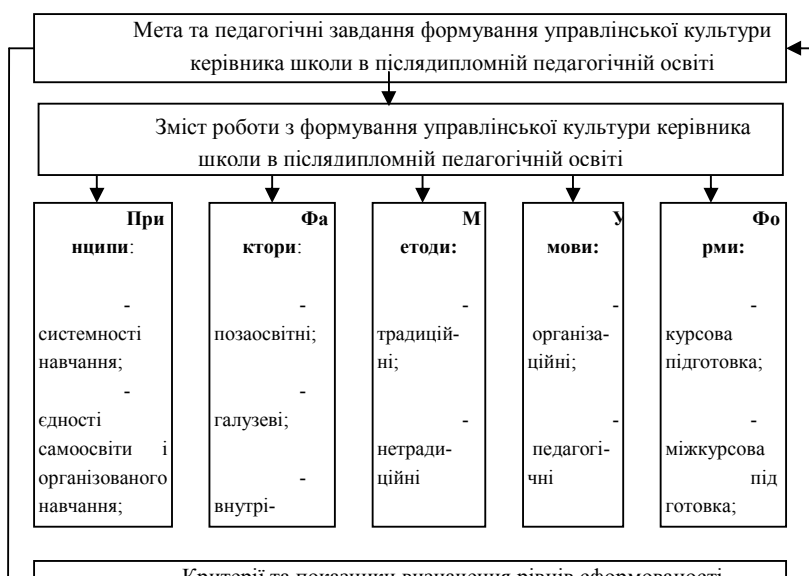
3. Запровадження андрагогічного підходу до організації навчального процесу відповідно до особливостей і закономірностей психології і педагогіки дорослих з перенесенням акценту на активно-розвивальні методи навчання.

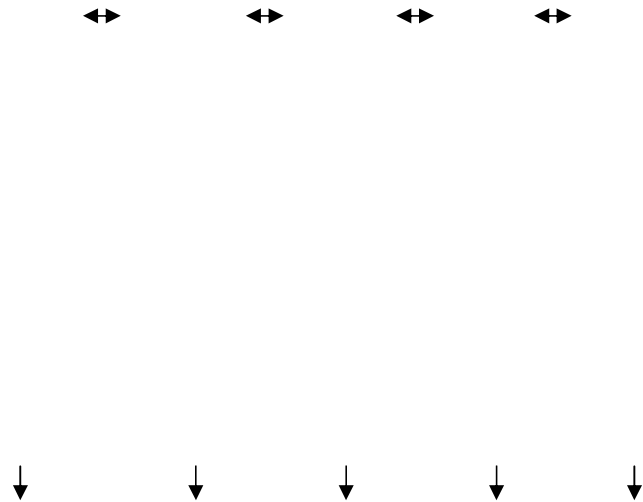
4. Здійснення наступності між курсовим і міжкурсним етапами підвищення кваліфікації у межах концепції безперервної освіти. Система безперервного підвищення кваліфікації передбачає органічне поєднання курсового навчання і самоосвіти самих керівників у міжкурсний період.

Курсове навчання виявляється стимулом для самоосвіти і орієнтує керівників шкіл на відбір певного змісту для самостійного вивчення. У свою чергу, самоосвіта суттєво доповнює ті знання, які слухачі отримали на курсах. Цим воно більшою мірою задовольняє професійні запити і відповідає потребам особистості у професійній сфері. Актуальною проблемою є встановлення взаємозв'язку між цими процесами і підтримкою їх на оптимальному рівні, що потребує встановлення тісних контактів місцевих органів освіти і факультетів підвищення кваліфікації керівників освіти.

На підставі проведеного у першому розділі теоретичного аналізу наукової літератури з проблеми дослідження та результатів проведеного констатувального експерименту у другому розділі **“Модель формування управлінської культури керівника школи та її реалізація в післядипломній педагогічній освіті”** охарактеризовано модель системи формування управлінської культури керівників шкіл в післядипломній педагогічній освіті (мал.1), визначено критерії сформованості управлінської культури керівників шкіл, обґрунтовано змістові складові експериментального спецкурсу **“Управлінська культура керівника школи”**, охарактеризовано форми, методи й умови його запровадження.

Модель системи формування управлінської культури керівника школи в післядипломній освіті має такі складові: мета та педагогічні завдання; принципи, форми і методи навчання; фактори та організаційно-педагогічні умови формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти; критерії та показники рівнів сформованості управлінської культури керівника школи.





Мал. 1. Модель формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти

У ході експерименту встановлено, що одна з основних організаційно-педагогічних умов формування управлінської культури керівника школи є використання таких форм, методів і засобів, які б дозволили розвинути професійні навички і компоненти управлінської культури слухачів через активізацію самого процесу, підвищення рівня суб'єктності слухачів, диференціацію, інтегративний підхід до побудови змісту і технології процесу навчання. Крім традиційних методів використано і нетрадиційні: соціально-психологічний тренінг, програмований (алгоритмічний) метод, метод “мозкової атаки”, метод комп'ютерної підтримки, імітаційно-ігрове моделювання, самоаналіз, метод критичних інцидентів.

Суб'єктами процесу формування управлінської культури керівників шкіл у системі післядипломної освіти є самі керівники закладів освіти різних типів; професорсько-викладацький склад закладів системи післядипломної освіти; методисти районних методичних кабінетів та науково-методичних центрів;

спеціалісти органів управління освітою; різні соціальні інститути.

Модель формування відображає функціональні та структурні зв'язки між її складовими. У процесі цілеспрямованої експериментальної роботи з формування управлінської культури керівників шкіл відповідно до загальних цілей, педагогічних завдань, були створені необхідні організаційно-педагогічні умови, визначено зміст, принципи, форми, методи і засоби навчання залежно від рівнів сформованості компонентів управлінської культури керівників шкіл, проаналізовано досягнуті результати, інформація про які ставала предметом аналізу як для викладачів, так і для керівників шкіл. Результатом такого аналізу стала корекція навчального процесу, складання індивідуальних програм самоосвіти слухачів на міжкурсовий період і здійснення нового циклу педагогічної взаємодії суб'єктів формування управлінської культури керівника школи.

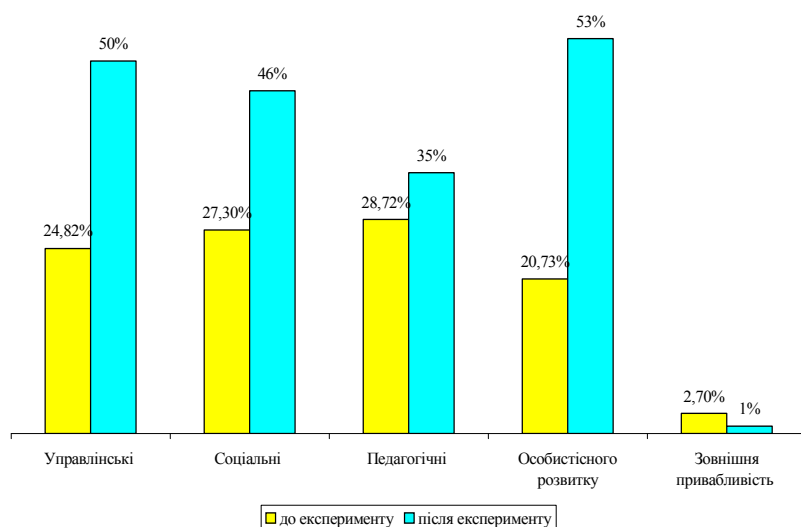
Під час розробки програм самоосвіти керівників шкіл враховувалася наявність умов для створення варіативної системи підвищення кваліфікації. Підставою для розробки самоосвітніх програм слухачів у ході емпіричного дослідження стали: рівень теоретичної підготовки; наявність власного професійного досвіду; рівень готовності до самоосвіти; рівень розвитку особистих якостей керівника.

Запропонована модель системи формування управлінської культури керівників шкіл в післядипломній педагогічній освіті стала основою для розробки програми формувального експерименту. Метою формувального етапу дослідної роботи стала експериментальна перевірка моделі системи формування управлінської культури керівників шкіл в післядипломній педагогічній освіті та апробація спецкурсу "Управлінська культура керівника школи", який інтегрував та удосконалив емпіричні управлінські знання й уміння керівників, забезпечив формування управлінського мислення.

У процесі читання курсу систематично здійснювався поточний контроль, анкетування, тестування, співбесіди та консультування керівників шкіл, виконання ними курсових робіт за обраною тематикою. Перевірку ефективності спецкурсу (зміст, методи і форми навчання) здійснено на основі обліку змін у мотиваційному, когнітивно-діяльнісному та рефлексивно-оцінювальному компонентах, обраних за критерії сформованості управлінської культури керівника школи.

З метою виявлення позитивних змін у формуванні мотиваційного компонента управлінської культури керівників шкіл встановлено значну різницю у ступіні сформованості груп мотивів керівників шкіл за всіма показниками. Значні зміни

відбулися у рівнях сформованості соціальних мотивів (пов'язані з діяльністю суспільства), управлінських мотивів (пов'язані з управлінням як таким у системі освіти), мотивів особистісного розвитку (пов'язані з самопізнанням, самоаналізом і самовдосконаленням керівника). Менш помітні зміни зафіксовані в групі педагогічних мотивів і зовнішньої привабливості. Результати узагальнених даних (середнє арифметичне значення по кожній з груп мотивів) наведено на діаграмі (мал. 2).



Мал. 2. Порівняння значущості груп мотивів керівників шкіл

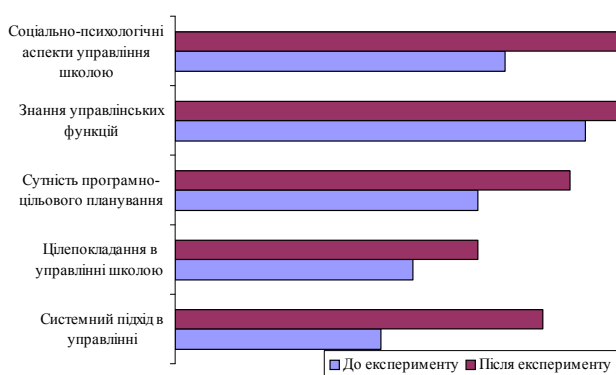
Дані експерименту свідчать, що значні позитивні зміни відбулися щодо когнітивно-діяльнісного компоненту управлінської культури керівників шкіл. Суттєво розширилися і поглибилися уявлення слухачів про основні компоненти управлінської діяльності – її цілі і результати.

Оволодіння алгоритмом побудови “древа цілей” дозволило керівникам шкіл по-новому підійти до розуміння мети власної управлінської діяльності, її взаємозв'язку з результатами. Позитивна динаміка за цим критерієм зафіксована у 80% слухачів.

Для виявлення змін у засвоєнні професійних знань використовувалися кількісні і якісні критерії, прийняті в психології та педагогіці: реальний обсяг знань, поповнення знань порівняно з первісним обсягом, актуалізація знань у вирішенні навчальних і практичних завдань, використання знань у нових ситуаціях, ефективність їх використання у практичній діяльності. За допомогою результатів виконання тестів, залікових завдань з окремих занять порівнювався

обсяг знань, якими оволоділи керівниками (мал. 3).

З метою вивчення сформованості професійних умінь керівників шкіл, використовувалася методика «Квадрат функцій». Це дозволило визначити рівень готовності керівників шкіл до управлінської діяльності після закінчення навчання та співставити результати з діагностичним обстеженням респондентів до початку експерименту. Порівняльний аналіз результатів двох етапів діагностики показав, що під цілеспрямованим педагогічним впливом у процесі курсового навчання змінився ранговий розподіл готовності слухачів до реалізації управлінських функцій за коефіцієнтом значущості та зменшилася різниця між максимальним і мінімальним коефіцієнтом.



Мал. 3. Порівняння

обсягу знань керівників шкіл до і після експерименту

Узагальнення результатів формування когнітивно-діяльнісного компоненту управлінської культури керівників шкіл в системі післядипломної педагогічної освіти наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Результати формування когнітивно-діяльнісного компоненту управлінської культури керівників шкіл у системі післядипломної педагогічної освіти

Ознаки прояву сформованості компоненту	До експерименту	Після експерименту
Усвідомили необхідність продовження вдосконалення власної управлінської культури	50, 8%	86, 9%
Планують покращити	82,	88

організацію особистої праці	9%	,7%
Мають намір удосконалити систему аналізу навчального процесу і переглянути методи роботи з педагогічним колективом	50,8%	73,8%

Узагальнення результатів дослідження ефективності курсу “Управлінська культура керівника школи” для формування управлінської культури слухачів системи післядипломної педагогічної освіти дало можливість констатувати суттєві позитивні зміни у рівнях сформованості управлінської культури значної частини респондентів, які навчалися. Аналіз особливостей прояву управлінської культури керівників свідчить, що більш значущий “приріст” відбувся за такими ознаками, як сформованість уміння визначати і чітко формулювати мету діяльності (87%), а також – володіння ситуативним стилем управління (44%). Якщо до експерименту середньому і високому рівням управлінської культури за ознакою “авторитет керівника” відповідали 14% і 32% керівників шкіл, то через півроку після експерименту ця кількість зросла до 19% і 39%. За ознакою “вміла організація керівником своєї праці і праці колективу” ми отримали співвідношення – 8% і 25% - до експерименту, і 11% і 33% - після нього.

Зафіксовано зменшення кількості респондентів, у яких за названими ознаками виявився низький рівень сформованості управлінської культури. До експерименту кількість керівників, які володіли низьким рівнем управлінської культури за ознакою “авторитет керівника”, становила 54%, після експерименту - 42%. За ознакою “вміла організація своєї праці і праці колективу” – співвідношення 67% - до експерименту – і 56% - після нього. Але, зменшення кількості респондентів з низьким рівнем управлінської культури не спричинило такого ж значного збільшення респондентів з середнім рівнем управлінської культури. Такий результат є цілком закономірним. Ми вважаємо, щодо окремих критеріїв управлінської культури і, тим більше, окремих складових цих критеріїв, взагалі можливо говорити з великою мірою вірогідності лише про факт переходу з низького рівня розвитку на середній рівень. А про наступну “щабель переходу” з одного рівня на інший (тобто від середнього рівня до високого рівня управлінської культури) слід судити у випадку “комплексної картини”, коли зафіксована позитивна динаміка за всіма розробленими критеріями.

З метою перевірки результатів сформованості рефлексивно-оцінювального компонента управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти проведено порівняльний аналіз двох етапів діагностики (до і після експерименту), який довів необхідність і принципову можливість формування професійної самосвідомості керівників.

Аналіз результатів самооцінок керівників та реальної оцінки їх професійно важливих якостей педагогами, якими вони керують, показав не тільки наближеність цих величин, що свідчить про тенденції до адекватності самооцінок керівників (адекватні самооцінки зафіксовані у 78% керівників), але і значне підвищення показників оцінок самих професійно важливих якостей. Зміни рівня професійної самооцінки в бік її адекватності відмічено за рахунок зміни рівня домагань керівників. За підсумками анкетування для респондентів стало більш характерним прагнення до успіху в поєднанні з прагненням працювати, щоб добитися його. Високий рівень домагань зафіксовано у 25,3% слухачів (до експерименту – 14%); тенденція встановлювати високий рівень домагань після досягнутого успіху і зниження його у разі невдачі (середній рівень домагань) характерний для 49% (до експерименту - 41%) учасників експерименту.

Виходячи з того, що система підвищення кваліфікації є одним з основних факторів формування управлінської культури керівників шкіл, за результатами аналізу курсового етапу навчання було розроблено програми самоосвітньої діяльності слухачів на міжкурсовий етап як логічного продовження цього процесу.

Проведеним дослідженням гіпотеза про те, що за наявності виділених нами організаційно-педагогічних умов відбувається формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти, доведена. Мета і завдання дослідження досягнуті.

ВИСНОВКИ

1. На основі результатів аналізу філософської та психолого-педагогічної літератури з досліджуваної проблеми уточнено сутність поняття “управлінська культура керівника школи”. З’ясовано, що поняття "управлінська культура керівника школи" є, по-перше, видовим (окремим) по відношенню до більш загальних: управлінська культура керівника, управлінська культура, культура праці. По-друге, управлінська культура - це одна з характеристик особистості

керівника школи, яка суттєво впливає на якість його професійної управлінської діяльності. Результати системного аналізу змісту розглянутого поняття у двох аспектах – генетичному та структурному – свідчать, що управлінська культура – це властивість, яка притаманна керівнику школи як особистості і проявляється у всіх видах його професійної діяльності.

Управлінська культура керівника школи – це цілісна властивість особистості, яка має прояв у процесі професійної управлінської діяльності; характеризує особливості свідомості, поведінки, спілкування та управлінської діяльності керівника; забезпечує усвідомлення та культуродоцільність професійної діяльності; стимулює творчий розвиток керівника.

2. На основі особистісно-діяльнісного підходу до аналізу особистості керівника як суб'єкта професійної діяльності встановлено, що управлінська культура керівника має такі компоненти: мотиваційний, когнітивно-діяльнісний, рефлексивно-оцінювальний. Вони покладені в основу визначення критеріїв та показників для оцінювання рівнів сформованості управлінської культури керівника школи: низький, середній, високий. Сукупність визначених критеріїв, показників для діагностики рівнів дала змогу проаналізувати і визначити організаційно-педагогічні умови ефективного формування управлінської культури керівників шкіл в системі післядипломної педагогічної освіти та встановити фактори, які суттєво впливають на цей процес.

3. Аналіз результатів дослідження свідчить, що рівень управлінської культури керівників шкіл не відповідає вимогам сьогодення, а для формування та розвитку її компонентів не створені спеціальні умови в системі післядипломної педагогічної освіти. Результати констатувального експерименту свідчать, що питанням формування управлінської культури керівників шкіл, як складової загальної культури та її структурних складових не приділяється належної уваги. Управлінські знання та вміння керівників не зорієнтовані на досягнення загальної мети – формування управлінської культури. На основі одержаних результатів зроблено висновок про те, що саме в системі післядипломної педагогічної освіти можливо створити необхідні організаційно-педагогічні умови для ефективного формування управлінської культури керівників шкіл. Однак відсутність систематизованої, узагальненої роботи не дає можливості керівникам шкіл оволодіти управлінською культурою на достатньому рівні. Вказано на необхідність розробки інтегрованого спецкурсу, який систематизував би й узагальнив теоретичні та методичні управлінські знання й уміння керівників шкіл, забезпечив формування компонентів їх управлінської культури.

4. Виявлено основні фактори впливу на формування управлінської культури керівників шкіл в системі післядипломної педагогічної освіти: особистісні властивості керівника школи; особливості керованої підсистеми; досвід педагогічної і управлінської діяльності керівника; наявність стимулів для формування управлінської культури; суспільна думка про різні аспекти управлінської діяльності; особливості середовища професійного спілкування; включеність у діяльність, що сприяє усвідомленню сутності педагогічної і управлінської праці; організований процес самоосвіти в міжкурсовий період післядипломної освіти. Розглянувши фактори, що мають більш суттєвий вплив (як позитивний, так і негативний) на формування управлінської культури керівника школи, ми прийшли до висновку, що незважаючи на суттєві відмінності, притаманні двом проаналізованим групам факторів, їх необхідно розглядати тільки у взаємозв'язку і взаємозалежності.

5. У дисертації обґрунтовано модель системи формування управлінської культури керівників шкіл в післядипломній педагогічній освіті, яка включає такі складові: мета та педагогічні завдання; принципи, форми і методи навчання; фактори та організаційно-педагогічні умови формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти; критерії та показники рівнів сформованості управлінської культури керівника школи. Реалізація моделі здійснювалася на курсовому етапі у процесі вивчення спецкурсу “Управлінська культура керівника школи”, читання лекцій, проведення практичних занять та семінарів. Спецкурс акумулював мету, завдання, зміст, форми і методи формування управлінської культури керівників шкіл. Реалізація моделі забезпечила систематизацію теоретичних та методичних управлінських знань й умінь керівників, усвідомлення ними необхідності подальшого формування управлінської культури в професійній діяльності на міжкурсовому етапі та самоосвіті. Результат цієї роботи – створення методичних рекомендацій «Діагностика управлінської культури керівника школи».

6. Обґрунтовано та експериментально перевірено комплексне застосування традиційних і нетрадиційних форм і методів навчання, яке дало можливість досягти сукупного навчального ефекту у формуванні управлінської культури керівників шкіл в системі післядипломної педагогічної освіти. До запропонованого комплексу форм і методів належать традиційні методи (доповідь, бесіда, семінар, консультація, конференція, залік, обмін досвідом, практика) та нетрадиційні (соціально-психологічний тренінг, програмований (алгоритмічний) метод, метод “мозкової атаки”, метод комп’ютерної підтримки,

імітаційно-ігрове моделювання, самоаналіз, метод критичних інцидентів).

7. Результати формувального експерименту показали, що реалізація спецкурсу, використання комплексу традиційних і нетрадиційних форм і методів навчання, дотримання принципів та створення організаційно-педагогічних умов забезпечило ефективність процесу формування компонентів управлінської культури керівників шкіл в системі післядипломної педагогічної освіти. На основі аналізу результатів навчання відповідно до розроблених критеріїв встановлено, що перехід з низького рівня управлінської культури на середній відбувся у 55% слухачів; перехід з середнього рівня на високий рівень управлінської культури – у 11% слухачів. Зафіксована позитивна динаміка щодо ознаки “сформованість уміння визначати і чітко формулювати цілі діяльності” – у 87% слухачів, відповідно ознаки “володіння ситуативним стилем управління” – у 44% слухачів.

8. Водночас проведене дисертаційне дослідження не вичерпує всього комплексу проблем щодо формування управлінської культури керівників школи в післядипломній педагогічній освіті. Вони потребують подальшого наукового дослідження, зокрема вивчення можливостей міжкурсового етапу навчання у формуванні управлінської культури керівників закладів освіти; вироблення механізму координації діяльності професорсько-викладацького складу системи післядипломної педагогічної освіти та методичних служб органів управління освітою у формуванні управлінської культури керівників шкіл; створення системи моніторингу розвитку управлінської культури керівників шкіл.

Основні положення дисертації викладено в таких публікаціях:

1. Васильченко Л.В. Організаційно-педагогічні умови розвитку управлінської культури керівника школи. Професійне становлення педагогічних працівників: Зб.наук.пр.– Запоріжжя,1997.– С.43-47.

2. Васильченко Л.В. Цілепокладання – один із критеріїв сформованої управлінської культури керівника школи. Психолого-педагогічне забезпечення навчально-професійної діяльності: Зб. наук. пр. Запоріжжя, 1998. – С.37-42.

3. Васильченко Л.В. Критерії розвитку управлінської культури керівника школи. Творча особистість учителя: проблеми теорії і практики: Зб. наук. пр./ Ред.кол. Гузій Н.В. та ін. – К.: НПУ, 2001. – С.23-30.

4. Васильченко Л.В. Як оцінювати культуру управління?// Директор школи. - 2001. -№3.-С.50-55.

5. Васильченко Л.В. Стиль управління – ознака управлінської культури керівника. Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки: Зб. наук. пр. / Ред.кол.: Т.І.Сущенко та ін. – Київ-Запоріжжя, 2002. – С.251-255.

6. Васильченко Л.В. Визначення мети – творча складова управління. Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки: Зб.наук.пр. / Ред.кол.: Т.І.Сущенко та ін. – Київ-Запоріжжя, 2002. – С.193-196.

7. Васильченко Л.В. Управлінська культура керівника школи: Зб. наук. пр. БДПУ (Педагогічні науки). – Бердянськ, 2002. – С.62-70.
8. Васильченко Л.В. Цілепокладання як елемент управлінської культури керівника школи. Методичні рекомендації. – Запоріжжя: ЗОППО, 2002. – 27 с.
9. Васильченко Л.В. Формування управлінської культури керівника школи за допомогою спецкурсу: Зб. наук. пр. БДПУ (Педагогічні науки). – Бердянськ: БДПУ, 2002. – С.130-138.
10. Васильченко Л.В. Інформаційна культура керівника школи – як умова його ефективної управлінської діяльності. Проблеми педагогічних технологій: Зб.наук.пр.–Луцьк, 2002.–С.140-146.
11. Васильченко Л.В. Управління соціальною роботою у школі – складова управлінської культури керівника школи. Соціальна робота в Україні на початку ХХІ століття: Проблеми теорії і практики // Матеріали доповідей на міжнародній науково-практичній конференції. – Київ, 2002.– С.305-311.
12. Васильченко Л.В. Формування управлінської культури керівника школи на курсах підвищення кваліфікації. Сучасні проблеми гуманізації та гармонізації управління // 3-я міжнародна міждисциплінарна науково-практична конференція. – Х., 2002. – С.323-324.
13. Васильченко Л.В. Розвиток інформаційної культури керівника школи – нова тенденція розвитку управління освітою: Вестник ХТГУ №1(14). – Херсон, 2002. – С.489 - 492.
14. Васильченко Л.В. Модель формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти. Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки: Зб. наук. пр. / Ред.кол.: Т.І.Сущенко та ін. – Київ-Запоріжжя, 2005.– С.58–63.
15. Васильченко Л.В. Фактори формування управлінської культури керівника сучасної школи // Управління школою. – 2005. – № 28-29. – С.16 – 20.
16. Васильченко Л.В. Вплив управлінської моделі професійної компетентності методиста на результати інноваційної діяльності // Дошкільна освіта. – 2005. – № 2(8). – С. 18 – 21.
17. Васильченко Л.В. Формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти як соціально-педагогічна проблема // Післядипломна освіта в Україні. – 2005. – №2. – С.73-79.
18. Васильченко Л.В. Діагностика управлінської культури керівника школи. Методичні рекомендації. – Запоріжжя: ЗОППО, 2005. – 70 с.

АНОТАЦІЇ

Васильченко Лілія Володимирівна. Формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 13.00.04 – теорія та методика професійної освіти. – Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, Тернопіль. 2006.

Дисертація присвячена теоретичному обґрунтуванню й експериментальній перевірці моделі системи формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної освіти. Здійснено аналіз проблеми формування управлінської культури керівника школи з соціально-педагогічних позицій, розглянуто генезис поняття «управлінська культура» виділені структурні компоненти та критерії рівнів сформованості управлінської культури керівника школи.

Обґрунтована модель системи формування управлінської культури керівника школи в післядипломній педагогічній освіті (курсний етап, міжкурсний етап і самоосвіта, критерії ефективності, результати). Доведено що успішне формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної освіти можливо за таких умов: наукового розуміння ним управлінської культури як сукупності усіх позитивних соціальних утворень; розвиток управлінської культури як необхідної складової процесу підвищення кваліфікації керівника школи; наукової розробки моделі і пакету дидактичних засобів (тести, анкети, методичні рекомендації, сценарії ділових ігор) формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти.

Ключові слова: управлінська культура керівника школи, генезис управлінської культури, фактори впливу на формування управлінської культури, система післядипломної педагогічної освіти, модель системи формування управлінської культури керівника школи в післядипломній освіті.

Васильченко Лилия Владимировна. Формирование управленческой культуры руководителя школы в системе последипломного педагогического образования. Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук по специальности: 13.00.04 – теория и методика профессионального образования. – Тернопольский национальный педагогический университет имени Владимира Гнатюка. – Тернополь. 2006.

Диссертация посвящена теоретическому обоснованию и экспериментальной проверке модели системы формирования управленческой культуры руководителя школы в постдипломном педагогическом образовании. Актуальность проблемы обусловлена противоречиями между необходимостью формирования управленческой культуры руководителя школы и отсутствием модели и практических рекомендаций относительно решения этой проблемы.

Проведен анализ проблемы формирования управленческой культуры

руководителей школ в системе постдипломного образования с социально-педагогических позиций. В работе рассмотрен ряд противоречий между реальной структурой учреждений последипломного образования и образовательными потребностями руководителей школ; объективными потребностями в постоянном повышении профессионального уровня управленцев и отсутствием эффективного механизма, который бы стимулировал их к дальнейшему обогащению творческого потенциала; спецификой учебно-воспитательного процесса и недостаточным овладением современными образовательными и управленческими технологиями. Рассмотрен генезис понятия «управленческая культура», «формирование управленческой культуры руководителя школы в системе постдипломного педагогического образования». Установлено, что управленческая культура руководителя школы имеет сложную структуру взаимосвязанных между собой компонентов (мотивационного, когнитивно-деятельностного и рефлексивно-оценочного). Обоснована необходимость формирования управленческой культуры руководителей в социальном и личностном плане как основы их профессиональной культуры.

На основе теоретического и эмпирического анализа выявлены организационно-педагогические условия обеспечения процесса формирования управленческой культуры руководителя школы в системе постдипломного педагогического образования и факторы, которые оказывают существенное влияние на этот процесс. На этой основе создана модель, включающая такие компоненты: курсовой этап, межкурсовой этап и самообразование, критерии эффективности, результаты (уровни сформированности управленческой культуры руководителя школы). Разработан научно-методический комплекс, включающий учебно-тематический план, программу спецкурса «Управленческая культура руководителя школы», курс лекций, практикумы, семинары, деловые игры, методические рекомендации.

Обоснованы критерии формирования управленческой культуры руководителя школы (мотивационный, когнитивно-деятельностный, рефлексивно-оценочный), определены и охарактеризованы уровни сформированности (низкий, средний, высокий) управленческой культуры руководителя школы. Разработан и апробирован спецкурс «Управленческая культура руководителя школы», определены нетрадиционные методы и формы обучения, комплексное применение которых в синтезе с традиционными обеспечивает формирование управленческой культуры руководителя школы в системе постдипломного образования.

Установлено, что в результате формирующего эксперимента произошли положительные изменения во всех компонентах управленческой культуры руководителя школы, но более значительными они оказались в когнитивно-деятельностном и рефлексивно-оценочном компонентах.

Ключевые слова: управленческая культура руководителя школы, генезис управленческой культуры, модель системы формирования управленческой культуры в постдипломном педагогическом образовании, факторы влияющие на формирование управленческой культуры, система постдипломного педагогического образования, критерии уровней сформированности управленческой культуры руководителя школы.

Vasilchenko Lilia. Development of administrative direction of school management within the system of post-graduate pedagogical institutions. Manuscript.

The thesis on Candidatis degree in Pedagogy according to speciality 13.00.04 – theory and methods of vocational education – Ternopol State Pedagogical University after Volodimir Gnatuk – Ternopol. 2006

The thesis is devoted to theoretical basis and experimental verification of the content, methods, forms and practical – pedagogical conditions of development of administrative direction of school management DSM in the system of post-graduate pedagogical institutions (PGPI).

Actuality of the problem is stipulated by the contradictions between necessity of DSM and lack of the pattern and practical recommendations about solution of this problem. Analysis of the problem of DSM has been made from pedagogical points. The origin of DSM notion has been examined.

Practical and pedagogical conditions DSM have been determined/ the pattern including such components a, work? Practical and pedagogical conditions, criteria of efficiency, subjects of DSM, results have been grounded. A scientific – methodical complex including educational and thematic plan. A program of special course “Development of administrative direction of school management”, a course of lectures, practical works seminars have been developed.

Criteria of DSM (motivation, cognate-activity, reflexion-value) have been grounded. Levels of formation (low, middle, high) of DSM have been determined and characterized.

A special course of DSM has been developed and approved. Non - traditional methods and forms of education combined of which in the synthesis with traditional

onen provide DSM in the sistem of PGPI have been determined.

Key words: administrative direction, origin of administrative direction, school management, pattern of DSM, the factors of the formation of the administrative direction school management, organisatinal pedegogical conditions of the formation of the administrative direction school management.

Підписано до друку 10.01.2006 року.
Папір друкарський. Друк RESO.
Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. ар. 0,9.
Формат 60× 90/16 Наклад 100 прим. Зам. № 3

Редакційно-видавничий відділ
Тернопільського національного педагогічного університету
імені Володимира Гнатюка
вул. М. Кривоноса, 2, м. Тернопіль, 46027, Україна