

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

На правах рукопису

**КРИВКО МИХАЙЛО ПЕТРОВИЧ**

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ ОСНОВИ**

**ІНДИВІДУАЛІЗАЦІЇ ПІДГОТОВКИ**

**МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ ШКІЛЬНОГО РІВНЯ**

13.00.01 - теорія та історія педагогіки

13.00.04 - професійна педагогіка

Автореферат  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата педагогічних наук

Київ - 1996 р.



00754251 (O)

Дисертація є рукописом

AB 35.50

Роботу виконано в Рівненському державному педагогічному інституті

Наукові керівники - кандидат педагогічних наук, доцент  
Малафіїк Іван Васильович;

кандидат педагогічних наук, доцент  
Цимбалюк Іван Миколайович

Офіційні опоненти - доктор педагогічних наук,  
член-кореспондент АПН  
Нісімчук Андрій Сергійович;

кандидат педагогічних наук, доцент  
Олійник Віктор Васильович

Провідна установа - Львівський обласний науково-методичний  
інститут освіти

Захист відбудеться 4 жовтня 1996 р. о 14 годині  
на засіданні спеціалізованої Вченої ради Д 01. 01. 34  
в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка  
/252601, м.Київ, вул.Володимирська, 60, ауд. 303/

З дисертацією можна ознайомитися  
в бібліотеці Київського університету ім. Тараса Шевченка

Автореферат розіслано 4 вересня 1996 р.

Учений секретар  
спеціалізованої Вченої ради  
кандидат педагогічних наук, доцент

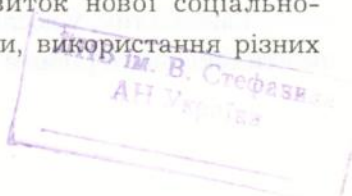
О.В.Плахотник

**Актуальність дослідження.** Розбудова системи освіти, її докорінне реформування мають стати основою відтворення інтелектуального, духовного потенціалу народу, національного відродження, становлення державності та демократизації суспільства в Україні.

Важливу роль у забезпеченні потреб суспільства і держави у висококваліфікованих конкурентоспроможних фахівцях, відповідно до кон'юнктури ринку праці виконує післядипломна освіта. Сучасна ситуація соціального розвитку України зумовлює потребу наукового підходу до реформування організаційно-педагогічних основ підготовки в системі післядипломної освіти педагогічних кадрів. При цьому одним із найважливіших його напрямків є вивчення умов ефективної підготовки управлінців нового покоління, зокрема менеджерів освіти шкільного рівня.

Головна суть сучасного реформування системи управлінсько-педагогічної діяльності полягає у розробці та впровадженні нових організаційно-педагогічних основ діяльності навчально-виховних закладів, відмові від принципів авторитарності, що утвердилися в тоталітарній державі, зміні структури управління освітою з метою стимулювання творчості й ініціативи, відкритості системи освіти на основі нових прогресивних світових концепцій, сучасних технологій та науково-методичних досягнень, що вимагає від керівників глибокого усвідомлення інноваційної суті функцій управління шляхом спеціальної підготовки в системі післядипломної освіти.

Перехід до ефективної моделі фінансування освіти, адекватної ринковій економіці, розвиток нової соціально-економічної структури освітньої сфери, використання різних



джерел фінансування, створення нової правової та нормативної бази освіти вимагають засвоєння управлінцями, окрім спеціальних, економічних, правових та маркетингових знань.

Для підготовки нової генерації управлінських кадрів, здатних здійснювати науково-дослідні та експериментальні роботи, втілювати педагогічні інновації, досконало володіти основами педагогіки і психології, а також новітніми досягненнями у цих галузях знань, спроможних використовувати закони діалектики для обґрунтування тих чи інших явищ у педагогічній практиці, необхідні глибокі знання специфіки процесу їх навчання.

Майбутній менеджер освіти - людина, що вже має певний досвід учительської і адміністративної праці, власну систему знань, займає певне становище в суспільстві, має свій світогляд, нахили, інтереси, здібності. Все це при існуючих підходах до визначення цілей і змісту перепідготовки не враховується. Нинішня система підготовки характеризується тим, що вона намагається підігнати кожного слухача під загальний зразок, який уявляється як ідеал керівника. Тому знайти науково обґрунтовані шляхи індивідуалізації підготовки майбутнього керівника школи - настійна вимога сьогодення.

Аналіз науково-педагогічної літератури показує, що пошуки в галузі управління освітою, а також дослідження функцій та методів керівництва нею значно активізувалися за останніх 20 років. Ці проблеми розглянуто у працях Є.С.Березняка, В.І.Бондаря, Б.С.Кобзаря, М.І.Кондакова, Ю.А.Конаржевського, В.І.Маслова, В.С.Пікельної, М.М.Поташніка, Н.С.Сумського, П.В.Худошинського, Р.Х.Шакурова, Т.І.Шамової та інших.

Разом з тим, у дослідженні процесу підготовки менеджерів освіти шкільного рівня є ряд проблем, які вимагають глибокого

наукового вивчення. Про це, зокрема, і свідчить досвід діяльності різних закладів післядипломної освіти, що займаються підготовкою і перепідготовкою освітянських управлінців.

Вивчення науково-педагогічної літератури, аналіз стану підготовки менеджерів освіти показали, що існує суперечність між соціальним замовленням на підвищення ефективності управління, з одного боку, та станом організації підготовки керівних кадрів, необхідних для ефективного розв'язання управлінсько-педагогічних завдань, з іншого.

Все вищевикладене і зумовило вибір теми нашого дослідження **“Організаційно-педагогічні основи індивідуалізації підготовки менеджерів освіти шкільного рівня”**.

**Об'єктом** дослідження є зміст і процес підготовки менеджерів освіти шкільного рівня в системі післядипломної освіти.

**Предмет** дослідження - організаційно-педагогічні основи індивідуалізації підготовки менеджерів освіти шкільного рівня.

**Гіпотеза дослідження:** ефективність підготовки менеджерів освіти шкільного рівня залежить від застосування таких науково-обґрунтованих організаційно-педагогічних основ:

- використання провідних ідей світової теорії та практики менеджменту;
- наявності моделі компетентності менеджера освіти та механізму її застосування;
- створення індивідуальної дидактичної системи та її навчально-методичного забезпечення.

**Мета дослідження** полягає у теоретичній розробці та експериментальній перевірці організаційно-педагогічних основ підготовки менеджерів освіти шкільного рівня.

**Завдання дослідження:**

1. Визначити тенденції розвитку світової теорії і практики

управління та шляхи їх застосування в підготовці менеджерів освіти.

2. Теоретично обґрунтувати та експериментально апробувати модель професійної компетентності менеджерів освіти шкільного рівня.

3. Розробити механізм застосування моделі компетентності та створити навчально-методичне забезпечення дидактичної системи підготовки менеджерів освіти шкільного рівня.

**Методологічна і теоретична основа.** Теорія пізнання, загальна теорія управління, теорія оптимізації цілісного педагогічного процесу, теорія управління процесом післядипломної освіти, принципи дидактики, положення кадрової політики, викладені в Державній національній програмі "Освіта" (Україна ХХІ століття).

**Методи дослідження:** аналіз наукової літератури з проблеми дослідження, безпосереднє та опосередковане спостереження, анкетування, інтерв'ю, бесіда, експертно-кваліфікаційна оцінка, прогнозування, моделювання, педагогічний експеримент.

Дослідно-експериментальна робота проводилася **на базі** Волинського університету, Рівненського інституту підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, Волинського, Херсонського обласних інститутів підвищення кваліфікації вчителів, Рівненського міського інформаційно-методичного центру, Нетішинського міського методичного центру Хмельницької області.

Дослідження проводилося поетапно:

**Перший етап** (1990-1993 рр.) - вивчалися теоретичні засади досліджуваної проблеми, розроблялася її концепція, вивчався стан даної проблеми в практиці роботи інститутів підвищення кваліфікації педагогічних кадрів.

**Другий етап** (1993-1994 рр.) - розроблялася та досліджувалася модель компетентності менеджерів освіти шкільного рівня.

**Третій етап** ( 1994-1996 рр.) - здійснювалася дослідно-експериментальна робота, в процесі якої перевірялася гіпотеза, проводився порівняльний аналіз одержаних результатів, шляхи їх впровадження в практику управлінсько-педагогічної діяльності керівників освітніх закладів.

**Наукова новизна** дослідження полягає в тому, що у ньому теоретично обгрунтовано, розроблено та експериментально перевірено модель професійної компетентності менеджера освіти шкільного рівня, механізм її впровадження в практику навчання управлінських кадрів.

**Теоретичне значення** дослідження полягає:

1. У встановленні тенденцій розвитку загальної теорії управління і застосування їх у практиці, керівництві шкільною освітою;
2. У розкритті змісту понять “менеджер освіти шкільного рівня”, “індивідуалізація та диференціація навчання менеджерів”;
3. У теоретичній розробці моделі компетентності менеджера освіти шкільного рівня.
4. У розробці механізму впровадження організаційно-методичної системи підготовки менеджерів.

**Практичне значення** проведеного дослідження полягає в тому, що розроблена модель професійної компетентності менеджера освіти шкільного рівня дозволяє чітко спланувати роботу з організації системи підготовки менеджерів освіти в інститутах підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, створено програмне методичне забезпечення, яке може бути використане при навчанні не тільки в інститутах, а й у процесі самоосвіти. За результатами дослідження розроблені,

апробовані і використовуються навчальні, навчально-тематичні плани та програми фахової підготовки, підвищення кваліфікації менеджерських кадрів для освітніх закладів України.

**Вірогідність** результатів дослідження забезпечується методологічною обґрунтованістю його вихідних позицій, застосуванням взаємодоповнюючих методів, що відповідають його предмету, меті та завданням; застосуванням методів математичної статистики при опрацюванні матеріалу.

**Апробація та впровадження.** Результати дослідження доповідалися на засіданнях кафедри педагогіки Рівненського педагогічного інституту, на спільному засіданні кафедр управління та професійної освіти Українського інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти, на засіданні координаційної ради з питань післядипломної освіти при Міністерстві освіти України, міжвузівських науково-практичних конференціях (м.Рівне, липень 1994 р.), науково-практичній конференції "Актуальні проблеми вищої педагогічної і загальноосвітньої школи" (Рівне, листопад 1995р.); матеріали дисертації використовувалися у ході дворічної заочної та однорічної стаціонарної підготовки менеджерів освіти, при підвищенні кваліфікації керівників шкіл Рівненським інститутом підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, Волинським, Херсонським, Хмельницьким інститутами удосконалення кваліфікації вчителів.

#### **На захист виносяться:**

1. Теоретично обґрунтовані організаційно-педагогічні основи індивідуалізації підготовки менеджерів освіти.
2. Експериментально апробована модель професійної компетентності менеджера освіти шкільного рівня.

3. Організаційно-педагогічна система навчання, побудована на основі моделі компетентності і зорієнтована на індивідуалізацію та диференціацію.

### **Структура та основний зміст дисертації**

Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку основної використаної літератури та додатків.

У вступі обгрунтовано актуальність проблеми, визначено об'єкт і предмет дослідження, сформульовано його гіпотезу, мету і головні завдання, визначено методологічні основи, методи дослідження, розкрито наукову новизну, теоретичне і практичне значення здобутих результатів, форми їх апробації, сформульовано основні положення, які винесено на захист.

У першому розділі - "Проблема підготовки менеджерів освіти в сучасній науці і практиці" - аналізуються тенденції розвитку світової теорії і практики управління, виявляються шляхи її застосування в підготовці менеджерів освіти, розкривається специфіка організації підготовки менеджерів освіти шкільного рівня, досліджуються педагогічні підходи до розв'язання цієї проблеми, розглядається питання застосування методів індивідуалізації та диференціації в системі підготовки менеджерів освіти.

Теоретичними засадами постановки та розв'язання проблеми підготовки менеджерів шкільного рівня нами визначено:

положення теорій менеджменту щодо особливостей управлінської діяльності в сучасній загальноосвітній середній школі;

основні педагогічні тенденції, які виявляються у навчанні зазначеної категорії управлінців.

Шляхом наших теоретичних пошуків доведено, що наукові

дослідження в галузі управління освітою, а також функцій та методів керівництва можуть бути основою для уточнення та апробації моделі менеджера освіти шкільного рівня (Є.С.Березняк, Л.І.Гранюк, І.П.Жерносек, Л.М.Каращук, Ю.А.Конаржевський, В.І.Маслов).

У процесі дисертаційного дослідження нами аналізувався досвід діяльності різних закладів освіти: інститутів підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти, інститутів удосконалення учителів, педагогічних вузів, науково-методичних центрів.

Враховуючи ті обставини, що управління освітою в Україні переживає нині період свого становлення, одним із важливих джерел для створення вітчизняної теоретичної концепції управління є адаптація кращих світових здобутків науки менеджменту.

В роботі зосереджено увагу на вивченні сучасної світової науки управління з метою адаптації її провідних положень в опрацюванні організаційно-педагогічних підходів підготовки менеджерів освіти шкільного рівня.

Суть загальних положень організаційно-педагогічних підходів полягає в наступному.

Проблема підготовки менеджерів освіти в Україні ще не знайшла достатнього висвітлення в працях учених-педагогів. Інтернаціоналізація науки менеджменту, що виявляється в наукових та емпіричних узагальненнях, виробленні загальних для всіх країн принципів ефективного керівництва, типізації його різних форм та умов реалізації, вияві особливостей національного стилю в управлінні, дозволяє використовувати у процесі підготовки менеджерів освіти надбання науки менеджменту за рубежом на рівні з вітчизняними розробками в галузі управління.

Нова генерація управлінських кадрів (менеджери освіти) діє в умовах кардинальних змін у суспільстві, що вимагає від них нових підходів до управління освітніми закладами. Недостатність обґрунтування проблеми змісту підготовки професійного менеджера та його готовності до здійснення практичної діяльності, низький рівень наукової організації праці детермінують цілу низку труднощів та відхилень в управлінській діяльності менеджерів освіти.

Існуючі системи підготовки менеджерів освіти не забезпечують необхідного рівня знань, умінь та навичок. Найістотнішими їх недоліками є: фрагментарність, відсутність системного підходу до наукового обґрунтування змісту підготовки; необґрунтованість поєднання загальнотеоретичного і специфічного компонентів у змісті навчання; недооцінка необхідності формування системного бачення перспективного розвитку освітнього закладу, розвитку стратегічного мислення та навичок індивідуального і групового спілкування; незабезпеченість центрів підготовки менеджерів освіти програмами, методичними та навчальними матеріалами.

Дидактичне обґрунтування змісту підготовки менеджерів освіти, зумовлене вимогами науково-технічного прогресу до підготовки управлінця, передбачає осмислення професійно-кваліфікованих та особистісно-необхідних якостей, які забезпечували б здійснення управлінських дій з метою ефективного функціонування педагогічних об'єктів.

Головними принципами формування змісту підготовки менеджерів освіти є: його відповідність потребам суспільства; діалектична єдність змістової та процесуальної сторін навчання; структурна єдність змісту підготовки менеджерів освіти на різних рівнях його формування.

У другому розділі “Організаційно-педагогічні умови підготовки менеджерів шкільного рівня” - з’ясовується ряд питань, що стосуються дидактичного обґрунтування змісту та процесу підготовки на основі моделі компетентності.

Зокрема, обґрунтовуються роль і місце та розробляється модель професійної компетентності менеджера освіти шкільного рівня в дидактичній системі їх підготовки.

Розробка моделі структурних елементів професійної компетентності директора школи вимагає, передусім, визначення виконуваних ним функцій. У дослідженнях науковців (В.І.Бондар, В.І.Маслов) розроблені певні підходи до класифікації функцій директора школи, що відображає багатоаспектність його діяльності. Наше теоретичне вивчення цього питання дало змогу зробити висновок, що вони можуть бути основою для подальших пошуків в удосконаленні системи підготовки керівників шкільного рівня.

У результаті аналізу відповідної науково-педагогічної літератури з’ясовано, що питання про принципову основу виділення функцій керівника взагалі і менеджера освіти зокрема, їх зміст, структуру до теперішнього часу залишається відкритим.

Наявність систематизованої інформації про знання і вміння менеджера визначені шляхом аналізу умов, змісту специфічної діяльності дали змогу сконструювати теоретичну модель його професійної компетентності.

Таким чином, зміст моделі професійної компетентності менеджера освіти шкільного рівня має таку узагальнену структуру:

- I. Педагогічне керівництво громадським вихованням школярів.
- II. Управління навчально-виховним процесом.

III. Адміністративні і фінансово-господарські функції.

IV. Учительська функція.

Кожен із вищезазначених розділів включає в себе наступні структурні елементи, до яких згруповані і відповідні знання, уміння та навички, зокрема: а) загальнотеоретичні; б) організаційно-технологічні; в) діагностико-прогностичні; г) організаційно-регулятивні; д) контрольні-коригуючі; е) законодавчо-нормативні.

На основі системи знань, умінь і навичок директора школи, запропонованої В.І.Масловим та адаптованої нами у відповідності до завдань підготовки менеджерів шкільного рівня, розроблена анкета компетентності. Вона була запропонована директорам шкіл, які в сучасних умовах, у відповідності до висновків органів управління освітою, досягли певних позитивних результатів у питаннях керівництва навчально-виховними закладами, а також науковцям, які займаються проблемами управління, методичним працівникам системи післядипломної освіти.

Для створення моделі компетентності менеджера освіти шкільного рівня використовувався метод експертних оцінок (N = 112 чол.), що дало змогу одержати модель з рейтинговою оцінкою кожного питання.

Визначення необхідного і достатнього числа експертів, а також коефіцієнтів узгодженості (конкордації), колективної експертної оцінки з кожного питання анкети компетентності, точності і надійності цієї оцінки було проведено на основі методики обробки результатів експертного дослідження з використанням методів математичної статистики.

Формуючий експеримент (N = 364 чол.) складався із трьох взаємопов'язаних етапів:

1. Діагностичний. На цьому етапі здійснювалось діагностування наявних знань, умінь, навичок, особистісних якостей з використанням комплексної методики. Критерії та показники вивчення: рівень розвитку управлінських здібностей, вольових якостей, спрямованості особистості. Відповідно до прийнятої нами концепції, за якою в основу створення організаційно-педагогічних умов необхідно покласти модель компетентності менеджера освіти шкільного рівня, розроблена індивідуально-групова система підготовки для кожного слухача. Вона являє собою сукупність таких взаємопов'язаних елементів, як цілі підготовки, зміст, методи, засоби та організаційні форми підготовки менеджера. Системоутворюючим фактором її є цілі підготовки, що є індивідуальними для кожного слухача. Перед початком навчання на основі згаданої вище анкети з'ясовувалося, якими знаннями і на яких рівнях володіє кожен слухач. З кожного питання анкети визначалася різниця між балом моделі і балом, виставленим слухачем. Таким чином, накладання моделі компетентності на результати вхідного тестування кожного слухача дало змогу визначити цілі і побудувати індивідуальну дидактичну систему підготовки.

2. Організаційний. Головні завдання цього етапу:

а) розробка з урахуванням результатів попереднього етапу навчальних та навчально-тематичних, індивідуальних планів та індивідуальних програм підготовки менеджерів освіти;

б) організація експериментального навчання на базі Рівненського інституту підвищення кваліфікації педагогічних кадрів;

в) здійснення систематичного контролю за рівнем знань, умінь і навичок.

Для визначення змісту підготовки майбутнього керівника школи результат вхідного тестування по кожному питанню

анкети компетентності порівнювався із балом, встановленим по цьому ж питанню в моделі компетентності. Аналіз цієї різниці в балах дав можливість виділити цілі навчальні курси, які повинні читатися для слухачів у складі повної групи, визначити зміст і обсяг індивідуальної роботи, встановити організаційні форми навчання.

Так, по блоку моделі “Педагогічне керівництво вихованням школярів” для всіх груп слухачів курсів директорів шкіл високий різницевий бал ( а він свідчить про відсутність серйозної підготовки) був одержаний з таких питань:

- психологічні основи індивідуального підходу до процесу виховання ( $\Delta = 5,7$ ,  $m = 72\%$ ), - тут і далі  $\Delta$  - середній різницевий бал;  $m$  - відсоток тих слухачів, для яких  $\Delta$  лежить в інтервалі 0,4 бала;

- педагогічні основи самовиховання ( $\Delta = 4,8$ ,  $m = 74\%$ );

- критерії оцінки виховної роботи учителя-предметника, класного керівника ( $\Delta = 4,3$ ,  $m = 66\%$ );

- методика роботи з неформальними об'єднаннями учнів ( $\Delta = 4,6$ ,  $m = 69\%$ ) та ін.

З блоку “Управління навчально-виховним процесом” - з таких питань:

- психологічні основи диференційованого навчання ( $\Delta = 5,1$ ,  $m = 82\%$ );

- зміст і засоби оптимізації процесу навчання ( $\Delta = 5,5$ ,  $m = 74\%$ ) та ін.

Для групи слухачів 9-місячних курсів менеджерів освіти з високим різницевим балом крім вищеназваних були ще й інші питання. Наприклад, з першого блоку - це:

- методика педагогічного керівництва учнівським самоуправлінням ( $\Delta = 5,1$ ,  $m = 84\%$ );

- зміст і форми організації роботи школи як центру виховної роботи в мікрорайоні ( $\Delta = 4,9$ ,  $m = 76\%$ ) та ін.

Для членів творчих проблемних груп директорів шкіл з першого блоку моделі компетентності найвищий різницевий бал одержано з питання:

- методика соціально-педагогічних досліджень ( $\Delta = 6,4$ ,  $m = 91\%$ );

- методика діагностування і прогнозування процесу виховання школярів ( $\Delta = 5,5$ ,  $m = 83\%$ ) та ін.

Крім того, практично кожен із слухачів різної категорії мав такі питання, які визначали сферу його особливого професійного інтересу.

Різницевий бал для таких питань, як правило, високий:  $\Delta = 6 - 8$ . Це: основи формування системності знань школярів; контроль за якістю знань, умінь і навичок та ін.

Одержана інформація і була покладена в основу планування та проведення навчальної роботи, а також поточного і підсумкового контролю. Для слухачів з питання, яке характеризувалось високим різницевим балом, а також високим відсотком масовості, були організовані лекційно-семінарські заняття, впроваджена блочно-модульна система навчання, проводились тематичні семінари, конференції та ін.

Індивідуальні питання, які визначали коло особливого професійного інтересу кожного слухача ввійшли в план самостійного вивчення на основі індивідуальної програми і індивідуального навчального плану під керівництвом спеціалістів.

Курсові роботи та реферати мали прикладний характер і передбачали можливість практичної реалізації теоретичних знань. Так, зокрема, кожен слухач з предмета "Маркетинг освіти" мав розробити і обґрунтувати фінансово-економічну

діяльність своєї шкільної комерційної фірми, яка б допомогла школі не тільки існувати, а по можливості і процвітати.

Тематика курсових робіт з курсів “Управління навчальним процесом” та “Управління загальноосвітньою школою” передбачала розв’язання нестандартних питань в умовах реформування та становлення національної школи.

Практичні навички і вміння перевірялися при проходженні слухачами управлінської практики у школах. Для цілеспрямованої роботи слухачів була запропонована програма, розрахована на 4 тижні. Вона передбачала такі завдання:

- формування цілісного уявлення про систему управління школою;
- ознайомлення з реалізацією етапів управлінського циклу, аналіз форм і методів управлінських дій керівників шкіл у кожному конкретному випадку;
- вивчення кращого досвіду управління школою;
- формування вмінь у розв’язанні конкретних управлінських завдань;
- вивчення змісту і головних напрямків управлінської діяльності дирекції школи;
- виконання на базі даної школи завдань експериментально-узагальнюючого характеру;
- збір, узагальнення інформації для дипломної роботи.

На завершальному етапі навчання слухачам пропонувалось провести самооцінку своїх знань, вмінь і навичок, що передбачає модель компетентності менеджера освіти шкільного рівня. Як і при вхідному тестуванні на цьому етапі була використана схема рівнів педагога-дослідника В.П.Безпалько:

0 - “розуміння”, I - “знайомство”, II - “відтворення”, III - “уміння”, IV - “трансформація”.

## Порівняльна характеристика сформованості професійної підготовки менеджера освіти шкільного рівня

Рівні	Напрямки діяльності менеджера								
	Педагогічне керівництво громадським вихованням школярів		Управління навчально-виховним процесом		Адміністративна і фінансово-господарська функції		Учительська функція		
	початк етап, %	заверш етап, %	початк етап, %	заверш етап, %	початк етап, %	заверш етап, %	початк етап, %	заверш етап, %	
0	"Розуміння"	7,8	-	8,9	-	15,5	-	-	-
I	"Знайомство"	18,2	5,2	26,7	16	29,5	12,4	-	-
II	"Відтворення"	46,7	27,3	44,6	28,6	34,8	31	20	-
III	"Уміння"	18,3	46,7	12,6	41,1	20,2	42,6	60	80
IV	"Трансформація"	9	20,8	7,2	14,3	-	14	20	20

Аналіз зведених результатів сформованості професійної підготовки дав змогу зробити висновок: в слухачів курсів менеджерів освіти шкільного рівня різної тривалості, учасників постійно діючих семінарів, членів проблемно-пошукових груп відбулось зміщення в рівнях засвоєння знань, умінь і навичок з усіх блоків питань моделі компетентності менеджера освіти в напрямку їх зростання.

Аналіз таблиці засвідчує, якщо на початковому етапі у слухачів були питання, які сприймалися на рівні розуміння, то в ході навчання таких не стало. Суттєво знизився відсоток питань, якими слухачі володіють на рівні розпізнавання. Майже третина питань залишається засвоєною на репродуктивному рівні. Це зрозуміло, оскільки практичні навички менеджерської роботи у слухачів ще недостатні. Спостерігається суттєве зростання тих питань, які слухачі можуть вирішувати на продуктивному та творчо-пошуковому рівнях. Це підтверджується характеристикою їх дублерської практики

директорами шкіл, яка засвідчила творчий підхід до розв'язання конкретних різнопланових ситуацій, що їх директори шкіл доручали розв'язувати дублерам. Отже, приходимо до висновку, що навчання за даною спеціальністю є необхідною складовою ефективності освітянського управління.

Результати дисертаційного дослідження узагальнюються такими висновками:

1. Проблема підготовки менеджерів освіти в Україні ще не знайшла достатнього висвітлення у працях учених-педагогів. Інтернаціоналізація науки менеджменту, що виявляється в наукових та емпіричних узагальненнях, виробленні загальних для всіх країн принципів ефективного керівництва, типізації його різних форм та умов реалізації, вияві особливостей національного стилю в управлінні, дозволяє використовувати у процесі підготовки менеджерів освіти надбання науки менеджменту за рубежом на рівні з вітчизняними розробками в галузі управління.

Нова генерація управлінських кадрів (менеджери освіти) діє в умовах кардинальних змін у суспільстві, що вимагає від них нових підходів до управління освітніми закладами. Нерозробленість проблеми обґрунтування умов підготовки професійного менеджера для освітніх закладів, недостатня підготовка до здійснення менеджерської діяльності, низький рівень наукової організації праці детермінують цілу низку труднощів та відхилень в управлінській діяльності менеджерів освіти.

2. Дидактичне обґрунтування умов підготовки менеджерів освіти, що випливають з вимог науково-технічного прогресу до підготовки управлінця, передбачає педагогічне осмислення професійно-кваліфікованих та особистісно-необхідних якостей,

які забезпечували б здійснення ними управлінських дій з метою ефективного функціонування педагогічних об'єктів.

3. Системний підхід до добору змісту підготовки менеджерів освіти можна реалізувати лише тоді, якщо розглядати його на п'яти рівнях: загальної теорії, навчального предмета, навчального матеріалу, реалізації змісту та його засвоєння.

4. Головними принципами формування змісту підготовки менеджерів освіти мають бути такі: відповідність змісту підготовки потребам суспільства; діалектична єдність змістової та процесуальної сторін навчання; структурна єдність змісту підготовки менеджерів освіти на різних рівнях його формування.

5. Розроблена та обгрунтована у ході дослідження модель професійної компетентності менеджера освіти шкільного рівня є базовою для створення програм та планів підготовки менеджерських кадрів для освітянських закладів. Наявність обгрунтованого комплексу знань у менеджерів освіти зумовлює потенційну можливість здійснення ними ефективного керівництва освітніми закладами, можливість орієнтуватися в передбачених ситуаціях, творчо підходити до менеджерської діяльності, забезпечувати випереджувальний розвиток системи освіти в Україні за умов демократичних перетворень у суспільстві.

6. Створена на основі моделі компетентності індивідуально-групова дидактична система підготовки менеджерів шкільного рівня забезпечує підвищення ефективності цієї підготовки.

Висунуті в гіпотезі положення підтверджені в ході експериментального дослідження. Перспективи дослідження ми бачимо в подальшому теоретичному та експериментальному вивченні питань підготовки менеджерів освіти позашкільного рівня.

Теоретичні положення й практичні висновки дослідження знайшли відображення в таких публікаціях:

1. Управління виховною діяльністю школи. - Рівне: ШКПК, 1996. - 56 с. (у співавторстві).

2. Проблеми впровадження нових педагогічних технологій. //Актуальні проблеми впровадження нових педагогічних технологій та інновацій в навчальний процес сучасної школи. Матеріали міжвузівської науково-практичної конференції. - Рівне. 1995. - С. 8-9.

3. Деякі аспекти нового підходу до змісту і організації перепідготовки керівників загальноосвітніх шкіл. //Актуальні проблеми вищої педагогічної і загальноосвітньої школи. - Матеріали міжвузівської науково-практичної конференції. - Рівне: РДП, 1995. - С. 8-9.

4. Модель професійної компетентності педагога. Збірник. - Рівне: ШКПК, 1996. - С.40-53.

5. Керівництво підвищенням професійного рівня вчителя у школі. - Рівне: ШКПК, 1996. - 56 с.

6. Теорія і практика зарубіжного менеджменту та їх використання при підготовці менеджерів освіти. - Рівне: ШКПК, 1996. - 62 с.

**Kryvko M. P.** The organizational pedagogical principles of individualization and differentiation of school managers' training. The dissertation for a candidate degree of pedagogical sciences, speciality 13.00.01 - the theory and history of pedagogics, Kyiv T. Shevchenko State University, Kyiv, 1996. The process of school managers' training was investigated in the post - graduated system. The organizational pedagogical principles and models of professional managers' training competence were elaborated. The experimental investigation showed the efficiency and the expediency of the managers' training.

**Кривко М.П.** Организационно-педагогические основы индивидуализации подготовки менеджеров образования школьного уровня.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук по специальности 13.00.01 - теория и история педагогики. Киевский университет имени Тараса Шевченко, Киев. 1996.

Исследовался процесс подготовки менеджеров образования школьного уровня в системе последиplomного образования.

Разработаны модель профессиональной компетентности менеджера образования и организационно-педагогические основы его подготовки.

Экспериментальное исследование показало эффективность и целесообразность организации обучения менеджеров указанной категории.

Ключові слова: “підготовка менеджерів”, “модель компетентності”, “індивідуалізація та диференціація”, “організаційно-педагогічні умови”.

Підп. до друку 14.08.96. Зам. 79. Тираж 100 пр.

Віддруковано у друкарні "Каліграф",  
м.Рівне, вул. Тополева, 74. тел. (0362) 237130

438353

AB 35.500

AB 35.500