

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ДОНБАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД «ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ГОЛОВКО Ольга Сергіївна

УДК 374.015.31:321.7:37-057.212

ДИСЕРТАЦІЯ

ФОРМУВАННЯ ДЕМОКРАТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ
МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ ЗАСОБАМИ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ

01 – Освіта / Педагогіка

015 – Професійна освіта (за спеціалізаціями)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

О. С. Головко

Науковий керівник: **Гаврілова Людмила Гаврилівна**, доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри теорії і практики початкової освіти ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»

Полтава – 2023

АНОТАЦІЯ

Головко О. С. Формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 01 Освіта/Педагогіка за спеціальністю 015 Професійна освіта (за спеціалізаціями). – ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», Полтава, 2023.

У дисертації на основі ґрунтовного аналізу вітчизняного й зарубіжного досвіду в галузі демократичної культури, врахування принципів компетентнісного, культурологічного, аксіологічного та синергетичного підходів, загальних процесів цифровізації суспільства й освіти здійснено теоретичне обґрунтування й експериментальну перевірку педагогічних умов формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що *вперше* теоретично обґрунтовано педагогічні умови формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти (проведення інформаційної кампанії серед науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти щодо сутності демократичної культури майбутніх керівників закладів освіти та ролі неформальної освіти в цьому процесі; розвиток мотивації до формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти, усвідомлення ролі демократичних цінностей в управлінні закладами освіти; засвоєння комплексу знань щодо особливостей демократичного управління сучасними закладами освіти через запровадження спеціальної (вибіркової) навчальної дисципліни «Демократична культура менеджера освіти»; запровадження тренінгових методів навчання в підготовку здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент для розвитку умінь та навичок майбутніх фахівців здійснювати демократичне управління закладами освіти); до вітчизняного

наукового обігу введено поняття «демократична культура майбутніх менеджерів освіти» як комплекс особистісних якостей майбутніх фахівців (лідерство, відповідальність, ініціативність, толерантність, повага до людей, емпатія), що базуються на знаннях у галузі демократії, сучасних демократичних цінностях, практичних уміннях та ставленнях під час прийняття управлінських рішень та планування в сфері освіти; *уточнено* структуру демократичної культури майбутніх менеджерів освіти в єдності чотирьох компонентів: аксіологічного, гносеологічного, комунікативно-діяльнісного та рефлексивного; *конкретизовано* критерії, показники та рівні сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти; *удосконалено* форми і методи професійної підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент; *набули подальшого розвитку* наукові уявлення про модернізацію підготовки майбутніх менеджерів освіти, зокрема щодо запровадження форми, методів та засобів неформальної освіти.

Практичне значення дослідження визначено вдосконаленням змісту професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти, передусім реалізацією педагогічних умов формування їхньої демократичної культури; створенням комплексу цифрових інформаційних ресурсів, що містять ключову інформацію про особливості демократизації управління закладами освіти; розробленням та запровадженням навчальної дисципліни вільного вибору здобувачів «Демократична культура менеджера освіти»; розроблення тренінгу «Розвиваємо демократичну культуру online» та хакатону «Цифрові технології розвитку демократичної культури керівників закладів освіти» (Hask4DC).

На підставі аналізу вітчизняних і зарубіжних наукових джерел визначено сутність поняття «*демократична культура майбутніх менеджерів освіти*», яка тлумачиться як комплекс особистісних якостей майбутніх фахівців (лідерство, відповідальність, ініціативність, толерантність, повага до людей, емпатія), що базуються на знаннях у галузі демократії, сучасаних

демократичних цінностях, практичних умінь та ставленнях під час прийняття управлінських рішень та планування в сфері освіти.

Охарактеризовано структуру демократичної культури майбутніх менеджерів освіти, до якої ввійшли аксіологічний, гносеологічний, комунікативно-діяльнісний, рефлексивний компоненти. Сформованість кожного компонента визначено відповідним критерієм:

– професійно-ціннісний критерій, що визначає наявність групи професійних цінностей, що є ключовими для успішного управління закладом освіти та побудови демократичних відносин (із показниками: виявлення значущості професійної діяльності, наявність усвідомлення важливості феномена демократичної культури для успішного здійснення професійної діяльності майбутніми керівниками закладів освіти, розуміння цінності різноманіття та прагнення слідувати цінностям демократичного суспільства);

– знаннєвий критерій, який вказує на ступінь опанування майбутніми менеджерами освіти комплексом нормативних, термінологічних, концептуальних, процесуальних та мовленнєвих знань (із показниками: знання основної міжнародної та національної нормативно-правової бази регулювання демократичних відносин в суспільстві; основних понять демократизації освіти та управління закладами освіти; підходів та принципів демократизації освіти та управління закладами освіти; технологій демократичного управління закладами освіти);

– комунікативно-процесуальний критерій, що вказує на сформованість умінь та навичок майбутніх менеджерів освіти, необхідних для успішного здійснення професійної діяльності (із показниками: уміння використовувати вербальні та невербальні засоби спілкування, уміння знаходити альтернативні шляхи вирішення або запобігання конфліктних ситуацій, уміння здійснювати стратегічне планування розвитку закладу освіти з урахуванням соціальних пріоритетів; уміння бути емпатійними та гнучкими у прийнятті рішень);

– оцінний критерій, що передбачає сформованість рефлексивної позиції майбутнього керівника закладу освіти (із показниками: здатність оцінювати власну діяльність із точки зору демократичної культури з метою виявлення та долання труднощів, усвідомлення рівня розвитку власної демократичної культури).

Спираючись на проведені теоретичні розвідки щодо визначення педагогічних умов, методів, методологічних підходів та принципів підготовки майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти, з урахуванням соціального замовлення суспільства на підготовку конкурентоспроможних керівників закладів освіти зі сформованою демократичною культурою, що є зумовленим процесами демократизації суспільства в цілому та зокрема освітньої сфери; Закону України «Про освіту» (2017), Концепції розвитку педагогічної освіти (2018), Указу Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» (2019) нами було розроблено *модель* формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти. Розроблена модель містить три блоки. Перший *цільовий* блок включає визначену мету спроектованої моделі, що полягає в підвищенні рівня сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти; завдання упровадження розробленої моделі; наукові методи (системний, культурологічний, аксіологічний, синергетичний), загальнодидактичні (принципи відповідності змісту освіти сучасним потребам суспільного розвитку, системності і послідовності, науковості, зв'язку теорії і практики, комунікативності, демократизації, свідомості та активності) та специфічні (принципи діалогізації, усвідомленої перспективи, різноманітності освіти, принцип конструктивності, неформального навчання) принципи.

До другого – *змістово-процесуального блоку* – увійшли структурні компоненти демократичної культури майбутніх менеджерів освіти; умови формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами

неформальної освіти, як-от: проведення інформаційної кампанії серед науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти щодо сутності демократичної культури майбутніх керівників закладів освіти та ролі неформальної освіти в цьому процесі; розвиток мотивації до формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти, усвідомлення ролі демократичних цінностей в управлінні закладами освіти; засвоєння комплексу знань щодо особливостей демократичного управління сучасними закладами освіти через запровадження спеціальної (вибіркової) навчальної дисципліни «Демократична культура менеджера освіти»; запровадження тренінгових методів навчання в підготовку здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент для розвитку умінь та навичок майбутніх фахівців здійснювати демократичне управління закладами освіти. Також у змісті другого блоку охарактеризовано методи, форми та засоби формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти.

У третьому – *діагностичному* – блоці визначено критерії (професійно-ціннісний, знаннєвий, комунікативно-процесуальний, оцінний) та рівні (інтуїтивний, репродуктивний, адаптивний) сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти.

Схарактеризовано навчально-методичне забезпечення реалізації педагогічних умов формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти, до якого увійшли низка засобів, зокрема:

– комплекс цифрових інформаційних ресурсів, що містять ключову інформацію про особливості демократизації управління закладами освіти («Теоретико-правові аспекти демократизації управління закладами освіти», «Демократична культура керівника закладу освіти», «Ефективні методи та засоби формування демократичної культури майбутнього менеджера освіти», «Роль неформальної освіти у професійній підготовці майбутніх керівників закладів освіти»);

– навчальна дисципліна вільного вибору здобувачів «Демократична культура менеджера освіти», зміст якої включав чотири основні теми «Теоретико-нормативні основи демократизації управління закладами освіти», «Ціннісні засади управління закладами освіти», «Комунікаційні стратегії управління закладом освіти», «Цифрові технології в професійній діяльності менеджера освіти»;

– тренінг «Розвиваємо демократичну культуру online», який відбувався в онлайн форматі з використанням сервісу відеоконференцій Zoom;

– хакатон «Цифрові технології розвитку демократичної культури керівників закладів освіти» (Hack4DC), проведення якого було націлене на пошук оригінальних ідей щодо використання цифрових технологій як інструменту демократизації освіти та поширення ідей демократії в освіті. Цільовою аудиторією хакатону виступили здобувачі другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент.

Експериментальна перевірка ефективності педагогічних умов формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти засвідчила позитивну динаміку показників сформованості досліджуваного педагогічного феномена серед респондентів експериментальних груп, тоді як серед здобувачів контрольних груп зафіксовано незначні зрушення в показниках сформованості демократичної культури засобами неформальної освіти. Перевірка отриманих результатів методами математичної статистики підтвердила ефективність реалізації педагогічних умов формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти.

Основні положення, результати й висновки дисертаційної роботи можуть бути використані керівниками закладів освіти, викладачами закладів вищої освіти, науковцями для подальшого обґрунтування теоретичних і методичних засад формування демократичної культури майбутніх

менеджерів освіти засобами неформальної освіти; у системі підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників закладів освіти різних рівнів, створення навчально-методичних посібників, у самоосвітній діяльності фахівців.

Ключові слова: культура, демократична культура, неформальна освіта, дистанційний курс, тренінг, хакатон, модель формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Статті у наукових фахових виданнях України, зокрема, які включені до міжнародних наукометричних баз:

1. **Головко О.**, Головко С., Мелещенко Л. Тьюторський супровід як ресурс модернізації освітнього процесу закладу вищої освіти. *Гуманізація навчально-виховного процесу*. 2019. №5(97). С. 113–122. DOI: [https://doi.org/10.31865/2077-1827.5\(97\)2019.196465](https://doi.org/10.31865/2077-1827.5(97)2019.196465)

2. **Головко О. С.** Компаративний аналіз понять : «демократична культура» та «культура демократії» в контексті підготовки майбутніх менеджерів освіти. *Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти*. 2020. Випуск 13. С. 206 – 216. DOI: <https://doi.org/10.31865/2414-9292.13.2020.223143>

3. **Головко О. С.** Тренінгові методи розвитку демократичної культури майбутніх менеджерів освіти. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2021. Випуск 1(48). С. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2021.48.88-92>

4. **Головко О. С.** Теоретико-правові аспекти демократизації управління закладами вищої освіти в європейському освітньому просторі. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. Випуск 56. 2021. С. 15–31. DOI: <https://doi.org/10.34142/2312-1548.2021.56.02>

5. **Головко О. С.** Закордонний досвід підготовки майбутніх менеджерів освіти в умовах неформальної освіти. *Наукові перспективи*. 2021. Випуск №12 (18). С. 536–545. DOI: <https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-12>

Стаття в зарубіжному науковому виданні:

6. **Головко О. С.** Дефінітивний аналіз поняття «демократична культура майбутніх менеджерів освіти». *KELM (Knowledge, Education, Law, Management)*. 2022. № 3(47). С. 3–9. DOI: <https://doi.org/10.51647/kelm.2022.3.1>

Статті в інших виданнях, матеріали конференцій:

7. **Головко О. С.** Напрями і підходи до організації методологічної підготовки менеджера освіти. *Професіоналізм педагога в умовах освітніх інновацій* : матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Слов'янськ, 26 – 27 вересня 2019 р.). Слов'янськ : Видавництво «Папірус», 2019. С. 187–191.

8. **Головко О. С.** Зарубіжний досвід розвитку культури демократії в освіті. *Перспективні напрями сучасної науки та освіти* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Слов'янськ, 19 – 20 травня 2020 р.). Слов'янськ : Видавництво «Папірус», 2020. С. 144–148.

9. **Головко О. С.** Аналіз вивчення концепції громадянського виховання студентів ЗВО. *Сучасні технології розвитку професійної майстерності майбутніх учителів* : матеріали IV Міжнародної інтернет-конференції (м. Умань, 22 жовтня 2020 р.). Умань, 2020. С. 33–37.

10. **Головко О. С.** Філософський діалог як метод демократизації вищої освіти. *Методика викладання європейської інтеграції* : матеріали Всеукраїнського науково-методичного семінару. В рамках проєкту Еразмус+ напряму ім. Жана Моне 621046-EPP-1-2020-1-UA-EPPJMO-MODULE Європейська політична інтеграція : історична ретроспектива та сучасність (м. Глухів, 15 грудня 2020 р.). Глухів, 2020. С. 23–28.

11. **Головко О. С.** Тренінг з демократії для майбутніх менеджерів освіти. *Демократія та освіта : викладання та навчання демократії в початковій школі та педагогічній освіті* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Слов'янськ, 21–22 квітня 2021 р.). Слов'янськ : ДДПУ, 2021. С. 40–45.

12. **Головко О. С.** Теоретико-нормативні аспекти демократизації управління закладами освіти. *Креативна трансформація та модернізація сучасного суспільства* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 28 червня 2022 р.). Харків, 2022. С. 33–35.

ABSTRACT

Holovko O. S. Development of prospective education managers' democratic culture by means of non-formal education.

The thesis for Doctor of Philosophy degree in knowledge area 01 Education/Pedagogy, specialty 015 Vocational Education (by specializations). – Luhansk Taras Shevchenko National University, Poltava, 2023.

The thesis, based on a thorough analysis of domestic and foreign experience in the field of democratic culture, taking into account the principles of competence-based, cultural, axiological and synergistic approaches, general processes of digitalisation of society and education, provides a theoretical substantiation and experimental verification of the pedagogical conditions for developing prospective education managers' democratic culture by means of non-formal education.

The scientific novelty of the study is in the fact that *for the first time* the pedagogical conditions for developing prospective education managers' democratic culture by means of non-formal education are theoretically substantiated (conducting an information campaign among research and teaching staff of higher education institutions on the essence of the democratic culture of prospective educational institution managers and the role of non-formal education in this process; fostering the motivation to develop prospective education managers' democratic culture, awareness of the role of democratic values in the management of education institutions; mastering a set of knowledge about the peculiarities of democratic management of modern educational institutions by introducing a special (elective) course “Democratic Culture of Education Manager”; the introduction of workshop methods in the training of Master students in the specialty 073 Management to develop the skills of prospective specialists to carry out democratic management of education institutions); the term “prospective education managers' democratic culture” is introduced into the national scientific circulation as a complex of prospective specialists' personal qualities (leadership, responsibility, initiative, tolerance, respect for people, empathy) based on

knowledge in the field of democracy, modern democratic values, practical skills and attitudes in making managerial decisions and planning in the field of education; the structure of prospective education managers' democratic culture in the unity of four components is *clarified*: axiological, gnoseological, communicative and reflective; the criteria, indicators and levels of development of prospective education managers' democratic culture are *specified*; the forms and methods of professional training of Master students in the specialty 073 Management are *improved*; scientific ideas about the modernisation of prospective education managers' training, in particular, the introduction of forms, methods and means of non-formal education, *have been further developed*.

The practical significance of the study is determined by improving the content of prospective education managers' professional training, primarily the implementation of pedagogical conditions for developing their democratic culture; creating a set of digital information resources containing key information about the peculiarities of democratisation of management in educational institutions; developing and implementing the elective course for students "Democratic Culture of Education Manager"; developing the workshop "Developing Democratic Culture Online" and the hackathon "Digital Technology of Developing Democratic Culture of Education Institution Directors" (Hack4DC).

Based on the analysis of domestic and foreign scientific sources, the essence of the term "prospective education managers' democratic culture" is defined, which is interpreted as a complex of prospective specialists' personal qualities (leadership, responsibility, initiative, tolerance, respect for people, empathy) based on knowledge in the field of democracy, modern democratic values, practical skills and attitudes in making managerial decisions and planning in the field of education.

The structure of prospective education managers' democratic culture is characterised, which includes axiological, gnoseological, communicative-activity, and reflective components. The development of each component is determined by the corresponding criterion:

- professional-value criterion, which determines the presence of a group of professional values that are key to the successful management of an educational institution and building democratic relations (with indicators: defining the importance of professional activity, awareness of the importance of the phenomenon of democratic culture for the successful implementation of professional activities by prospective educational institution directors, understanding the value of diversity and willingness to follow the values of the democratic society);

- knowledge-based criterion that indicates the degree of mastering a set of normative, terminological, conceptual, procedural and linguistic knowledge by prospective education managers (with indicators: knowledge of the basic international and national legal framework for regulating democratic relations in society; basic concepts of democratisation of education and educational institution management; approaches and principles of democratising education and educational institution management; technologies of democratic educational institution management;

- communicative and procedural criterion, which indicates the development of skills and abilities of prospective education managers that are necessary for the successful implementation of professional activities (with indicators: the ability to use verbal and non-verbal means of communication, the ability to find alternative ways to resolve or prevent conflict situations, an ability to carry out strategic planning of the development of an educational institution, taking into account social priorities; an ability to be empathetic and flexible in decision-making);

- evaluation criterion that is focused on the development of a reflective position of the prospective directors of education institutions (with indicators: an ability to evaluate one's own activities in terms of democratic culture in order to identify and overcome difficulties, awareness of the level of development of one's own democratic culture).

Based on the theoretical research on defining pedagogical conditions, methods, methodological approaches and principles of training prospective education managers through non-formal education, taking into account the social order of the society for training competitive education institution leaders with the developed democratic culture, which is due to the processes of democratising the society in general and the educational sphere in particular, the Law of Ukraine “On Education” (2017), the Concept of Development of Pedagogical Education (2018), the Decree of the President of Ukraine “On the Goals of Sustainable Development of Ukraine for the Period till 2030” (2019), we have developed the *model* of developing prospective education managers’ democratic culture by the means of non-formal education. The developed model contains three blocks. The first *target* block includes the defined goal of the designed model, which is to increase the level of development of prospective education managers’ democratic culture by the means of non-formal education; objectives of implementing the developed model; scientific methods (system-based, cultural, axiological, synergistic), general didactic (principles of compliance of the education content with the modern needs of social development, systematic and consistent, scientific, connection between theory and practice, communicative, democratisation, consciousness and activity) and specific (principles of dialogisation, informed perspective, diversity of education, principle of constructiveness, non-formal learning) principles.

The second – *content and process block* – includes structural components of prospective education managers’ democratic culture; conditions for the development of prospective education managers’ democratic culture by means non-formal education, such as: conducting an information campaign among research and teaching staff of higher education institutions on the essence of prospective education managers’ democratic culture and the role of non-formal education in this process; fostering the motivation to develop prospective education managers’ democratic culture, awareness of the role of democratic values in the management of education institutions; mastering a set of knowledge about the peculiarities of democratic management of modern educational

institutions through the introduction of a special (elective) course “Democratic Culture of Education Manager”; the introduction of workshop methods in the training of Master students in the specialty 073 Management to develop the skills of prospective specialists to carry out democratic management of education institutions. The content of the second block also describes the methods, forms and means of developing prospective education managers’ democratic culture by means of non-formal education.

The third – *diagnostic* – block defines the criteria (professional-value, knowledge-based, communicative-procedural, evaluative) and levels (intuitive, reproductive, adaptive) of the development of prospective education managers’ democratic culture.

The thesis characterises the educational and methodological support for implementing the pedagogical conditions for developing prospective education managers’ democratic culture, which includes a number of tools, in particular:

- a set of digital information resources containing key information on the peculiarities of democratising the educational institutions management (“Theoretical and legal aspects of democratising educational institutions management”, “Democratic culture of educational institution directors”, “Effective methods and means of developing prospective education managers’ democratic culture”, “The role of non-formal education in the professional training of prospective educational institution directors”);

- the elective academic course for students “Democratic Culture of Education Manager”, whose content includes four main topics: “Theoretical and normative foundations of democratising educational institutions management”, “Value bases of educational institution management”, “Communication strategies of educational institution management”, “Digital technologies in education managers’ professional activity”;

- workshop “Developing Democratic Culture Online”, which is held online using the Zoom video conferencing service;

– Hack4DC (Digital Technologies for Developing Democratic Culture of Educational Institution Directors), aimed at finding original ideas for using digital technologies as a tool for democratising education and spreading the ideas of democracy in education. The target audience of the hackathon includes Master students in the specialty 073 Management.

The experimental verification of the effectiveness of pedagogical conditions for developing prospective education managers' democratic culture by means of non-formal education has shown a positive dynamics of indicators of the development of the studied pedagogical phenomenon among the respondents of the experimental groups, whereas among the respondents of the control groups there are slight changes in the indicators of the development of democratic culture by means of non-formal education. The verification of the results obtained by the methods of mathematical statistics confirms the effectiveness of the implementation of pedagogical conditions for developing prospective education managers' democratic culture by means of non-formal education.

The main foundations, results and conclusions of the thesis can be used by heads of educational institutions, teachers of higher education institutions, researchers for further substantiation of the theoretical and methodological foundations of developing prospective education managers' democratic culture by means of non-formal education; in the system of advanced training and retraining of heads of educational institutions of different levels, creation of teaching guidelines, in the self-education activities.

Keywords: culture, democratic culture, non-formal education, distance learning, workshop, hackathon, model of developing prospective education managers' democratic culture by means of non-formal education.

LIST OF THE APPLICANT'S PUBLISHED PAPERS

Scientific papers in professional scientific editions of Ukraine

1. **Holovko O.**, Holovko S., Meleshchenko L. (2019). Tiutorskyi suprovid yak resurs modernizatsii osvitnoho protsesu zakladu vyshchoi osvity [Tutor support as a resource for modernization of the educational process of a higher education institution]. *Humanizatsiia navchalno-vykhovnoho protsesu – Humanisation of learning and upbringing process*, 5(97), 113–122. DOI: [https://doi.org/10.31865/2077-1827.5\(97\)2019.196465](https://doi.org/10.31865/2077-1827.5(97)2019.196465) [in Ukrainian].
2. **Holovko O. S.** (2020). Komparatyvnyi analiz poniat: “demokratychna kultura” ta “kultura demokratii” v konteksti pidhotovky maibutnikh menedzheriv osvity [Comparative analysis of concepts: “democratic culture” and “culture of democracy” in the context of prospective education managers’ training]. *Profesionalizm pedahoha: teoretychni y metodychni aspekty – Professionalism of the teacher: theoretical and methodological aspects*, 13, 206–216. DOI: <https://doi.org/10.31865/2414-9292.13.2020.223143> [in Ukrainian].
3. **Holovko O. S.** (2021). Treninhovi metody rozvytku demokratychnoi kultury maibutnikh menedzheriv osvity [Training methods for developing prospective education managers’ democratic culture]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu: seriya “Pedahohika. Sotsialna robota” – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University: series „Pedagogy. Social work”*, 1(48), 88–93. DOI: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2021.48.88-92> [in Ukrainian].
4. **Holovko O. S.** (2021). Teoretyko-pravovi aspekty demokratyzatsii upravlinnia zakladamy vyshchoi osvity v yevropeyskomu osvitnomu prostori. Zasoby navchalnoi ta naukovo-doslidnoi roboty – *Means of learning and scientific-research work*, 56, 15–31. DOI: <https://doi.org/10.34142/2312-1548.2021.56.02> [in Ukrainian].
5. **Holovko O. S.** (2021). Zakordonnyi dosvid pidhotovky maibutnikh menedzheriv osvity v umovakh neformalnoi osvity [Foreign experience of training

prospective education managers in the conditions of non-formal education]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Prospects*, 12(18), 536–545. DOI: <https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-12> [in Ukrainian].

Scientific Papers in scientific specialized editions of foreign states:

6. **Holovko O. S.** (2022). Definityvnyi analiz poniattia “demokratychna kultura maibutnikh menedzheriv osvity”. *KELM (Knowledge, Education, Law, Management)*, 3(47), 3–9. DOI: <https://doi.org/10.51647/kelm.2022.3.1> [in Ukrainian].

Scientific papers certifying the approbation of the dissertation materials::

7. **Holovko O. S.** (2019). Napriamy i pidkhody do orhanizatsii metodolohichnoi pidhotovky menedzhera osvity [Directions and approaches to the organization of methodological training of education managers]. *Profesionalizm pedahoha v umovakh osvitnikh innovatsii: Materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii – Professionalism of the teacher in terms of educational innovations: Proceedings of the III International Scientific and Practical Internet Conference* (pp. 187–191). Sloviansk: Vydavnytstvo “Papyrus” [in Ukrainian].

8. **Holovko O. S.** (2020). Zarubizhnyi dosvid rozvytku kultury demokratii v osviti [Foreign experience in the development of democracy culture in education]. *Perspektyvni napriamy suchasnoi nauky ta osvity: Materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Prospective directions of modern science and education: Proceedings of the All-Ukrainian scientific-practical conference* (pp. 144–148). Sloviansk: Vydavnytstvo “Papyrus” [in Ukrainian].

9. **Holovko O. S.** (2020). Analiz vyvchennia kontseptsii hromadyanskoho vykhovannia studentiv ZVO [Analysis of studying the concept of civic education of students of higher education institutions]. *Suchasni tekhnolohii rozvytku profesiinoi maisternosti maibutnikh uchyteliv: Materialy IV Mizhnarodnoi*

internet-konferentsii – Modern technologies for developing professional skills of future teachers: Proceedings of the IV International Internet Conference (pp. 33–37). Uman [in Ukrainian].

10. **Holovko O. S.** (2020). *Filosofskyi dialoh yak metod demokratyzatsii vyshchoi osvity [Philosophical dialogue as a method of democratisation of higher education]. Metodyka vykladannia yevropeyskoi intehtratsii: Materialy vseukrainskoho naukovy-metodychnoho seminaru. V ramkakh proiektu Erasmus+ napriamu im. Zhana Mone 621046-EPP-1-2020-1-UA-EPPJMO-MODULE Yevropeiska politychna intehtratsiia: istorychna retrospektyva ta suchasnist – Methods of teaching European integration: Proceedings of the All-Ukrainian scientific-methodological seminar. Within the framework of the project J. Monnet Erasmus + 621046-EPP-1-2020-1-UA-EPPJMO-MODULE European political integration: historical retrospective and modernity* (pp. 23–28). Hlukhiv [in Ukrainian].

11. **Holovko O. S.** (2021). *Treninh z demokratii dlia maibutnikh menedzheriv osvity [Democracy training for future education managers]. Demokratii ta osvita: vykladannia ta navchannia demokratii v pochatkovii shkoli ta pedahohichnii osviti: materialy Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi konferentsii – Democracy and Education: Teaching and Learning Democracy in Primary and Teacher Education: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (pp. 40–45). Sloviansk: Vydavnytstvo “Papirus” [in Ukrainian].

12. **Holovko O. S.** (2021). *Teoretyko-normatyvni aspekty demokratyzatsii upravlinnia zakladamy osvity [Theoretical and normative aspects of democratisation of educational institutions management]. Kreatyvna transformatsiia ta modernizatsiia suchasnoho suspilstva: materialy Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi konferentsii – Creative Transformation and Modernisation of Modern Society: Proceedings the International Scientific and Practical Conference* (pp. 33–35). Kharkiv [in Ukrainian].

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	2
ABSTRACT	11
ЗМІСТ	20
ВСТУП	21
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ДЕМОКРАТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ	31
1.1. Теоретико-правові аспекти демократизації управління закладами вищої освіти	31
1.2. Підготовка майбутніх менеджерів освіти в сучасних закладах вищої освіти у світлі демократизації та використання засобів неформальної освіти.	52
1.3. Дефінітивний аналіз поняття «демократична культура майбутніх менеджерів освіти» та його структура.....	81
Висновки до першого розділу.....	105
РОЗДІЛ II. РОЗРОБЛЕННЯ ТА ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ ФОРМУВАННЯ ДЕМОКРАТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ ЗАСОБАМИ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ.....	107
2.1. Діагностика рівнів сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти	107
2.2. Обґрунтування педагогічних умов формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти ...	129
2.3. Реалізація педагогічних умов формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти	165
2.4. Аналіз результатів експериментального дослідження.....	187
Висновки до другого розділу	200
ВИСНОВКИ.....	203
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	208
ДОДАТКИ.....	243

ВСТУП

Демократизація всіх сфер життєдіяльності суспільства вважається цінністю глобалізованого світу, що підтримує мирне співіснування та різноманіття сучасного суспільства. Надання Україні офіційного статусу кандидата для вступу до Європейського Союзу має інтенсифікувати євроінтеграційні процеси в країні та спричинити масштабну трансформацію країни, що передбачає рух освіти і науки до європейських стандартів. Система освіти відіграє важливу роль у наближенні країни до членства в ЄС шляхом реалізації принципів демократичної освітньої політики, зокрема шляхом організації такого врядування в закладі освіти, що базується на демократичних цінностях, як-от: права людини, свобода, людська гідність тощо. Роль менеджерів освіти в процесах демократизації освітнього процесу є визначальною, адже вони здійснюють управління, займаючи активну позицію щодо утвердження демократії в закладі освіти. Обираючи власну модель управління діяльністю закладу освіти, вони мають надавати перевагу гуманістичним принципам управління, принципам партнерської та діалогічної взаємодії. Саме тому гостро постає проблема пошуку нових шляхів демократизації професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти, досвід використання яких вони зможуть екстраполювати на майбутню професійну діяльність.

Концептуальні засади демократизації освіти в контексті розвитку сучасного європейського суспільства базуються на положеннях низки офіційних документів ЄС, зокрема: Рекомендації Комітету Міністрів для країн-членів щодо громадської відповідальності та наукових досліджень (2007) [273], Керівництво Ради Європи «Демократичне управління школами» (2007) [240], Програма освіти та навчання Європейської Комісії (2009) [286], Хартія Ради Європи з освіти для демократичного громадянства і освіти в галузі прав людини (2013) [237], Рамка компетентностей для культури демократії (2018) [274], Європейський

план дій щодо прав людини та демократії (2020) [241], Європейська парламентська резолюція від 6 квітня 2022 р. щодо імплементації дій із громадянської освіти [245].

Національна система освіти в Україні є орієнтованою на розвиток демократичних компетентностей учасників освітнього процесу та менеджерів освіти, що має нормативно правове підґрунтя, висвітлене в таких офіційних документах: Закон України «Про вищу освіту» (2014) [156], Стратегія національно-патріотичного виховання дітей та молоді на 2016–2020 роки (2015) [158], Закон України «Про Освіту» (2017) [157], Концепція розвитку громадянської освіти в Україні (2018) [103], Концепція розвитку педагогічної освіти (2018) [104], Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» (2019) [160], Національна стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 рр. (2020) [130].

Зміни, що відбуваються в сфері демократизації освіти, у тому числі зі зміною підходів до управління закладми освіти різних рівнів, набуття нових компетентностей для розвитку культури демократії, запровадження неформальної освіти як однієї із тенденцій демократизації, привертають увагу широкого кола науковців. На сьогодні вітчизняною педагогічною наукою також напрацьовано певний досвід участі в проєктах, зокрема: «Демократична школа» за підтримки Європейського центру ім. Вергеланда; «Освіта для демократичного громадянства та освіта з прав людини» за підтримки Керівного комітету з питань освіти (CD–ED) Ради Європи, «Громадянська освіта та електронна демократія в навчальних закладах» за підтримки Міністерства освіти і науки України.

Проблеми демократизації освіти в цілому та зокрема процесів управління закладами освіти різних рівнів, а також запровадження інноваційних підходів до професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти є предметом дослідження широкого кола вітчизняних та іноземних науковців. Так, теоретико-методологічне підґрунтя дослідження склали дослідження В. Базелюка [10], В. Гладкової [36], В. Гриньової [54],

А. Губи [57], О. Дубасенюк [69], Л. Задорожної-Княгницької [80], І. Зязюна [84], О. Іонової [88], В. Кременя [108], Т. Матусевич [120], С. Немченка [132], Л. Полещук [154], Н. Романенко [167] та ін., у яких висвітлено різні наукові підходи до професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти. Дослідження теоретико-нормативних аспектів європейського освітнього простору представлено в дослідженнях Н. Давидової [59], В. Колесник [125], А. Сбруєвої [174], Л. Сігаєвої та А. Опольської [180], Ж. Таланової [55], В. Ткаченко [192], О. Шеломовської [217], О. Штепи [220] та ін.

Відзначимо наукові розвідки, що розкривають загальні питання демократизації освіти в Україні: Я. Боренько [24], О. Овчарук [137], Є. Іванов [86], С. Клепко [95], Т. Матусевич [120], О. Шинаровська [87], С. Шехавцова [218], Є. Хриков [211] та ін.

Значну кількість праць присвячено питанням професійного розвитку майбутніх менеджерів освіти засобами формальної та неформальної освіти (Н. Безлюдна [16], В. Берека [18], В. Гладкова [36], С. Головка [50], Л. Гончар [51], А. Губа [57], О. Долженков [66], І. Ерсъозоглу [67], В. Жигірь [75], О. Загребельна [78], М. Малік [117], Т. Махиня [121], С. Немченко [132], Ю. Олексін [138], Л. Задорожна-Княгницька [81], Н. Стеценко [188], О. Товканець [195] та ін.).

Грунтовні наукові розвідки вітчизняних дослідників присвячено вивченню дефенітивного аспекту поняття «культура» у контексті дослідження професійної культури фахівців різних спеціальностей: В. Андрущенко [7], С. Безбородих [14], І. Бец [20], Л. Гаврілова [33], А. Губа [57], Л. Гончар [51], В. Гриньова [55], Н. Демченко [166], Н. Ничкало [134], Д. Козлов [98], О. Онаць [140], О. Пищик [148], М. Рудакевич [168], В. Стрельніков [189], Л. Чистякова [215] та ін.

Для нашого дослідження актуальними є також наукові розвідки, пов'язані із різними аспектами запровадження неформальної освіти та засобів неформального навчання. Це дослідження Л. Рутьян щодо сутнісних

характеристик неформальної освіти та представлення соціально-педагогічних умов її запровадження в освітнє середовище закладів вищої освіти [169], О. Баніт щодо підготовки фахівців різних спеціальностей в умовах формальної та неформальної освіти [12], Г. Козаченко щодо визнання ролі неформальної освіти в подоланні викликів дистанційного навчання [97], Н. Павлик щодо теорії та практики організації неформальної освіти [142], В. Піддячого щодо запровадження тренінгового методу для підвищення рівня готовності педагогів до організації неформальної освіти [149], О. Самодумської щодо підготовки науково-педагогічних працівників до навчання дорослих в умовах неформальної освіти [172].

Аналіз наукових досліджень демонструє, що сучасними тенденціями підготовки майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти, які знаходять відображення в наукових доробках вітчизняних науковців, є запровадження масових відкритих онлайн курсів (І. Бацуровська [8], О. Бескорса [19], Л. Варченко-Троценко, О. Буйницька, Н. Морзе [128], Т. Махиня [122], Л. Панченко [144], Т. Терлецька [191], Т. Шарова [216], Б. Шуневич [221] та ін.) та тренінгових методів навчання (І. Андрощук [6], Л. Бондарєва [23], Л. Кравченко [107], В. Піддячий [149], С. Піпчак [151], Н. Сеньовська [177], Я. Сікора [181], В. Федорчук [206] та ін.).

Питання демократизації освіти та підготовки майбутніх керівників закладів освіти до демократичного управління входять до кола інтересів іноземних науковців: створення електронного освітнього середовища підготовки менеджерів освіти (P. H. G. Fisser [246]); сучасні виклики підготовки менеджерів освіти в умовах демократизації суспільства (D. Lajčín [263]); використання методу філософського діалогу для розвитку культури демократії (G. Helsing [255]); запровадження неформальної освіти в підготовку майбутніх менеджерів освіти (A. Caza та H. Brower [236]); особливості демократичного управління закладами загальної середньої освіти (B. Trafford і E. Bäckman [229]); становлення демократичної школи (M. Apple [227]); моделювання демократичного освітнього середовища в

закладі освіти (E. Sant, J. McDonnell, K. Pashby, D. Menendez Alvarez-Nevia [278]).

Результати наукових пошуків дали змогу окреслити низку *суперечностей*, що виникають між вимогами суспільства до підготовки майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти та результатами їхньої професійної підготовки в закладах вищої освіти в Україні:

- між зростаючою потребою суспільства до рівня сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти в умовах активізації євроінтеграційних процесів та реальним станом підготовки майбутніх керівників закладів освіти, які в переважній більшості є неготовими до запровадження принципів демократичного управління;

- між необхідністю розвитку демократичної культури майбутніх менеджерів освіти як складника управлінської культури фахівця та відсутністю науково обґрунтованих умов формування демократичної культури;

- між можливостями неформальної освіти, зокрема тренінгів, хакатонів, масових відкритих онлайн курсів, у формуванні демократичної культури майбутніх менеджерів освіти та недостатньою розробленістю методичного супроводу щодо формування демократичної культури засобами неформальної освіти.

Актуальність означеної проблеми, соціально-педагогічна значущість питань демократизації управління закладами освіти, виявлені суперечності й необхідність їхнього усунення зумовили вибір теми дослідження **«Формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти»**.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано відповідно до плану науково-дослідної роботи кафедри теорії і практики технологічної та професійної освіти Державного вищого навчального закладу «Донбаський державний педагогічний університет»

(м. Слов'янськ), кафедри теорії і практики початкової освіти в межах комплексної теми дослідження «Професіоналізм педагога: теоретичні і методичні аспекти» (номер державної реєстрації – 0115U003313), а також міжнародного проєкту «Розвиток культури демократії в освіті в Україні, Норвегії, Палестині» (СРЕА-LT-2017/10037).

Об'єкт дослідження – процес формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти.

Предмет дослідження – педагогічні умови формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та експериментальній перевірці педагогічних умов формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти.

Відповідно до мети дослідження було визначено такі **завдання**:

1. Розкрити сучасний стан професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти у світлі процесів демократизації суспільства.
2. Здійснити дефінітивний аналіз поняття «демократична культура майбутніх менеджерів освіти», охарактеризувати його структуру.
3. Діагностувати рівні сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти на основі визначених критеріїв та показників.
4. Теоретично обґрунтувати педагогічні умови формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти, змодельовати процес їхньої реалізації.
5. Експериментально перевірити ефективність педагогічних умов формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти, проаналізувати результати їхньої реалізації.

Для досягнення поставленої мети й виконання визначених завдань було використано комплекс **методів дослідження**: *теоретичні*: теоретичний аналіз науково-педагогічних, нормативно-правових та законодавчих літературних джерел для визначення поняттєво-термінологічного апарату;

вивчення й узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду з демократизації управління закладами освіти та професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти; проєктування для визначення логіки педагогічного дослідження; моделювання процесу реалізації педагогічних умов формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти; *емпіричні*: педагогічне анкетування, опитування, тестування, бесіди, спостереження за процесом формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти; педагогічний експеримент у перебігу констатувального, формувального і контрольного етапів; *статистичні методи*: кількісний та якісний аналіз і перевірка достовірності результатів експериментальної роботи, реалізовані з використанням програмних засобів MS Excel та t-критерію Стюдента для перевірки статистичної значущості результатів наукового дослідження.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що:

– *уперше* теоретично обґрунтовано педагогічні умови формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти (проведення інформаційної кампанії серед науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти щодо сутності демократичної культури майбутніх керівників закладів освіти та ролі неформальної освіти в цьому процесі; розвиток мотивації до формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти, усвідомлення ролі демократичних цінностей в управлінні закладами освіти; засвоєння комплексу знань щодо особливостей демократичного управління сучасними закладами освіти через запровадження спеціальної (вибіркової) навчальної дисципліни «Демократична культура менеджера освіти»; запровадження тренінгових методів навчання в підготовку здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент для розвитку умінь та навичок майбутніх фахівців здійснювати демократичне управління закладами освіти); до вітчизняного наукового обігу введено поняття «демократична культура майбутніх менеджерів освіти» як комплекс особистісних якостей майбутніх

фахівців (лідерство, відповідальність, ініціативність, толерантність, повага до людей, емпатія), що базуються на знаннях у галузі демократії, сучасних демократичних цінностях, практичних уміннях та ставленнях під час прийняття управлінських рішень та планування в сфері освіти;

- *уточнено* структуру демократичної культури майбутніх менеджерів освіти в єдності чотирьох компонентів: аксіологічного, гносеологічного, комунікативно-діяльнісного та рефлексивного;

- *конкретизовано* критерії, показники та рівні сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти;

- *удосконалено* форми і методи професійної підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент;

- *набули подальшого розвитку* наукові уявлення про модернізацію підготовки майбутніх менеджерів освіти, зокрема щодо запровадження форми, методів та засобів неформальної освіти.

Практичне значення дослідження визначено вдосконаленням змісту професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти, передусім реалізацією педагогічних умов формування їхньої демократичної культури; створенням комплексу цифрових інформаційних ресурсів, що містять ключову інформацію про особливості демократизації управління закладами освіти; розробленням та упровадженням навчальної дисципліни вільного вибору здобувачів «Демократична культура менеджера освіти»; розроблення тренінгу «Розвиваємо демократичну культуру online» та хакатону «Цифрові технології розвитку демократичної культури керівників закладів освіти» (Hack4DC).

Основні положення, результати й висновки дисертаційної роботи можуть бути використані керівниками закладів освіти, викладачами закладів вищої освіти, науковцями для подальшого обґрунтування теоретичних і методичних засад формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти; у системі підвищення

кваліфікації та перепідготовки керівників закладів освіти різних рівнів, створення навчально-методичних посібників, у самоосвітній діяльності фахівців.

Особистий внесок здобувача в працях, опублікованих у співавторстві. Одержані автором результати є самостійним внеском в обґрунтування педагогічних умов формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти. Ідеї, що належать співавторам публікацій, не використовувались у матеріалах дисертації. У працях, опублікованих у співавторстві, автору належить: характеристика гуманітарної культури педагога, визначення особливостей професійної діяльності тьютора [49].

Апробація результатів дослідження. Основні положення й результати дослідження доповідалися та отримали позитивну оцінку на засіданнях, теоретичних і методичних семінарах кафедри теорії і практики початкової освіти, кафедри теорії і практики технологічної та професійної освіти ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет» упродовж 2018–2022 рр., на науково-практичних конференціях, семінарах, круглих столах: *міжнародних* – III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Професіоналізм педагога в умовах освітніх інновацій» (Слов'янськ, 2019), IV Міжнародна інтернет-конференція «Сучасні технології розвитку професійної майстерності майбутніх учителів» (Умань, 2020), The First International Conference on Economics, Law and Education Research (Київ, 2021), Virtual International Conference on Teaching and Learning Democracy in Primary School and in Teacher Education (Драммен, Норвегія, 2021), International Scientific-practical Conference «Creative transformation and modernization of contemporary society» (Харків, 2022), VI Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Професіоналізм педагога в умовах освітніх інновацій» (Слов'янськ, 2022); *всеукраїнських* – Всеукраїнський науково-методичний семінар «Методика викладання європейської інтеграції» (Глухів, 2020), Всеукраїнський круглий стіл «Європейський Союз як

глобальний актор» до Дня Європи (Глухів, 2021), Всеукраїнська науково-практична онлайн конференція «Теоретико-практичні проблеми використання математичних методів і комп'ютерно-орієнтованих технологій в освіті та науці (Київ, 2021), Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Синергія формальної, неформальної та дуальної освіти майбутніх фахівців дошкільної та початкової освіти» (Чернігів, 2021), Всеукраїнська науково-практична конференція «Перспективні напрями сучасної науки та освіти» (Слов'янськ, 2022).

Результати дослідження **впроваджено** в освітній процес Державного вищого навчального закладу «Донбаський державний педагогічний університет» (довідка № 01-06-152 від 29.08.2022); Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (довідка № 304 від 15.09.2022); Університету імені Альфреда Нобеля (довідка № 287 від 16.09.2022).

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи відображено в 12 публікаціях (з них 11 – одноосібних), зокрема: 5 статей в наукових фахових виданнях України; 1 стаття в періодичному виданні зарубіжної країни; 6 публікацій апробаційного характеру (матеріали конференцій та інші видання).

Структура та обсяг дисертації. Робота складається з анотацій, вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (289 найменувань, зокрема 67 іноземними мовами), 8 додатків. Загальний обсяг дисертації – 269 сторінок, основний текст – 187 сторінок. Робота містить 24 таблиці, 16 рисунків.

РОЗДІЛ І.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ДЕМОКРАТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ

1.1. Теоретико-правові аспекти демократизації управління закладами вищої освіти

Розвиток системи освіти в країні передусім залежить від запитів суспільства, у якому вона функціонує. Сучасним запитом є підготовка конкурентоспроможних фахівців, які володіють сучасними знаннями, здатні вирішувати складні завдання, створювати власні інтелектуальні продукти та поділяють цінності вільного демократичного суспільства [164]. Реалізація цього завдання можлива лише за умови входження України до Європейського простору вищої освіти, який створює та підтримує унікальні умови для співпраці органів державної влади, закладів вищої освіти та всіх стейкхолдерів задля сприяння становленню фундаментальних цінностей вищої освіти, демократії та верховенства права.

Із огляду на посилення євроінтеграційних процесів наша країна не залишається осторонь уніфікації освітнього процесу та входження України до Європейського простору вищої освіти. Однією з прогресивних європейських тенденцій у сфері вищої освіти є її демократизація, підтримка академічної свободи учасників освітнього процесу та культивування фундаментальних цінностей. Активні процеси демократизації вищої освіти в Україні відбуваються з початку інтеграції нашої країни до Європейського простору вищої освіти (ЄПВО) та долучення до Болонського процесу в травні 2005 р. Здобутком ЄПВО вважається розроблена нормативна база, що регулює питання організації освітнього процесу, механізмів визнання кваліфікацій, забезпечення якості надання освітніх послуг, принципів та механізмів управління закладами освіти.

Дослідження нормативних засад ЄПВО представлено в наукових розвідках Н. Давидової (аналіз базових документів, що визначають

автономність університетів Європи) [59], В. Колесник (різні аспекти правових основ освітньої політики Європейського Союзу) [125], В. Лугового, О. Слюсаренко, Ж. Таланової (тенденції розвитку системи забезпечення якості вищої освіти, включаючи її теоретико-методологічне та нормативне підґрунтя) [55], А. Сбруєвої (забезпечення якості вищої освіти в умовах інтернаціоналізації освітнього простору) [174], Л. Сігаєвої, А. Опольської (аналіз рамкових документів для визначення компетентностей фахівців у сфері управління закладами освіти) [180], В. Ткаченко (розгляд європейських документів щодо розвитку та реформування освіти) [192], О. Шеломовської (аналіз документів ЄС щодо системи управління вищою освітою з метою модернізації системи державного управління в Україні) [217], О. Штепи (підготовка конкурентоспроможних керівників в умовах запровадження європейських стандартів вищої освіти в Україні) [220].

Теоретико-правові основи демократизації системи освіти та управління закладами освіти розкриваються в дослідженнях іноземних науковців. Так, R. Brooks вивчила 92 офіційних документи шести європейських країн, що присвячені позиції здобувачів у системі вищої освіти. За висновками вченої, ці документи посилюють процеси демократизації вищої освіти, оскільки вони визначають принципи академічної свободи, сутність якої полягає в тому, що здобувачі університетів можуть брати участь у програмах мобільності, обираючи самостійно заклад освіти в якому вони хочуть навчатися [234]. J. Поануа дослідила зміну принципів та підходів, що запроваджуються під час розроблення та реалізації освітніх програм, головну увагу зосередивши на принципі демократизації викладання та навчання. У цьому напрямі вчена відзначає певні позитивні тенденції, оскільки студенти активно залучаються до розробки освітніх програм та їхнього навчального навантаження [258]. R. Lumino і P. Landri провели порівняльний аналіз офіційних документів щодо стандартизації вищої освіти, наголошуючи на тому, що нормативна база постійно оновлюється і має відповідати актуальним цілям ЄПВО. Учені зауважують, що наявність спільних документів для європейських країн є

дієвим інструментом у сфері освітньої політики, що позитивно впливає на синхронізацію діяльності країн та визначає положення на покращення спільного майбутнього [266].

Україна, як вільна та демократична країна, ураховує міжнародні теоретико-правові положення для регулювання системи реформування освіти та освітньої діяльності. Вивчення питання досвіду іноземних країн, особливо країн-членів Європейського Союзу, засвідчило, що в цих країнах створено єдину законодавчу та нормативно-правову базу для регулювання питань демократизації освіти. Так, на загальноєвропейському рівні було розроблено та затверджено такі документи:

1. «Рекомендації Комітету Міністрів для країн-членів щодо громадської відповідальності та наукових досліджень» (Recommendation of the Committee of Ministers to Member States on the Public Responsibility for Higher Education and Research) (2007), у яких система вищої освіти розглядається як ключова для розвитку європейського суспільства, оскільки вона реалізує цілу низку важливих завдань, як-от: підготовка конкурентоспроможних громадян до сучасного ринку праці, виховання активних громадян демократичного суспільства, сприяння особистому розвитку громадян через надання їм освіти та проведення досліджень. Важливим є також наголошення на необхідності розвитку та підтримки демократичної культури, що є базовим явищем демократичного суспільства. У документі зазначається, що саме система вищої освіти відіграє ключову роль в становленні демократичної культури. В аналізованому документі зазначається той факт, що система вищої освіти та наукові дослідження є громадською відповідальністю, яка має реалізовуватися відповідно до потреб закладів вищої освіти, наукових установ та учасників освітнього процесу діяти вільно та ефективно задля виконання своєї місії. Тому органи державної влади несуть відповідальність за сприяння автономії закладів вищої освіти та наукових установ і за надання академічної свободи усім учасникам академічної спільноти [273].

2. «Хартія з освіти для демократичного громадянства і освіти з прав людини» (Charter on Education for Democratic Citizenship and Human Rights Education) (2010), головною метою якої є надання учасникам освітнього процесу необхідних знань, формування умінь та усвідомленого ставлення до демократичних прав та відповідальності в суспільстві, цінності різноманіття та активної позиції щодо демократичного життя та верховенства права. У Хартії чітко визначеними є поняття «формальна освіта», «неформальна освіта» та «інформальна освіта». Так, згідно документа формальною освітою є структурована освітня система, яка включає в себе всі освітні рівні від дошкільного до рівня вищої освіти, реалізація системи формальної освіти відбувається в закладах освіти і передбачає сертифікацію здобувачів [217, с. 6]. Документ також наголошує на необхідності включення до освітніх програм на всіх рівнях дисциплін у галузі демократичного громадянства та захисту прав людини. У країнах-членах ЄС постійно відбувається процес оновлення та рецензування змісту цих навчальних дисциплін задля забезпечення їхньої актуальності та сталості. Йдеться також і про систему управління закладами освіти, зокрема зазначено, що перевага має надаватися демократичному методу управління в закладах освіти, що також розглядається як практичний метод набуття досвіду демократизації освіти та поваги до прав людей. Цей метод має сприяти залученню здобувачів освіти, педагогічного персоналу та батьків у закладах дошкільної та загальної середньої освіти до процесів управління.

Щодо неформальної освіти вона визначена як будь-яка спланована програма, розроблена задля подальшого вдосконалення компетентностей, що не є здобутими в формальній освіті. Інформальна освіта розглядається як процес, що триває впродовж життя, під час якого особистість набуває компетентностей із різних освітніх ресурсів, що знаходяться у персональному середовищі, або із щоденного життєвого досвіду [237, с. 6]. У Хартії відзначено роль неформальної та формальної освіти як надважливих для розвитку демократичної освіти та захисту прав людей. Тому країни-

члени ЄС визнають роль громадських та молодіжних організацій щодо збільшення впливу на розвиток освіти для демократичного громадянства та освіти в галузі прав людини.

3. «Рамка компетентностей для культури демократії» (Reference Framework of Competences for Democratic Culture), розроблена Комітетом міністрів Ради Європи у 2013 р. Рамковий документ містить матеріали, що можуть бути використані освітніми системами для розвитку компетентностей молодого покоління, необхідних для захисту та підтримки прав людини, демократії та верховенства права, для спільного мирного життя з іншими культурно відмінними спільнотами [274]. Ідея про створення єдиного рамкового документа виникла після усвідомлення ключової ролі освіти у розбудові демократичного суспільства. Для цього учасники освітнього процесу мають займати активну громадянську позицію, набути знань, умінь та засвоїти цінності, ставлення та критичне розуміння задля прийняття відповідальних рішень щодо свого майбутнього та майбутнього своєї країни в цілому.

Тож, «Рамка компетентностей для культури демократії» презентує модель компетентностей, створену міжнародними експертами, яка містить 20 компетентностей, що розподілені на чотири сфери, а саме: цінності, ставлення, уміння, знання та критичне мислення. У рамковому документі представлено дескриптори кожної з чотирьох сфер, а також можливі шляхи використання та оцінювання рівня сформованості кожної з 20 компетентностей.

4. «Паризька декларація» (Paris Declaration), підписана в березні 2015 р. під час неформальної зустрічі міністрів освіти країн-членів ЄС у відповідь на терористичні атаки в Копенгагені та Парижі на початку 2015 р. У межах виконання декларації країни домовились активізувати діяльність у сфері освіти на загальноєвропейському, національному, регіональному та місцевому рівнях задля сприяння особистісному розвитку, соціальній інклюзії, розумінню та сприйманню відмінностей в поглядах, переконаннях

та протидії расизму та дискримінації за будь-якою ознакою. Одним із основних завдань «Паризької декларації» стало забезпечення формування соціально-громадянської та міжкультурної компетентностей молодого покоління шляхом реалізації демократичних цінностей, фундаментальних прав, соціальної інклюзії, недискримінації, а також активного громадянства [243].

5. «Європейський план дій щодо прав людини та демократії» (The EU Action Plan on Human Rights and Democracy), прийнятий Радою Європи в листопаді 2020 р. Цей план визначає пріоритети щодо розбудови стійкого, інклюзивного та демократичного суспільства на період 2020–2024 рр. У документі зазначено, що реалізація прав людини є багатоаспектним процесом, що включає різні політичні сектори, зокрема економічний, екологічний (кліматичний), безпековий, освітній, цифровий та інші. Особливу увагу в цьому документі приділено цифровій трансформації суспільства, оскільки саме вона привносить нові можливості і нові випробування. Цифрові технології можуть підтримувати права людини та демократичні процеси шляхом спрощення участі в громадських процесах, надання широким верствам населення доступу до звітів урядових організацій, підтримки онлайн активності громадян та відкритої освіти, сприяння економічній та соціальній інтеграції та доступу до якісних державних послуг. У той же час використання цифрових технологій може привести до незаконних дій. Соціальні мережі використовуються як канали дезінформації та розпалювання ворожнечі, що часто порушує конфіденційність та порушує принципи демократії та захисту прав людини. Неправильне використання нових технологій, у тому числі технологій штучного інтелекту викликає ризик посиленого моніторингу, контролю та переслідування. Отже, пріоритетними діями є виконання усіма країнами-членами ЄС діяльності в таких напрямках:

- захист та розширення можливостей громадян;

- розбудова стійкого, інклюзивного та демократичного суспільства;
- сприяння створення глобальної системи прав людини та демократії;
- використання нових технологій для виявлення нових можливостей та вирішення наявних проблем;
- співпраця між країнами [241].

6. «Демократичне управління школами» (Democratic governance of schools) (2007) являє собою розроблені вказівки для закладів загальної середньої освіти, проте можуть бути використані і іншими освітніми інституціями із метою подолання розриву між теорією формування демократичної культури молодого покоління та між її практичною реалізацією, надання рекомендацій як почати шлях до демократичного управління закладом освіти, як визначити, наскільки демократичним є управління в закладі освіти, як сприяти його подальшому розвитку. Головними перевагами демократичного управління закладами освіти відповідно до зазначеного вище документа є:

- покращення дисципліни, оскільки здобувачі освіти долучаються до процесів управління закладом у якості стейкхолдерів;
- індивідуалізація навчання, оскільки в демократичному освітньому середовищі здобувачі мають більше свободи вибору, що вивчати та у який спосіб може бути проведене оцінювання тощо;
- зменшення кількості конфліктних ситуацій через створення демократичного середовища, у якому панує толерантність, недискримінаційне ставлення один до одного, почуття взаємоповаги тощо;
- підвищення рівня конкурентоспроможності закладу освіти через небажання здобувачів навчатися в авторитарних умовах та надання переваги демократичному стилю взаємин між усіма учасниками освітнього процесу;
- створення безпечного майбутнього для стійкої демократії через залучення здобувачів до активної участі в діяльності закладу освіти та несення відповідальності за свої дії [240].

7. На глибоке переконання представників європейської академічної спільноти, сформованість культури демократії безпосередньо впливає на рівень якості освіти, а система вищої освіти має реагувати на виклики сучасного суспільства. Так, згідно Грацької декларації (Graz Declaration – Forward from Berlin: the role of universities to 2010 and beyond), підписаної Європейською Асоціацією університетів у 2003 р. для продовження реалізації реформ у системі вищої освіти, університети мають створити систему управління закладом, що сприятиме забезпеченню високої якості освіти, підзвітності та прозорості. У документі також визначено ключові цінності, на яких має базуватися розвиток європейських університетів, а саме високий рівень якості освіти, культурне та мовне багатоманіття [252]. Усі положення Грацької декларації презентує бачення ролі університетів у розвитку європейського суспільства та в підтримці соціальної відповідальності. Програма освіти та навчання Європейської Комісії (The Education and Training (ET 2020) program of the European Commission) (2009), розроблена для підвищення якості професійної підготовки вчителів та керівників закладів освіти, визначає головну роль керівників у створенні якісного навчального середовища закладу, а також у документі наголошено на необхідності надавати менеджерам освіти можливість розвивати їхню управлінську компетентність [286]. Наявні в документі рекомендації надають покроковий алгоритм переходу від авторитарного до демократичного стилю управління. Окреслено чотири ключових сфери діяльності керівника закладу освіти: управління, лідерство та звітність; ціннісно-орієнтована освіта; кооперація, комунікація та активна участь; дисципліна здобувачів освіти. У контексті нашого дослідження особливої уваги вартує виділення в межах кожної із сфер формальних та неформальних ролей, до яких вдається керівник закладу освіти. Тож, керівник вдається до формальних ролей, висловлюючи свою особисту позицію, беручи участь у засіданнях шкільної ради, наради педагогічного персоналу, спілкуючись зі здобувачами. Інформальні ролі знаходять свій прояв під час спілкування «в коридорах»,

щоденного рутинного управління та вирішення конфліктних ситуацій. Усі розроблені практичні поради враховують як сфери діяльності керівника закладу освіти, так і ролі, які він виконує в межах кожної сфери [240].

Проаналізовані документи містять положення, що безпосередньо стосуються питань становлення демократії та посилення демократичних процесів у різних сферах життєдіяльності суспільства, серед яких освіта посідає провідне місце в соціально-економічному та культурному розвитку країн. Зауважимо, що більшість законодавчих документів в європейських країнах визначають право здобувачів отримувати освіту, щоб стати відповідальними громадянами своєї країни. У всіх країнах ЄС активна громадянська позиція здобувачів визначається такими документами:

- закони про освіту;
- національні освітні програми та рамки;
- керівництва та рекомендації щодо реалізації освітнього процесу.

Остаточним та визначальним фактором щодо переліку та змісту законодавчих та нормативних документів є політична система країни. У країнах із централізованою системою управління залучення здобувачів до демократичних процесів визначається законами, підзаконними актами та нормативними документами, що мають загальнонаціональний характер. У децентралізованих системах управління участь здобувачів у демократичних процесах регулюється регіональними положеннями. Їхнє значення почасти визначається тим, наскільки впливовою є адміністративна одиниця (наприклад, федеративна земля в Німеччині або кантон в Швейцарії мають абсолютну автономію щодо вирішення питань освіти, у той час як адміністративно-територіальні одиниці Румунії обмежені в прийнятті рішень щодо питань освіти). Слід також зазначити, що, незалежно від форми управління, питання активного залучення здобувачів до громадських процесів є широко визнаною в Європі та має стабільну правову основу. Так,

наявною є низка документів у сфері освіти, що регулюють процеси її демократизації.

Загальноєвропейські документи висвітлюють питання демократизації освіти на різних рівнях, а також торкаються проблеми демократизації управління в закладах освіти, розповсюджуються на всі країни-члени Європейського Союзу. Більшість із таких документів носять заохочувальний або рекомендаційний характер для впровадження в життя освітніх політик, яким надає перевагу Європейська комісія, оскільки вона є найважливішою інституцією щодо реалізації внутрішньої та зовнішньої політики Європейського Союзу. Враховуючи основні позиції загальноєвропейських нормативних документів, у межах кожної країни створюється національна нормативна база для регулювання освітньої політики, що базується на економічних та політичних умовах кожної окремої країни. Головним документом усіх країн на національному рівні є закони про освіту та вищу освіту. Наприклад, у Німеччині згідно Конституції (основний закон) система вищої освіти є досить автономною і відповідальність за прийняття рішень в системі вищої освіти покладається на уряд федеральних земель, особливо тих, що стосуються фінансових, економічних та кадрових питань. У вирішенні питань викладання та проведення досліджень заклади вищої освіти мають інституційну автономію [270].

У Сполученому Королівстві Акт про вищу освіту та дослідження (Higher Education and Research Act) надає ключові роз'яснення щодо фінансових питань, тому що управління закладами вищої освіти на рівні держави здійснюється переважно через фінансування. Перегляд основних положень цього документа дозволив встановити, що заклади вищої освіти у Сполученому Королівстві мають значну автономію щодо організації освітнього процесу та проведення досліджень. До того ж, система управління закладом освіти є демократичною із дотриманням інституційних традицій [257].

Звичайною практикою для країн Європи є розроблення та затвердження документів, які створюють нормативне підґрунтя та складають політику демократичних відносин в сфері управління кожного окремого закладу освіти. Тому наступною категорією нормативних документів є ті, що прийняті на інституційному рівні. Проаналізувавши рейтинг європейських університетів, нами обрано 3 університети для аналізу нормативної бази, що займають високі позиції: Оксфордський університет (University of Oxford), Еденбурзький університет (University of Edinburgh) та Мюнхенський університет (University of Munich).

Основним документом, що визначає напрями розвитку демократичних відносин в Оксфордському університеті є його «Стратегічний план розвитку на період з 2018 по 2024 рр.». У Стратегічному плані визначено провідну місію діяльності закладу як вдосконалення освітнього процесу через навчання та дослідження, поширення результатів діяльності усіма можливими засобами. Прозорість та відкритість інформації є визнаними принципами демократизації управління закладом освіти. До того ж, у Стратегічному плані йдеться про унікальну демократичну структуру закладу освіти, яка ґрунтується на історичних засадах та продовжує бути головним пріоритетом, дозволяючи досягати високих академічних результатів та створювати відчуття приналежності до університетської спільноти [289]. Заклад також має низку положень, що знаходяться у відкритому доступі та регулюють механізми управління закладом освіти. Наголошуючи на демократизації відносин, у положенні про участь студентів відзначено, що на базі університету діє Студентський Союз, що надає їм можливість долучатися до прийняття рішень всередині закладу (наприклад, участь у виборах канцлера).

Аналіз нормативної бази Единбурзького університету дозволив встановити, що заклад освіти має розроблений та затверджений стратегічний план розвитку до 2030 р., у якому визначено плани на майбутнє, зокрема досягнення досконалості в таких напрямках: дослідження, викладання та

навчання, соціальна та громадська відповідальність [282]. Документом, що визначає демократичні відносини, є «Політика щодо голосу студентів» (Student Voice Policy), метою якого є окреслення підходу університету до збору, обробки та механізмів реагування на студентський голос (індивідуальні та колективні погляди студентів). До того ж, у документі підкреслюється, що адміністрація університету тісно співпрацює зі Студентською Асоціацією, яка є органом самоврядування, та визнає центральну роль студентства в управлінні закладом та прийнятті рішень [283].

Аналіз нормативних документів Мюнхенського університету засвідчив, що положення угруповано відповідно до того, які саме питання вони регулюють, зокрема: місія університету, принципи університетської культури, викладання та дослідження, кадрові питання, організація освітнього процесу, структура та управління закладом освіти. У документах, що описують основоположні принципи університетської культури зазначено, що першочерговим завданням є дотримання демократичних принципів, що відображено в повазі до різноманіття в освітньому середовищі університету – гендерного, мовного, культурного тощо. На базі закладу освіти також діють органи студентського самоврядування, які беруть участь у прийнятті важливих рішень [251].

Проведений аналіз нормативно-правової бази щодо підтримки процесів демократизації в системі вищої освіти в країнах Європи та зокрема в тих, що входять до Європейського простору вищої освіти, дає підстави стверджувати, що вищезазначені документи функціонують на різних рівнях: загальноєвропейському, національному та інституційному. Загальноєвропейські документи визначають роль закладів вищої освіти для розвитку демократичного суспільства та підтримки демократичних цінностей та визнання верховенства права; загальнонаціональні документи наголошують на демократизації управління закладами освіти в різних країнах-членах Європейського Союзу задля підвищення результативності

їхньої діяльності, забезпечення високої якості освіти та академічної свободи учасників освітнього процесу; на інституційному рівні у закладах освіти діє низка положень, що переважно регулюють питання університетського врядування та участь у ньому студентського самоуправління. Головним положенням, що об'єднує проаналізовані вище документи різних рівнів, є побудова партнерства у сфері вищої освіти в країнах Європи для підтримки стійкої та згуртованої освітньої спільноти, захист фундаментальних академічних цінностей, активне залучення здобувачів до участі в процесах управління закладами освіти, культивування демократії та активної громадянської позиції учасників освітнього процесу.

Система вищої освіти України є складовою Європейського простору вищої освіти, тому у своєму розвитку керується основними документами європейського та міжнародного рівнів, імплементує основні реформи задля забезпечення ефективного врядування, підтримує розвиток інституційних спроможностей закладів вищої освіти.

Поняття демократизації управління закладами освіти базується на запровадженні демократичних принципів управління освітою, а саме:

- 1) децентралізація управління освітою (чіткий розподіл функцій центральних, регіональних та місцевих органів управління освітою);
- 2) надання автономії закладам освіти;
- 3) відкритість освіти;
- 4) призначення керівників закладів освіти на засадах демократичності, відкритості та прозорості;
- 5) поєднання державного та громадського контролю;
- б) запровадження управлінської етики, що ґрунтується на принципах взаємоповаги, толерантності, позитивної мотивації [162].

Наразі в Україні посилюються процеси європейської інтеграції, які торкаються й галузі освіти щодо забезпечення високої якості освітніх послуг, що є неможливим без реформування та модернізації системи управління освітою в цілому. Теоретичні засади демократизації є визначеними в законодавчих та нормативних документах, що узгоджуються з теоретико-правовою базою європейського освітнього простору.

1. Закон України «Про освіту» (2017) визначає основні засади здійснення управління закладами освіти. Зазначено, що управління закладом освіти здійснюють його засновники, керівник закладу освіти, колегіальний орган управління закладу освіти та інші органи, що передбачені установчими документами закладу освіти. Демократизація такого управління забезпечується розподілом керівних повноважень між представниками різних структур закладу освіти, колегіальними органами та представниками громадського самоврядування. Також, у статті 12 Закону України «Про освіту» йдеться про розвиток громадянської та демократичної культури на рівні середньої освіти шляхом формування певних компетентностей, зокрема громадянської та соціальної компетентностей, які тісно корелюють з ідеями демократії, прав людини, поняттям рівності прав та можливостей особистості. Формування громадянської компетентності віднесено до однієї із десяти ключових компетентностей для життя, зміст яких полягає у володінні культурою демократії, формуванні правової компетентності, толерантного ставлення до інших людей, вміння здійснювати соціальну комунікацію та вести здоровий спосіб життя [157].

Проблема демократизації системи освіти реалізується шляхом надання права особистості здобувати освіту в усіх її видах – формальній, неформальній та інформальній. У Законі України «Про освіту» неформальна освіта визначена як «освіта, яка здобувається, як правило, за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій» [157].

2. Закон України «Про вищу освіту» (2014) висвітлює основні положення управління закладами вищої освіти, розподіляючи між установами різних рівнів, одним із яких є засновник закладу освіти. Засновник керує закладом із урахуванням чинних законів України та укладає й затверджує статут закладу вищої освіти. Процеси демократизації управління реалізуються здебільшого завдяки активній участі органів

громадського самоврядування, які долучаються до процесу укладання, внесення змін до статуту, здійснення контролю за його виконанням. На базі закладів вищої освіти діють органи студентського самоврядування, що формуються і функціонують на демократичних засадах шляхом організації виборів. Діяльність такого органу регулюється відповідним положенням закладу освіти [156].

3. «Концепція розвитку педагогічної освіти» (2018) спрямована на підвищення якості професійної підготовки педагогічних працівників та управлінської вертикалі в закладах освіти. Зокрема в документі йдеться, що освітні програми підготовки педагогічних працівників мають включати формування менеджерської або управлінських навичок майбутніх фахівців із використанням інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій для ефективного здійснення професійної діяльності в сучасних умовах автономії закладів освіти. Також наголошено на особистому розвитку фахівців з управління закладами освіти, які мають керуватися цінностями демократичного (громадянського) суспільства, поважати державу, її правову систему, усвідомлювати власну національну ідентичність, толерантно ставитися до представників інших національностей та транслювати ці цінності та ставлення учасникам освітнього процесу [104].

Окремий параграф Концепції розвитку педагогічної освіти присвячено посиленню вимог щодо підготовки менеджерів для закладів освіти в умовах запровадження принципів автономії закладів освіти, у якому наголошено, що керівники закладів освіти обов'язково мають здобути формальну освіту або підвищення кваліфікації в галузі 07 «Управління та адміністрування».

Щодо сприяння демократизації управління закладами освіти в Концепції обґрунтовано розширення кола відповідальності керівників закладів освіти, однак наголошено на збільшенні їхніх свобод. Із огляду на те, що в Україні активно розробляються платформи для підвищення професійної кваліфікації, педагогічні працівники, не залежно від регіону

їхнього проживання, мають свободу вибору дистанційної платформи, державної або незалежної, та дистанційних курсів [104].

4. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» (2019) обґрунтовує цілі сталого розвитку країни, зокрема тих, що стосуються підвищення якості життя, дотримання конституційних прав та свобод громадян. Для досягнення зазначених цілей необхідною умовою є демократизація освіти, а саме забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти, як одну із цілей сталого розвитку країни [160]. Від рівня сформованості демократичної культури майбутніх керівників закладів освіти залежить досягнення цілей сталого розвитку в Україні, зокрема 4-та ціль під назвою «Якісна освіта» може бути досягнута лише за умови побудови партнерських відносин та надання підтримки закладам освіти та забезпечення здобувачів компетентностями, необхідними для сприяння сталому способу життя, поваги до прав людини, гендерної рівності, пропаганди культури, миру та ненасильства.

5. «Національна стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 рр.» (2020) укладена провідними фахівцями країни з питань розвитку вищої освіти. Ними проаналізовано проблеми щодо неефективності управління закладами вищої освіти, серед яких відсутність реальної автономії закладу освіти та ефективних механізмів демократичної взаємодії керівників закладів освіти з академічною спільнотою, представниками стейкхолдерів, здобувачами освіти під час прийняття управлінських рішень. У Стратегії зібрано пропозиції представників виконавчої влади, освітян, науковців, експертів із питань розвитку освіти, представників громадських організацій та бізнесу. Сам процес розробки та затвердження цього документа відбувався за демократичною процедурою та відкрито обговорювався в ЗМІ та на порталі <http://reform.org.ua/>. У результаті спільної роботи висококваліфікованої команди було окреслено низку проблем, що підтверджують неефективність системи управління вищою освітою, як-от: недосконала система кадрової, організаційної та академічної автономії в

зкладах вищої освіти, нестабільність нормативно-правового поля щодо управління закладами освіти в країні, відсутність ефективних механізмів взаємодії зі стейкхолдерами, недосконалість механізмів залучення здобувачів ЗВО до прийняття управлінських рішень [130].

На основі виокремлених проблем визначено головні принципи розвитку вищої освіти в Україні, зокрема прозорість і відкритість управління, академічна свобода, доступність, рівність, неупередженість, колегіальність та розподільна відповідальність, інклюзивність, відкритість, різноманітність, що безпосередньо корелюють із принципами демократизації системи освіти. Крім того, Стратегія містить низку положень, які обумовлюють необхідність демократизації управління освітою, а саме:

- прийняття управлінських рішень щодо забезпечення доступу до освіти, створення сприятливих та безпечних умов для навчання, особливо для іноземних здобувачів вищої освіти, що дозволить закладам вищої освіти України укріплювати свої позиції на світовому ринку освітніх послуг та посилювати процеси інтернаціоналізації вищої освіти в країні;

- інтеграція в європейський і світовий освітній простір із урахуванням національних інтересів [130].

6. «Концепція розвитку громадянської освіти в Україні» є основоположним документом, що регулює ціннісні орієнтири, мету та завдання, зміст громадянської компетентності та надає загальну характеристику системи громадянської освіти, охоплюючи всі рівні та ступені системи освіти, види освіти (формальна, неформальна, інформальна), стандарти освіти, заклади освіти, органи управління у сфері освіти, а також етапи реалізації концепції.

Концепція розвитку громадянської освіти в Україні є тим документом, у якому представлено стратегічний план розвитку громадянської освіти в Україні, на основі таких положень: аналіз нормативно-правової бази проблеми розвитку громадянської освіти, що надає докази актуальності

означеного питання; визначення сутності понять «громадянська освіта» та «громадянська компетентність»; окреслення мети та завдань громадянської освіти в Україні; кінцеві результати удосконалення системи громадянської освіти [103].

Реалізація Концепції розвитку громадянської освіти в Україні відбувається на базі тих освітніх принципів, які є визначеними в Законі України «Про освіту», зокрема:

- принцип залучення молоді до активної діяльності щодо практичного вирішення питань, які стосуються конкретних колективів, спільнот, громад;

- інтегрований підхід, який передбачає, що зміст громадянської освіти має вводитися в усі навчальні дисципліни на різних рівнях освіти – від дошкільної до вищої освіти, а також охоплювати всі види освіти: формальну, неформальну, інформальну;

- принцип наступності, який виражає закономірність, відповідно до якої формування нових компетентностей має базуватися на попередньо сформованих [103].

Відповідно до положень, викладених у Концепції розвитку громадянської освіти в Україні, підготовка фахівців у закладах вищої освіти має бути націлена на досягнення таких результатів навчання, що корелюють із громадянською компетентністю:

- вирішувати професійні питання, враховуючи цінності громадянського суспільства, як-от: справедливості, рівності та верховенства права;

- працювати в команді, знаходити компроміси, здійснювати спільне управління в закладах освіти, брати участь у діяльності громадянських спільнот та установ, студентському самоврядуванні;

- ефективно взаємодіяти з органами державної влади та місцевого самоврядування.

Досягнення вищезазначених результатів навчання підготовки педагогічних та науково-педагогічних працівників передбачено професійним стандартом. У Концепції розвитку громадянської освіти в Україні сформульовано вимоги до підготовки педагогічних та науково-педагогічних працівників у системі вищої освіти для реалізації змістових ліній громадянської освіти, а саме:

- включення до стандарту підготовки громадянської компетентності;
- забезпечення належної теоретичної і практичної підготовки фахівців для подальшого здійснення громадянської освіти, що реалізуються в різних її видах (формальній, неформальній, інформальній);
- розробка та впровадження нових освітніх технологій та засобів навчання для проведення занять та практичного опанування нових тренінгових методів у сфері громадянської освіти;
- розробка та використання нових інформаційних ресурсів, підручників і посібників з громадянської освіти, зокрема з інтеграції ресурсів ООН, Ради Європи тощо;
- забезпечення якісної ступеневої підготовки та перепідготовки педагогічних кадрів для здійснення завдань, які визначено в Концепції розвитку громадянської освіти в Україні [103].

Отже, аналіз нормативно-правових аспектів демократизації управління освітою підтверджує важливість модернізації системи підготовки майбутніх керівників закладів освіти, що набуває загальнодержавних масштабів. Система освіти в Україні перебуває на етапі її реформування, а питання надання автономії закладам освіти набуває важливого значення. Актуальною також є проблема формування компетентностей керівників закладів освіти, що відповідає вимогам законодавчих та нормативно-правових документів.

Проаналізовані вище документи діють на загальнодержавному рівні, відповідно до яких закладам вищої освіти надано автономію у прийнятті управлінських рішень, що регулюються нормативними документами закладу

освіти, які укладаються, затверджуються та діють на локальному рівні. До таких документів належать:

- Статут закладу вищої освіти (університету);
- Положення «Про студентське самоврядування у ЗВО»;
- Положення «Про наукове товариство студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених».

Статут університету є основним документом, що регламентує функціонування закладу вищої освіти. У статутах детально представлені загальні відомості про заклад, головна мета та завдання діяльності університету, його характеристика та структура, органи управління, базові засади функціонування, концепція освітньої діяльності, організація освітнього процесу в закладі освіти, його учасники, їхні права та обов'язки, напрями здійснення науково-дослідницької діяльності та міжнародної співпраці, питання матеріального забезпечення та фінансування закладу освіти. Тобто, у статуті висвітлено проведення всіх процедур в університеті, включаючи процедури управління закладом освіти. У статутах увага завжди приділяється питанням демократизації управління закладом освіти, зокрема прописаними є процедури прийняття рішень на основі максимального врахування інтересів та позицій здобувачів та науково-педагогічних працівників.

Особливої увагу в контексті нашого дослідження вартує питання самоврядування закладу освіти, основні засади якого є викладеними у статутах. За твердженням Є. Іванова, самоуправління є формою організації життєдіяльності колективу, що сприяє його розвитку на основі принципів демократизації для досягнення суспільно значущих цілей, забезпечує попередження виникнення конфліктів або їхнє конструктивне розв'язання, що виникають між учасниками освітнього процесу, іншими членами колективу, адміністрацією [85].

Поняття самоврядування закладу освіти максимально враховує принципи демократизації управління закладом освіти, адже воно передбачає залучення здобувачів та всіх працівників до прийняття рішень із використанням цілого комплексу форм, методів, прийомів та процедур. У статутах закладів освіти зазначено, що колегіальним органом самоврядування університету є конференція трудового колективу, до участі у якій залучаються виборні представники із числа здобувачів вищої освіти та представники всіх категорій працівників.

На базі закладів вищої освіти функціонують органи студентського самоврядування, діяльність яких регламентується положенням «Про студентське самоврядування в ЗВО». Відповідно до положення органи студентського самоврядування розробляють та приймають акти, що регулюють їхню діяльність; проводять цілу низку заходів наукового, культурно-масового, освітнього, оздоровчого спрямування; беруть участь у прийнятті ключових рішень закладу освіти та виборчому процесі; розпоряджаються фінансами, що перебувають на їхньому банківському рахунку. Вищим колегіальним органом студентського самоврядування є загальні збори здобувачів, які навчаються в закладі вищої освіти. Саме вони ухвалюють положення про студентське самоврядування, обирають органи студентського самоврядування, регулюють їхню діяльність, визначають якість та ефективність їхньої роботи.

Щодо демократизації процесу управління діяльністю органів студентського самоврядування, керівництво закладу освіти має всебічно сприяти та створювати належні умови для діяльності органу, приймати різні форми організації, такі як сенат, парламент, студентські деканати тощо. Прийняття важливих рішень для діяльності закладу освіти.

Отже, із проведеного аналізу теоретико-правових аспектів демократизації управління закладами освіти, що базується на врахуванні іноземного та вітчизняного досвіду, можна зробити висновок, що питання демократизації освіти загалом та зокрема питання управління закладами

освіти з урахуванням принципів демократизації є предметом дослідження українських та іноземних дослідників. Установлено, що принципи демократизації реалізуються шляхом дотримання академічної доброчесності, надання можливості здобувачам вибудовувати власну траєкторію навчання та свободи вибору щодо участі в проєктах та програмах мобільності, залучення різних категорій здобувачів до виборчого процесу в закладі освіти, діяльності колегіальних органів. Нормативно-правова база забезпечення демократизації освітнього процесу в європейських країнах передбачає функціонування офіційних документів на різних рівнях – загальноєвропейському, національному, регіональному та інституційному. Україна, яка націлена посилювати євроінтеграційні процеси, у своєму законодавстві враховує нормативно-правові документи, що діють на території Європейського Союзу, та відображає у своїй законодавчій базі напрями розвитку демократичних відносин в сфері освіти.

1.2. Підготовка майбутніх менеджерів освіти в сучасних закладах вищої освіти у світлі демократизації та використання засобів неформальної освіти

У 90-ті роки 20-го століття після набуття незалежності Україною відбулися значні суспільні зміни, що торкнулися системи освіти. У цей час основний акцент у розвитку системи освіти змістився на її гуманізацію, демократизацію, деїделогізацію, що стало початком формування нової парадигми управління закладами освіти. Значна увага почала приділятися питанням культивування демократичних цінностей, індивідуального розвитку особистості, що має значний вплив на соціальний розвиток країни. Із огляду на це, відбувається трансформація системи управління закладами освіти і зміна вимог до підготовки майбутніх менеджерів освіти. Професійна підготовка майбутніх керівників закладів освіти має перетворити їх із фахівців, що надають розпорядження та слідкують за ходом їх виконання, на керівників із демократичним стилем управління, які розробляють стратегію

розвитку закладу освіти із урахуванням усіх провідних тенденцій освітньої галузі та несуть відповідальність за якість освітніх послуг, що надає заклад.

Питанням вивчення специфіки професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти присвячено дослідження відомих вітчизняних науковців. У своєму дисертаційному дослідженні В. Берека здійснив цілісний аналіз проблеми фахової підготовки магістрів з освітнього менеджменту, зосередивши основну увагу на методах, формах та засобах формування управлінської компетентності майбутніх фахівців. На думку вченого, управлінська компетентність має розглядатися в контексті модернізації освітнього процесу, що обов'язково має здійснюватися в напрямі його демократизації. Науковець зазначає, що під час магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти ефективне формування управлінської компетентності можливе лише за умови формування емоційно-ціннісного ставлення до професійної діяльності, яке включає кілька складових, серед яких власне особистістість є найвищою цінністю. На її формування найбільший вплив чинить загальний рівень культури майбутніх фахівців, рівень їхнього інтелектуального та духовного розвитку [18].

С. Немченко вивчає питання професійної підготовки менеджерів освіти до рефлексивного управління. Дослідник доводить, що рефлексивна компетентність є компонентом управлінської компетентності майбутніх менеджерів освіти і має формуватися шляхом надання освітньому процесу проблемно-інноваційного характеру, що передбачає поєднання зовнішнього управління та самоуправління освітньою діяльністю здобувачів вищої освіти. Аналізуючи теоретичні та практичні аспекти професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти, науковець доводить, що основні зміни мають торкнутися дисциплін гуманітарного циклу, оскільки вони націлені на втілення принципів культуровідповідності та гуманізації під час формування соціально потрібної та активної особистості керівників закладів освіти [132].

Ю. Олексін та І. Цінівський, досліджуючи особливості підготовки менеджерів освіти, зауважують, що окрім формування спеціальних знань,

умінь та навичок, які надають майбутнім фахівцям можливість виконувати трудові функції, важливим є також урахування економічних, соціальних та особистісних потреб, сприяння забезпеченню належної якості вищої освіти, підтримка постійного саморозвитку здобувачів. У своєму дослідженні науковці дійшли висновку, що ключове значення для успішного здійснення управлінської діяльності відіграє здатність фахівців керувати власною поведінкою, оцінювати та розвивати особистісні якості [138].

Л. Задорожна-Княгницька проводить своє дослідження щодо професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти з огляду на вивчення потреб не лише самих здобувачів освіти, а й зацікавлених сторін. Співпраця зі стейкхолдерами позитивно впливає на задоволення тих потреб, що залишаються поза увагою впродовж аудиторних занять. Висвітлюючи різні форми та методи взаємодії зі стейкхолдерами, Л. Задорожна-Княгницька розкриває потенціал позааудиторної діяльності здобувачів вищої освіти за освітньою програмою «Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти» щодо підвищення якості їхньої професійної підготовки за умови залучення до неї зовнішніх стейкхолдерів. До переліку позааудиторних активностей науковиця відносить науково-методичні семінари, відкриті попередні захисти кваліфікаційних робіт, тренінги тощо. Такі форми позааудиторної роботи визначають зорієнтованість освітнього процесу на удосконалення управлінської культури майбутніх освітянських менеджерів та генералізацію особистісних якостей, що є професійно актуальними для фахівців [81]

Н. Стеценко і Г. Ткачук досліджують проблему формування управлінської компетентності менеджерів освіти в умовах організації дистанційного навчання. Теоретичними знахідками дослідження є аналіз широкого спектру інформаційно-комунікаційних засобів, що можуть ефективно застосовуватися під час професійної підготовки майбутніх керівників закладів освіти, приділивши особливу увагу засобам контролю з використанням ІКТ, що додає об'єктивності процесу оцінювання

академічних досягнень та сприяє загальній демократизації освітнього процесу [188].

Аналіз досліджень, представлений вище, доводить, що швидкоплинність соціальних змін у суспільстві зумовлює необхідність приділяти більше уваги демократизації підготовки майбутніх фахівців у сфері управління закладами освіти, формуванню їхньої демократичної культури задля забезпечення високого рівня якості освіти та сприяння збереженню найвищих загальнолюдських цінностей, таких як життя, свобода, гідність та інші. Усе це вимагає переорієнтації змісту освіти на інноваційний, що відповідає сучасним освітнім потребам суспільства та стимулює здобувачів освіти до розвитку творчих та інноваційних здатностей здійснювати навчальну та подальшу професійну діяльність.

У 2019 р. Міністерством освіти і науки України затверджено Стандарт вищої освіти із галузі знань 07 Управління та адміністрування. Цей стандарт визначає цілі та зміст професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти, а також вимоги до їхньої кваліфікації, зокрема перелік загальних та спеціальних компетентностей та результатів навчання, які мають бути сформовані у майбутнього фахівця. Реалізація процесу формування зазначених у Стандарті компетентностей та набуття результатів навчання мають відображатися у змісті освітніх компонентів освітньо-професійної програми підготовки майбутніх менеджерів освіти. Із огляду на те, що зазначена спеціальність передбачає управління та адміністрування різних типів організацій, не лише освітніх, при побудові змісту навчання підготовки керівників закладів освіти має бути врахована специфіка управління закладами освіти різних рівнів.

Поряд із тим у Стандарті ідентифікується низка параметрів, які безпосередньо або опосередковано вказують на необхідність формування демократичної культури менеджерів освіти. Зокрема, у змісті програмних результатів навчання, визначених Стандартом, можна виокремити такі: мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських

рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність; організувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті; демонструвати лідерські навички та вміння працювати в команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їхню поведінку для вирішення професійних завдань; мати навички делегування повноважень та керівництва організацією [185].

Наразі професійна підготовка майбутніх менеджерів освіти відбувається в закладах освіти різних типів та форм власності в Україні в межах спеціальності 073 Менеджмент, галузі знань 07 Управління та адміністрування. Особливого значення для нашого дослідження набуває саме необхідність формування навичок управління закладом освіти, що базується на дотриманні законодавства, виявленні соціальної активності та відповідальності, ефективній комунікації з учасниками освітнього процесу та представниками інших організацій, стейкхолдерами, здатності працювати в команді, які тісно корелюють з поняттям демократичної культури.

У своєму дослідженні ми виходимо з тих позицій, що демократична культура майбутнього менеджера освіти є складним феноменом, формування якого відбувається через введення до змісту освітньо-професійних програм здобувачів спеціальності 073 Менеджмент освітніх компонентів, що безпосередньо стосуються питань демократизації освіти та управління закладами освіти. Із метою встановлення змісту фахової підготовки магістрів з менеджменту нами проаналізовано освітньо-професійні програми «Управління навчальним закладом», а також силабуси та робочі програми дисциплін управлінського циклу. Критеріями для аналізу програм було обрано такі:

– наявність та зміст обов'язкових освітніх компонентів, що відображають процеси демократизації суспільства;

– наявність та зміст вибіркового освітніх компонентів, що безпосередньо забезпечують формування і розвиток компетентностей у сфері демократичної освіти.

Для представлення більш цілісного розуміння проблеми включення питань демократизації освіти та управління закладами освіти до змісту освітніх програм на основі вироблених критеріїв нами було здійснено аналіз освітньо-професійних програм «Управління навчальним закладом» підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент у таких закладах вищої освіти: ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет» (м. Слов'янськ), Національний економічний університет ім. С. Кузнеця (м. Харків), Дрогобицький державний педагогічний університет ім. І. Франка (м. Дрогобич), ДЗВО «Університет менеджменту освіти» Білоцерківський інститут неперервної професійної освіти (м. Біла Церква), Запорізький національний університет (м. Запоріжжя), Мукачевський державний університет (м. Мукачево), Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника (м. Івано-Франківськ), ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» (м. Київ).

Окрім аналізу освітніх та освітньо-професійних програм «Управління навчальним закладом» підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 073 Менеджмент нами було розглянуто силабуси та робочі програми дисциплін, що висвітлюють різні аспекти демократизації освіти та суспільства в цілому. Вивчення змісту навчальних дисциплін для забезпечення реалізації ОПП «Управління навчальним закладом» в Харківському національному економічному університеті ім. С. Кузнеця дозволило встановити, що окремі теми обов'язкових освітніх компонентів націлені на формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти. Так, до змісту навчальної дисципліни «Управління людськими ресурсами» додано питання сутності трудових конфліктів та методів їх вирішення. Інші обов'язкові та вибіркові ОК цієї освітньо-

професійної програми не містять тем, що сприяють формуванню демократичної культури майбутніх фахівців [196].

Розгляд ОП «Управління начальним закладом» ДЗВО «Університет менеджменту освіти» Білоцерківський інститут неперервної професійної освіти засвідчив наявність достатньої кількості обов'язкових та вибіркового навчальних дисциплін, що опосередковано дозволяють формувати окремі компоненти демократичної культури майбутніх керівників закладів освіти. Так, у змісті обов'язкових дисциплін виявлено такий зміст:

- «Культура фахової мови»: мовленнєвий етикет, публічний виступ, професійна термінологія;
- «Теорія організацій та організаційна поведінка»: гуманістичний підхід управління в організаціях, типи управлінської (організаційної) культури та стилі організаційного менеджменту;
- «Керівник адміністративної служби»: організація особистої роботи керівника, ролі та взаємини в групах, стилі прийняття рішень та організаційна культура.

Зміст вибіркового дисциплін також є частково орієнтованим на формування демократичної культури здобувачів, а саме у змісті навчальної дисципліни «Кадровий менеджмент» містяться теми щодо мотивації трудової діяльності персоналу та етики ділових відносин [202].

У Дрогобицькому державному педагогічному університеті ім. І. Франка реалізується освітня програма «Управління навчальними закладами», до переліку обов'язкових навчальних дисциплін якої включено такі, що мають зв'язок із формуванням демократичної культури, зокрема в змісті навчальних дисциплін «Публічне адміністрування», що торкається питань розвитку місцевого самоврядування, демократичної основи управління в державі, визначення інститутів демократії в місцевому самоврядуванні, застосування демократичних методів публічного адміністрування, та «Управління трудовими ресурсами», що в своїй

структурі дозволяє вирішувати проблеми мотивування персоналу в практиці управління, розвитку творчої ініціативи і трудової активності працівників закладів освіти. У змісті вибіркового дисциплін за цією освітньою програмою простежується розміщення акцентів на формування етичних та моральних якостей керівника, розвиток його соціального інтелекту [203].

Аналіз освітньої програми «Менеджмент закладів освіти, культури і спорту», що впроваджується в Запорізькому національному університеті, дає підстави стверджувати, що в структурі обов'язкових навчальних дисциплін «Соціальне партнерство та відповідальність у менеджменті» та «Комунікації в менеджменті» частково представленими є питання демократизації освіти, а саме: формування відносин із працівниками на основі соціальної відповідальності, забезпечення ефективної комунікації в організації. Щодо вибіркового дисциплін, питання демократизації управління освітніми закладами та формування компетентностей для розвитку культури демократії залишилися поза увагою викладачів [125].

Мукачівський державний університет здійснює підготовку здобувачів магістерського рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Освітні, педагогічні науки», спеціалізація «Управління закладами освіти». До переліку освітніх компонентів у сфері демократизації освіти можна віднести «Теорія та менеджмент освітніх організацій» (роль менеджера в організації, менеджер як головний суб'єкт управління організацією, поняття, структура та властивості організаційної культури), «Управління трудовими ресурсами, змістом роботи та інформаційними зв'язками в системі освіти» (методи управління людськими ресурсами, нормативне забезпечення підготовки науково-педагогічних працівників). Достатньо широко представлені питання демократизації у змісті вибіркового дисциплін. На особливу увагу вартують навчальні дисципліни «Основи професійного становлення керівника (менеджера) закладу освіти», «Основи самоменеджменту керівника», вивчення яких дозволяє поглибити розуміння питань професійної та управлінської культури майбутніх керівників закладів

освіти, управлінської етики, стилю керівництва, розвитку особистісних якостей керівника [141].

ДЗВО «Університет менеджменту освіти» впроваджує освітню програму «Управління навчальним закладом», що має в своєму складі обов'язкові освітні компоненти «Менеджмент освіти», «Професійна компетентність керівника закладу освіти», які торкаються деяких аспектів демократизації управління закладами освіти та формування демократичної культури майбутніх освітянських менеджерів, як-от: супервізія і консультування у менеджменті освіти, роль менеджера в діяльності закладу освіти, підготовка та проведення переговорів та особливості ділового спілкування, базові та спеціальні компетентності керівника закладу освіти, реалізація управлінської компетентності майбутнього менеджера освіти,

Увагу привертає й перелік вибіркового дисциплін, а особливо такі дисципліни, як «Гендерні аспекти в управлінні навчальним закладом», що підтримує запровадження гендерної рівності під час здійснення управлінської діяльності та поваги до різноманітності, «Діяльність закладу освіти в сфері зв'язків із громадськістю», метою якої є набуття компетентностей в організації ефективної комунікації з громадськістю на засадах демократії [201].

Аналіз змісту освітньої програми «Управління навчальним закладом», що реалізується у Прикарпатському національному університеті ім. В. Стефаника, дозволив виявити у змісті обов'язкових та вибіркового дисциплін часткове висвітлення питань демократизації управління закладами освіти в сфері організації ділового спілкування майбутнього керівника на засадах гуманізму, толерантності, відповідальності [204].

У ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет» також діє освітньо-професійна програма «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування». Перегляд навчально-методичного забезпечення дозволив зробити висновок, що вибірково та обов'язкові освітні компоненти у змісті освітньої програми здебільшого є орієнтованими на формування професійної

та управлінської компетентностей майбутніх менеджерів і лише фрагментарно висвітлюють питання демократизації професійної діяльності майбутніх фахівців [124].

Отже, аналіз восьми освітніх (освітньо-професійних) програм підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, що реалізуються в різних регіонах України та на базі різних типів закладів вищої освіти – педагогічні, національні, економічні університети, дозволяє зробити висновок, що питання формування демократичної культури майбутніх керівників закладів освіти лише фрагментарно висвітлені в змісті обов'язкових та вибіркового навчальних дисциплін. Зміст окремих тем обов'язкових навчальних дисциплін здебільшого стосується формування корпоративної культури закладу освіти або управлінської культури майбутніх менеджерів освіти. Щодо вибіркового дисциплін, вони є спрямованими на розвиток комунікативної компетентності для організації взаємодії керівників закладів освіти зі здобувачами або працівниками, вирішення конфліктів із дотриманням демократичних принципів. Результати проведеного аналізу освітньо-професійних програм узагальнено в таблиці 1.1.

Аналіз переліку загальних та фахових компетентностей вищеперелічених освітніх (освітньо-професійних) програм підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент засвідчив, що серед загальних компетентностей лише здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань може розглядатися як така, що має опосередковане відношення до проблеми формування демократичної культури майбутніх фахівців. Серед фахових компетентностей нашу увагу привернуло розуміння принципів права та використання їх у професійній діяльності, дотримання норм професійної етики в процесі вирішення соціальних, законодавчих, економічних проблем.

Таблиця 1.1

Результати аналізу освітньо-професійних програм підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент

№ з/п	Назва закладу освіти	Назва ОПП	Вебсайт	Обов'язкові ОК	Вибіркові ОК	Висвітлення питань демократизації
1.	Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця	Управління навчальним закладом (2019)	https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/1/Upravlinnya-navchalnym-zakladom-OPP-2022-magistr.pdf	Управління людськими ресурсами		Трудові конфлікти та методи їх розв'язання
2.	ДЗВО «Університет менеджменту освіти» Білоцерківський інститут неперервної професійної освіти	Управління навчальним закладом (2021)	https://cutt.ly/AK57z5H	Культура фахової мови, Теорія організацій та організаційна поведінка, Керівник адміністративної служби, Технології прийняття управлінських рішень	Кадровий менеджмент	Мовленнєвий етикет, гуманістичний підхід управління, управлінська культура організаційного менеджменту, стилі прийняття рішень та організаційна культура
3.	Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	Управління навчальним закладом (2018)	https://dspu.edu.ua/i-fmeit/navch-zab/073-unz/	Публічне адміністрування, Управління трудовими ресурсами	Соціальний інтелект людини в системі управління організацією, Етика керівника	Демократичні основи управління в державі, демократичні методи публічного адміністрування,

					навчального закладу	формування етичних та моральних якостей керівника
4.	Запорізький національний університет	Менеджмент закладів освіти, культури і спорту (2019)	https://www.znu.edu.ua/opp2020/mag/men/opp_menedzhment_zaklad_v_osviti_kul_turi_ta_sportu_mag_str.pdf	Соціальне партнерство та відповідальність у менеджменті, Комунікації в менеджменті		Соціальна відповідальність керівника, ефективна комунікація в середовищі закладу освіти
5.	Мукачівський державний університет	Освітні, педагогічні науки (2020)	https://cutt.ly/bLem7Qp	Теорія та менеджмент освітніх організацій, Управління трудовими ресурсами, змістом роботи та інформаційними зв'язками в системі освіти	Основи професійного становлення керівника (менеджера) закладу освіти, Сучасні управлінські технології, Основи самоменеджменту керівника	роль менеджера в організації, менеджер як головний суб'єкт управління організацією, поняття, структура та властивості організаційної культури, професійна та управлінська культура майбутніх керівників закладів освіти
6.	ДЗВО «Університет менеджменту освіти»	Управління навчальним закладом (2020)	https://cutt.ly/SLiv07y	Менеджмент освіти, Професійна компетентність керівника закладу освіти	Гендерні аспекти в управлінні навчальним закладом, Діяльність закладу освіти в сфері зв'язків із громадськістю	Супервізія і консультування у менеджменті освіти, роль менеджера в діяльності закладу освіти, підготовка та проведення переговорів та особливості ділового спілкування, базові та спеціальні компетентності

						керівника закладу освіти, гендерна рівність та різноманітність
7.	Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника	Управління навчальним закладом (2022)	https://cutt.ly/OLy5BnH	Менеджмент в закладах освіти, Стратегічне управління, Менеджмент персоналу	Керівник закладу освіти, Діловий етикет педагога, Державна політика в галузі освіти, Гендерні аспекти управління закладом освіти, Медіація в освіті, Індивідуальний імідж керівника закладу освіти	Організація ділового спілкування майбутнього керівника на засадах гуманізму, толерантності, відповідальності
8.	ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»	Менеджмент (2021)	https://cutt.ly/PLy62Ay	Публічне адміністрування, Технології управління персоналом, Технологія прийняття управлінських рішень	Управління закладами освіти, Керівник закладу освіти, Стратегічне управління освітньою організацією	Роль та обов'язки менеджера в закладах освіти, розвиток стратегічного способу мислення менеджера освіти, ефективно вирішення управлінських завдань, встановлення інституційних цінностей, організація ефективних комунікацій у процесі управління

Порівнявши представлені в освітніх програмах загальні та фахові компетентності з моделлю компетентностей необхідних для формування демократичної культури, можемо стверджувати, що загалом модель складається з 20 компетентностей, які є інтегрованими характеристиками особистості громадянина, до складу яких входять знання та критичне розуміння, уміння, ставлення й цінності, що сприяють спрямуванню особистості до здійснення ефективної діяльності з урахуванням вимог, викликів та можливостей, які виникають у демократичному суспільстві [274].

Дещо нетрадиційним для сучасної педагогічної думки є трактування поняття компетентності, представлене в «Рамці компетентностей для культури демократії». Ці компетентності розподілені на чотири групи, а саме: знання, уміння, цінності та ставлення. Не традиційним це трактування є в тому, що наявні у межах кожної із чотирьох груп компоненти розглядаються як окрема компетентність. Саме через це, укладачі «Рамки компетентностей для культури демократії» наголошують на необхідності формування такої значної кількості компетентностей задля розвитку демократично компетентної особистості. Проте, у документі наголошено, що діяльність із формування цих компетентностей має бути організованою в такий спосіб, щоб усі двадцять компетентностей застосовувалися інтегровано, послідовно та узгоджувалися із конкретними викликами та вимогами демократичного суспільства.

«Рамка компетентностей для культури демократії» орієнтує укладачів на включення всіх чотирьох груп до змісту освітніх програм. Проте, укладачі усвідомлюють той факт, що освітні програми не завжди включають усі чотири групи компетентностей та висувають головне припущення задля пояснення цієї ситуації – врахування головних позицій ухвалених нормативно-правових документів, у яких визначено пріоритетність компетентностей, які мають бути сформовані у майбутніх фахівців.

Питання професійної підготовки менеджерів освіти є актуальним, проте неоднозначним, оскільки, діяльність керівників закладів освіти

поєднує в собі дві основні функції – управлінську та педагогічну. Успішне виконання управлінської функції залежить від типу закладу освіти, закономірностей його функціонування та стратегії його розвитку. Педагогічна діяльність керівника вимагає володіння інноваційними технологіями, застосування творчого підходу до організації освітнього процесу в закладі освіти. Тож, вітчизняні науковці (І. Ерсьозоглу [67], В. Ткаченко [193]) наголошують на необхідності пошуку нових підходів до професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти, задля розвитку людського потенціалу та підготовки керівників закладів освіти нового формату, оскільки сфера управління є одним із ключових факторів розвитку системи освіти в цілому та значно впливає на якість освітніх послуг.

Проведені наукові розвідки дозволяють стверджувати, що значна увага в іноземних країнах приділена підготовці менеджерів освіти, розробленню її нормативно-правового, науково-методичного та інформаційного забезпечення.

Наукові узагальнення американської вченої L. E. Rumbley, у яких вона виклала результати двох досліджень, проведених на базі Центру міжнародної вищої освіти Бостонського коледжу (the Boston College Center for International Higher Education (CINE)) та Міжнародної Асоціації Університетів (the International Association of Universities (IAU)), дають нам підстави стверджувати, що більшість фахівців у сфері управління закладами освіти в усьому світі отримують підготовку в умовах неформальної освіти, що є загальносвітовою тенденцією. Дослідниця пояснює причини розповсюдження неформальної освіти тим, що сучасна освітня система зазнає значних змін, спричинених вимогою набувати компетентності та програмні результати навчання відповідно до державних стандартів, запроваджувати інновації в освітній процес. У межах проведення цих досліджень було здійснено пошук освітніх програм підготовки менеджерів освіти й дослідники зазначили, що їх загальна кількість в усіх університетах

світу склала менше 120 та запроваджуються вони переважно у країнах з розвинутою економікою [276].

Однак, проаналізоване вище дослідження доводить, що є ціла низка програм підготовки в сфері неформальної освіти, що тривають від кількох днів до одного-двох тижнів, реалізуються на платній основі та надають документальне підтвердження навчання за програмою. Такі програми є вузькопрофільними та орієнтованими на розвиток фахових умінь керівників, а саме: лідерських та підприємницьких умінь, умінь стратегічного планування, комунікативних умінь тощо.

А. Caza та Н. Brower, вивчаючи проблеми формальної та неформальної освіти, наголошують, що неформальні аспекти в підготовці освітніх менеджерів є надзвичайно важливими, проте їм приділяється недостатньо уваги в освітньому процесі закладів вищої освіти. Так, дослідники говорять, що сучасні освітні програми підготовки фахівців мають обов'язково пропонувати здобувачам участь в активностях (тренінги, інтенсивні курси, воркшопи тощо), що проводяться різними організаціями, як освітніми, так і неосвітніми (громадські організації, центри зайнятості тощо). Головною відмінністю неформального навчання від формального є той факт, що участь в активностях ініціюється самими здобувачами [236].

Дослідники В. Trafford і Е. Väskman стверджують, що ефективним методом підготовки менеджерів освіти виступає тренінг, оскільки він передбачає групову роботу як основну форму навчальної взаємодії, що дозволяє розвивати управлінську компетентність керівників закладів освіти на демократичних засадах шляхом прийняття спільних рішень та розподілення обов'язків у групі [223].

Задля сприяння входження України до єдиного Європейського освітнього простору визнання неформальної освіти відбулося на державному рівні, яка потрактована як «освіта, яка здобувається, як правило, за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням

професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій» [157]. І хоча на основі здобутих компетентностей в неформальній освіті не може відбуватися присудження освітніх кваліфікації, розповсюдженою вітчизняною та іноземною практикою є зарахування результатів навчання, здобутих в неформальній освіті, що обраховуються за певною кількістю годин вивчення навчальної дисципліни. Така практика підтвердження результатів навчання, здобутих в неформальній освіті, має нормативно-правове підґрунтя і є викладеною в офіційному документі «Європейські рекомендації щодо підтвердження неформального та інформального навчання» (European guidelines for validating non-formal and informal learning) (2015). У документі наголошено, що неформальна освіта може бути складовою формальної, що надає процесу професійної підготовки в закладах вищої освіти завершеності, або може стати альтернативою до формальної освіти та сприяти особистісному, професійному та соціальному розвитку здобувачів [244].

Масовий перехід закладів освіти різних рівнів на дистанційну форму навчання в період пандемії Covid-19 сприяв розширенню спектру цифрових засобів та ресурсів, що запроваджуються для організації освітнього процесу. Вони класифікуються за різними ознаками, зокрема: за тематичними напрямками, функціональними особливостями, необхідністю залучення програмного забезпечення тощо. Вітчизняні та іноземні науковці одностайні в своїх твердженнях, що серед неформальних цифрових освітніх засобів особливе місце посідають масові відкриті онлайн-курси (МООС-курси). Інтерес для нашого дослідження становлять МООС-курси підготовки менеджерів освіти та аналіз можливостей їх використання саме в сфері неформальної освіти. Слід зазначити, що розроблення та використання МООС-курсів є світовою тенденцією у сфері як формальної, так і неформальної освіти. Поняття МООС було вперше введено до вжитку американськими вченими G. Siemens і S. Downes у 2008 р. під час обґрунтування змісту та структури курсу «Конективізм та зв'язні знання»

(Connectivism and Connective Knowledge). Із того часу інтерес наукової спільноти до цих курсів поступово зростає, було проведено низку досліджень задля висвітлення переваг та недоліків їх використання, задля опису головних ознак масових відкритих онлайн-курсів тощо. Найвідомішими в світі платформами, на базі яких реалізуються MOOC-курси, є Coursera, edX, Udemy, Udacity, Course Buffet, FutureLearn, Canvas Network, MyEducationKey, MIT OCW, Stanford online, Khan Academy, MIT Open Courseware [268].

Як доводить аналіз наукових джерел та MOOC-платформ, запровадження таких курсів є визнаним серед найкращих університетів світу, а саме університети Оксфорда та Кембриджу, Лондонський університет, університети Стенфорда та Гарварда пропонують масові відкриті онлайн-курси різного тематичного спрямування та різної тривалості. Для нашого наукового пошуку важливим є аналіз наявних MOOC-курсів, зокрема їхньої тематики, що можуть бути використані у процесі професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти. Робота з пошуковими системами MOOC-платформ Coursera, edX, FutureLearn та Canvas.net дозволила встановити кількість розроблених курсів, що можуть використовуватися для професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти або підвищення кваліфікації керівників закладів освіти. На платформі Coursera доступними є 68 курсів, на EdX – 19, на FutureLearn – 4, на Canvas.net – 2. Щодо змісту запропонованих курсів, вони є спрямованими на розвиток певних компетентностей, що дозволяють фахівцям у сфері управління закладами освіти успішно здійснювати професійну діяльність. До таких компетентностей належать: лідерська («Розвиток освітнього лідерства та управління» (Developing Your Educational Leadership and Management Vision), комунікативна («Лідерство і комунікація» (Leadership and Communication)), міжкультурна («Етичне лідерство» (Ethical Leadership)), конфліктна («Як стати успішним лідером» (Becoming an Effective Leader)), підприємницька («Управління інноваційною діяльністю» (Innovation Management)), управлінська («Керівництво організацією» (Organizational Leadership), «Трансформаційні зміни в освіті»

(Leading Transformative Change in Education)), коучингова («Організаційні вміння: як керувати людьми» (Organizational Behavior: How to Manage People)) та ін.

Увага вітчизняних науковців також прикута до розроблення та запровадження масових відкритих онлайн курсів в освітній процес закладів вищої освіти. Науковці І. Бацуровська [8], О. Бескорса [19], Л. Варченко-Троценко, О. Буйницька, Н. Морзе [128], Т. Махиня [122], Л. Панченко [144], Т. Терлецька [191], Т. Шарова [216], Б. Шуневич [221] розглядають можливості запровадження масових відкритих онлайн курсів як елементів неформальної освіти із можливістю зарахування результатів навчання, здобутих під час проходження MOOC-курсів, як результатів навчання за певним освітнім компонентом освітньої програми підготовки майбутніх фахівців. Перевагою запровадження таких курсів є надання можливості здобувачам вищої освіти самостійно вибудувувати свою траєкторію навчання шляхом вибору часу, місця та темпу навчання, самостійного здійснення контролю. Надання переваги використанню масових відкрити онлайн курсів як елементу неформальної освіти зумовлено й тим фактом, що вони є доступними і зручними; відповідають психологічним особливостям здобувачів, зокрема розвиненому в них кліповому мисленню, оскільки основний теоретичний матеріал зібрано в коротких презентаціях або відеолекціях; набуття соціального досвіду під час взаємодії з іншими учасниками курсів у форумах і чатах; спостереження за прогресом навчання та отримання задоволення від нього; інноваційність навчальної діяльності.

У вітчизняному освітньому просторі діє дві наймасштабніші платформ MOOC-курсів – Prometheus (<http://prometheus.org.ua>) та EdEra (<https://www.ed-era.com/>). Платформа Prometheus пропонує слухачам курси, розроблені світовими та вітчизняними закладами освіти, а також неосвітніми організаціями. Курси, представлені на платформі є класифікованими на кілька категорій, однією з яких є підвищення кваліфікації вчителів, яка вміщує 12 курсів. Слід зазначити, що Prometheus виступає суб'єктом надання

освітніх послуг, а курси цієї платформи відповідають вимогам порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників згідно Постанови КМУ від 21 серпня 2019 р. №800 [65]. Тому сертифікати про завершення відповідних курсів можуть бути зараховані як підвищення кваліфікації вчителів. До того ж, на сайті проєкту Prometheus міститься інформація, що курси можуть бути використанні для організації змішаного навчання під час підготовки фахівців різних спеціальностей.

Студія онлайн освіти EdEra є популярною платформою MOOC-курсів у сучасному освітньому просторі, що надає користувачам доступ до освітнього контенту за різними напрямками, як-от: професійна освіта, корпоративна освіта, громадянська освіта, шкільна освіта. Платформа EdEra також виступає суб'єктом підвищення кваліфікації вчителів, що зараховується за умови наявності сертифікату про успішне проходження курсу.

На основі аналізу змісту масових відкритих онлайн курсів, що є доступними на платформах Prometheus та EdEra, нами розроблено таблицю, що представляє різні аспекти демократизації освіти, управління закладом освіти або формування демократичних компетентностей та їхнє співвіднесення з наявними курсами, що можуть використовуватися під час професійної підготовки менеджерів освіти (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Співвіднесення різних аспектів демократизації освіти зі змістом масових відкритих онлайн курсів

№з/п	Аспект демократизації	Prometheus	EdEra
1.	Ефективна комунікація задля запобігання та вирішення конфліктів	Комунікаційні інструменти для побудови репутації (без зазначення точної кількості годин) (https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/komunikatsiini-instrumenti-dlia-pobudovi-reputatsiyi-naukmaci1012014_t1) Діалог та медіація: Шлях до	Ефективні комунікації для освітніх управлінців (без зазначення точної кількості годин) (https://courses.edera.com/courses/course-v1:EDERA-SMARTOSVITA+EC101+EC101/about)

		порозуміння (30 год.) (https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:Prometheus+MEDIATE101+2020_T1/about)	
2.	Громадянська та демократична освіта	Школа та громада для дитини (30 год.) https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:EWC+DS101+2021_T1_4/about	Я – громадянин (без зазначення точної кількості годин) (https://www.edera.com/modules/gromadyany-n-15.html)
3.	Діяльність на засадах етичних та моральних принципів	1. Протидія та попередження булінгу (цькуванню) в закладах освіти (80 год.) https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/-62 2. Культура толерантності: як побудувати суспільство, комфортне для всіх (без зазначення точної кількості годин) https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:Prometheus+TOL101+2020_T3/about	1. Права людини в освітньому просторі (10 год.) https://courses.edera.com/courses/course-v1:EDERA_OSCE+HRE101+2019/about 2. Недискримінаційний підхід у навчанні (30 год.) (https://courses.edera.com/courses/course-v1:EdEra-Studena+Inc+1/about)
4.	Удосконалення управлінської культури із урахуванням демократичних принципів	1. Управління якістю освіти в школі (30 год.) https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:Prometheus+QMS101+2021_T2/about 2. Зміцнення викладання та організаційного управління в університетах (4,5 год.) https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:NAQA+TOMU101+2020_T3/about	Управління школою. Практикум (30 год.) https://courses.edera.com/courses/course-v1:EDERA-PROSVITCENTER+SM101+sm101/about

Іноземні науковці (D. Glance, J. Headrick) одностайні в своїх судженнях, що проходження майбутніми менеджерами освіти масових відкритих онлайн курсів дозволяє поглибити їхню обізнаність щодо різних

напрямів здійснення професійної діяльності, удосконалити практичні навички та вміння, розширити їхній загальний кругозір та глибше усвідомити перспективи управлінської діяльності, мотивувати до постійного професійного саморозвитку [249; 252].

Дослідження вітчизняних учених щодо запровадження неформальної освіти не суперечить науковим розвідкам іноземних учених. Так, Л. Задорожна-Княгницька одностайна з Р. Абдуловим щодо значущої ролі позааудиторної роботи в підготовці майбутніх менеджерів освіти. На їхню думку вона виконує такі важливі функції: 1) інформаційно-просвітницьку, що дозволяє здобувачам освіти поглибити свої професійні знання відповідно до власних потреб; 2) мобілізаційно-регулятивну, що впливає на мобілізацію та розвиток емоційно-вольової сфери майбутнього фахівця; 3) корегувальну, що допомагає підвищити якість освіти завдяки зовнішнім впливам та прийнятим нормам щодо визнання результатів навчання в закладі освіти; 4) комунікативну, що дозволяє зануритися в середовище професійної комунікативної взаємодії та розвивати здатність до професійної комунікації; 5) компенсаторну, що позитивно позначається на формуванні впевненості та адекватної самооцінки майбутніх менеджерів освіти [1; 81].

Отже, проведені теоретичні розвідки щодо запровадження масових відкритих онлайн курсів дають підстави стверджувати, що такі курси є широко запроваджуваними у вітчизняній та іноземній практиці підготовки майбутніх менеджерів освіти як елементи неформальної освіти, що відкриває широке поле можливостей для здобувачів, а саме самостійний вибір курсу, удосконалення професійних компетентностей, навчання у зручному місці та в зручний час тощо. Аналіз наявних платформ, що надають освітні послуги в режимі масових відкритих онлайн курсів, засвідчив наявність курсів, що безпосередньо можуть бути застосовані під час професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти та висвітлюють різні аспекти формування демократичної культури на організаційному та індивідуальному рівнях.

Поширеним методом професійної підготовки майбутніх фахівців засобами неформальної освіти є тренінги. У науковій літературі поняття «тренінг» (від англ. train, training – навчання, тренування) потрактовується як групова діяльність на основі міжособистісних відносин із метою розвитку соціально-психологічної компетентності здобувачів, навичок спілкування та взаємодії [63]. Тренінгові методи навчання вважаються також ефективними в умовах розвитку культури демократії.

У світлі нашого дослідження розуміння демократії в освіті є близьким до концепції іноземних науковців Р. Freire і М. Apple, яка базується на суспільному характері освітньої діяльності. Тому вважаємо, що прагнення до активної участі в житті суспільства має бути вихованим під час навчання в закладі освіти з урахуванням принципів демократизації та гуманізації [223; 247]. Таке розуміння демократії відповідає також науковим поглядам американського педагога J. Dewey, який був переконаний, що саме освіта здатна подолати всі перешкоди до демократизації суспільства загалом. Педагог запровадив власний принцип «навчання через дію», який передбачає отримання знань та набуття вмінь і навичок шляхом виконання практичних дій [250]. На сьогодні принцип навчання через дію є одним із ключових в системі неформальної освіти, більшість навчальних тренінгів побудовані на ньому. Також цей принцип широко запроваджується і в практику організації освітнього процесу в закладах освіти різних рівнів.

Демократія має перетворитися в розумінні здобувачів освіти на стиль життя. У контексті підготовки майбутніх менеджерів освіти демократія розглядається як мирне вирішення конфліктів, повага до різних точок зору. Під час професійної підготовки здобувачів вищої освіти набуття досвіду демократичної взаємодії в колективі може бути реалізоване через їхнє залучення до участі у груповій діяльності, надання можливості отримати практичний досвід, навчання ефективного вирішення конфліктних ситуацій.

Тренінг є методом навчання, під час якого відбувається структурована і цілеспрямована взаємодія здобувачів освіти з метою отримання нових знань,

формування вмінь та набуття досвіду соціальної взаємодії. Під час проведення тренінгу всі його структурні компоненти у своєму взаємозв'язку відтворюють конкретну ситуацію, що може виникнути під час виконання професійної діяльності, задля формування власної позиції з певного питання та вироблення стратегії виконання дій. Учасники тренінгу виконують певні ролі, відображаючи колектив закладу освіти за спрощеним варіантом. Метою тренінгу є проживання певних професійних ситуацій та набуття досвіду демократичної взаємодії.

У сучасній практиці організації тренінгів з демократичної освіти є Всеукраїнська програма освіти для демократичного громадянства «Демократична школа», метою якої стала підготовка тренерів для розвитку демократичного врядування, які здатні оцінити рівень потреб шкіл та допомогти запровадити демократичні зміни в школах. Консультантами тренерів виступили іноземні експерти з питань демократизації. Отже, головним завданням проведення такого тренінгу стало поглиблення демократичної культури закладу освіти шляхом демократизації управління та створення демократичного середовища в школі [102].

Британські учені E. Sant, J. McDonnell, K. Pashby, D. Menendez Alvarez-Nevia вважають запровадження тренінгових методів ефективними для розвитку демократизації освіти, а саме для підтримки різноманітності в суспільстві. За їхнім переконанням саме під час тренінгу можна об'єднати різні групи учасників для активного обговорення питань демократизації освіти. Так, на власному досвіді вони описали залучення до участі в тренінгу здобувачів бакалаврського та магістерського рівнів, викладачів, науковців для обговорення питань демократичної та громадянської освіти. Організований тренінг будується на діалогічних методах взаємодії з просуванням від питань суто теоретичних (обговорення цілей сталого розвитку, організація дискусії навколо наукових праць, у яких порушено питання демократизації освіти) до обміну практичним досвідом учасників тренінгу [278].

У світлі нашого дослідження, услід за Л. Кравченко, ми виокремили соціально-психологічні тренінги, тренінги ділового спілкування, риторичні тренінги, які науковиця вважає найбільш ефективними методами підготовки майбутніх менеджерів освіти [107]. Розглянемо кожен із цих типів навчальних тренінгів більш детально. Соціально-психологічний тренінг націлений на виконання таких завдань: формування та розвиток когнітивних та емоційних компетентностей майбутніх менеджерів освіти; здійснення рефлексії власної діяльності та набутих знань, умінь та досвіду управління закладами освіти; прогнозування перспектив успішного управління закладами освіти з урахуванням власних ресурсів та умов реформування системи освіти. Отже, соціально-психологічний тренінг є методом організації навчальної взаємодії, що вимагає дотримання певних правил, а саме: 1) демократичний стиль взаємодії під час участі у тренінгу; 2) активна участь у спільній роботі; 3) несення відповідальності за власні слова та дії; 4) дотримання правил конфіденційності стосовно того, що обговорюється у групі; 5) обмежене використання оцінних висловлювань; 6) вираження поваги до думок інших та толерантного ставлення до особистісного різноманіття [107].

Тренінг ділового спілкування або тренінг розвитку комунікативних умінь відіграє важливу роль як у формуванні комунікативної компетентності, так і демократичної культури майбутніх фахівців. Аналіз наукової літератури довів, що комунікативна компетентність є ключовим компонентом професійної компетентності менеджера освіти, сутність якої полягає у здатності здійснювати професійне спілкування на мовно-змістовому та формальному рівнях, що ґрунтується на знаннях з філології, психології, соціології, філософії тощо. Крім того, ми погоджуємося із позицією В. Лаврука, який стверджує, що на ефективність управління закладами освіти впливають не лише знання, уміння та досвід виконання професійної діяльності керівників, а й їхні особисті якості. Учений вважає, що до складу таких якостей передусім належать лідерські якості менеджера освіти

(здатність виконувати організаційні функції власної професійної діяльності, готовність приймати нестандартні рішення та ризикувати, ініціативність, здатність до ефективного тайм-менеджменту, готовність запроваджувати систему заохочення персоналу, справедливість, толерантність, емпатійність, неконфліктність, відповідальність тощо).

Головною особливістю тренінгу ділового спілкування є поєднання різних методів інтерактивного навчання (дискусія, диспут, мозковий штурм, ділова гра тощо) та створення психологічно комфортної атмосфери спілкування, завдяки якій учасники тренінгу можуть бути відвертими, відкритими до спілкування, емоційно вільними та емпатійними. Ці методи, на думку Л. Бондаревої, на початковому етапі професійної підготовки менеджерів позитивно впливають на формування їхньої здатності до встановлення мовленнєвих контактів із іншими людьми, подолання психологічних бар'єрів у спілкуванні, здійснення самоконтролю та саморегуляції власної комунікативної поведінки [23]. Завданнями тренінгів такого типу є формування позитивного ставлення до учасників освітнього процесу; розвиток умінь мінімізувати та вирішувати конфліктні ситуації шляхом комунікативної взаємодії; розвиток гнучких умінь професійної комунікації, що є неможливою без оволодіння особистісного досвіду такого спілкування; активна участь у комунікативній взаємодії.

Риторичний тренінг є різновидом тренінгу розвитку комунікативних умінь, під час проведення якого переважають інтерактивні вправи, що позитивно позначається на формуванні професійної компетентності майбутніх фахівців. В. Федорчук вважає, що риторичний тренінг є ключовим у становленні майбутнього фахівця з управління закладами освіти, адже їхня професійна діяльність побудована на публічних виступах та комунікативній взаємодії задля організації роботи закладу та підтримання його авторитету. Усе це вимагає розроблення риторичного тренінгу, який поєднує в собі форми комунікативної взаємодії (вербальної та невербальної) на різних рівнях спілкування [206]. У своєму дослідженні В. Trafford і Е. Bäckman

наголошують та таких рівнях комунікації, що розгортаються «зверху вниз», тобто керівник закладу освіти здійснює взаємодію з органами місцевого самоуправління, органами управління освітою, громадою, співробітниками, учнівською шкільною радою, учнями. У такій взаємодії керівник виступає у ролі парламентаря та комунікатора, для якого цінності демократичного спілкування є пріоритетними [229].

Основними формами організації освітньої діяльності впродовж риторичних тренінгів є колективна та групова мовленнєва взаємодія, сфокусована на формуванні або удосконаленні практичних комунікативних умінь, навичок та досвіду виконання професійної діяльності. Вибір типу тренінгу залежить від теми, цілей, основних завдань та рівня сформованості професійно значущих та особистих якостей майбутніх менеджерів освіти, що є визначальними для формування їхньої демократичної культури. Для проведення вище описаних тренінгів залучається широке коло інтерактивних вправ, однак головний акцент припадає на використання ділових та рольових ігор задля створення реальних професійних ситуацій; виконання різних ролей, зокрема ролі експерта, що вимагає аналізу комунікативних умінь інших учасників тренінгу, а відтак і здійснення самоаналізу власної комунікативної діяльності. Саморефлексія може проводитись шляхом залучення інформаційно-комунікаційних технологій для запису аудіо або відеофрагментів власного виступу. Зазначимо, що обов'язковим компонентом під час проведення риторичного тренінгу є вправи на розвиток мовленнєвої реакції під час комунікативної взаємодії, на мовленнєву імпровізацію (вербальну і невербальну), на вдосконалення ритміко-інтонаційних умінь, дикції.

Спираючись також на дослідження норвезької дослідниці G. Helskog, вважаємо, що риторичний тренінг є ефективним методом формування демократичної культури майбутнього менеджера освіти, оскільки комунікативні акти активізують навчальний процес, сприяючи критичній рефлексії, емоційному дозріванню та моральному розвитку особистості. Її

дослідження щодо демократизації освіти були зосереджені на тому, як передається зміст розмови, що характеризує розвиток комунікативних умінь (уміння слухати, порозумітися, здійснювати саморефлексію) та, який зміст вкладають комуніканти в розмову (релігійний, світоглядний тощо) [255].

На основі проаналізованих наукових джерел можемо зробити узагальнення, що тренінг є методом організації освітньої взаємодії засобами неформального навчання. Ефективність використання цього методу задля розвитку демократичної культури доведена наявною кількістю вітчизняних та іноземних досліджень, присвячених проблемі розробки та проведення тренінгів з демократії. Перевагою тренінгу є сама форма його проведення, яка передбачає побудову комунікації та спільну групову роботу, в основі яких лежить організація взаємодії із дотриманням головних принципів демократії – повага до інших людей, здатність сприймати та поважати думки інших людей тощо. Ще однією перевагою тренінгу в неформальній освіті є можливість залучення представників різних цільових аудиторій, що дозволяє поєднувати теоретичні основи з практичним досвідом та знаходити оригінальні шляхи вирішення проблем в сфері демократизації освіти та управління закладами освіти.

Говорячи про підготовку майбутніх освітніх менеджерів засобами неформальної освіти, слід також звернутися до висвітлення питання розроблення та запровадження хакатонів як інноваційного методу неформальної освіти.

Поняття хакатону походить від англійського слова «hackathon» – hack і marathon – захід, під час якого учасники об'єднуються для вирішення певних технологічних проблем. У останні роки особливої популярності набули освітні хакатони. Л. Чистякова розглядає хакатон як проєкт, під час реалізації якого здобувачі в короткий період часу намагаються знайти оригінальне вирішення певної проблеми з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Під час виконання завдань хакатону здобувачі мають інтегрувати

теоретичні знання з практичною діяльністю через поширення інформації, обмін знаннями та знаходження спільних рішень [215].

Група дослідників із Фінляндії (А. Н. Suominen, J. Jussila, Т. Lundell, М. Mikkola) вважають хакатон педагогічною інновацією, яка дозволяє органічно поєднувати теоретичні знання та практичні вміння, необхідні для виконання професійної діяльності. Організація хакатону дозволяє встановити діалог між освітніми організаціями, здобувачами освіти, громадою та різними категоріями стейкхолдерів. У практиці неформальної освіти хакатони можуть проводитися на замовлення стейкхолдерів для пошуку нових ідей або вирішення нестандартних завдань. Учені наголошують на ролі інформаційно-комунікаційних технологій, сучасні хакатони можуть проводитися в цифрових середовищах та результат може бути представлено також у вигляді цифрового продукту – мультимедійна презентація, програмний застосунок, кейс, гра тощо [284].

S. Adamczyk, розглядаючи хакатон як інноваційний тип змагання, виділив п'ять галузей, у межах яких хакатони дозволяють знайти оригінальне вирішення проблем, а саме: економіка, освіта, менеджмент, інноваційний та сталий розвиток. У галузі освіти хакатони проводяться з метою заохочення та мотивації здобувачів до розвитку цифрових, лідерських, колаборативних та комунікативних умінь.

В Україні проведення хакатонів різної тематики активно впроваджується з 2014 р. Серед хакатонів, спрямованих на пошук нових ідей у вирішенні проблем демократизації освіти, слід назвати DOCCU-Хакатон: Полтава «Від демократії в школі до демократії в громаді». У цьому хакатоні брали участь представники органів державної влади та місцевого самоврядування. Головною метою хакатону стало визначення ознак дієвої демократії в закладі освіти та пошук ефективних шляхів створення демократичного середовища в закладі освіти, приділяючи особливу увагу взаємодії закладу освіти з місцевою владою та громадою [27].

Отже, підготовка здобувачів магістерського рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, галузі знань Управління та адміністрування здійснюється на базі різних типів закладів вищої освіти. Розробка та впровадження освітніх програм «Управління навчальним закладом» відбувається із урахуванням основних положень Стандарту вищої освіти із галузі знань 07 Управління та адміністрування, у якому в змісті загальних та фахових компетентностей безпосередньо відображено необхідність формування демократичної культури керівника закладу освіти. Проведений аналіз освітніх програм підготовки майбутніх менеджерів освіти засвідчив, що зміст обов'язкових та вибіркового освітніх компонентів лише частково сприяє формуванню демократичної культури майбутніх фахівців та переважно орієнтований на формування корпоративної культури закладу освіти та управлінської культури керівників. Подальший аналіз вивчення проблеми професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти дає підстави стверджувати, що розвиток демократичної культури майбутніх менеджерів освіти здебільшого відбувається засобами неформальної освіти, що відповідає іноземній тенденції підготовки майбутніх освітянських менеджерів. Доведено, що серед основних напрямів діяльності засобами неформальної освіти, які позитивно позначаються на формуванні демократичної культури майбутніх менеджерів освіти, є проходження масових відкритих онлайн курсів, участь у тренінгових програмах та проходження хакатонів, як однієї з інноваційних освітніх практик.

1.3. Дефінітивний аналіз поняття «демократична культура майбутніх менеджерів освіти» та його структура

Сучасне суспільство в Україні зазнало значних трансформацій через широке залучення демократичних ідей, які виводяться на практичний рівень, і вимагають активної участі особистості в житті громад, вдавання лише до демократичних та гуманних вчинків у різних життєвих ситуаціях, відмови від

неправомірної поведінки. Виклики, спричинені докорінними змінами загальнополітичної культури кожного громадянина України, потребують комплексного підходу до їх вирішення в усіх сферах суспільного життя. Під такі зміни підпадає і сучасна вітчизняна система освіти, яка перебуває на стадії реформування та модернізації.

Однією з головних перешкод на шляху до становлення демократичного суспільства в Україні є низький рівень демократичної і громадянської культури людей, який має досить повільні темпи зростання у порівнянні з іншими країнами світу. Як стверджує В. Андрущенко, подолання цих перешкод має відбуватися через освіту та виховання, через стимулювання громадян до усвідомлення необхідності демократичного розвитку національного соціуму, який має стати конкурентоспроможним суб'єктом сучасної світової спільноти. Усі ці процеси можуть відбутися лише за умови тотальної демократизації та гуманізації [25].

У Законі України «Про освіту» наголошується, що засадами державної політики у сфері освіти є формування громадянської культури та культури демократії [157]. У виданні Ради Європи «Рамка компетентностей для культури демократії» визначено модель компетентностей, якими мають оволодіти учасники освітнього процесу, щоб стати успішними, активними громадянами та мирно співіснувати з іншими людьми на засадах рівності в культурно багатоманітних, демократичних суспільствах [274]. Аби сформувати ці компетентності в учасників освітнього процесу, вони також мають бути розвинені й у керівників освітніх закладів. За цих умов до керівників закладів освіти висуваються такі вимоги: формування інноваційного освітнього середовища закладу освіти на засадах демократичних цінностей; розбудова партнерства з громадськими організаціями, місцевою владою та громадами тощо. Аналіз наукової літератури засвідчив, що формування демократичної культури має розпочинатися на етапі професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти. С. Корольок звертається до вивчення проблеми формування професійної

компетентності керівників закладів освіти та доходить висновку, що демократична компетентність є складовою професійної компетентності. Демократична компетентність науковицею представлена як здатність використовувати психологічні ресурси особистості задля ефективного та адекватного реагування на вимоги та виклики демократичного суспільства [105].

Українські вчені Л. Даниленко [60] і Л. Карамушка [91] також, досліджуючи професійну компетентність керівників закладів освіти, наголошують на ролі суспільно-політичних знань, умінь та навичок, а також відповідних особистісних якостей для успішного виконання посадових обов'язків. Різні аспекти підготовки майбутніх менеджерів освіти вивчали С. Головка [50], Л. Гончар [51], А. Губа [57], В. Жигір [75], С. Немченко [132], О. Товканець [195] та інші.

До загальних питань формування демократичної культури в педагогічній науці зверталися В. Андрущенко [7], М. Рудакевич [168], О. Царенко [212] та інші. Вивчення наукової літератури показало, що теоретичний аналіз сутності понять «культура демократії» та «демократична культура» здійснили багато вчених, говорячи про демократизацію сучасного суспільства в цілому та системи освіти зокрема, проте у їхніх поглядах відсутня єдина позиція щодо визначення сутнісних характеристик цих понять. Це зумовило виникнення необхідності подальшого уточнення змісту понять «культура демократії» та «демократична культура» у контексті підготовки майбутніх менеджерів освіти.

Для глибшого усвідомлення та здійснення порівняння сутності понять «демократична культура» та «культура демократії» звернемося до розгляду базової дефініції «культура» у сучасному науковому дискурсі, яке є багатозначним та виступає предметом дослідження різних наук, а тому й складно знайти єдине визначення цього феномена. Поняття «культура» походить від латинського слова *cultus* – вшанування. У філософії «культура» визначається як привалювання духовних основ над матеріальними, культура

сприймається як духовна діяльність людини, що увиразнюється в системі ідей, символів, традицій тощо [53, с. 47]). Культурологи звертаються по вивчення поняття «культура». У словнику термінів та понять «Історія української культури» культура є надприродним феноменом, тобто вся сукупність матеріальних та духовних здобутків. У культурології є два основних визначення цього поняття – у вузькому та широкому сенсі. У вузькому розумінні культура протиставляється поняттю «цивілізація», у такому випадку під культурою розуміють духовні надбання народу (мова, мистецтво, релігія тощо). У широкому розумінні культура ототожнюється із цивілізацією, під якою маються на увазі матеріальні здобутки, а саме: техніка, наукові відкриття тощо [89].

Поняття культури є одним із ключових у соціології, адже культура не може існувати поза людським суспільством. Так культура як соціальний феномен є здатністю особистості адаптуватися в суспільстві, що забезпечує її успішну інтеграцію в різні соціальні спільноти, статусне просування та реалізацію свого діяльнісного потенціалу. Культура також є педагогічною категорією, яку трактують як сукупність практичних, матеріальних і духовних надбань суспільства, які відображають історично досягнутий рівень розвитку суспільства й людини і втілюються в результатах продуктивної діяльності. У вузькому розумінні культура – це сфера духовного життя суспільства, що охоплює насамперед систему виховання, освіти, духовної творчості (особливо мистецької), а також установи й організації, що забезпечують їхнє функціонування (школи, виші, клуби, музеї, театри, творчі спілки, товариства тощо). Водночас під культурою розуміють рівень освіченості, вихованості людей, а також рівень оволодіння якоюсь галуззю знань або діяльності [52].

Як видно із наведених вище визначень поняття «культура» є невід'ємною частиною людського суспільства, у якому відбувається соціалізація та розвиток особистості, а з іншого боку культура може бути феноменом, що характеризує стан окремої людини, тобто вона є якісною

характеристикою осягнення людиною духовних та матеріальних надбань людства. Саме завдяки культурі, на думку М. Галицької, людина сприймає себе та інших людей, здійснює регуляцію соціального та індивідуального життя через формування, збереження та трансляцію культурних норм, цінностей, знань та ставлень [33].

Поняття «культура» у педагогічних дослідження здебільшого використовується у контексті вивчення проблеми професійної культури фахівців. Загальні питання розвитку професійної культури висвітлено у працях вітчизняних науковців (А. Губа [57], Л. Гончар [51], В. Гриньова [55] та інші). У дисертаційному дослідженні А. Губи [57], доведено, що культура є основою професійної підготовки майбутніх учителів, що має базуватися на теоретичних дослідженнях та позитивно впливає на розвиток особистості майбутнього фахівця. А. Губа [57], В. Гриньова [55] наголошують, що залучення особистості до її культурного вдосконалення відбувається через запровадження культурологічного підходу до професійної підготовки майбутніх педагогів, що активізує їхню діяльність, мотивує до опанування та використання здобутків культури (національної, педагогічної, професійної, політичної, демократичної тощо).

Аналіз поняття «культура» дає нам підстави стверджувати, що воно переважно використовується у двох значеннях: по-перше, у широкому сенсі культура є духовною діяльністю людини, що знаходить своє відображення в духовних та матеріальних надбаннях; по-друге, у вузькому розумінні культура безпосередньо пов'язана із розвитком особистості, тобто суб'єктивні ресурси громадянина – його цінності, ставлення, переконання, які є орієнтирами для осягнення світу та розуміння свого місця в ньому.

Україна долучилася до глобальних процесів демократизації суспільства, які підсилилися після підписання Асоціації України з ЄС. Так, Україна взяла курс на демократичний розвиток на основі європейських стандартів і норм. Доведено, що ці норми і стандарти можуть ефективно функціонувати в країні лише за умови, що вони базуються на культурі

демократії. Особливу роль у цьому процесі відіграє вітчизняна система освіти, яка забезпечує виховання демократично компетентного покоління громадян, що втілено в цілій низці нормативно-правових документів (Концепція розвитку громадянської освіти в Україні (2018) [103], Стратегія національно-патріотичного виховання дітей та молоді на 2016-2020 рр. (2015) [158], Закон України «Про Освіту» (2017) [157]), а також документів, виданих Радою Європи та адаптованих до вітчизняних реалій (Рамка компетентностей для культури демократії (2018) [274], Хартія Ради Європи з освіти для демократичного громадянства й освіти з прав людини (2010) [237]).

У контексті підготовки молодого покоління, яке володіє достатнім рівнем сформованості демократичної та громадянської компетентності, та для здійснення подальших наукових розвідок, вбачаємо за необхідне звернутися до аналізу понять «демократична культура» та «культура демократії», щоб визначити, який із цих двох термінів включає в себе особистісний розвиток, набуття знань, цінностей, формування відповідальної поведінки в сучасному демократичному суспільстві.

Перш ніж звернутися до компаративного аналізу змісту цих понять, уважаємо за необхідне представити точки зору науковців щодо сутності самого поняття «демократія» та ролі освітнього процесу в становленні демократії як сучасного цивілізаційного феномена. Так, Н. Латигіна стверджує, що демократія є політичною системою, яка має значні переваги перед іншими системами за певних умов, а саме достатній рівень готовності громадян до індивідуальної свободи, почуття соціальної відповідальності за власні дії та прийняті рішення, повага до прав, свобод та інтересів громадян, повага та дотримання законів [112]. Громадяни мають навчитися жити за умов демократії і важливу роль у цьому процесі відіграє система освіти. Головним завданням освітньої системи країни є формування в представників молодого покоління демократичної культури як цінності, розвиток таких якостей громадянина демократичного суспільства: почуття власної гідності,

повага до прав та свобод усіх громадян; нетерпимість до дискримінації та проявів насилля й приниження; критичність мислення; віра в демократичні цінності та їхню роль для розбудови цивілізованого соціуму; політична освіченість; патріотизм, повага до культурних цінностей свого народу, його звичаїв та традицій [157].

До інтерпретації демократичної культури звертається у своєму дослідженні політологиня О. Царенко, яка зазначає, що демократична культура є аспектом політичної культури суспільства й характеризує перебіг політичного процесу демократизації. Учена стверджує, що демократична культура уможлиблює становлення демократичного суспільства як цивілізаційного розвитку. Також вона підкреслює, що політична демократична культура впливає на політичну поведінку, що підпадає під дію внутрішніх (психологічні особливості людини, оточення, місце проживання тощо) та зовнішніх (засоби масової інформації, освіта, масова національна культура тощо) факторів. Учена доводить, що демократична культура підпадає під вплив зовнішніх факторів, зокрема освіти, є динамічним феноменом, який здатен змінюватися та розвиватися [207].

В. Андрущенко у своїх наукових працях звертається до проблеми трактування демократичної культури сучасної молоді та проблем, які виникають у ході її формування. Учений говорить про демократичну культуру в контексті загальнополітичної культури громадян нашої країни. У поняття демократичної культури як особистісного феномена дослідником вкладено такий зміст: громадянські знання та компетентності, загальнолюдські, гуманістичні, політично-демократичні цінності, ідеали та способи дій [25].

Звернення до використання терміну «демократична культура» ми можемо знайти в доповіді С. Клепка «Чи сприяє система освіти України розвитку демократичної культури?», яку було підготовлено в межах виконання міжнародного проєкту на базі Центру вивчення демократії Університету Квінз у Канаді. Метою проєкту є сприяння демократичному

розвитку країн світу. С. Клепко є експертом з оцінки досягнень українського суспільства на шляху демократичного розвитку, який, вживаючи поняття «демократична культура», трактує його як особистісний феномен, на формування якого значною мірою впливає саме система освіти, що є одночасно стимулом та зразком для демократичних трансформацій у різних сферах суспільства, а його представники перетворюються на носіїв демократичної культури. У своєму дослідженні С. Клепко виділяє вісім критеріїв, що визначають потенціал системи освіти у формуванні носіїв демократичної культури, а саме:

- внесення до освітніх програм закладів загальної середньої освіти спеціальних навчальних предметів, націлених на формування демократичної культури;

- інтегрування у зміст навчальних предметів закладів загальної середньої освіти методів, що сприяють становленню демократичної культури;

- введення до змісту навчальних планів підготовки фахівців у закладах вищої освіти щонайменше однієї навчальної дисципліни, що знайомить здобувачів із сутністю демократії та їхніми правами й обов'язками в демократичному суспільстві;

- мотивація здобувачів до глибшого осягнення сутності демократії в межах вивчення інших навчальних дисциплін у закладах вищої освіти;

- підвищення рівня зацікавленості здобувачів у системі післядипломної освіти в поглибленому вивченні та дослідженні демократії;

- наявність у ЗВО України активних груп викладачів, які вивчають проблеми демократизації суспільства та залучають до них студентів;

- запровадження навчальних дисциплін у процесі підготовки майбутніх учителів, що готують їх до викладання громадянської освіти;

– введення навчальних дисциплін до навчальних планів закладів вищої педагогічної освіти, які сприяють оволодінню майбутніми вчителями методами створення демократичної культури [89].

Із огляду на представлені в доповіді С. Клепка міркування щодо сутності поняття демократичної культури можемо дійти висновку, що демократична культура у розумінні експерта-ученого не має однозначного визначення. Із контексту можна говорити про демократичну культуру як особистісну характеристику представників сучасного суспільства – носіїв демократичної культури, а також як об'єктивну реальність, яка може бути створена в процесі викладання різних навчальних дисциплін на всіх рівнях освіти – від початкової до післядипломної. На особливу увагу також вартує думка С. Клепка, що формування демократичної культури в Україні відбувається за сприяння світового співтовариства, що викликало необхідність звернутися до іноземних джерел, у яких висвітлено проблему демократичної культури задля глибшого розуміння сутності цього поняття [89].

Поняття «демократична культура» в українській мові відповідає democratic culture в англійській мові. На сайті Фонду демократичної культури (Fund for Democratic Culture), який було створено в 2011 році у Франції з метою підтримки наукових досліджень та навчальних дій щодо пропаганди демократичної культури та сприяння її розвитку серед населення та установ на територіальному, національному та міжнародному рівнях, зазначено, що демократична культура – це бажання та здатність особистості брати активну, індивідуальну та спільну участь в управлінні державними справами, що впливають на них (<http://fundfordemocraticculture.org/home-en/>). У такому розумінні поняття демократичної культури наближено до активної громадянської позиції та політичної поведінки [248].

Проблема формування демократичної культури є надзвичайно актуальною, а тому розробляється багатьма міжнародними організаціями ЮНЕСКО, Радою Європи та іншими. Ці організації використовують

переважно термін «демократична культура» (democratic culture) для позначення низки компетентностей необхідних особистості для активної участі в житті суспільства та взаємодії з представниками інших культур у полікультурних демократичних суспільствах. У перекладеному на українську мову рамковому документі ЄС «Рамка компетентностей для культури демократії» (Reference Framework of Competences for Democratic Culture) можна спостерігати використання поняття «культура демократії». В англomовному виданні документа зазначено, що це компетентності для розвитку демократичної культури (democratic culture), а не культури демократії (culture of democracy). Спробуємо визначити зміст поняття «культура демократії», адже якщо мова йде про формування компетентностей як компонентів культури, це поняття має описувати певні особистісні характеристики громадянина. Проте, культура демократії у документі ЮНЕСКО «Культура демократії: випробування для шкіл» (Culture of Democracy: Challenges for Schools) корелює із поняттям «культура миру», яка вказує на інституційний вимір цього концепту, що передбачає процес взаємодії особистості, яка має власні цінності та переконання, із системою абсолютних цінностей [268]. Культура демократії має ширше значення, яке ґрунтується не лише на знаннях, цінностях, ставленнях та переконаннях, а й на системі політичних та юридичних структур і процедур, у яких громадяни беруть активну участь. Окрім того, слід зауважити, що у вітчизняному науковому дискурсі поняття «культура демократії» не є широкоживаним, науковці використовують у своїх дослідженнях поняття «демократична культура» та вкладають у нього різний зміст: вузький, що дозволяє розглядати її як особистісний феномен, та широкий, що аналізує його як інституційні явища та процедури.

Отже, демократична культура може бути визначена як *складний, динамічний феномен, що позначає комплекс особистісних якостей громадянина, громадянських знань, загальнолюдських, гуманістичних,*

політично-демократичних цінностей, переконань та відповідальної поведінки.

Поняття демократичної культури є комплексним і багатозначним, що значно ускладнює визначення його сутності та планування процесу розвитку. Із огляду на мету нашого дослідження, важливим є уточнення поняття «демократична культура майбутнього менеджера освіти». Для з'ясування сутності досліджуваного феномена звернемося до аналізу вітчизняних та іноземних наукових джерел, у яких висвітлено різні аспекти вивчення сутності демократичної культури майбутніх менеджерів освіти із огляду на специфіку їхньої подальшої професійної діяльності.

Вивченню особливостей професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти та різних аспектів їхньої управлінської культури присвячено дисертаційні роботи таких вітчизняних науковців: С. Головка [50], Л. Гончар [51], А. Губа [57], О. Загребельна [78], Д. Козлов [96], С. Немченко [132], В. Ткаченко [192] та ін.

Перейдемо до більш детального аналізу сутності досліджуваного поняття. Так, проведений аналіз наукової літератури дозволив встановити, що вітчизняні дослідники розглядають демократичну культуру як компонент управлінської культури майбутніх керівників закладів освіти. А. Губа визначає демократичну культуру як сукупність особистісних якостей фахівця, таких як гуманістична спрямованість (повага та позитивне ставлення до людей, толерантність, емпатія), лідерські якості (комунікативність, відповідальність, рішучість, ініціативність тощо) та здатність до самовдосконалення й саморозвитку.

Дослідження щодо формування культури професійної діяльності майбутніх менеджерів в освітньому середовищі університету, проведене Л. Гончар, доводить, що культура професійної діяльності є складним та багатогранним феноменом, що носить інтегральний характер та є особистісним утворенням, яке виявляється в єдності професійно та особистісно значущих якостей, які підтримують можливість успішного

виконання професійних завдань, забезпечують конкурентоспроможність та самореалізацію в суспільстві [51].

О. Загребельна у своїй дисертації, присвяченій підготовці майбутніх менеджерів освіти, ввела поняття управлінської педагогічної культури. Визначення цього поняття, на думку науковиці, має базуватися на понятті загальнопедагогічної культури, що виступає складником професійної компетентності, що знаходить свій вияв у комунікативній діяльності керівників закладів освіти. Стосовно управлінської культури, його представлено як комплекс компетентнісних якостей особистості, що сприяють самореалізації особистості під час вибору способів та стилів управління закладом освіти. Окреслення кола компетентнісних якостей управлінської культури керівника закладу освіти виводить на передній план його демократичність, що виявляється в толерантності, тактовності, повазі до людей, доброзичливості, відповідальності, нетерпимості до антисоціальних вчинків [78].

У своєму дисертаційному дослідженні щодо формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту в процесі фахової підготовки С. Головка здійснила глибокий аналіз змісту ключового поняття дослідження і запропонувала визначати його як динамічне, інтегративне, особистісне утворення, яке включає в себе сукупність теоретичних знань та вмінь, управлінських технологій та творчих якостей, які сприяють успішному виконанню практичної управлінської діяльності [50, с. 76].

Проте, у зазначених вище дослідженнях науковці не завжди приділяють достатньо уваги питанням формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти, тому ми звернулися до вивчення англійських джерел. Довгий шлях розвинених країн світу до встановлення демократичного режиму чинить значний вплив і на способи управління різними організаціями, у тому числі й закладами освіти. Демократизація освітнього процесу і створення демократичного освітнього середовища в закладі вважаються ключовими для розвитку демократичного суспільства

країни в цілому. Реалізація такого підходу не може бути здійснена лише шляхом упровадження громадянської освіти та освіти із захисту прав людини, він вимагає комплексної реалізації усіх принципів демократичного життя в межах функціонування закладу освіти. Важливу роль у цьому процесі відіграють керівники закладів освіти, які мають виявляти риси демократичної культури [277].

В іноземних наукових джерелах можна простежити тенденцію до обґрунтування змісту поняття демократичної культури на інституційному рівні, коли мова йде про організацію освітнього процесу, взаємодію його учасників та керівництва закладу на основі врахування базових демократичних цінностей. На індивідуальному рівні, демократична культура вважається феноменом, що включає в себе такі якості: лідерство, партнерство, довіра, відповідальність, здатність співпрацювати та взаємодіяти [265].

Загалом, для європейської практики формування цифрової культури головний акцент завжди було зроблено на особистісні якості та риси характеру, цінності, ставлення та вміння. Як вже зазначалося вище, загальні погляди на зміст та структуру демократичної культури представлено в рамковому документі «Компетентності для демократичної культури». Автори цього рамкового документа представили модель демократичної культури, яка, на їхню думку, складається з 20 компетентностей, кожна з яких включає знання, уміння, цінності та ставлення.

Для іноземних досліджень характерною є думка, що демократична культура містить у своїй структурі компетентності. Ó. P. Jónsson і A. G. Rodriguez провели обговорення рамкового документа і за результатами дискусії запропонували власну структуру демократичної культури, що вміщує 7 компетентностей, як-от: *дискусивна компетентність* (здатність і бажання залучатися до діалогової взаємодії з іншими людьми); *компетентність у вирішенні конфліктів* (комплекс цінностей, ставлень, умінь та знань); *компетентність критичної переоцінки* (здатність

здійснювати саморефлексію); *компетентність для спільного життя* (комплекс умінь, ставлень, цінностей та знань, що дозволяють особистості сприймати своє життя як суспільне); *здатність до стійкості* (комплекс особистісних умінь і ставлень, що підтримують наміри досягати поставлених цілей усупереч певних викликів та перешкод); *здатність до створення відчуття повноцінного життя* (моральні якості, на основі яких особистість сприймає та оцінює навколишній світ); *здатність до поваги особистих кордонів інших людей* (виявляти доброту, повагу, дружнє ставлення не лише до людей, а й до тварин та екології в цілому) [260].

До того ж, учені зазначають, що визначення структури та змісту цих компетентностей відбувалося шляхом чіткого усвідомлення сутності поняття «демократія», яке є складним і багатозначним, у тому числі в історичному контексті [260]. Дослідники запропонували три основних визначення поняття демократії в освітньому контексті. Перша дефініція розглядається на інституційному рівні, а заклад освіти є середовищем для висловлення та врахування різноманітних поглядів, уподобань та думок, забезпечуючи їхній обмін та попереджаючи будь-які форми примусу. Друга дефініція демократії ґрунтується на деліберативній концепції та на організації взаємодії та партнерства в закладі освіти, однак функціонування цього поняття ускладнюється характером взаємодії, оскільки він не є рівним у таких формах учитель-учень, керівник-учитель, керівник-учень. Третя дефініція сформована на основі збереження діалогічної природи демократії, її уточнена сутність передбачає розуміння особистісних ставлень та звичок, передусім звички до дружньої співпраці та взаємодії за принципом рівності. Із огляду на уточнене визначення поняття «демократія», Ó. P. Jónsson і A. G. Rodriguez представили своє трактування демократичної культури як здатність та бажання співпрацювати з іншими людьми, вирішувати конфлікти без застосування насильства, бути готовими обговорювати різні питання в межах законних форм використання керівного положення [260].

У контексті демократичного управління закладом освіти очевидною є необхідність формування в представників адміністрації позитивних почуттів (співчуття, толерантність, інклюзивність тощо) та демократичних цінностей. Позитивні почуття є виявом щирої прихильності до основних демократичних принципів. Люди з позитивним демократичним настроєм користуються цими принципами в повсякденному житті, що має вияв в повазі до прав людей, наявності позитивних цінностей та позитивному світогляді [262].

Підсумовуючи результати теоретичних розвідок щодо визначення сутності поняття «демократична культура майбутніх менеджерів освіти» вітчизняними та іноземними науковцями, зазначимо, що «демократична культура майбутніх менеджерів освіти» є компонентом управлінської культури та є *комплекс особистісних якостей майбутніх фахівців (лідерство, відповідальність, ініціативність, толерантність, повага до людей, емпатія), що базуються на знаннях у галузі демократії, сучасних демократичних цінностях, практичних уміннях та ставленнях під час прийняття управлінських рішень та планування в сфері освіти..*

Слід також зазначити, що формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти відбувається під час їхньої професійної підготовки, заснованої на адаптації до майбутньої професійної діяльності, що включає оволодіння технологіями роботи із персоналом, сучасним інформаційним забезпеченням процесів управління, ефективними способами прийняття управлінських рішень, стратегічним плануванням розвитку закладу освіти, умінням раціонально використовувати ресурси.

На основі проаналізованих вище наукових досліджень здійснимо аналіз структури демократичної культури майбутнього менеджера освіти, що є необхідним для нашого подальшого дослідження. Оскільки розуміння структури поняття досліджуваного феномена дозволяє найбільш точно визначити критерії, показники та рівні його сформованості.

Згідно великого тлумачного словника української мови поняття «структура» визначається як «взаєморозміщення та взаємозв'язок складових

частин цілого» або «устрій, організація чого-небудь» [18, с. 1405]. Тож, структурою демократичної культури майбутнього менеджера освіти вважаємо взаємозв'язок складових компонентів цього поняття, що відображає його цілісність.

Проведений на початку цього підрозділу сутнісний аналіз понять демократичної культури, управлінської культури та професійної культури майбутніх менеджерів освіти дозволив також зробити деякі узагальнення щодо компонентного складу цих феноменів.

Дослідником А. Губою доведено, що до структури управлінської культури входять мотиваційно-цільовий, інтелектуально-когнітивний, операційно-діяльнісний складники. Важливість формування мотиваційно-цільового складника зумовлена необхідністю інтеріоризувати професійні мотиви і цінності, суб'єктивувати їх та транслювати на подальшу професійну діяльність. В основу формування управлінської культури покладено формування позитивного ставлення до управлінської діяльності та перетворення його на особистісну цінність, прагнення зайняти позицію лідера, бажання застосовувати теоретичні знання та практичні вміння під час виконання професійних завдань, прагнення до саморозвитку та самовдосконалення. Інтелектуально-когнітивний складник передбачає оволодіння майбутнім учителем комплексом спеціальних знань для успішного здійснення менеджерської діяльності, а саме: знання основних засад теорії управління закладами освіти, організаторської діяльності, способів успішної реалізації комунікативних актів та вирішення конфліктних ситуацій, алгоритмів прийняття управлінських рішень тощо. Наведений комплекс знань є чітко структурованим та має практичну цінність. Операційно-діяльнісний складник вміщує необхідний перелік умінь та навичок для успішного здійснення професійної діяльності майбутніми менеджерами освіти [57].

О. Загребельна вважає, що управлінська педагогічна культура майбутнього менеджера освіти складається із базових компетентнісних

якостей і властивостей особистості, серед яких на особливу увагу вартує гносеологічний компонент. Професійна підготовка менеджерів освіти в сучасних умовах має відбуватися в закладах вищої педагогічної освіти та базуватися на вивченні комплексу навчальних дисциплін в галузі менеджменту освіти і маркетингу освітніх послуг. Метою вивчення цих дисциплін є забезпечення належного теоретичного рівня підготовки майбутніх менеджерів освіти, стимулювання їхнього інтелектуального та творчого розвитку. Гносеологічний компонент, за твердженням ученої, складається з чотирьох груп знань: *теоретико-методологічні*, теорії, закони, закономірності; *теоретико-нормативні*, принципи, підходи, правила, положення тощо; *теоретико-предметні*, основні поняття, факти, явища процеси; *теоретико-процесуальні*, форми, методи, прийоми, способи, операції [78].

Із огляду на складність феномена управлінської культури В. Стрельніков здійснив детальний аналіз її структури та виокремив в ній інформаційний, дослідницький, комунікативний та інноваційний компоненти. Інформаційний компонент управлінської культури характеризує здатність майбутнього менеджера освіти до опрацювання значної кількості інформації на основі розвиненого аналітичного фахового мислення. Формування дослідницького компонента є особливо актуальним в умовах підготовки майбутніх менеджерів під час навчання в магістратурі, оскільки освітніми програмами підготовки майбутніх менеджерів освіти передбачено проведення дослідження під час написання кваліфікаційних робіт. Специфіка дослідницького компонента передбачає розвиток здатності до проведення соціальних досліджень для вивчення потреб персоналу, їхньої мотивації, для складання стратегічних планів розвитку закладу освіти, економічних досліджень з метою оцінювання продуктивності професійної діяльності та розроблення і організації заходів для її підвищення та психологічних досліджень для діагностики сформованості різних психологічних феноменів (згуртованість, мотивація, емоційна стійкість тощо). Успішне здійснення

професійної діяльності вимагає від керівників закладів освіти достатнього рівня сформованості комунікативних умінь, чим пояснюється виділення в структурі управлінської культури комунікативного компонента, оскільки він впливає на встановлення партнерської взаємодії з персоналом, створення комфортного середовища для співпраці, запобігання конфліктних ситуацій або їх швидке вирішення [189].

Ми розділяємо думку В. Стрельнікова щодо необхідності включення комунікативного компонента до складу управлінської культури майбутніх менеджерів освіти і маємо підстави стверджувати, що комунікативний компонент має бути охарактеризований і у складі демократичної культури майбутніх фахівців, адже саме досвід комунікативної діяльності дозволяє долати бар'єри в спілкуванні, оволодіти вміннями слухати співрозмовників, поважати та сприймати їхню точку зору, досягати групового вирішення проблем, що потребують дискусійного обговорення тощо.

Важливим для нашого дослідження є також звернення до дослідження М. Рудакевич щодо включення комунікативного компонента демократичної професійної культури. І хоча вчена досліджує професійну діяльність державних службовців, науково доведені нею положення можуть бути застосовані по відношенню до керівників закладів освіти, адже ці дві категорії фахівців здійснюють управлінську діяльність. Дослідниця обґрунтовує наявність інформаційно-комунікативного компонента в структурі демократичної професійної культури, який передбачає прозору симетричну взаємодію керівника з персоналом, стейкхолдерами, представниками самоуправління для забезпечення обміну соціальною інформацією, володіння сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями, володіння правовими та етичними нормами роботи з інформацією або інформаційних взаємовідносин [168].

О. Онаць виділив у структурі педагогічної культури керівників закладів загальної середньої освіти два основних компонента, що відображають специфіку їхньої професійної діяльності, – когнітивний та поведінковий.

Когнітивний компонент містить в собі дві складові: актуальну культуру та культуру накопичену. Актуальна педагогічна культура є тією культурою, яку виявляє керівник під час здійснення управлінської діяльності та в своїй повсякденній поведінці. Актуальна культура базується на знаннях керівника про форми і методи транслявання соціального досвіду, які функціонують у суспільстві. Накопичена культура представлена дослідницею як інформація про форми і методи передачі соціального досвіду під час здійснення управлінської діяльності. Можна також зробити висновок, що О. Онаць розглядає саме поняття культури з одного боку як сукупність матеріальних та духовних цінностей, що передаються від покоління до покоління, а з іншого боку як інформацію або знакову систему, у яких закодована культура. Суголосним також до досліджень є думка О. Онаць, що всі знання, якими оволодіває менеджер освіти, мають носити практичний характер, тому особливу увагу приділено опису поведінкового блоку. Цей блок являє собою комплекс відповідних норм, цінностей, звичаїв і традицій, яких дотримується керівник закладу загальної середньої освіти у своїй практичній діяльності [140].

Відмітимо, що професійна культура майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти завжди подається як комплексне, інтегративне поняття, цілісність якого зберігається завдяки наявності взаємопов'язаних структурних компонентів, зокрема: пізнавально-практичного, аксіологічно-рефлексивного та креативно-прогностичного. У світлі нашого дослідження особливої уваги вартує аксіологічно-рефлексивний компонент. Наявність аксіологічного компонента пояснюється тим фактом, що в основі будь-якої культури лежить система цінностей [96]. Аксіологія як наука розробляє класифікації цінностей, у тому числі й такі, що можуть характеризувати професійну діяльність освітянських менеджерів. До такої класифікації можна віднести кодекс життєвих цінностей, розроблений О. Вишневським, який включає: абсолютні цінності (гідність, сумлінність, свобода, справедливість), національні (патріотичність, національна гідність, національна ідентичність),

громадянські (демократія, свобода, відповідальність тощо), цінності особистісного розвитку (амбіційність, лідерство, креативність, партнерство) [26].

Невід'ємним складником демократичної культури керівника закладу освіти є рефлексія сучасної теорії управління освітою та практикою її здійснення на демократичних засадах, яку слід розглядати як індивідуальний, критичний та цілісний аналіз професійної діяльності щодо реалізації принципів демократизації освітньої та управлінської діяльності. За твердженням Д. Козлова, здійснення рефлексивного аналізу є шляхом до побудови ціннісно-сислової основи сучасної інноваційної освіти, що дозволяє майбутньому фахівцю розробити стратегічний план розвитку закладу освіти, підтримувати широке упровадження інновацій, бути прогресивним, ініціативним та відповідальним освітянським менеджером [96].

С. Немченко наголошує, що всі види менеджменту (інноваційного, стратегічного, комунікаційного) базуються на рефлексії, що забезпечує ефективність управління. Рефлексія створює основу для міжособистісних стосунків під час спілкування, кооперації або колаборації. Якість управління закладом освіти напряду залежить від рівня сформованості рефлексивних умінь керівника [132].

Дещо відмінним є представлення структури демократичної культури іноземними дослідниками, на думку яких, основними елементами цього феномена є набір компетентностей. У рамковому документі Ради Європи представлено концептуальну модель компетентностей, що входять до складу демократичної культури. Ці компетентності розподілено на чотири категорії: цінності, ставлення, вміння, знання та критичне розуміння. У межах кожної з категорій окреслено від трьох до восьми компетентнісних якостей, які подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Компетентнісні якості демократичної культури відповідно до Рамки компетентностей для культури демократії [274]

№ з/п	Категорія демократичної культури	Компетентнісні якості
1.	Цінності	1) повага до людини, її прав та гідності; 2) прийняття цінності різноманіття в суспільстві; 3) визнання цінності демократії;
2.	Ставлення	1) відкритість до переконань та світогляду інших людей; 2) свідомо громадянська позиція; 3) відповідальність; 4) рішучість; 5) прийняття невизначеності й неоднозначності;
3.	Уміння	1) уміння навчатися впродовж життя; 2) аналітичне та критичне мислення; 3) уміння спостерігати та дослуховуватися до інших; 4) емпатія; 5) гнучкість та адаптивність; 6) комунікативні вміння; 7) уміння працювати в команді; 8) уміння вирішувати конфліктні ситуації;
4.	Знання та критичне розуміння	1) знання власної особистості і її критична самооцінка; 2) знання та критичне розуміння вербальних і невербальних засобів здійснення спілкування; 3) знання та критичне розуміння нормативно-правових засад демократизації суспільства.

Слід також зауважити, що поняття компетентності в цьому рамковому документі розглядається не в звичному для сучасно педагогічної науки контексті, а саме як здатність особистості до соціалізації та адаптації до подальшої навчальної або професійної діяльності [157]. Натомість використовується для позначення психологічних ресурсів, які активізуються та активно застосовуються як реакція на ситуації, що виникають під час демократичної взаємодії.

На основі проведеного аналізу вітчизняних та іноземних наукових праць у структурі демократичної культури майбутніх менеджерів освіти нами виокремлено чотири основні компоненти: *аксіологічний, гносеологічний, комунікативно-діяльнісний, рефлексивний*.

Аксіологічний компонент демократичної культури майбутніх менеджерів освіти утворює сукупність цінностей. У світлі нашого дослідження поняття цінності будемо розглядати як життєво важливе для особистості явище або переконання, що відповідає основним життєвим установкам та слугує орієнтиром поведінки та життєдіяльності [79]. Цей компонент відіграє ключову роль в структурі демократичної культури, оскільки цінності перетворюють загальнополітичну культуру на демократичну через встановлення стандартів та критеріїв для оцінювання дій та вчинків як інших людей, так і своїх власних. В умовах управління закладом освіти для розвитку демократичної культури нами виокремлено основну групу цінностей, що регулюють діяльність менеджерів-керівників. У системі професійних цінностей демократичної культури майбутніх менеджерів освіти ми виділяємо такі:

- повага до людської гідності, яка ґрунтується на усвідомленні свободи, рівності, справедливості та вимагає відповідного ставлення до здобувачів та працівників закладу освіти;
- визнання різноманітності – культурної, гендерної, вікової, плюралізм думок та практик, її заохочення та підтримка;
- справедливість та верховенство права, які є основою для соціальної справедливості та сприяють усвідомленню необхідності працівників та здобувачів закладу освіти брати активну участь у прийнятті організаційних рішень;
- відкритість середовища закладу освіти, що створює сприятливу атмосферу для спілкування, взаємодії, висловлення поглядів.

Гносеологічний компонент демократичної культури майбутніх менеджерів освіти представлений комплексом знань, яким має володіти майбутній фахівець для успішного управління закладом освіти. До складу цього комплексу входить кілька основних груп знань, як-от:

– нормативні знання – обізнаність щодо наявних міжнародних та національних документів, що регулюють процеси демократичних відносин у суспільстві, а також демократизації освітнього процесу;

– термінологічні знання – обізнаність щодо основних понять у галузі демократизації освіти та управління нею, зокрема поняття демократії, свободи, рівності, гідності, верховенства права тощо;

– концептуальні знання – розуміння основних підходів та принципів демократизації освіти та міжособистісних відносин;

– процесуальні знання – обізнаність із технологіями демократичного управління закладом освіти;

– мовленнєві знання – обізнаність щодо вербальних та невербальних засобів спілкування для встановлення демократичної взаємодії, обізнаність із впливом різних стилів спілкування на підтримку демократичних стосунків або сприяння їхньому руйнуванню.

Комунікативно-діяльнісний компонент являє собою комплекс умінь, необхідних для розвитку демократичної культури майбутніх менеджерів освіти. До переліку ключових умінь нами віднесено такі:

– уміння знаходити альтернативні шляхи вирішення конфліктних ситуацій;

– уміння здійснювати вербальну та невербальну взаємодію для спілкування зі здобувачами та працівниками закладу освіти;

– уміння здійснювати стратегічне планування розвитку закладу освіти з урахуванням сучасних соціальних пріоритетів;

– здатність сприймати і розуміти думки, емоції, почуття та потреби інших людей, емпатійно ставитися до них;

– здатність бути гнучким у прийнятті рішень, адаптуватися до умов взаємодії та різних стилів спілкування, запобігаючи порушенню загальноприйнятих соціальних норм.

У змісті *рефлексивного компонента* досліджуваного феномена вагоме значення належить таким його складовим:

– розуміння та усвідомлення рівня розвитку власної демократичної культури;

– здатність оцінювати сформованість власної демократичної культури, виходячи з об'єктивної узгодженості між уявленнями та наявними доказами, досвідом;

– здатність самооцінювати результати професійної діяльності щодо реалізації принципів демократизації освітньої та управлінської діяльності.

Схематичну структуру демократичної культури майбутнього менеджера освіти представлено на рисунку 1.1.

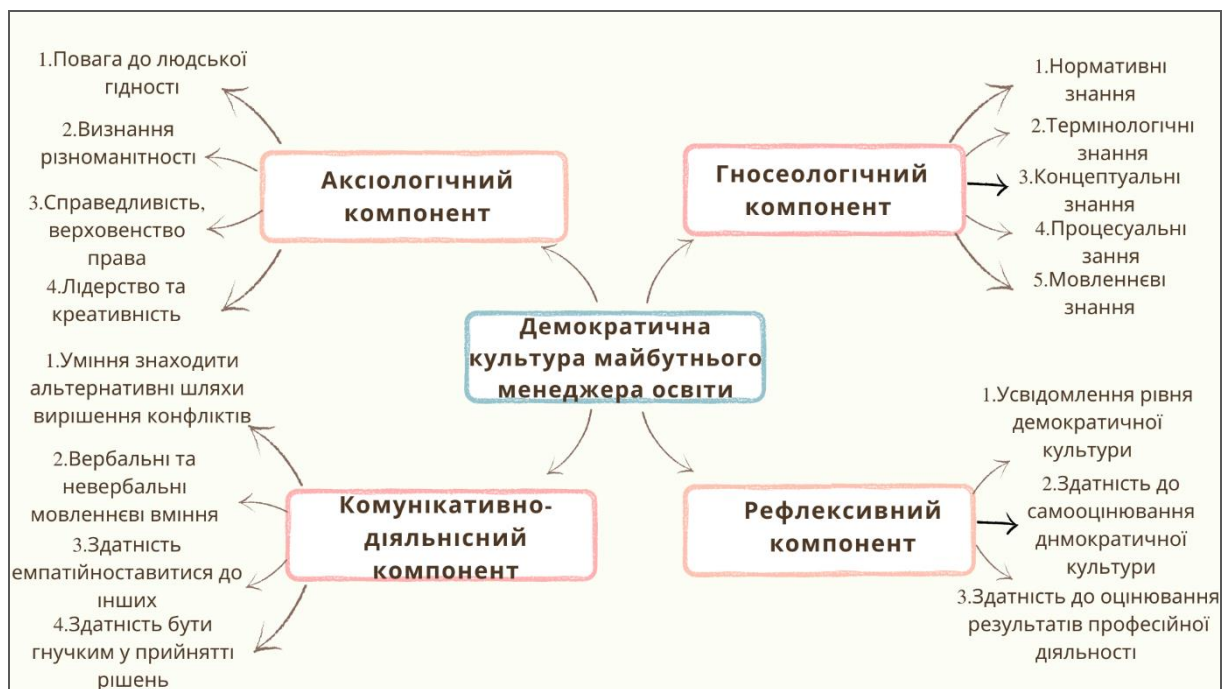


Рис. 1.1. Структура демократичної культури майбутніх менеджерів освіти

Отже, проведений дефінітивний аналіз поняття «демократична культура майбутнього менеджера освіти» базується на вивченні змісту

понять, дотичних до досліджуваного феномена, а саме: культура, демократична культура, культура демократії, демократична компетентність. Поняття «демократична культура» є потрактованим як *складний, динамічний феномен, що позначає комплекс особистісних якостей громадянина, громадянських знань, загальнолюдських, гуманістичних, політично-демократичних цінностей, переконань та відповідальної поведінки.* Вивчення специфіки професійної діяльності керівників закладів освіти дозволили уточнити зміст поняття «демократична культура майбутніх менеджерів освіти» як *комплекс особистісних якостей майбутніх фахівців (лідерство, відповідальність, ініціативність, толерантність, повага до людей, емпатія), що базуються на знаннях у галузі демократії, сучасних демократичних цінностях, практичних уміннях та ставленнях під час прийняття управлінських рішень та планування в сфері освіти.* Зважаючи на сутність поняття «демократична культура майбутніх менеджерів освіти» та узагальнюючи зміст компонентів демократичної та управлінської культури майбутніх фахівців, ми дійшли висновку, що структура досліджуваного нами феномена включає *аксіологічний, гносеологічний, комунікативно-діяльнісний та рефлексивний* компоненти.

Висновки до першого розділу

Проведено теоретичний аналіз проблеми демократизації управління закладами освіти на основі вивчення наукових літературних джерел, нормативно-правових та законодавчих документів. Доведено, що основні напрями демократизації в сфері управління закладами освіти різних рівнів висвітлено в офіційних документах загальноєвропейського, національного, регіонального та інституційного характеру. Установлено, що напрями розвитку демократії в управлінській діяльності передбачають залучення працівників та здобувачів до прийняття ключових рішень щодо розвитку закладу освіти, у тому числі у стратегічному плануванні, побудову

взаємовідносин у шкільному середовищі на засадах поваги до людської гідності та толерантності.

Проаналізовано освітньо-професійні програми підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Управління навчальним закладом», щодо відображення у змісті освітніх компонентів різних аспектів формування демократичної культури майбутніх керівників закладів освіти. Установлено, що зміст навчальних дисциплін, як вибіркових, так і обов'язкових, включає обмежене коло питань щодо демократизації освіти загалом та зокрема питань управління закладами освіти. З'ясовано, що формування демократичної культури майбутніх фахівців здебільшого відбувається в умовах неформальної освіти, а саме під час проходження масових відкритих онлайн курсів, участі у тренінгах, хакатонах тощо.

На основі дефінітивного аналізу понять «культура», «культура демократії», «демократична компетентність», «демократична культура» та визначення особливостей професійної діяльності майбутніх менеджерів освіти уточнено сутність ключового поняття дослідження «демократична культура майбутніх менеджерів освіти» як комплекс особистісних якостей майбутніх фахівців (лідерство, відповідальність, ініціативність, толерантність, повага до людей, емпатія), що базуються на знаннях у галузі демократії, сучасних демократичних цінностях, практичних уміннях та ставленнях під час прийняття управлінських рішень та планування в сфері освіти. У структурі демократичної культури майбутніх менеджерів освіти визначено чотири основні компоненти: аксіологічний, гносеологічний, комунікативно-діяльнісний, рефлексивний.

Основні наукові результати другого розділу опубліковані в працях: [38; 39; 40; 41; 42; 44; 49].

РОЗДІЛ II.

**РОЗРОБЛЕННЯ ТА ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА
ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ ФОРМУВАННЯ
ДЕМОКРАТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ
ЗАСОБАМИ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ**

2.1. Діагностика рівнів сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти

Проведений дефінітивний аналіз ключового поняття дослідження «демократична культура майбутніх менеджерів освіти», вивчення його структури та визначення сутності його компонентів, представлені в першому розділі дисертаційної роботи, дозволили спланувати подальші наукові розвідки. Логічним продовженням проведеного теоретичного пошуку стала діагностика рівнів сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти. Поняття «діагностика» тлумачиться І. Новик як спеціальний вид діяльності, що передбачає застосування певної кількості методик для вивчення стану суб'єктів (об'єктів) навчання, виховання та розвитку [135]. До діагностичного інструментарію педагогічного дослідження належать критерії, показники та рівні сформованості досліджуваного феномена.

Звернемося до більш детального розгляду понять «критерій» та «показник» для опису їхнього змісту в системі оцінки рівня сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти. Поняття «критерій» тлумачиться як ознака, на основі якої проводиться оцінка, визначення або класифікація чого-небудь [196, с. 82]. О. Дуплійчук зазначає, що визначення критеріїв має супроводжуватися встановленням низки ознак, яким вони відповідають, як-от об'єктивність, системність, валідність, інтегрованість тощо. Об'єктивність означає, що окреслені критерії оцінюють реальний стан

об'єкта дослідження в будь-який момент. Сутність валідності як ознаки критерію полягає в тому, що він оцінює саме ті об'єкти, які вивчає дослідження. Системність та інтегрованість означає, що критерії комплексно вимірюють всі сутнісні характеристики досліджуваного явища [67]. Показниками вважають наочні дані про результати проведеної діяльності, процесу [196].

У Рамці компетентностей для культури демократії, розробленій Європейською комісією, визначеними є основні критерії, які потрактовуються як дескриптори і виступають інструментом для оцінювання поточного рівня володіння кожним із компонентів компетентностей для культури демократії. Авторами рамкового документа окреслено чотири головних ознаки критеріїв, а саме: позитивність, ясність, незалежність та визначеність. Позитивність як якісна ознака критерію означає, що критерій має описувати сформованість демократичної культури у формі позитивного твердження. Ясність орієнтує на визначення критерію без перевантаження формулювань професійною лексикою та складними граматичними або синтаксичними конструкціями. Незалежність, яка вказує на те, що кожен критерій описує сформованість конкретного компонента досліджуваного феномена і подібні твердження не можуть бути використані для характеристики різних компонентів. Визначеність як ознака критерію вказує на те, що кожен критерій реалізується через певний набір показників, які демонструють конкретні форми поведінки, досягнення тощо [274].

Аналіз літератури з проблеми дослідження дозволив встановити, що відсутньою є єдина думка щодо визначення критеріїв та показників сформованості культури освітянських менеджерів. Дотепер розробленими є критеріальні апарати щодо діагностування якості фахової підготовки менеджера освіти в магістратурі закладів вищої педагогічної освіти (В. Берека) [18], професійної компетентності майбутніх менеджерів освіти (О. Загребельна) [78], управлінської культури вчителя (А. Губа) [57], лідерських якостей майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту в

ЗВО (Б. Головешко) [32], культури професійної діяльності майбутніх менеджерів в освітньому середовищі університету (Л. Гончар) [51].

Специфічність досліджуваного феномена, відсутність наукових досліджень, присвячених питанням діагностики рівнів демократичної культури майбутніх менеджерів освіти, зумовили необхідність розроблення відповідного критеріального апарату. Згідно вимог Стандарту вищої освіти України (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 Менеджмент, запропонованого визначення поняття «демократична культура майбутнього менеджера освіти» та його структури, наявних критеріальних апаратів та підходів до оцінювання професійної культури майбутніх керівників закладів освіти було окреслено такі критерії оцінювання демократичної культури майбутніх менеджерів освіти: професійно-ціннісний, знаннєвий, комунікативно-процесуальний та оцінний.

Так, у нашому дослідженні професійно-ціннісний критерій визначає наявність групи професійних цінностей, що є визначальними для успішного управління майбутнім фахівцем закладом освіти та побудови демократичних відносин із працівниками та здобувачами закладу освіти, і розкривається такими показниками: виявлення значущості професійної діяльності, наявність усвідомлення важливості феномена демократичної культури для успішного здійснення професійної діяльності майбутніми керівниками закладів освіти, розуміння цінності різноманіття та прагнення слідувати цінностям демократичного суспільства.

Знаннєвий критерій визначає сформованість гносеологічного компонента демократичної культури майбутнього менеджера освіти – ступінь опанування здобувачами магістерського рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент комплексу нормативних, термінологічних, концептуальних, процесуальних та мовленнєвих знань. Показниками є наявний певного рівня знань щодо: 1) основної міжнародної та національної нормативно-правової бази регулювання демократичних відносин в

суспільстві; 2) основних понять демократизації освіти та управління закладом освіти (демократія, демократична культура, цінність, демократичні цінності, демократичне управління тощо); 3) основних підходів та принципів демократизації освіти та управління закладом освіти; 4) технологій демократичного управління закладами освіти; 5) прийнятних вербальних та невербальних засобів, якими має послуговуватися керівник закладу освіти.

Комунікативно-процесуальний критерій визначає сформованість комунікативно-діяльнісного компонента демократичної культури майбутніх менеджерів освіти – ступінь опанування майбутніми фахівцями уміннями та навичками, необхідними для успішного здійснення професійної діяльності. Показниками цього критерію є практичне опанування демократичної культури, що характеризується самостійністю та обізнаністю в організації процесу управління закладом освіти на засадах демократичних принципів, а саме: уміння використовувати вербальні та невербальні засоби спілкування, уміння знаходити альтернативні шляхи вирішення або запобігання конфліктних ситуацій, уміння здійснювати стратегічне планування розвитку закладу освіти з урахуванням соціальних пріоритетів; уміння бути емпатійними та гнучкими у прийнятті рішень.

Оцінний критерій визначає сформованість рефлексивного компонента демократичної культури майбутнього менеджера освіти. Показником цього критерію виступає сформованість рефлексивної позиції майбутнього керівника закладу освіти, а саме вміння оцінювати власну діяльність із точки зору демократичної культури з метою виявлення та додання труднощів, усвідомлення рівня розвитку власної демократичної культури. Узагальнення змісту всіх критеріїв сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Критерії, показники та методи діагностики рівня сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти

Критерій	Показники	Метод діагностики
Професійно-ціннісний	<ul style="list-style-type: none"> – наявність значущості для особи професійної діяльності; – усвідомлення необхідності слідування цінностям демократичного суспільства (повага до людської гідності, справедливість, верховенство права); – розуміння цінності різноманіття; – усвідомлення феномена демократичної культури та його ролі у професійній діяльності менеджера освіти; 	Опитування
Знансвий	<ul style="list-style-type: none"> – знання міжнародної та національної нормативно-правової бази, що регулює процеси демократизації освіти та управління закладами освіти; – усвідомлення теоретичних понять, що безпосередньо пов'язані з питання демократичної культури: демократія, демократична культура, цінність, демократичні цінності, демократичне управління; – розуміння принципів та підходів демократичного управління; – обізнаність щодо технологій демократичного управління закладом освіти; – розуміння, що за допомогою вербальних та невербальних засобів спілкування можна висловлювати унікальні ідеї, знаходити спільні рішення; – усвідомлення того, як використання різних комунікативних стилів може перешкоджати ефективній комунікації або руйнувати її; 	Тестування
Комунікативно-процесуальний	<ul style="list-style-type: none"> – сформованість умінь використовувати вербальні та невербальні засоби спілкування у професійній діяльності; – здатність чітко та переконливо висловлюватися, пояснювати свої ідеї, потреби та інтереси, заохочувати та дискутувати; – сформованість умінь знаходити альтернативні 	Виконання практичних завдань

Продовження таблиці 2.1.

	<p>шляхи вирішення або запобігання конфліктних ситуацій;</p> <ul style="list-style-type: none"> – здатність здійснювати стратегічне планування розвитку закладу освіти з урахуванням соціальних пріоритетів; – володіння технологіями демократичного управління закладом освіти; – уміння бути емпатійними та гнучкими у прийнятті рішень; 	
Оцінний	<ul style="list-style-type: none"> – виявлення зацікавленості щодо розвитку власної демократичної культури; – вміння адекватно та об'єктивно оцінювати свою професійну діяльність з точки зору імплементації демократичних принципів управління закладом освіти; – прагнення до самовдосконалення та саморозвитку; – уміння оцінювати слідування демократичним цінностям під час виконання управлінської діяльності. 	Опитування

Визначення критеріїв та показників сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти дозволило окреслити рівні сформованості досліджуваного феномена. Характеризуючи рівні, ми керувалися рамковим документом щодо визначення компетентностей для культури демократії, автори якого провели теоретичне та емпіричне дослідження із залученням освітян-практиків для виявлення дескрипторів розвитку компетентностей для культури демократії. Авторами рамкового документа розподілено наявні дескриптори за трьома рівнями: базовим, середнім та високим [274].

Слід також зазначити, що в більшості проаналізованих нами критеріальних апаратів дослідження науковці пропонують трирівневу шкалу вимірювання тих чи інших педагогічних явищ у професійній підготовці майбутніх менеджерів освіти. Наприклад, В. Любарець, яка у своїй

дисертаційній роботі досліджує проблему професійної підготовки майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності в умовах інформаційно-освітнього середовища, виділяє три рівні професійної підготовки майбутніх фахівців:

- задовільний рівень характеризує достатню, але не повну самостійність майбутніх фахівців у прийнятті управлінських рішень;
- відповідний рівень указує на наявність інтересу до професійної діяльності та здатність менеджерів приймати управлінські рішення та знаходити шляхи вирішення проблем в соціокультурних ситуаціях;
- відмінний рівень визначає сформованість високої та стабільної ефективності професійної діяльності майбутнього менеджера соціокультурної діяльності [115, с. 238–239].

У світлі нашого дослідження вважаємо за необхідне розглянути дослідження С. Немченка щодо виявлення показників та рівнів підготовки майбутніх менеджерів освіти до рефлексивного управління. Так, науковцем охарактеризовано три рівні:

- орієнтаційний (низький) рівень – відтворення загальноприйнятих соціально-професійних норм без критичного аналізу ситуацій;
- коопераційний (середній) рівень – самостійне і творче вирішення професійних завдань, перетворювальна діяльність відповідно до різних професійних ситуацій;
- адаптивний (високий) рівень – осмислення та розуміння наявного рівня розвитку професійних компетентностей та якостей, що сприяють саморозвитку керівника в особистісному та професійному планах [132].

Для виокремлення рівнів сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти нами також ураховано наукове дослідження І. Бец [20] та С. Завгороднього [77], які виокремили чотири рівні сформованості готовності до педагогічних інновацій: початковий (інтуїтивний), низький (репродуктивний), середній (пошуковий), високий (творчий або продуктивний).

Ураховуючи результати досліджень, представлених вище, нами виокремлено такі рівні сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти: інтуїтивний, репродуктивний та адаптивний. Інтуїтивний рівень сформованості демократичної культури свідчить про наявність загальних уявлень щодо важливості дотримання принципів демократизації під час реалізації професійної діяльності та відсутність системних знань, стійких умінь та навичок імплементації цього принципу, що надає демократичній культурі керівника закладу освіти стихійного характеру та змушує його здійснювати управлінську діяльність на інтуїтивному рівні. Репродуктивний рівень свідчить про наявність достатнього рівня мотивації до демократизації професійної діяльності, знань та умінь імплементувати принципи демократизації. Однак, недостатнім є вияв креативності під час виконання практичних професійних завдань, тому професійна діяльність набуває ознак наслідувального характеру. Адаптивний рівень засвідчує високий рівень сформованості демократичної культури майбутніх фахівців, їхню стійку здатність до творчого пошуку реалізації принципів демократизації під час здійснення управлінської діяльності. Докладна характеристика рівнів сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти представлена в таблиці 2.2.

Варто зауважити, що розроблені критерії, показники та рівні сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти можуть використовуватися в контексті формальної та неформальної освіти. Вони є сформульованими за вимогами правил визначення результатів навчання і можуть бути використані в розробці освітніх документів (освітніх програм) та для оцінювання різних видів освітньої діяльності.

Таблиця 2.2

Рівні сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти

Рівні	Критерії			
	<i>Професійно-ціннісний</i>	<i>Знаннєвий</i>	<i>Комунікативно-процесуальний</i>	<i>Оцінний</i>
Інтуїтивний	<p>– відсутність мотивації достатнього рівня до майбутньої професійної діяльності;</p> <p>– несформованість власних переконань щодо ролі цінностей демократичного суспільства та шляхів їх імплементації в професійній діяльності;</p> <p>– несформованість демократично ціннісних орієнтацій та їхнього вияву в практичній реалізації професійної (управлінської) діяльності;</p>	<p>– недостатня концентрація знань щодо нормативно-правових, концептуальних та технологічних процесів демократичного управління закладами освіти;</p> <p>– несистемні знання комунікативних стилів та вербальних і невербальних засобів комунікації, що можуть бути застосовані в професійній діяльності керівника закладу освіти;</p>	<p>– не повний професійний рівень розвитку здатності здійснювати комунікативну взаємодію із дотриманням прийомів демократичної мовленнєвої взаємодії;</p> <p>– частково виражена здатність здійснювати стратегічне планування та знаходити альтернативні шляхи вирішення конфліктних ситуацій;</p> <p>– відсутність творчого підходу під час реалізації технологій демократичного управління закладом освіти;</p>	<p>– нездатність адекватно та об'єктивно оцінювати власну демократичну культуру;</p> <p>– недостатній вияв прагнення до самовдосконалення та саморозвитку;</p>

Репродуктивний	<ul style="list-style-type: none"> – наявність професійного інтересу до здійснення майбутньої управлінської діяльності; – усвідомлення цінностей демократичного суспільства без можливості та намагання їхньої імплементації в професійній діяльності; 	<ul style="list-style-type: none"> – представлення системних знань щодо нормативно-правових, концептуальних та технологічних процесів демократичного управління закладами освіти; – загальне усвідомлення комунікативних стилів та вербальних і невербальних засобів комунікації, що сприяють демократизації процесу управлінської діяльності; 	<ul style="list-style-type: none"> – оптимальна сформованість здатності здійснювати комунікативну взаємодію, що будується на основі використання прийомів демократичної мовленнєвої взаємодії; – недостатньо виражена здатність здійснювати стратегічне планування та знаходити альтернативні шляхи вирішення конфліктних ситуацій; – недостатній вияв креативності під час реалізації технологій демократичного управління закладом освіти; 	<ul style="list-style-type: none"> – часткова готовність адекватно та об'єктивно оцінювати власну демократичну культуру; – ситуативний характер вияву прагнення до самовдосконалення та саморозвитку;
Адаптивний	<ul style="list-style-type: none"> – висока значущість професійної діяльності для майбутнього фахівця; – глибоке усвідомлення цінностей демократичного суспільства та розуміння шляхів їх імплементації в професійній діяльності; – сформованість демократично ціннісних орієнтацій та їхній вияв у здійсненні професійної (управлінської) діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> – глибока обізнаність у нормативно-правових, концептуальних та технологічних питаннях демократичного управління закладом освіти; – розуміння різних комунікативних стилів та арсеналу вербальних і невербальних засобів, що сприяють демократизації процесу взаємодії під час здійснення управлінської діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> – сформованість стабільної здатності здійснювати комунікативну взаємодію, що будується на основі чітких та переконливих висловлювань, пояснювань власних ідей, потреб та інтересів, заохочення та дискутування; – сформованість умінь здійснювати стратегічне планування та знаходити альтернативні шляхи вирішення конфліктних ситуацій; – сформованість здатності реалізовувати технології демократичного управління закладом освіти. 	<ul style="list-style-type: none"> – здатність адекватно та об'єктивно оцінювати власну демократичну культуру; – стійке прагнення до самовдосконалення та саморозвитку.

Визначені критерії, показники та рівні сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти дозволили розпочати перевірку теоретично обґрунтованих положень за допомогою педагогічного експерименту. Експериментальною базою дослідження стали такі заклади вищої освіти:

- Державний вищий навчальний заклад «Донбаський державний педагогічний університет» (факультет гуманітарної та економічної освіти);
- Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» (навчально-науковий інститут економіки та бізнесу);
- Університет імені Альфреда Нобеля.

У педагогічному експерименті взяло участь 148 здобувачів магістерського рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, які навчаються за освітньою програмою «Управління навчальним закладом» (із них до складу контрольних груп увійшло 78 осіб, до експериментальних – 70 осіб).

Метою першого (констатувального) етапу педагогічного експерименту було визначення початкового стану сформованості демократичної культури здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, спеціалізації «Управління навчальним закладом». Для досягнення визначеної мети було виконано такі завдання:

- уточнення критеріїв, показників та рівнів сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти;
- розроблення діагностичного інструментарію дослідження сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти;
- упровадження діагностичного інструментарію для встановлення початкового рівня сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти, статистична обробка отриманих результатів.

До діагностичного інструментарію на констатувальному етапі педагогічного експерименту використано такі методики:

– *методики, спрямовані на визначення рівня сформованості аксіологічного компонента демократичної культури* (авторське опитування щодо визначення орієнтації майбутніх фахівців на імплементацію демократичних цінностей, усвідомлення феномена демократичної культури та його ролі у професійній діяльності менеджерів освіти) (додаток А);

– *методики, зорієнтовані на визначення рівня сформованості гносеологічного компонента демократичної культури* (тестування для визначення рівня нормативно-правових, концептуальних та технологічних знань майбутніх менеджерів освіти) (додаток Б);

– *методики, розраховані на визначення рівня сформованості комунікативно-діяльнісного компонента демократичної культури* (виконання практичних вправ для діагностики рівня сформованості умінь та навичок здійснювати комунікативну взаємодію та стратегічне планування, знаходити шляхи вирішення конфліктних ситуацій, реалізовувати технології демократичного управління закладом освіти) (додаток В);

– *методики, сфокусовані на вивчення рівня сформованості рефлексивного компонента демократичної культури* (опитування для визначення стилю управління за допомогою самооцінки) (додаток Г).

Перейдемо до більш детального опису перебігу та результатів констатувального експерименту. На початку констатувального експерименту було проведено опитування серед здобувачів другого магістерського рівня вищої освіти. Опитувальник було проведено в дистанційному режимі за допомогою сервісу Google Forms. Опитувальник складався з 10 запитань, які вимагають стверджувальної або заперечної відповіді, що є орієнтованими на визначення орієнтації майбутніх фахівців на впровадження демократичних цінностей. Кожне із 10 запитань супроводжувалося відкритими питаннями задля отримання оціночних суджень респондентів та здійснення подальшого якісного аналізу результатів.

Кількісний аналіз відповідей респондентів щодо виявлення рівня сформованості аксіологічного компонента демократичної культури майбутніх менеджерів освіти представлено в таблиці 2.3 та на рис. 2.1.

Таблиця 2.3

Кількісні показники початкових рівнів сформованості аксіологічного компонента демократичної культури майбутніх менеджерів освіти

Рівні	ЕГ		КГ	
	абс.	%	абс.	%
Інтуїтивний	26	37,1	28	35,9
Репродуктивний	31	44,3	35	44,9
Адаптивний	13	18,6	15	19,2

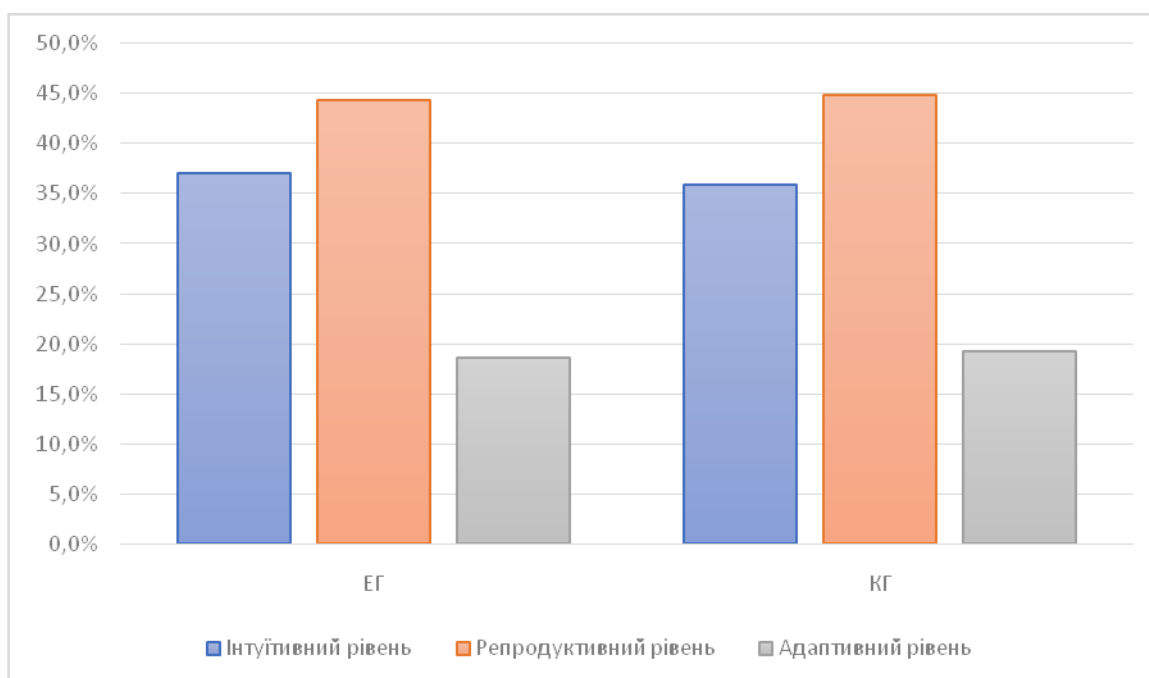


Рис. 2.1. Рівнева характеристика сформованості аксіологічного компонента демократичної культури майбутніх менеджерів освіти на констатувальному етапі педагогічного експерименту

Як засвідчує аналіз кількісних результатів сформованості аксіологічного компонента демократичної культури майбутніх менеджерів освіти, більшість респондентів (більш ніж 60%) виявляють ознаки адаптивного та репродуктивного рівнів сформованості орієнтацій на імплементування демократичних цінностей в майбутній управлінській діяльності. Однак, маємо припущення, що фіксація достатньо високих

кількісних показників рівня сформованості аксіологічного компонента демократичної культури майбутніх менеджерів освіти може відбуватися через завищену самооцінку респондентів та їхню недостатню обізнаність у питаннях сутності демократичної культури та демократичних цінностей, які мають лежати в основі управління закладами освіти.

Наявність уточнювальних запитань відкритої форми дозволили здійснити якісний аналіз результатів опитування. Так, на питання щодо необхідності будувати професійну діяльність менеджера освіти із урахуванням демократичних цінностей 85,7% респондентів ЕГ та 87,2% респондентів КГ надали стверджувальну відповідь. Проте, респонденти обох груп не змогли визначити, які саме цінності є ключовими для забезпечення демократизації процесу управління закладом освіти. 64,2% респондентів ЕГ та 59% КГ наголосили, що відчують необхідність у розширенні знань та вмінь щодо здійснення майбутньої професійної діяльності на засадах демократизації управління закладом освіти. Також значний відсоток здобувачів (72,8% ЕГ, 71,8% КГ) зазначили, що вони цікавляться участю в заходах, спрямованих на удосконалення демократичної культури керівників, що проводяться поза закладом освіти.

Методом вимірювання сформованості гносеологічного компонента демократичної культури майбутніх менеджерів освіти було обрано тестування. Обґрунтування вибору базується на аналізі досліджень вітчизняних науковців І. Анненкової [8], О. Біляковської [22], Г. Мороховець [129], які доводять, що використання тестових завдань є ефективним та адекватним засобом контролю та діагностики, що дозволяє перевірити знання значного обсягу матеріалу за короткий термін. Для проведення діагностики рівня сформованості гносеологічного компонента демократичної культури нами був розроблений тест, який складався із 10 завдань, націлених на перевірку всього обсягу знань у сфері демократичної культури, яким мають володіти майбутні менеджери освіти, зокрема знання нормативно-правової бази, що регулює питання демократизації управління закладами

освіти, знання термінологічної бази, знання принципів, підходів та технологій демократичного управління, а також знання у сфері комунікативної культури майбутнього менеджера освіти. Доведено, що успішність діагностики рівня знань залежить від наявності різного типу тестових завдань. Тому, для тесту з діагностики сформованості гносеологічного компонента демократичної культури нами було включено завдання альтернативного вибору, множинного вибору з однією правильною відповіддю, множинного вибору з кількома правильними відповідями, перехресного вибору та завдання відкритого типу. Тестування проводилося із використанням сервісу Google Forms, який є одним із найзручніших та безкоштовних додатків, має мобільну та вебверсію. Інтерфейс цього сервісу є зрозумілим, інтуїтивним та не вимагає додаткових інструкцій з використання. Повний зміст розробленого тесту подано в додатку Б.

Аналіз результатів проведеного тестування серед здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, спеціалізації «Управління навчальним закладом» засвідчив недостатню обізнаність респондентів у сфері демократичної культури керівників закладів освіти та демократизації управлінської діяльності. Кількісний аналіз результатів тестування подано в таблиці 2.4 та унаочнено на рисунку 2.2.

Із наведеного кількісного аналізу отриманих результатів тестування можна зробити висновок, що більшість учасників дослідження (близько 90%) виявили інтуїтивний та репродуктивний рівень знань у сфері демократичної культури, при цьому незначна кількість респондентів продемонструвала відсутність знань у всіх сферах (нормативно-правовій, концептуальній, технологічній та комунікативній).

Таблиця 2.4.

Кількісні показники початкових рівнів сформованості гносеологічного компонента демократичної культури майбутніх менеджерів освіти

Рівні	ЕГ		КГ	
	абс.	%	абс.	%
Інтуїтивний	37	52,9	41	52,6

Репродуктивний	24	34,3	27	34,6
Адаптивний	9	12,8	10	12,8

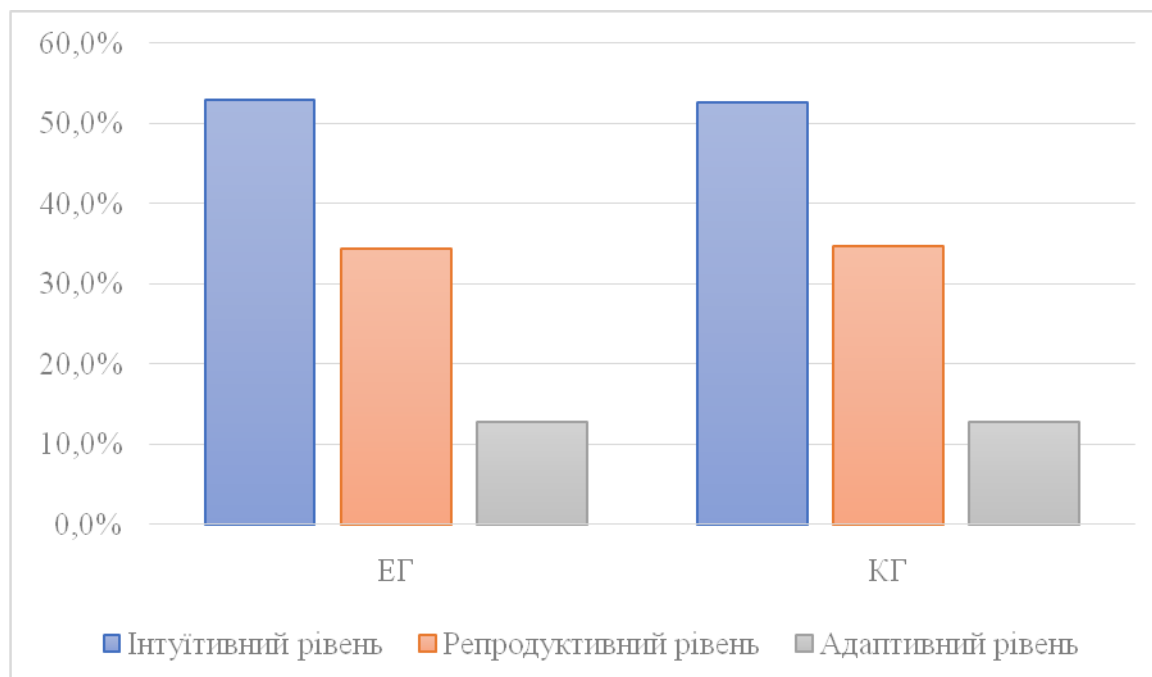


Рис. 2.2. Рівнева характеристика сформованості гносеологічного компонента демократичної культури майбутніх менеджерів освіти на констатувальному етапі педагогічного експерименту

Для вимірювання рівня сформованості комунікативно-діяльнісного компонента демократичної культури майбутніх менеджерів освіти було запроваджено практичні вправи, побудовані на комунікативній взаємодії, у межах вивчення навчальних дисциплін «Управління закладами освіти» або «Стратегічне управління закладами освіти», спрямованих на встановлення рівня сформованості умінь та навичок здійснювати комунікативну взаємодію, стратегічне планування та знаходити альтернативні шляхи вирішення конфліктних ситуацій, реалізовувати технології демократичного управління закладом освіти. Перша запропонована практична вправа була створена на основі методу діалогового оцінювання (dialogue-based assessment), що передбачає залучення здобувачів до дискусії, у ході якої можуть оцінюватися рівень сформованості всіх компонентів демократичної культури. Оцінювання на основі дискусійного методу дозволяє визначити подальші цілі професійної підготовки у сфері формування демократичної культури, виявити можливі

труднощі та перешкоди. Метод є побудованим на використанні запитань, які заохочують здобувачів до вияву рівня сформованості досліджуваного феномена. У нашому дослідженні було використано метод філософського діалогу. Освітній діалог у контексті професійної підготовки педагогічних кадрів, за визначенням Л. Зазуліної, є своєрідною формою взаємодії між учасниками освітнього процесу за умов навчальної ситуації, під час якої й відбувається інформаційно-смісловий обмін між партнерами та регулюються їхні стосунки [83]. У фокусі нашої уваги є філософський діалог, який є новим для вітчизняної педагогічної науки, більш розповсюдженим є поняття «сократівський діалог», сутність якого є майже синонімічною до поняття філософського діалогу, і розглядається Л. Сірик як взаємне дослідження, засноване на принципі, що чим більше точок зору, тим глибше розуміння проблеми [182].

Особливого значення для наших наукових розвідок набуває дослідження норвезької вченої Guro Hansen Helskog, яка вперше ввела до науково-педагогічного обігу поняття «філософський діалог» і визначила його як метод навчання демократії. На думку G. Helskog філософський діалог активізує навчальний процес, сприяючи критичній рефлексії, емоційному дозріванню та моральному розвитку особистості. Її дослідження щодо демократизації освіти були зосереджені на тому, як передається зміст розмови, що характеризує розвиток діалогічних умінь (уміння слухати, порозумітися, здійснювати саморефлексію) та, який зміст вкладають комуніканти в розмову (релігійний, світоглядний тощо) [255].

Педагогічна діяльність G. Helskog спрямована на формування діалогічних навичок задля демократизації освіти. Учена також наголошує, що на сучасному етапі розвитку освіти роль та функції викладача змінилися. На відміну від традиційної ролі інформатора, експерта, він виконує функції менеджера та фасилітатора освітнього процесу, але й усіляко сприяє розвитку особистості здобувача.

G. Helskog зазначає, що ефективність формування діалогічних умінь підвищується, якщо імплементування філософського діалогу відбувається за умови системного виконання дій та взаємозв'язку етапів діяльності, що відповідає поняттю педагогічної технології у вітчизняній науці. Здійснивши аналіз досвіду G. Helskog щодо запровадження філософського діалогу в освітній процес, ми можемо охарактеризувати особливості методу філософського діалогу та описати послідовність його запровадження. На першому етапі студентів об'єднують у дві групи, першій групі пропонують прочитати текст, що відповідає тематиці проблеми, яка вивчається, а другій прослухати його із закритими очима, що сприяє активізації слухових рецепторів, та надати відповіді на філософські запитання за змістом тексту, погоджуючись або не погоджуючись з ним. Філософські запитання учена пропонує починати з фраз: Що є ... ? Що це означає ... ? Як я можу ... ? Метою цього етапу є розвиток умінь інтерпретувати, уточнювати та абстрагувати [255].

Використовуючи метод діалогового оцінювання нами було розроблено серію діалогових вправ. Процедура їх використання детально описана в додатку В. Аналіз виконання дискусійних вправ засвідчив, що під час комунікативної взаємодії близько 60% здобувачів контрольної та експериментальних груп виявили низький рівень уміння аргументовано доводити свою точку зору, із повагою ставитися до співрозмовників, приймати їхню позицію і досягати компромісів. Щодо запитань, які вимагали пошуку альтернативних шляхів вирішення конфліктних ситуацій та виявлення навичок вирішення конфліктів, сформованість комунікативно-діяльнісного компонента була зафіксована здебільшого на інтуїтивному (низькому рівні) (близько 43% від усієї кількості респондентів в ЕГ та КГ). Щодо відповідей на запитання стосовно реалізації технологій демократичного управління закладом освіти, поза увагою здобувачів залишилися проблеми встановлення партнерських відносин із різними організаціями, включаючи громадські, та можливість залучення їх до

планування розвитку закладу освіти та ухвалення рішень, що не дозволяє говорити про високий рівень сформованості комунікативно-діяльнісного компонента майбутніх менеджерів освіти. Узагальнені результати щодо сформованості цього компонента із урахуванням усіх показників представлено в таблиці 2.5 та на рисунку 2.3.

Таблиця 2.5

Кількісні показники початкових рівнів сформованості комунікативно-діяльнісного компонента демократичної культури майбутніх менеджерів освіти

Рівні	ЕГ		КГ	
	абс.	%	абс.	%
Інтуїтивний	37	52,9	46	59
Репродуктивний	23	32,8	23	29,5
Адаптивний	10	14,3	9	11,5

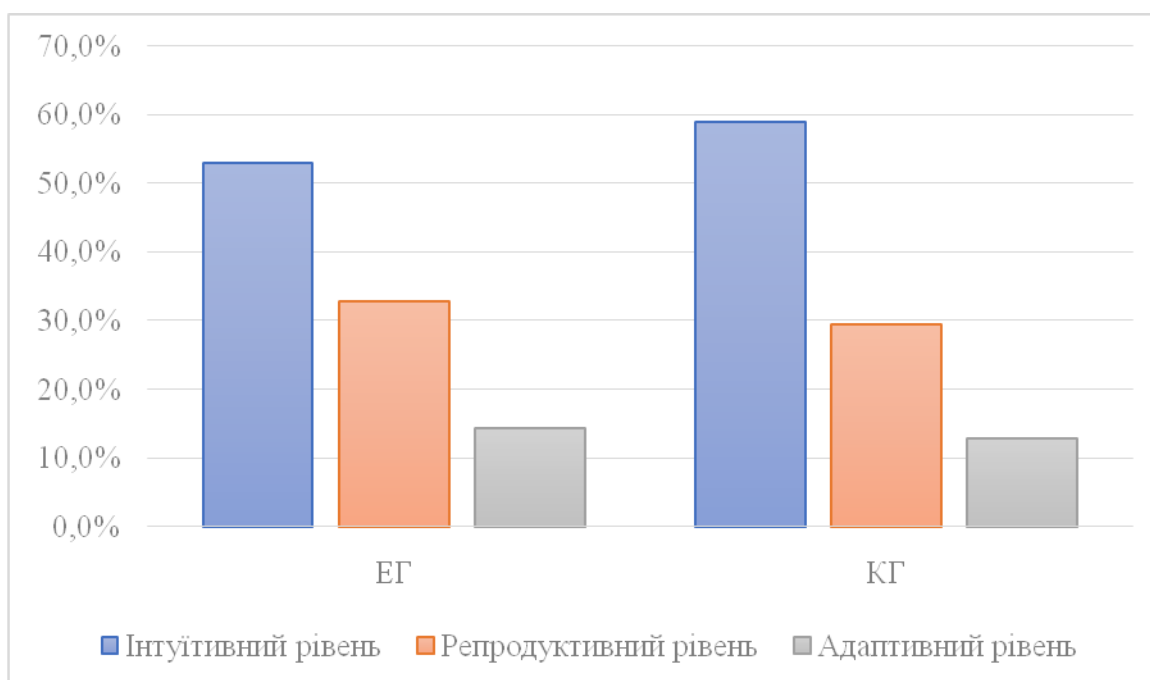


Рис. 2.3. Рівнева характеристика сформованості комунікативно-діяльнісного компонента демократичної культури майбутніх менеджерів освіти на констатувальному етапі педагогічного експерименту

Рівень розвитку рефлексивного компонента було діагностовано за допомогою проведення опитування для самооцінки стилю управління, який складався із 12 тверджень. Аналізуючи подані твердження, респонденти мали

надати реакцію із зазначенням того, як часто вони поводитися би у зазначений спосіб. Точний перелік запитань подано в додатку Г. Ця методика є спрямованою на самостійне визначення респондентами рівня сформованості демократичної культури та їхньої здатності до адекватного оцінювання своєї майбутньої професійної діяльності на посаді керівника закладу освіти.

Узагальнені результати діагностики рівнів сформованості рефлексивного компонента демократичної культури здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, які навчаються за освітньою (освітньо-професійною) програмою «Управління навчальним закладом», наведені в таблиці 2.6 та на рисунку 2.4.

Отже, проведена діагностика рівнів сформованості усіх чотирьох компонентів демократичної культури майбутніх менеджерів освіти (аксіологічного, гносеологічного, комунікативно-діяльнісного, рефлексивного) дає підстави стверджувати, що порушена в нашому дослідженні проблема потребує вирішення. Не зважаючи на виявлення достатньо високого рівня сформованості аксіологічного компонента демократичної культури, під час проведення діагностичного дослідження респонденти не продемонстрували стабільність та глибину знань щодо демократичного управління закладами освіти, несистемними також виявилися знання комунікативних стилів та вербальних і невербальних засобів комунікації в умовах демократичного управління закладом освіти. Зафіксовано також недостатність розвитку вмінь та навичок брати участь у комунікативній взаємодії, знаходити альтернативні шляхи вирішення конфліктних ситуацій, реалізовувати технології демократичного управління закладом освіти.

Таблиця 2.6

Кількісні показники початкових рівнів сформованості рефлексивного компонента демократичної культури майбутніх менеджерів освіти

Рівні	ЕГ	КГ
-------	----	----

	абс.	%	абс.	%
Інтуїтивний	30	42,9	33	42,3
Репродуктивний	31	44,3	32	41
Адаптивний	9	12,8	13	16,7

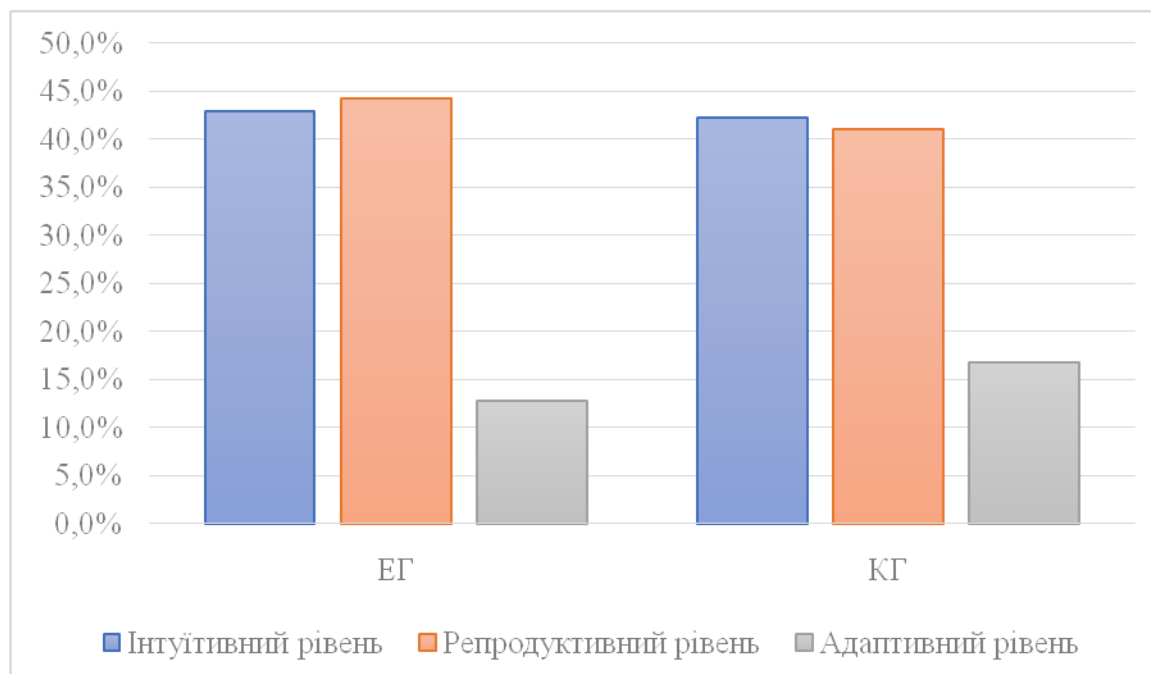


Рис. 2.4. Рівнева характеристика сформованості рефлексивного компонента демократичної культури майбутніх менеджерів освіти на констатувальному етапі педагогічного експерименту

Узагальнені кількісні показники сформованості всіх компонентів демократичної культури майбутніх менеджерів освіти на констатувальному етапі педагогічного експерименту наведені в таблиці 2.7 та на рисунку 2.5.

Таблиця 2.7

Кількісні показники початкових рівнів сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти

Рівні	EG	KG
	%	%
Інтуїтивний	46,7	48,6
Репродуктивний	38,2	36,6
Адаптивний	15,1	14,8

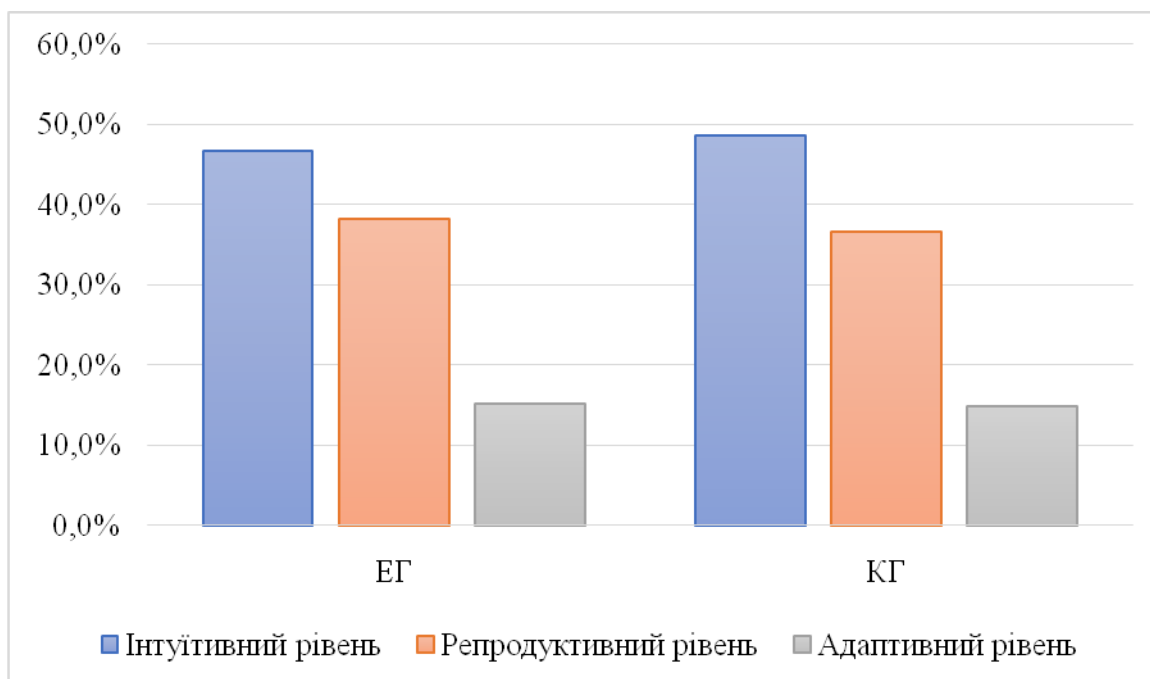


Рис. 2.5. Рівнева характеристика сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти на констатувальному етапі педагогічного експерименту

Для отримання узагальнених результатів констатувального експерименту, що засвідчують рівень сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти в експериментальній і контрольній групах, нами було проведено розрахунки із виведенням коефіцієнта вагомості для кожного із виділених компонентів досліджуваного феномена. Так, коефіцієнт вагомості аксіологічного компонента становить – 0,3, коефіцієнт гносеологічного компонента – 0,15, коефіцієнт комунікативно-діяльнісного компонента – 0,4, а рефлексивного – 0,15. Згідно проведених розрахунків можемо зробити висновок, що в більшості здобувачів переважав інтуїтивний (46,7% в ЕГ, 48,6% в КГ) і репродуктивний рівень (38,2% в ЕГ, 36,6% в КГ), тоді як кількісні показники адаптивного рівня (15,1 в ЕГ, 14,8 в КГ) сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти виявилися достатньо низькими.

2.2. Обґрунтування педагогічних умов формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти

Визначення особливостей підготовки майбутніх менеджерів освіти в сучасних університетах, уточнення ролі неформальної освіти у формуванні демократичної культури майбутніх менеджерів управління закладами освіти, дефінітивний аналіз поняття демократична культура майбутніх менеджерів освіти та характеристика його структури, визначення критеріального апарату дослідження дозволили здійснити діагностику рівнів сформованості демократичної культури майбутніх фахівців, які стали основою для розробки педагогічних умов формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти.

Як уже наголошувалося раніше, національна система освіти в Україні, перебуваючи на етапі реформування та модернізації, є орієнтованою на розвиток демократичних компетентностей учасників освітнього процесу. Роль менеджерів освіти в цьому процесі є визначальною, адже вони, посідаючи керівні посади, вони здійснюють управління закладами освіти. Широко відомим є також той факт, що менеджери освіти мають займати активну позицію щодо утвердження демократії в закладі освіти. Обираючи власну модель управління діяльністю закладу освіти, їм варто надавати перевагу гуманістичним принципам управління, принципам партнерської та діалогічної взаємодії. Саме тому гостро постає проблема створення належних педагогічних умов для формування їхньої демократичної культури під час професійної підготовки, досвід у реалізації яких вони зможуть екстраполювати на майбутню професійну діяльність. Правильність визначення та дотримання відповідних педагогічних умов має забезпечити результативність, багатовекторність, гнучкість та динамізм формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти та подальшу демократизацію освітнього процесу в закладах освіти різних рівнів.

До того як перейти до визначення змісту педагогічних умов та опису особливостей їхньої імплементації, вважаємо за необхідне уточнити сутність поняття «педагогічні умови», яке є широко вживаним у світлі формування або розвитку освітніх феноменів. Загальноприйнятими визначеннями терміну «умова», що подається у великому тлумачному словнику української мови, є такі: 1) взаємна усна чи письмова домовленість про що-небудь, угода, договір; 2) вимога або пропозиція, що висувається однією із сторін, які домовляються про що-небудь; 3) взаємні зобов'язання сторін, що домовляються, запропоновані для укладання, дотримання угоди, договору; 4) обставини, особливості реальної дійсності, за яких відбувається що-небудь [25, с. 1506]. Найближчим до змісту поняття педагогічних умов є остання запропонована в словнику дефініція, оскільки, на думку вітчизняних дослідників (Н. Демченко [166], Л. Полещук [153], В. Стасюк [187], Є. Хриков [210] та ін.), педагогічними умовами є обставини або сукупність певних можливостей, що підвищує ефективність освітнього процесу та дозволяє досягнути поставлених цілей педагогічної діяльності.

У науково-педагогічній літературі окрім поняття «педагогічні умови» широко вживаними є такі категорії, як дидактичні умови, організаційно-педагогічні умови, психолого-педагогічні умови, соціально-педагогічні умови. Спробуємо уточнити зміст кожного із видів умов, що використовуються в педагогічних дослідженнях.

Під організаційно-педагогічними умовами підготовки майбутніх фахівців засобами неформальної освіти О. Самодумська розуміє впорядкований процес, що складається з певної сукупності обставин, що визначають результати особистісного та професійного розвитку здобувача для подальшого виконання ним професійної діяльності й забезпечують досягнення поставлених цілей. Тобто, за визначенням дослідниці, організаційно-педагогічні умови представляють собою сукупність обставин, засобів та заходів, що сприяють підвищенню ефективності підготовки майбутнього фахівця. При цьому О. Самодумська наголошує, що

організаційна складова цього поняття розуміється як поєднання зовнішніх та внутрішніх систем, що є необхідним для забезпечення стійкості умов у змінному середовищі [172].

Щодо поняття дидактичних умов вартує уваги визначення надане І. Корльовою у контексті формування професійної компетентності майбутніх менеджерів освітньої галузі. За твердженням дослідниці, дидактичними умовами вважаються обставини, за яких здійснюється співпраця учасників освітнього процесу, із дотриманням дидактичних принципів індивідуалізації, диференціації, системності та послідовності, а також із запровадженням в освітній процес інноваційних форм та методів навчання [106].

Вивчаючи зміст психолого-педагогічних умов, нами було розглянуто поняття «умова» в психологічній літературі, сутність якого визначається в контексті психічного розвитку людини. У світлі професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти психолого-педагогічні умови можуть розглядатися як сукупність обставин, що забезпечують формування мотивації до здійснення навчальної та майбутньої професійної діяльності, готовності до використання інноваційних технологій у професійній діяльності [153].

Важливим для нашого дослідження є також розгляд соціально-педагогічних умов та аналіз їхньої сутності, оскільки процеси демократизації безпосередньо торкаються соціальної сфери життя суспільства. Л. Рутьян у своєму дослідженні проблеми запровадження неформальної освіти в освітнє середовище доводить, що соціально-педагогічні умови є сукупністю можливостей щодо залучення здобувачів вищої освіти до активної участі в освітньому процесі [169].

Із огляду на проведений аналіз сутності понять «педагогічні умови» та різних їхніх видів ми дійшли висновку, що в світлі дослідження проблеми формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти доцільним є використання поняття «педагогічні умови», оскільки воно є більш узагальненим і може включати різні аспекти інших

видів умов, що застосовуються під час організації освітнього процесу професійної підготовки здобувачів закладів вищої освіти. Тож, у межах нашого дослідження педагогічними умовами формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти вважається *комплекс певних обставин та заходів, що цілеспрямовано створюються під час професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти і позитивно впливають на розвиток досліджуваного феномена.*

Н. Житник у своїй дисертаційній роботі вивчала організаційно-педагогічні умови забезпечення якісної професійної підготовки майбутніх фахівців. На думку дослідниці, до таких умов мають належати розроблення та впровадження методичного забезпечення освітнього процесу, використання інноваційних педагогічних технологій, забезпечення індивідуалізації освітнього процесу [76].

Розглядаючи питання створення педагогічних умов професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти із посиланням на дослідження Н. Житник, Л. Полещук характеризує педагогічні умови як набір зовнішніх та внутрішніх обставин та освітніх заходів, що дозволяють досягати конкретних цілей під час формування професійно-значущих якостей майбутніх менеджерів освіти [153]. Дослідниця сформулювала зміст комплексу педагогічних умов, що сприяють ефективному формуванню досліджуваних нею якостей майбутнього фахівця, серед яких: індивідуалізація освітнього процесу підготовки майбутніх менеджерів освіти в умовах суб'єкт-суб'єктних відносин; створення системи навчально-методичного забезпечення, спрямованого на формування професійно значущих якостей майбутнього фахівця; підвищення рівня мотивації науково-педагогічних працівників, які забезпечують професійну підготовку майбутніх менеджерів освіти.

Уваги також вартує науковий доробок Н. Демченко, присвячений формуванню культури ділового спілкування майбутніх менеджерів освіти, оскільки сформованість комунікативних умінь та навичок здобувачів

безпосередньо впливає на формування їхньої демократичної культури. До переліку організаційно-педагогічних умов підготовки конкурентоспроможного менеджера освіти дослідниця відносить такі: надання інноваційного характеру корпоративному середовищу закладу освіти; розроблення та підтримка кар'єрних стратегій здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент; мотивування здобувачів до набуття комплексу управлінських знань та умінь досягати успіхів у професійній діяльності; розроблення дидактичних засобів та навчально-методичного забезпечення професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти; створення діагностичного інструментарію й проведення моніторингу якості професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти [64]. Запропоновані Н. Демченко організаційно-педагогічні умови охоплюють усю сукупність етапів професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти від їхнього мотивування до здійснення навчальної та майбутньої професійної діяльності до проведення діагностичних заходів для визначення ефективності освітнього процесу. Проведене дослідження дозволяє зробити узагальнення, що педагогічні умови можуть бути націленими на вдосконалення всього освітнього процесу або фокусуватися на формуванні лише конкретних явищ, що підлягають дослідженню.

Для подальшого визначення комплексу педагогічних умов формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти, ми звернулися також до вивчення іноземного досвіду щодо окреслення педагогічних умов забезпечення ефективності професійної підготовки майбутніх керівників закладів освіти. І, хоча поняття «педагогічна умова» є більш характерним для категоріального апарату вітчизняних досліджень, у англомовному дискурсі науковці говорять про чинники або фактори (factors), які набувають системного характеру та мають ураховуватися під час формування педагогічних феноменів. Аналіз наукових досліджень Р. Н. G. Fisser [246], D. Lajčin [263], S. J. Relly [275] дозволяє виокремити провідні педагогічні

умови, спрямовані на підвищення якості фахової підготовки майбутніх менеджерів освіти, до яких належать:

- формування професійної культури та культури толерантності менеджерів освіти;

- включення до змісту обов'язкових освітніх компонентів тем, що сприяють набуттю культурологічних знань та глибшому усвідомленню соціальних перетворень в суспільстві, розвитку гуманістичного світогляду та освоєнню знань та системи соціальних цінностей людей;

- розроблення та введення до освітньої програми підготовки майбутніх менеджерів освіти авторських курсів соціально-гуманітарного циклу, орієнтованих на вдосконалення професійних компетентностей здобувачів шляхом удосконалення способів практичної діяльності в межах побудови міжкультурного діалогу;

- створення міждисциплінарних навчальних курсів для заглиблення майбутніх керівників закладів освіти у проблему запровадження міжкультурного діалогу в управлінську діяльність;

- широке запровадження методів та прийомів освітньої діяльності, що стимулюють здобувачів до розвитку культури розумової діяльності, використання творчого підходу до вирішення професійних питань, визначення перспектив подальшого професійного розвитку.

Проведений теоретичний аналіз наукових вітчизняних та іноземних досліджень засвідчив той факт, що поза увагою науковців залишається питання запровадження методів та прийомів неформальної освіти, що, на нашу думку, є важливим, оскільки попередній розгляд особливостей професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти довів наявність тенденції до залучення здобувачів до участі в заходах неформальної освіти, які позитивно впливають на формування професійних компетентностей загалом та зокрема їхньої демократичної культури. Тому ми також звернулися до вивчення наукових праць, предметом дослідження яких стали

розроблення та запровадження педагогічних (соціально-педагогічних, психолого-педагогічних) умов підготовки фахівців на засадах неформальної освіти.

До соціально-педагогічних умов запровадження неформальної освіти під час підготовки фахівців Л. Рутян відносить: ознайомлення науково-педагогічних працівників із потенціалом неформальної освіти та перспективами її запровадження в освітній процес університету; розроблення науково-методичного забезпечення запровадження неформальної освіти в підготовку майбутніх фахівців; фасилітація та інформаційна підтримка здобувачів щодо їхньої участі в неформальній освіті з боку викладачів; сприяння залученню якомога більшої кількості здобувачів до неформальної освіти з першого курсу навчання, що дозволить їм постійно удосконалювати набуті професійні знання, уміння та навички, набувати практичного досвіду спілкування із представниками конкретної галузі, стейкхолдерами, перетворитися на активних учасників професійної спільноти [169].

Доцільно також звернути увагу на організаційно-педагогічні умови підготовки майбутніх науково-педагогічних працівників засобами неформальної освіти, які обґрунтовано в дослідженні О. Самодумської:

– переосмислення та збагачення андрогогічного змісту, цілей, результатів підготовки до навчання різних категорій дорослих, оскільки неформальна освіта почасти розглядається як вид освітньої діяльності в неперервній освіті, освіті впродовж життя та освіті дорослих;

– підготовка викладачів закладів вищої освіти до організації магістерського освітнього процесу засобами неформальної освіти;

– забезпечення варіативної інтеграції інноваційних технологій в освітній процес підготовки майбутніх фахівців;

– організація позааудиторної практичної підготовки засобами неформальної освіти [172].

Аналіз наукових праць вітчизняних та іноземних дослідників (С. Головка [50], Л. Гончар [51], А. Губа [57], Н. Демченко [64], Н. Житник [76], І. Корольова [106], С. Немченко [132], Л. Полещук [153], Л. Рутьян [169], О. Самодумська [172], Р. Н. G. Fisser [246], D. Lajčín [263], S. J. Relly [275] та ін.), власний практичний досвід участі в заходах щодо демократизації освіти та формування демократичної культури дозволили визначити педагогічні умови, які, на нашу думку, забезпечуть ефективне формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти:

1. Проведення інформаційної кампанії серед науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти щодо сутності демократичної культури майбутніх керівників закладів освіти та ролі неформальної освіти в цьому процесі.

2. Розвиток мотивації до формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти, усвідомлення ролі демократичних цінностей в управлінні закладами освіти.

3. Засвоєння комплексу знань щодо особливостей демократичного управління сучасними закладами освіти через запровадження спеціальної (вибіркової) навчальної дисципліни «Демократична культура менеджера освіти».

4. Запровадження тренінгових методів навчання в підготовку здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент для розвитку умінь та навичок майбутніх фахівців здійснювати демократичне управління закладами освіти.

Перейдемо до обґрунтування актуальності та змісту кожної із виділених умов формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти.

Виокремлення першої педагогічної умови – *проведення інформаційної кампанії серед науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти щодо сутності демократичної культури майбутніх керівників закладів освіти та ролі неформальної освіти в цьому процесі* – пов'язано з тим фактом, що

процеси демократизації освіти перебувають на етапі їхнього становлення і не завжди знаходять своє відображення в змісті навчальних дисциплін підготовки майбутніх фахівців. Тому, перш ніж перейти до формування демократичної культури здобувачів, вважаємо за необхідне провести інформаційну кампанію серед науково-педагогічних працівників з надання їм інформації про демократизацію освіти та управління закладами освіти, особливості запровадження неформальної освіти у професійну підготовку фахівців.

Актуальність формулювання та реалізації цієї умови підтверджена проведеним аналізом освітніх (освітньо-професійних) програм підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, спеціалізації «Управління навчальним закладом», а також змісту навчально-методичного забезпечення розглянутих програм. Результатом аналізу освітніх програм, які реалізуються на базі закладів вищої освіти у різних регіонах України, став узагальнений висновок, що питання демократизації освіти та демократичної культури керівників закладів освіти є лише частково представленими в змісті обов'язкових та вибіркового навчальних дисциплін, відсутніми є навчальні курси, орієнтовані на ознайомлення з різними аспектами демократизації управління закладами освіти та формування компетентностей майбутніх фахівців у реалізації технологій демократичного управління освітніми закладами.

Це стало підтвердженням необхідності надання актуальної інформації науково-педагогічним працівникам, які забезпечують магістерську підготовку здобувачів, про процеси демократизації в суспільстві загалом та в освіті, як одній із сфер життєдіяльності суспільства, та в такий спосіб мотивувати їх до введення до змісту професійно-орієнтованих дисциплін тем, що висвітлюють процеси демократизації управління закладами освіти та організації діяльності керівника на засадах демократизації. На наше переконання, таке оновлення потребує:

1) переосмислення мети та, відповідно, результатів навчання, їхньої переорієнтації з точки зору готовності майбутніх фахівців працювати в сучасних мінливих соціо-економічних умовах, бути гнучкими, емпатійними, толерантними, орієнтованими на інноваційний розвиток закладів освіти;

2) орієнтація змісту навчальних дисциплін на формування ключових компетентностей, серед яких громадянська та комунікативна компетентності, які виступають також компонентами демократичної культури фахівця;

3) розуміння і освоєння змісту та методів неформальної освіти;

4) розроблення та включення до змістової складової вибіркових дисциплін основ демократизації управління закладами освіти та основ навчання засобами неформальної освіти;

5) створення власного портфоліо із описом методів неформальної освіти та обґрунтуванням етапів їхнього впровадження для розвитку демократичної культури здобувачів.

Обґрунтування другої педагогічної умови формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти – *розвиток мотивації до формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти, усвідомлення ролі демократичних цінностей в управлінні закладами освіти* – пов'язано з особливим значенням мотивації у діяльності майбутніх фахівців та з ідеєю, що ефективність професійної діяльності пов'язана із внутрішньою мотивацією.

Сутність філософського визначення поняття «мотив» полягає в описанні сфери спонукання індивіда до виконання діяльності, тенденції підтримки і зростання індивідуальної діяльності в різних сферах активності людини. Мотив може мати як зовнішнє втілення та розумітися як предмет, що спонукає і направляє на себе діяльність і вчинки, а також внутрішні вияви, як причина, що лежить в основі вибору дій, вчинків і пояснює їх [183, с. 34].

У психологічному аспекті мотивацією вважається динамічним процес формування мотиву [119]. Мотив є імпульсом і поштовхом людини до

активності. Мотивація є рушійною силою виконання діяльності індивідом для досягнення поставлених цілей (М. Малік [117], І. Підласий [150]), у освітній сфері науковці вважають мотивацію – чинником забезпечення її якості (Т. Гудзь [58]).

Згідно теорії мотивації психолога К. Юнга, розвиток особистості має здебільшого індивідуальний характер, тобто кожна особистість орієнтована на досягнення найвищих результатів власного розвитку, займається реалізацією внутрішнього «Я» [222]. Тому важливого значення в підготовці майбутніх менеджерів освіти набуває розвиток індивідуальної мотивації кожного здобувача.

М. Купчак та А. Саміло в дослідженні професійної мотивації дотримуються точки зору, що до структури професійної діяльності менеджера входять зовнішні та внутрішні мотиви. Між двома категоріями мотивів наявним є зв'язок. Так, внутрішня мотивація підсилює відчуття відповідальності та спонукає до застосування творчого підходу до вирішення професійних завдань. Зовнішні мотиви орієнтують менеджерів на досягнення запланованих результатів [110].

На сьогодні в теорії управління важливого значення набуває дослідження якісних характеристик майбутнього керівника та їхній вплив на ефективність і результативність професійної підготовки та здійснення подальшої професійної діяльності. Професійно-особистісні якості керівників закладів освіти підлягають класифікації за різними критеріями. Н. Лалак [111], Л. Мозгова [127], О. Сорока [184] є одностайними щодо виділення таких груп якісних характеристик майбутнього менеджера освіти: психологічні, інтелектуальні, професійні, соціальні тощо.

У світлі нашого дослідження ми виходимо із визнання того, що для формування мотивації здобувачів магістерського рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент важливим є зосередження уваги на соціальних якостях майбутніх фахівців. До переліку соціальних якостей входять здатність урахувувати наслідки прийнятих рішень, дотримання

принципів соціальної справедливості, толерантність, неконфліктність, відповідальність, здатність взаємодіяти з працівниками та заохочувати їх до творчої та результативної діяльності [127]. За твердженням О. Лебідь соціальні якості майбутнього керівника закладу освіти мають ґрунтуватися на морально-ціннісних феноменах (відповідальність, толерантність, емпатійність тощо), які допоможуть протистояти егоїстичним установкам індивіда. Тому, процес орієнтування майбутніх менеджерів освіти на опанування демократичних цінностей має стати невід'ємною частиною їхньої професійної підготовки [113].

Варто звернутися також до розгляну наукових праць В. Гриньової, у яких представлено глибокий аналіз цінностей у структурі педагогічної культури вчителя. Учена визначає поняття педагогічної культури як систему взаємопов'язаних цінностей, наголошуючи на тому, що вони характеризуються взаємодією діалектичної і статичної форми, що й сприяє формуванню педагогічної культури. До структури педагогічної культури, за твердженням В. Гриньової, входять цінності-цілі, цінності-мотиви, цінності-знання, технологічні цінності, цінності-властивості, цінності-відношення. Цінності відіграють роль певного орієнтиру, що визначає поведінку та характер дій фахівця в професійній та соціальній діяльності. Вони виступають ідеями, уявленнями, нормами та правилами, що регламентують професійну та соціальну взаємодію особистості [54; 55].

Наше дослідження є націленим на формування цінностей, які розкривають сутність та зміст процесів демократизації під час управління закладами освіти. До таких цінностей належать: повага до людської гідності, визнання різноманітності, справедливість, верховенство права, лідерство та креативність.

Повага до людської гідності як цілий комплекс цінностей включає такі складові:

- 1) визнання того, що всі люди мають однакову гідність, не залежно від культурної, національної, релігійної, професійної належності;

- 2) усвідомлення універсальності прав людини;
- 3) визнання необхідності завжди поважати та відстоювати права людей;
- 4) розуміння необхідності захищати свободи людей, якщо вони не порушують права інших;
- 5) усвідомлення того, що права людини є основою співіснування в суспільстві [274].

Визнання цінності різноманіття утворює наступний комплекс цінностей, яким має оволодіти майбутній менеджер освіти і до якого входить такий набір цінностей:

- 1) розуміння того, як збагачується суспільство через наявність у ньому культурного різноманіття, плюралізму думок та світоглядів;
- 2) усвідомлення того факту, що кожна людина має право мати інші думки, погляди, переконання тощо;
- 3) визнання того, що люди мають поважати думки та позиції інших, якщо вони не порушують права людей;
- 4) розуміння необхідності вести діалог із людьми, хто виявляє певну інакшість [274].

Цінність справедливості та верховенства права також утворює певний комплекс окремих цінностей, до яких можна віднести: підтримку в закладі освіти демократичних процедур і правил управління; визнання необхідності підтримувати активну громадянську позицію; залучення учасників освітнього процесу та всіх працівників закладу освіти до ухвалення рішень; визнання потреби захищати громадянські свободи учасників та всіх працівників закладу освіти; сприяння попередженню конфліктів або їхньому мирному врегулюванню; відчуття соціальної справедливості та соціальної відповідальності.

Отже, сутність другої педагогічної умови полягає в стимулюванні внутрішньої та зовнішньої мотивації майбутніх менеджерів освіти до формування їхньої демократичної культури, приділяючи особливу увагу

формуванню комплексу демократичних цінностей як особливих соціально-моральних феноменів, що сприятимуть попередженню розвитку егоїстичного спрямування майбутніх керівників закладів вищої освіти і забезпечуть ефективність і результативність їхньої професійної діяльності.

Третя педагогічна умова – *засвоєння комплексу знань щодо особливостей демократичного управління сучасними закладами освіти* – спрямована на розширення обізнаності здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент із нормативно-правовими документами, що регулюють процеси демократизації освітньої сфери, опанування низки ключових понять у галузі демократичної культури, розуміння основних принципів, підходів та технологій щодо демократичного управління закладом освіти, а також на набуття емпіричних знань щодо побудови вербальної та невербальної комунікації на засадах демократизації.

Поняття «знання» є багатозначним та багатоаспектним, воно належить до категоріального апарату багатьох наук. Так, у філософії поняття «знання» не є простою інформацією, якою володіє людина, знання є реалізацією здатності людини до пізнання. Згідно філософського словника знання здобуваються під час вирішення певних завдань та створення складної системи оцінок зв'язку пізнавального результату з минулим досвідом та перспективами подальшого пізнання, його включення у сферу соціально-культурних цінностей та практичних потреб, у певну галузь науки та діяльності [207, с. 229].

Саме таке визначення поняття «знання» відповідає принципу конструктивізму, якого дотримувався відомий психолог Ж. Піаже. Учений довів, що знання не можуть просто передаватися до тих, хто навчається, вони їх засвоюють із огляду на те, які знання вони вже мають та на якому досвіді вони засновані. Знання і є досвідом, який набувається під час активної взаємодії з іншими людьми, із навколишнім світом [223].

Із точки зору педагогічної науки знання є «особливою формою духовного засвоєння результатів пізнання, процесу відображення дійсності,

яка характеризується усвідомленням їх істинності. Знання знаходять своє вираження в поняттях, судженнях, умовиводах, концепціях, теоріях» [52, с. 137]. Характеристикою якісного засвоєння знань є систематичність, усвідомленість, осмисленість.

На основі проведеного дефінітивного аналізу поняття «знання» та визначення гносеологічного компонента у структурі демократичної культури майбутніх менеджерів освіти вважаємо за необхідне віднести до комплексу знань: знання теоретико-правових аспектів демократизації управління закладами освіти, термінологічні знання, концептуальні знання та процесуальні знання.

Аналіз наукових досліджень вітчизняних педагогів (Г. Єльнікової [165], Є. Хрикова [210] та ін.) дає підстави стверджувати, що успішна демократизація управління закладами освіти залежить від законодавчих та нормативних регуляторів. Основні документи, які мають бути вивчені здобувачами та підлягати детальному аналізу, є Закон України «Про освіту», Закон України «Про вищу освіту», Концепція розвитку педагогічної освіти, Концепція розвитку громадянської освіти в Україні, Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», Національна стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 рр. Особлива увага має бути зосереджена на розподілі владних повноважень між державними органами управління, органами самоуправління та закладом освіти, розгляді відповідності розподілу повноважень ідеям демократизації уставів закладів освіти, положень про колегіальні органи тощо [211].

Ми розділяємо точку зору Б. Головешка, який вважає, що засвоєння комплексу знань із будь-якої навчальної дисципліни складається з системи понять та передбачає розуміння здобувачами змісту цих понять, виділення головного в предметах та явищах, усвідомлення обсягу поняття та кола предметів та явищ, на яке воно поширюється, встановлення зв'язків між різними поняттями, використання понять під час вирішення практичних

завдань [32]. До термінологічних знань, які мають засвоїти майбутні менеджери освіти належить перелік основних понять у галузі демократизації освіти та демократичної культури, які подано в додатку Г.

Вивчення досвіду управління закладами освіти в різних країнах світу довів, що підвищення якості професійної підготовки фахівців зазнавало невдач, якщо воно не базувалося на засвоєнні здобувачами концептуальних знань. Кожна історична епоха зробила свій внесок в становлення демократичної парадигми управління закладом освіти, вносила свої корективи в розуміння поняття демократії та демократизації. На сьогодні управління закладами освіти має відбуватися із урахуванням основних принципів та підходів до демократизації освіти, серед яких принципи рівних можливостей, співробітництва, різноманітності, відкритості, самоорганізації та аксіологічний, деонтологічний, парадигмальний підхід тощо.

Процесуальні знання належать до категорії емпіричних знань, яке виникає на емпіричному базисі пізнання та передбачає зв'язок з чуттєвим досвідом і його фіксацію в елементарних діях [93]. Так, на основі теоретичного аналізу сутності поняття демократичної культури майбутнього менеджера освіти до процесуальних знань нами віднесено: обізнаність із технологіями демократичного управління закладом освіти; мовленнєві знання – обізнаність щодо вербальних та невербальних засобів спілкування для встановлення демократичної взаємодії, обізнаність із впливом різних стилів спілкування на підтримку демократичних стосунків або сприяння їхньому руйнуванню.

Зазначений обсяг знань (теоретико-правових, термінологічних, концептуальних, процесуальних) має створити необхідне теоретичне підґрунтя для формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти.

Четверта педагогічна умова формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти – *запровадження тренінгових методів навчання в підготовку здобувачів другого (магістерського) рівня вищої*

освіти спеціальності 073 Менеджмент – забезпечує розвиток умінь та навичок майбутніх фахівців здійснювати демократичне управління закладами освіти.

Обґрунтовуючи четверту умову формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти, ми надали перевагу тренінговим методам фахової підготовки майбутніх менеджерів освіти через їхнє спрямування на вдосконалення умінь та набуття досвіду практичної діяльності. Зазначимо, що визначення поняття «уміння» в педагогічній науці тлумачиться як можливість або здатність виконувати особистістю певні дії на основі набутих знань для вирішення поставлених завдань. Д. Подокшина вважає уміння здатністю продуктивно, із належним рівнем якості виконувати певні дії в нових умовах. Дослідниця також наголошує на тому, що вміння мають базуватися на знаннях та уявленнях, здатності особистості концентрувати, розподіляти, переключати увагу, сприймати інформацію, здійснювати самоконтроль та саморегуляцію своєї діяльності [152].

У рамковому документі «Компетентності для культури демократії», уміння розглядаються як один із компонентів демократичної культури та визначаються як «здатність виконувати складну, добре організовану мисленнєву діяльність або поведінку для досягнення певного результату або мети» [274, с. 45]. Перелік умінь охарактеризований у Рамці включає в себе вміння здійснювати такі операції: уміння самостійно вчитися, аналітично та критично мислити, слухати та спостерігати, емпатійно ставитися до інших людей, їхніх думок, переконань та почуттів, уміння гнучко та адаптивно діяти, мовні та мовленнєві вміння, уміння співпрацювати та вирішувати конфлікти.

Уточнюючи перелік умінь майбутнього керівника закладу освіти, слід зазначити, що менеджер освіти, як і будь-який інший керівник, значну кількість свого часу витрачає на міжособистісне спілкування. Недостатній рівень розвитку умінь здійснювати комунікативну взаємодію унеможливорює здійснення менеджером освіти ефективного управління, цілеспрямованого

працівників на виконання завдань, від яких залежить стратегічне управління закладом освіти.

С. Пермінова, досліджуючи комунікативну компетентність менеджера, приходять висновку, що для вдосконалення комунікативних умінь важливого значення набуває опанування вербальними та невербальними засобами спілкування (використання термінів, висловів, наочних матеріалів тощо). Успішність комунікативної взаємодії залежить від налагодження двостороннього спілкування, коли керівник закладу освіти отримує зворотній зв'язок від педагогічних працівників, здобувачів освіти, батьків та використовує їхні пропозиції під час прийняття рішень або планування подальшого розвитку закладу освіти. Використання ефективних методів комунікації позитивно впливає на самопрезентацію керівника, його професійний імідж, якість освітніх послуг і створення високого рейтингу закладу освіти [147].

Виходячи із вищезазначеного, можемо зробити висновок, що для фахівця з освітнього менеджменту для успішного виконання посадових обов'язків важливим є сформованість умінь здійснювати вербальну та невербальну взаємодію зі здобувачами та працівниками закладу освіти, умінь сприймати і розуміти думки, емоції, почуття та потреби інших людей, емпатійно ставитися до них, здатність бути гнучким у прийнятті рішень, адаптуватися до умов взаємодії та різних стилів спілкування, запобігаючи порушенню загальноприйнятих соціальних норм.

Окрему групу вмінь, необхідних для формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти, становлять уміння знаходити шляхи вирішення конфліктних ситуацій. Визначаючи сутність цих умінь ми керувалися результатами дослідженням Н. Гагіної, яка доводить, що важливою є організація конструктивної взаємодії в конфліктних ситуаціях. За твердженням дослідниці, така взаємодія ґрунтується на вміннях виявляти причини конфліктів, створювати сприятливий психологічний клімат у закладі освіти, надавати перевагу демократичному стилю взаємодії [32].

Слід також звернути увагу, що формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти тісно пов'язане з умінями здійснювати стратегічне планування розвитку закладу освіти з урахуванням сучасних соціальних пріоритетів, оскільки професійна діяльність керівників закладів освіти зосереджена на плануванні діяльності закладу, розподілі обов'язків серед працівників, ініціюванні змін та баченні кінцевого результату, мотивуванні та мобілізації працівників на шляху до спільно поставлених цілей. Головною перешкодою на шляху до виконання вище представлених завдань є одноосібність у прийнятті рішень, що також суперечить поняттю демократизації, в основі якої лежить колегіальність та спільне прийняття рішень [21; 126].

Реалізація обґрунтованих умов формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти забезпечується запровадженням різноманітних форм і методів освітньої взаємодії у професійній підготовці здобувачів, серед яких переважають активні навчальні методи – дискусійні методи, метод філософського діалогу, тренінгові методи, case-методи (аналіз практичних ситуацій), ділові та рольові ігри.

Дискусійні (діалогово-дискусійні) методи виступають провідними методами в сфері демократизації освіти завдяки їхній гуманістичній та комунікативній спрямованості, сприянню побудові міжособистісного діалогу. У професійній освіті питання запровадження дискусійних методів підготовки фахівців знаходить своє відображення в наукових працях Н. Волкової [29], О. Лебідь [113], О. Любченко [116] та ін. Аналіз науково-педагогічної літератури довів, що ідея запровадження дискусії, діалогу між здобувачами дозволяє поглибити знання щодо співтворчості, співпраці, партнерства в освітній та професійній діяльності, сформувати практичні уміння комунікативної та управлінської діяльності.

Реалізація дискусійного методу в практиці організації освітнього процесу в університетах описана в статті Kh. Abdulbaki, M. Suhaimi,

A. Alsaqqaf, W. Jawad, які своїм науковим пошуком доводять, що даний метод дозволяє покращити різні аспекти навчання, а саме:

– позитивний вплив на розвиток мотивації до навчання, оскільки під час дискусій здобувачі самостверджуються, переживають певні ситуації успіху, знаходять нові ідеї та нестандартні рішення;

– розвиток когнітивної сфери здобувачів шляхом розширення їхніх знань під час обговорення певних об'єктів або явищ, удосконалення здатності порівнювати ідеї, узагальнювати, робити висновки тощо;

– удосконалення мовних та комунікативних навичок шляхом залучення до активної мовленнєвої взаємодії під час дискусії [223].

Основними різновидами діалогових методів у формуванні демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти нами виявлено: проблемну лекцію, лекцію з аналізом практичних ситуацій, лекцію-бесіду, дебати, диспути, круглі столи, організацію форуму (синхронного та асинхронного) тощо.

Комплексне застосування дискусійних методів у фаховій підготовці майбутніх менеджерів освіти дає змогу вирішити цілу низку завдань: розвивати вміння здійснювати вербальну та невербальну комунікацію, формувати вміння з повагою ставитися до думок інших людей, сприймати та поважати їх, обґрунтовано доводити власну позицію, розширювати комплекс професійних знань під час активного обговорення, у тому числі тих, що безпосередньо стосуються проблеми демократизації управління закладом освіти, поглиблювати розуміння різних способів демократичної взаємодії.

Тренінгові методи стають усе більш використовуваними методами здійснення навчальної діяльності на всіх освітніх рівнях. Розроблення та використання тренінгових методів виступає предметом дослідження вітчизняних науковців (І. Андрощук [6], Л. Бондарєвої [23], С. Сисоєвої [179], Я. Сікори [181] та ін.).

Поняття «тренінг» походить від англійського слова «training», що перекладається як «навчати», «тренувати». Вітчизняні дослідники наголошують на тому, що немає єдиного визначення поняття навчального тренінгу і пропонують різні підходи до його трактування. Так, С. Сисоєва розглядає навчальний тренінг як метод інтерактивного навчання й зокрема як «вид навчальної гри», що сприяє формуванню практичних навичок здійснення професійної діяльності майбутнього фахівця. Головною особливістю, на якій зауважує науковиця, є груповий характер навчального тренінгу, що вимагає інтенсивної взаємодії всіх його учасників [179, с. 128]. І. Андрощук, досліджуючи навчальний тренінг, детермінує його як тренінговий метод – спосіб організації спільної взаємодії для опанування теоретичних і практичних основ дійсності, що безпосередньо пов'язані з об'єктом вивчення [6].

Важливим для нашого дослідження є дефініція, надана Л. Бондарєвою у її дисертаційному дослідженні навчальних тренінгів як ефективного засобу підготовки майбутніх менеджерів. Учена вкладає такий зміст у сутність цього поняття: активна навчальна діяльність здобувачів освіти, що пов'язана з їхньою майбутньою професійною діяльністю і передбачає використання спеціально підготовленого методичного забезпечення, здійснення консультування з боку викладача [23].

Американський дослідник Е. Lawler описав правила поведінки співробітників та керівництва для створення демократичного середовища:

- 1) реалізація права на вільне висловлювання своїх думок;
- 2) урахування відповідних ідей для успішної реалізації загальної стратегії розвитку закладу освіти;
- 3) розроблення системи заохочення персоналу за ініціативність у виконанні професійної діяльності;
- 4) сприяння виробленню культури співпраці, що передбачає розподіл обов'язків, надання підтримки персоналу тощо;

5) створення умов діяльності з розподіленою відповідальністю, де успіх або невдача не залежить від окремого співробітника, а оцінюванню підлягає командна робота співробітників [264].

Отже, беручи до уваги результати дослідження іноземних науковців M. Alshurman, E. Lawler, ми можемо стверджувати, що специфіка підготовки майбутніх менеджерів освіти полягає в їхньому залученні до групової діяльності задля вироблення вмінь та набуття досвіду взаємодії на демократичних засадах, а саме: на врахуванні прав людини, на наданні можливості прийняття спільних рішень та несення розподільної відповідальності [226; 264]. Вітчизняний педагог С. Гончаренко наголошував на тому, що демократизація педагогічного процесу та управління закладами освіти можливі лише за умови переходу до гуманістичної парадигми взаємодії, в основу якої покладено саме принцип співробітництва [52].

Ми погоджуємося із точкою зору В. Trafford і E. Väckman, які стверджують, що навчальні тренінги є ефективним інструментом підготовки фахівців до демократизації освітнього менеджменту, оскільки його використання побудоване на груповій взаємодії з можливістю вільно висловлювати думки та знаходити спільні шляхи вирішень проблем [229].

Розглядаючи різновиди методів, які можуть бути використані під час проведення тренінгу, слід зазначити, що в науково-методичній літературі описана значна їх кількість. У своєму дослідженні ми будемо керуватися дослідженням, проведеним тренерською групою «Інша освіта» у межах проєкту «Діалог заради змін». Автори визначили основну групу методів, без якої проведення тренінгу є неможливим, і який містить презентацію, індивідуальну роботу, мозковий штурм, рефлексію та фізичні вправи (руханки або енерджайзери). Ці основні методи є не складними за своєю структурою, але вони мають чітку технологію їх проведення, дотримання якої є суворою вимогою. Окрім цих основних методів є також інші допоміжні методи, що сприяють оптимізації тренінгів та підвищенню ефективності його

результатів, проте, не є обов'язковими [197]. Система методів, що використовується під час тренінгів, зображена на рисунку 2.6.



Рис. 2.6. Методи організації тренінгів

Рольові ігри охоплюють широке тематичне коло, можуть бути різними за тривалістю та дозволяють моделювати реальні ситуації професійної діяльності менеджера освіти. *Ділові ігри* є методами моделювання ситуацій спільного ухвалення рішень у конфліктних ситуаціях. Зазвичай ці вправи є авторськими і розробляються тренерами залежно від мети навчання та поставлених завдань, а також від потреб цільової аудиторії. Не зважаючи на те, що ці методи є авторськими, почасти вони можуть бути лише частково змінені та адаптовані до інших навчальних потреб. У часи стрімкого розвитку цифрових технологій та домінування інформаційних тенденцій у сучасному суспільстві одним із методів діяльності під час тренінгу є робота з мультимедіа, що вважається методом, безпосередньо пов'язаним із використанням комп'ютерних інтерактивних ігор, тестів, онлайн опитувальників, переглядом тематичних відеофрагментів. Дискусія є ефективним методом освітньої діяльності під час проведення тренінгу, що передбачає рівноправний та вільний обмін думками між учасниками тренінгу. Різновидами дискусійних методів є дебати, обговорення, карусель, акваріум тощо. Методи роботи із залученням експертів позитивно впливають на передавання учасникам тренінгу реального практичного досвіду діяльності та вирішення питань в конкретних ситуаціях фахової

спрямованості. Для ефективної взаємодії між експертами і здобувачами важливим є ретельна підготовка до тренінгу. Так, здобувачам рекомендовано ретельно продумати питання, які вони хотіли б поставити до експерта. Креативні методи роботи є близькими за прийомами із рольовими іграми, оскільки включають театральні методики, драматизації та творчі вправи. Цей перелік методів може бути розширеним із додаванням інноваційних аспектів (open space, світове кафе тощо).

Запровадження *методу філософського діалогу* є інноваційним методом підготовки майбутніх фахівців, що базується на принципі діалогізації. Діалогом вважається форма взаємодії між учасниками освітнього процесу з метою пошуку оптимального вирішення проблеми в змодельованій ситуації, у процесі якої відбувається інформаційно-смісловий обмін та регулюються їхні відносини [83]. Проблема використання філософського діалогу активно досліджується іноземними вченими G. Helsing [255], R. Jensen [259], D. Knezic [261], які вважають його формою взаємодії для здійснення спільного дослідження із розглядом значної кількості точок зору та пошуком оптимальних вирішень проблем. Широкого запровадження метод філософського діалогу набув у Сполучених Штатах Америки, де він також отримав назву «сократівський діалог», головною метою застосування якого є створення нових пізнавальних продуктів: осмислення та формулювання проблеми, виявлення протиріч, визначення понять тощо.

R. Jensen стверджує, що застосування філософського діалогу в освітньому процесі включає певні правила, яких мають дотримуватися учасники, та базується на використанні спонтанних запитань. Спонтанні запитання ставляться для того, щоб спонукати здобувачів до більш глибоко осмислення сутності понять та ідей, які мають розкриватися в результаті мисленнєвої діяльності майбутніх менеджерів освіти. Метод філософського діалогу стимулює здобувачів до формування уміння ставити ініціативні запитання. Ініціативне мовлення передбачає впевненість у спілкуванні на будь-які теми; уміння розпочинати розмову, підтримувати її та вдало

завершувати, якщо того вимагає ситуація. Ініціативне мовлення характеризується також здатністю широко використовувати репліки під час спілкування, ставити питання та відповідати на них, логічно будувати монологічне висловлювання [259]. Організація активної освітньої діяльності здобувачів магістерського рівня вищої освіти, спеціальності 073 Менеджмент позитивно впливає на засвоєння термінологічних знань щодо сутності основних понять в сфері демократичної культури та формуванню вмінь здійснювати ефективну комунікативну взаємодію зі здобувачами та працівниками закладів освіти.

Хакатон є на сьогодні затребуваним, інноваційним методом організації заходів як у формальній освіті, так і неформальній. Специфіка цього методу полягає в тому, що хакатон може проводитися в формі кількадевного заходу, де учасники залучаються до активної колаборативної взаємодії для знаходження оригінальних рішень у різних освітніх сферах. Під час хакатону учасники об'єднуються в команди, яким надається час для спільного вироблення рішення, яке офіційно представляється і оцінюється в кінці заходу [267].

Проведення хакатону, як одного із видів тренінгу, вимагає дотримання певних організаційних умов: здобувачі повинні мати теоретичну підготовку з проблеми, яку їм слід вирішувати; здобувачам має надаватися постійна підтримка та консультування з боку тренера під час реалізації хакатону; тематика хакатону має бути релевантною та дозволяти вирішувати конкретні проблеми; результати хакатону обов'язково мають бути презентовані, бажаною є наявність певного кінцевого продукту (презентація, постер, інтерактивний плакат, тощо). S. Adamczyk у структурі хакатону виділяє 13 основних елементів: формат (онлайн, офлайн, змішаний), організатор (замовник), тематика, кінцевий продукт (ідея, план, концепція, готове рішення тощо), учасники (кількість, рівень освіти учасників, добровільна або обов'язкова участь тощо), тривалість змагання, винагорода, оцінювання (критерії оцінювання кінцевого продукту, група експертів, які

залучаються до оцінювання), частота проведення (раз на рік на півроку) [223].

Хакатони визнано ефективним методом підготовки майбутніх менеджерів освіти на магістерському рівні вищої освіти. Підготовка майбутніх фахівців у сфері управління закладами освіти має рухатися в напрямі збільшення динамічності, гнучкості, інноваційності, віддаленості від шаблонів. Освітній менеджер має активно та незалежно мислити, бути відкритим до взаємодії та здатним знаходити нестандартні рішення в нових ситуаціях. За формою проведення хакатони тісно корелюють з поняттям демократії, адже він не обмежує свободу учасників під час генерування нових ідей та культивує демократичну культуру взаємодії на засадах поваги до думок інших та комунікативної толерантності [3].

Наразі підготовка майбутніх менеджерів освіти перебуває на етапі реформування та активної модернізації, особливо після того як Україна набула статусу офіційного кандидата до вступу в Європейський Союз і нормативно-правові документи стали певним орієнтиром у цьому напрямку. У сучасному європейському просторі питання демократизації в освітній сфері є актуальним та має чітко визначене теоретико-нормативне підґрунтя. Тож, зміст підготовки майбутніх менеджерів освіти має враховувати концептуальні напрями демократизації освіти в Україні та європейських країнах, ґрунтуватися на методологічних підходах, загальнодидактичних та специфічних принципах задля цілісного проектування освітнього процесу підготовки майбутніх фахівців.

Окреслені педагогічні умови формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти були теоретично обґрунтовані з урахуванням *системного, культурологічного, аксіологічного, синергетичного* підходів.

Аналіз наукових праць А. Губи [57], С. Немченка [132], О. Савченко [170] дозволив встановити, що формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти має набути ознак цілісності і

представити його у вигляді системи. У контексті *системного підходу* формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти розглядається як один із аспектів формування професійної культури та професійної компетентності, що являє собою систему взаємопов'язаних компонентів: мета професійної підготовки, її завдання, очікувані результати, зміст освіти, учасники освітнього процесу, методичний інструментарій, етапи, форми та засоби організації освітнього процесу підготовки здобувачів магістерського рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент. Поєднання усіх цих компонентів, які у своїй сукупності представляють цілісну систему, спрямовану на формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти як основи ефективного управління закладами освіти, що ґрунтується на колегіальному прийнятті рішень, повазі до людської гідності та стратегічному баченні перспектив розвитку закладу.

Близьким до предмета нашого дослідження є визначення сутності системного підходу А. Губою, який вважає, що цей підхід складається із об'єктивних (педагогічні явища та процеси як культурні об'єкти) та суб'єктивних (інтеграції різних видів культур у свідомості фахівця) форм, а також процесів набуття та поширення культурно-педагогічних та демократичних цінностей [57].

Результати наукового дослідження О. Іонової доводять, що системний підхід дає можливість дослідити об'єкт та скласти цілісне інтегроване уявлення про нього [88]. Поняття демократичної культури потрактоване нами як цілісний об'єкт, що має компонентну структуру. Усі із охарактеризованих компонентів виконують свої функції та є взаємозалежними один від одного. Тож результатом застосування системного підходу в світлі нашого дослідження стало структурування демократичної культури через аксіологічний, гносеологічний, комунікативно-діяльнісний та рефлексивний компоненти, а також моделювання процесу формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти у

вигляді системної взаємодії цільового, змістово-процесуального та діагностичного блоків.

Культурологічний підхід також входить до методологічного підґрунтя формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти, лежить в основі гуманістичної педагогіки. У науково-педагогічних джерелах питання запровадження культурологічного підходу в професійну підготовку фахівців в сучасній освітній системі висвітлено в дослідженнях В. Гриньової [54], Л. Задорожної-Княгницької [80], І. Зязюна [84], С. Немченка [132], О. Савченка [171].

Із давніх часів філософи та педагоги виявляли зв'язки в змісті понять культури та освіти. Видатний німецький філософ Й.-Г. Фіхте у своїх працях наголошував на поєднанні культурних і освітніх функцій діяльності педагога, що сприяло прищепленню його учням культури взаємовідносин та свідомості. Реалізація професійних функцій можлива лише в умовах демократичного суспільства, у якому особистість створює свою власну культуру, свою культуротворчу діяльність [123].

Із позицій культурологічного підходу демократизація системи управління закладом освіти охоплює підготовку та здійснення практичної діяльності керівником, що є спрямованою на встановлення позицій та розширення можливостей здобувачів та працівників закладу освіти щодо захисту своїх прав та інтересів, несення відповідальності за свою діяльність, поцінування різноманітності, займання активної позиції в житті закладу освіти. У системі управління закладом освіти поняття культури відображає єдність культури особистості керівника та культури його професійної діяльності [132].

У світлі дослідження культурології управління Л. Задорожна-Княгницька розглядає управління закладом освіти як культурологічне явище, а особистість менеджера освіти як показник ефективності діяльності закладу освіти, що дозволяє їй розробити культурологічну модель керівника закладу освіти, яка будується на комплексі загальних та спеціальних професійних

знань, умінь, навичок, властивостях та якостях. Дослідження науковиці дозволяє зробити узагальнення, що професійна підготовка майбутніх менеджерів освіти має перетворитися на опанування культурними смислами та особистісними якостями, що не суперечать позиціям гуманізації та демократизації суспільства в цілому [80].

Отже, зазначений підхід дозволяє створити культурологічне підґрунтя формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти й глибше усвідомити зміни, що мають відбутися в контексті демократизації суспільства та спрямують освітній процес на розвиток культури особистості керівника закладу освіти.

Досліджуючи питання формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти із урахуванням тих положень, що будь-яка культура становить синтез цінностей, не можливо обійтися без застосування *аксіологічного* підходу. Основи запровадження аксіологічного підходу в підготовку майбутніх фахівців та його узгодження з процесами демократизації освіти у вітчизняному науковому дискурсі вивчали В. Базелюк [10], І. Зязюн [84], Т. Матусевич [120], Л. Задорожна-Княгницька [82], Л. Полещук [154], Н. Романенко [167].

Відповідно до основних положень методології сучасної педагогічної науки аксіологія виступає основою нової філософії освіти, яка є наукою про цінність життя та культури, що вивчає духовний розвиток суспільства та особистості, зміст її внутрішнього світу та ціннісні орієнтації [167, с. 47–48]. Із позицій аксіології цінності не можуть існувати поза людиною, оскільки виражають особисте ставлення людини до об'єктів та явищ. У контексті розвитку культури демократії цінності вважаються одним із компонентів цього феномена і дефініюються як загальні переконання особистості про цілі, яких слід досягти в професійному або особистісному житті. Цінності виступають засадчими принципами під час прийняття рішень. Вони не обмежуються лише переліком конкретних дій, а охоплюють усталені якісні характеристики, що впливають на прийняття кінцевих рішень. Цінності

також можуть виступати критеріями для оцінювання власних дій або дій інших людей [274].

Л. Задорожна-Княгницька акцентує увагу на тому, що формування управлінських цінностей майбутніх керівників закладів освіти має синергувати в собі процес формування загальнолюдських та професійних цінностей [82]. Науковиця наголошує, що саме деонтологічні цінності виражають характер соціальних відносин в суспільстві і класифікуються на цінності-сенси та цінності-норми. Цінності-сенси передають ставлення майбутнього фахівця до певних явищ професійного життя, таких як влада, авторитет, обов'язок тощо, а цінності-норми характеризують особистісні якості та прояви поведінки особистості, зокрема відповідальність, гідність, честь, повага тощо).

Отже, формування демократичної культури менеджерів освіти має відбуватися на засадах запровадження аксіологічного підходу, що слугує орієнтиром для майбутніх фахівців у прийнятті рішень та регулюванні соціальних відносин в середовищі закладу освіти.

Синергетичний підхід висуває ідею розгляду особистості майбутнього менеджера освіти як складної системи, що здатна до саморозвитку в результаті взаємодії із навколишнім середовищем та узгоджується з культурними ідеалами. Докладно сутність синергетичного підходу та особливості його впровадження в фахову підготовку менеджерів освіти представлено в працях В. Гладкової [36], А. Губи [57], О. Дубасенюк [69], В. Кременя [108], С. Немченка [132].

Доцільним є також розгляд акмесинергетичного підходу до забезпечення якісної професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти в дослідженні В. Гладкової. Учена доводить, що інноваційність та ефективність застосування цього підходу як методологічного підґрунтя до якісної професійної підготовки майбутніх фахівців зумовлена такими факторами: цей підхід дозволяє синергувати індивідуальний та соціальний розвиток особистості майбутнього керівника закладу освіти; рух до розвитку

завжди супроводжується індивідуальними та соціальними кризами, майбутні фахівці мають бути готовими до долання кризових явищ у власному професійному становленні [36].

Із позицій синергетичного підходу формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти має відбуватися шляхом інтеграції знань з різних дисциплін та враховувати наявні особливості розвитку суспільства в цілому та особистості зокрема. Цей підхід сприяє глибшому усвідомленню процесів управління школою із урахуванням особливостей самоорганізації та саморозвитку управлінських структур. Синергетика демонструє процеси зміни педагогічної системи завдяки зміні управлінських структур у бік їхньої гуманізації, демократизації, психологізації тощо.

Соціальні зміни в суспільстві призвели до змін освітньої парадигми. Слід зазначити, що освітня парадигма індустріального суспільства була спрямована на використання освіти для суспільного виробництва, у той час як сучасне інформаційне суспільство вплинуло на зміну парадигми в бік використання освіти в цілях суспільства, для самореалізації особистості. Такі зміни в освітній парадигмі призвели до появи неформальної освіти та зміни цінностей, а саме використання освіти для задоволення індивідуальних, професійних та громадських потреб особистості.

Проектування педагогічних умов формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти вимагало також усвідомлення, яке надало б змогу узгодити мету та завдання дослідження із методами, формами та засобами організації освітнього процесу. Поняття принципу в педагогічній науці трактується як віхідні положення, які визначають цілі, зміст, методи організації освітнього процесу, а їхня реалізація покликана визначити стратегію і тактику навчання на кожному окремому етапі освітнього процесу. Принципи традиційно класифікують на загальнодидактичні та специфічні. Загальнодидактичні принципи виступають положеннями, які поширюються на всю сферу підготовки майбутніх фахівців. До загальнодидактичних принципів підготовки майбутніх

менеджерів освіти засобами неформальної освіти нами віднесено: *принципи відповідності змісту освіти сучасним потребам суспільного розвитку, системності і послідовності, науковості, зв'язку теорії і практики, комунікативності, демократизації, свідомості та активності*. Специфічні принципи відображають певну особливість освітньої діяльності на конкретному рівні освіти, за конкретною спеціальністю, або навіть під час вивчення конкретної навчальної дисципліни. До специфічних принципів формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти належать: *принципи діалогізації, усвідомленої перспективи, різноманітності освіти, принцип конструктивності, неформального навчання*.

Принцип діалогізації втілює ідею, що професійне спілкування всіх сфер діяльності може бути успішним лише за умови діалогічної взаємодії, яка дозволяє встановити справжні партнерські стосунки у професійному спілкуванні. Означений принцип вимагає спрямування процесу професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти на комунікативну взаємодію для вирішення професійних завдань шляхом обміну судженнями, смисловими позиціями. Реалізація цього принципу відбувається за допомогою проведення дискусій, круглих столів, організації філософського діалогу тощо [96; 161].

Принцип демократизації відповідає сучасним тенденціям європеїзації українського суспільства та спрямований на підготовку майбутніх фахівців до демократичних відносин. У освітньому процесі принцип демократизації включає такі складові: децентралізація та автономізація в освіті, підсилення ролі самоврядування в системі управління закладами освіти, підвищення відповідальності керівника за ті рішення, які приймаються в закладі; наявність діалогічних ознак освітнього процесу в режимі «учитель – здобувач», «учитель – керівник», «учитель – учитель», «здобувач – здобувач»; створення демократичного освітнього середовища для учасників освітнього процесу за допомогою запровадження інноваційних технологій; удосконалення методів, прийомів та форм організації освітнього процесу;

удосконалення педагогічної майстерності учителів; формування педагогічного та управлінського мислення на демократичних засадах.

У світлі формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти в неформальній освіті принцип демократизації реалізовується шляхом формування комплексу теоретико-нормативних знань щодо процесів демократизації в сфері освіти, запровадження низки інноваційних освітніх технологій, передусім цифрових, надання свободи вибору форм освіти [28].

Принцип усвідомленої перспективи визначає спрямованість освітнього процесу на формування майбутніми менеджерами освіти далеких та близьких перспектив своєї професійної діяльності. Цей принцип застосовується для створення умов для формування мотивації та переконання щодо важливості розвитку демократичної культури майбутніх керівників закладів освіти [96]. Для реалізації цього принципу важливим є ознайомлення здобувачів зі змістом освітньої програми, її цілями та програмними результатами навчання, зв'язок сформованих компетентностей з практичною стороною професійної діяльності, можливостями побудови власної траєкторії навчання, необхідністю професійного розвитку для успіху в професії.

Принцип різноманітності освіти наголошує на альтернативності та багатоманітності освітніх програм, форм та методів здобуття освіти, її диференціації та індивідуалізації. У демократичному суспільстві перед здобувачами відкриваються широкі можливості вибору типу закладу освіти, а також поєднання формального навчання з неформальним та інформальним [52]. Тому реалізація означеного принципу забезпечується усвідомленням майбутніми фахівцями сутності і різноманітності функцій освіти під час професійної підготовки, інтеграцією теоретичної та практичної підготовки.

Принцип конструктивності наголошує на організації конструктивної взаємодії учасників освітнього процесу для їхньої підготовки до виконання керівних функцій на засадах демократизації. Особливості імплементації

принципу конструктивності в освітньому процесі закладів вищої освіти відображено в наукових працях Г. Балла [11], С. Немченка [132] та ін. Принцип конструктивності вимагає здійснення спільного пошуку рішень, ініціативної взаємодії. Формуванню демократичної культури здобувачів магістерського рівня сприяє конструктивна взаємодія, в основі якої лежить зважена аргументація, відвертість, довіра, повага до інших учасників цього процесу. Це означає, що будь-яке рішення приймається колегіально, із урахуванням та обговоренням різних думок та точок зору. Практична реалізація цього принципу відбувається шляхом використання дискусійних та діалогових методів навчання.

Принцип неформального навчання побудований на гуманістичних засадах та широко враховує потреби майбутніх фахівців, підкреслює вагомість практичного досвіду, коопераційного навчання, створює умови для саморозвитку та самореалізації [142]. Н. Павлик наголошує, що характерними ознаками принципу неформальної освіти є добровільність, децентралізованість, партисипативність, суб'єктність та індивідуалізованість. З позицій принципу неформальної освіти перед майбутніми менеджерами освіти мають відкриватися альтернативні шляхи формування демократичної культури, а саме:

- курси та тренінги, участь у яких дозволяє набути теоретичних знань та практичних умінь виконання професійної діяльності у короткий термін;
- онлайн освіту, яка представлена сферою надання освітніх послуг із використанням інформаційно-комунікаційних технологій та інтерактивною взаємодією між учасниками освітнього процесу, зокрема проходженням відкритих масових онлайн курсів, участю у вебінарах, участю у професійних спільнотах тощо;
- запровадження неформальних освітніх технологій в професійну підготовку майбутніх фахівців, серед яких диспути, дебати, майстерні майбутніх фахівців, світове кафе тощо [142; 169].

Отже, спираючись на проведені теоретичні розвідки щодо визначення педагогічних умов, методів, методологічних підходів та принципів підготовки майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти, нами було розроблено модель формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти. Модель представлено на рисунку 2.7.

Розроблена модель містить три блоки. Перший цільовий блок включає визначену мету спроєктованої моделі, що полягає в підвищенні рівня сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти; завдання упровадження розробленої моделі; наукові методи (системний, культурологічний, аксіологічний, синергетичний), загальнодидактичні (принципи відповідності змісту освіти сучасним потребам суспільного розвитку, системності і послідовності, науковості, зв'язку теорії і практики, комунікативності, демократизації, свідомості та активності) та специфічні (принципи діалогізації, усвідомленої перспективи, різноманітності освіти, принцип конструктивності, неформального навчання) принципи.

До другого – змістово-процесуального блоку – увійшли структурні компоненти демократичної культури майбутніх менеджерів освіти; умови формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти, як-от: проведення інформаційної кампанії серед науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти щодо сутності демократичної культури майбутніх керівників закладів освіти та ролі неформальної освіти в цьому процесі; розвиток мотивації до формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти, усвідомлення ролі демократичних цінностей в управлінні закладами освіти; засвоєння комплексу знань щодо особливостей демократичного управління сучасними закладами освіти через запровадження спеціальної (вибіркової) навчальної дисципліни «Демократична культура менеджера освіти»; запровадження тренінгових методів навчання в підготовку здобувачів другого

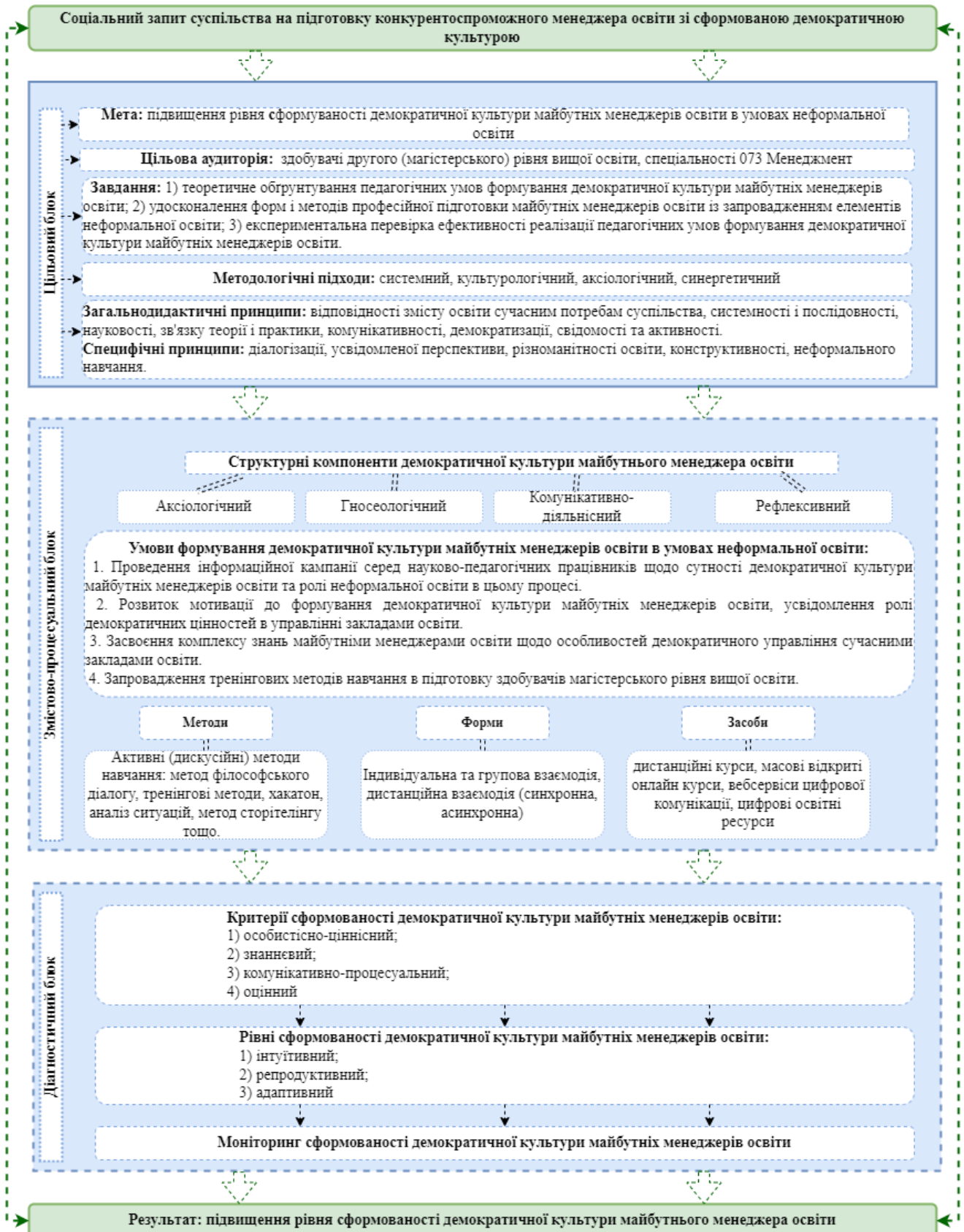


Рис. 2.7. Модель реалізації педагогічних умов формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти

(магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент для розвитку умінь та навичок майбутніх фахівців здійснювати демократичне управління закладами освіти.

Також у змісті другого блоку охарактеризовано методи, форми та засоби формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти.

У третьому – діагностичному – блоці визначено критерії (професійно-ціннісний, знаннєвий, комунікативно-процесуальний, оцінний) та рівні (інтуїтивний, репродуктивний, адаптивний) сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти.

Отже, розроблення моделі формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти було проведено з урахуванням соціального замовлення суспільства на підготовку конкурентоспроможних керівників закладів освіти зі сформованою демократичною культурою, що є зумовленим процесами демократизації суспільства в цілому та зокрема освітньої сфери; Закону України «Про освіту» (2017), Концепції розвитку педагогічної освіти (2018), Указу Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» (2019); системного, культурологічного, аксіологічного та синергетичного підходів; загальнодидактичних (принципи відповідності змісту освіти сучасним потребам суспільного розвитку, системності і послідовності, науковості, зв'язку теорії і практики, комунікативності, демократизації, свідомості та активності) та специфічних (принципи діалогізації, усвідомленої перспективи, різноманітності освіти, принцип конструктивності, неформального навчання) принципів.

2.3. Реалізація педагогічних умов формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти

Головною метою експериментального дослідження стало впровадження спроектованої моделі формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти шляхом реалізації педагогічних умов, теоретичне обґрунтування яких представлено в підрозділі 2.2. Перейдемо до детальної характеристики означених педагогічних умов.

Перша педагогічна умова спрямована на інформування науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти про сутність демократичної культури майбутніх керівників закладів освіти та ролі неформальної освіти в цьому процесі. Із цією метою було створено комплекс цифрових інформаційних ресурсів (постерів), що містили ключову інформацію про особливості процесу демократизації управління закладами освіти, як-от:

1. Цифровий інформаційний ресурс «Теоретико-правові аспекти демократизації управління закладами освіти», спрямований на ознайомлення з основними законодавчими та нормативно-правовими документами у вітчизняному освітньому просторі, що безпосередньо висвітлюють питання демократизації управління закладами освіти на сучасному етапі розвитку суспільства.

2. Цифровий інформаційний ресурс «Демократична культура керівника закладу освіти» презентує зміст самого поняття та його структурні компоненти, що дозволяє уточнити мету вивчення навчальних дисциплін фахової підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент.

3. Цифровий інформаційний ресурс «Ефективні методи та засоби формування демократичної культури майбутнього менеджера освіти» висвітлює можливі шляхи запровадження інноваційних методів та форм навчання задля формування демократичної культури майбутніх фахівців.

4. Цифровий інформаційний ресурс «Роль неформальної освіти у професійній підготовці майбутніх керівників закладів освіти» наголошує на важливій ролі інтегрування неформальної освіти під час фахової підготовки

здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент.

Приклади розроблених інформаційних ресурсів подано в додатку Д.

Комплекс розроблявся із використанням онлайн додатку Canva (<https://www.canva.com/>), що є інструментом графічного дизайну для створення постерів, плакатів, презентацій, відео, дописів у соціальних мережах тощо. Слід також зазначити, що інформаційна компанія серед викладачів, що забезпечують підготовку здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, проводилася на основі використання методу цифрової візуалізації. Цей метод уможливорює засвоєння значної кількості теоретичної інформації, перетвореної в наочний вигляд із запровадженням цифрових технологій [198]. Візуалізований матеріал є більш переконливим, прискорює та поглиблює розуміння значного обсягу інформації.

Створені візуальні матеріали розповсюджувалися шляхом проведення розсилки на електронні пошти викладачів, друку постерів та розміщенню їх на інформаційних стендах в закладах освіти. Під час розсилки цифрових інформаційних ресурсів в листі додавалася інформація про вебінари, відеоматеріали, подкасти, які можуть бути корисними для поглиблення обізнаності науково-педагогічних працівників із питаннями демократизації в освіті та тими змінами, які відбуваються в управлінні закладами освіти. Приклади таких ресурсів описано нижче.

1. Відеозапис відкриття Всеукраїнської програми освіти для демократичного громадянства «Демократична школа» на YouTube каналі освітнього порталу «Педагогічна преса» (<https://www.youtube.com/watch?v=zvVOMETXy1I>). Відео інформувало про програму «Демократична школа», метою якої є розвиток культури демократії та децентралізації врядування закладів загальної середньої освіти, створення демократичного освітнього середовища із урахуванням основних положень Хартії Ради Європи з освіти для демократичного громадянства і прав людини [237].

2. Вебінар О. Курлової «Як розробити успішну стратегію розвитку закладу освіти», розміщений на сайті освітньої платформи «На урок» (<https://naurok.com.ua/webinar/yak-rozrobiti-uspishnu-strategiyu-rozvitku-zakladu-osviti>). Питання стратегічного планування розвитку закладу освіти є одним із ключових аспектів діяльності керівника. У вебінарі значну увагу приділено питанням залучення здобувачів до розроблення стратегії розвитку закладу освіти, що є показником демократизації управління в сфері освіти. Авторка вебінару пропонує розглянути такий зміст:

- стратегія розвитку закладу освіти як документ, який забезпечує підвищення якості освіти;
- структура та зміст стратегії розвитку освіти;
- шляхи успішної реалізації стратегії та моніторинг якості її впровадження.

3. Подкаст «Демократизація знань і доступ до інструментів для сталого розвитку» (<https://council.science/uk/current/blog/working-scientist-podcast-democratizing-knowledge-and-access-to-tools-for-sustainable-development/>), опублікований на сайті International Science Council. Авторами подкасту є І. Кулунду-Болус, соціолог з Родоського університету в Південній Африці, та Х. Дамм, менеджер Тематичної дослідницької мережі з питань даних і статистики в Мережі рішень зі сталого розвитку ООН, Сполучені Штати Америки. Подкаст є англomовним, на сайті надано доступ до повного змісту подкасту українською мовою. Автори подкасту зосереджують увагу на досягненні головної мети порядку денного ООН на період до 2030 р. [288], говорячи про важливість сприйняття різноманітності в суспільстві та інклюзивності для побудови демократичного суспільства.

Друга умова – *розвиток мотивації до формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти, усвідомлення ролі демократичних цінностей в управлінні закладами освіти* – націлена на стимулюванні мотивації здобувачів магістерського рівня вищої освіти спеціальності

073 Менеджмент до розвитку їхньої демократичної культури, приділяючи особливу увагу формуванню комплексу демократичних цінностей, та реалізовувалася шляхом інтегрування неформальної освіти в професійну підготовку майбутніх фахівців.

Перевагою використання елементів неформального навчання є їхня гнучкість та свобода, яка надається здобувачам у виборі цікавих для них методів, форм та засобів навчання, а також інноваційний характер неформальної освіти, що відповідає потребам та запитам здобувачів, а відтак дозволяє їм краще засвоїти знання, удосконалити фахово значущі уміння та навички та сформувати сталу мотивацію до навчальної та професійної діяльності. Онлайн освіта вважається дієвим напрямом неформальної освіти, оскільки вона є націленою на досягнення додаткових навчальних результатів та формування усвідомленої необхідності здійснювати подальшу професійну діяльність. На нашу думку, надзвичайно мотивуючим та таким, що дозволяє зануритися в різні аспекти демократизації управління закладами освіти, є залучення майбутніх менеджерів освіти до проходження масових відкритих онлайн курсів.

Ключову роль у опануванні інформації щодо сутності демократичної культури майбутніх керівників закладів освіти науково-педагогічними працівниками відіграють заходи з неформальної освіти. Розвитком програм неформальної освіти в Україні займається низка організації, що спрямовують свої зусилля на розроблення її змісту, розширення діапазону методів, вироблення критеріїв і показників її ефективності, зокрема: Prometheus – освітня онлайн платформа, на якій розміщено масові відкриті онлайн курси для різних цільових аудиторій користувачів, а також платформа надає можливість для реалізації задумів та розроблення авторських курсів за наявності якісного контенту [272]; ВУМ online – освітня платформа, створена на основі Відкритого Університету Майдану, яка розробляє та розміщує онлайн курси з громадянської освіти для широкого кола зацікавлених осіб [31].

Усі розміщені на цих платформах курси за своїми характеристиками є масовими відкритими онлайн курсами. Проходження науково-педагогічними працівниками відкритих курсів розширює їхню обізнаність із питаннями громадянської освіти, демократизації освіти та взаємодії в освітньому середовищі із дотриманням демократичних цінностей, та сприяє глибшому усвідомленню ролі неформальної освіти у підготовці фахівців. До того ж, слід зазначити, що залучення науково-педагогічних працівників до масових відкритих онлайн курсів на платформах Prometheus та ВУМ online надає їм можливість здійснювати підвищення професійної кваліфікації, оскільки ці платформи виступають суб'єктом надання освітніх послуг із підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників [31; 272].

До переліку рекомендованих масових відкритих онлайн курсів увійшли:

1. Масовий відкритий онлайн курс «30 кроків до Нової української школи: навчаємо громадянина» на освітній платформі Prometheus (<https://bit.ly/3T1pblD>). Курс створено у якості підтримки реформування системи загальної середньої освіти в Україні та впровадження освіти для демократичного громадянства і він складається з чотирьох окремих курсів, а саме: «Стартуємо до успішної школи» (https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:EWC+DS101+2020_T3/about), «Секрети успішних директора і директорки школи» (https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:EWC+DS102+2021_T1/about), «Успішне вчителювання – прості рецепти щодня» (https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:EWC+DS101+2021_T1_3/about), «Школа та громада для дитини» (https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:EWC+DS101+2021_T1_4/about). Нашою рекомендацією для майбутніх менеджерів освіти є проходження трьох курсів, окрім курсу «Успішне вчителювання – прості рецепти щодня», оскільки цей курс спрямований на підвищення кваліфікації вчителів закладів загальної середньої освіти й не

торкається проблем демократичного врядування в школі, а зосереджений на вдосконаленні методичних компетентностей учителів для формування громадянських компетентностей здобувачів загальної середньої освіти.

Курс «Стартуємо до успішної школи» є першим із циклу курсів. Його значущість для підготовки майбутніх менеджерів освіти полягає в тому, що цільовою аудиторією є освітянські управлінці, а зміст курсу є практичним керівництвом до запровадження демократичного врядування шляхом побудови командної роботи, налагодження шкільної комунікації, підтримки шкільного самоврядування та залучення його до прийняття рішень, упровадження демократичних принципів та підтримки демократичних цінностей та прав людини в освітньому середовищі закладу освіти. Навчання в курсі є безкоштовним, розрахованим на 24 години та містить два модулі, присвячених питанням врядування в закладі освіти та командній взаємодії для демократичного врядування. Кожен модуль вміщує такі елементи: коротка відеолекція та текстовий матеріал для ознайомлення, вправи для самостійного опрацювання, успішні кейси з досвіду роботи шкіл в Україні, додаткові навчальні матеріали. По завершенню успішного проходження курсу учасники отримують сертифікати.

Онлайн курс «Секрети успішних директора і директорки школи» є другим із циклу, його метою є висвітлення практичних шляхів реалізації Концепції «Нова українська школа» зі зміщенням акценту на вдосконалення управлінської компетентності керівників закладів освіти. Курс є розрахованим на 24 академічні години, включає в себе два модулі, тематика яких охоплює питання врядування в закладі освіти та особливості налагодження командної роботи для демократичного управління. Після успішного виконання завдань кожного модуля здобувачі отримують сертифікат як офіційне підтвердження досягнення результатів навчання за курсом.

Онлайн курс «Школа та громада для дитини» є четвертим із циклу та рекомендованим для проходження, оскільки він розкриває питання взаємодії

керівників закладів освіти із місцевою громадою та вдосконалення громадянських і соціальних компетентностей здобувачів, учителів, батьків. Зазначений курс сприяє вдосконаленню управлінських та партнерських компетентностей, що ґрунтуються на ідеях демократії, справедливості, рівності, різноманітності та інших ключових цінностей демократичного суспільства. Курс розраховано на 18 годин і містить один модуль, присвячений питанням розвитку громадянських компетентностей під час партнерської взаємодії з громадою та залучення учнів до управління закладом освіти. Після успішного виконання завдань курсу користувачі отримують можливість згенерувати сертифікат, який підтверджує досягнення результатів навчання за курсом.

2. Серія онлайн курсів, розміщених на сайті студії онлайн навчання EdEra, розраховані на представників адміністрації закладів освіти і були рекомендовані для проходження здобувачам магістерського рівня вищої освіти.

Як довели результати теоретичних розвідок, здійснення комунікації під час управління закладами освіти є одним із ключових напрямів діяльності керівника. Онлайн курс «Ефективні комунікації для освітніх управлінців» (<https://courses.ed-era.com/courses/course-v1:EDERA-SMARTOSVITA+EC101+EC101/about>) дозволяє майбутнім менеджерам освіти опанувати техніки та інструменти ефективної комунікації. Програма курсу передбачає вивчення двох основних тем зі стратегічних комунікацій та взаємодії з медіа та журналістами. Кожна із тем включає в себе навчальні відео, завдання, додаткові навчальні матеріали та форум для обговорення важливих питань. По закінченню курсу користувачі отримують сертифікат.

Онлайн курс «Права людини в освітньому просторі» (https://courses.ed-era.com/courses/course-v1:EDERA_OSCE+HRE101+2019/about) розрахований на 10 годин і має на меті ознайомити користувачів із сутністю та еволюцією концепції прав людини, особливостями прав дитини та учасників освітнього процесу, механізмами їх дотримання в освітньому середовищі закладу освіти.

Курс становить особливу цінність для майбутніх менеджерів освіти завдяки розширенню знань нормативно-правових документів, якими мають керуватися представники адміністрації школи під час виконання професійної діяльності. До того ж, у змісті курсу детально розглянуто класифікацію прав людини та основну дефінітивну сутність ключових понять.

Курс «Недискримінаційний підхід у навчанні» (<https://courses.ed-era.com/courses/course-v1:EdEra-Studena+Inc+1/about>) охоплює значний зміст, розрахований на навчання впродовж 30 годин та є націленим на ознайомлення керівників закладів освіти із розробленням плану дій для боротьби з булінгом у закладах освіти. Цей курс включає в себе дев'ять модулів за такими напрямками: критичне сприймання та аналіз інформації, поняття дискримінації, толерантного ставлення та рівності в суспільстві, різні аспекти гендерної політики в закладі освіти тощо.

Курс-практикум щодо управління школою (<https://courses.ed-era.com/courses/course-v1:EDERA-PROSVITCENTER+SM101+sm101/about>) рекомендований до проходження керівникам закладів освіти та ознайомлює з питаннями трансформації сучасної школи і перетворення її організаційної культури на таку, що є спрямованою на підтримку розвитку кожного учасника освітнього процесу. До змісту курсу входять чотири модулі: спільне бачення школи, історія змін, основи командної роботи, трансформація школи. До структурних компонентів курсу, порівняно з попередніми курсами цієї платформи, додано відеоінтерв'ю з учасниками освітнього процесу, батьками, адміністрацією шкіл, які говорять про власний успішний досвід створення організаційної культури в закладі освіти.

Результати навчання за кожним із запропонованих курсів корелювалися із програмними результатами навчання за обов'язковими або вибірковими дисциплінами, такими як «Управління людськими ресурсами», «Культура фахової мови», «Теорія організацій та організаційна поведінка», «Комунікації в менеджменті», «Професійна компетентність керівника закладу освіти», «Етика керівника навчального закладу», «Стратегічне

управління освітньою організацією», та дозволяли здобувачам Perezарховувати їх, як такі, що здобувалися в неформальній освіті.

Після проходження здобувачами рекомендованих масових відкритих онлайн курсів для глибшого усвідомлення нових знань та додавання до мотивації у формуванні демократичної культури ціннісних характеристик, серед майбутніх менеджерів освіти було проведено саморефлексивні вправи, які вимагали надання відповідей на запитання та сприяли закріпленню їхньої особистісної позиції:

1. Чому ви хочете бути керівником закладу освіти? Якими є стимули до управління закладу освіти на засадах демократизації?
2. Про які цінності говориться в законодавчих документах (конституція України, конвенція ООН)?
3. Які цінності кардинально змінюються в сучасному суспільстві?
4. Які цінності є ключовими для нормального функціонування суспільства в цілому та зокрема закладу освіти?
5. Як створити атмосферу демократії та поваги до різноманітності в закладі освіти?

Отже, залучення здобувачів магістерського рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент (освітньо-професійна програма «Управління навчальним закладом») до проходження масових відкритих онлайн курсів дозволило їм ознайомитися з особливостями управління закладами освіти на засадах демократизації та європеїзації сучасної системи освіти в Україні та загальнодемократичними принципами, якими має керуватися менеджер освіти, що позитивно вплинуло на підвищення рівня мотивації до формування демократичної культури здобувачів.

Третьою умовою формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти стало засвоєння комплексу знань щодо особливостей демократичного управління сучасними закладами освіти, що була реалізована через запровадження спеціальної (вибіркової)

навчальної дисципліни «Демократична культура менеджера освіти», силабус навчальної дисципліни подано в додатку Е.

Відповідно до мети та завдань навчальної дисципліни, сучасних вимог демократизації освіти було сформульовано вимоги до знань, умінь та навичок майбутніх менеджерів освіти, що сприятимуть досягненню програмних результатів навчання за дисципліною:

– після засвоєння теоретичного змісту навчального матеріалу здобувачі мали *знати* наявні міжнародні та національні документи, що регулюють процеси демократизації освітнього процесу, основні поняття в галузі демократизації освіти та управління нею, основні підходи та принципи демократизації освіти та міжособистісних відносин, технології демократичного управління закладом освіти, вербальні та невербальні засоби спілкування для встановлення демократичної взаємодії;

– виконання практичних завдань курсу «Демократична культура менеджера освіти» до професійної підготовки здобувачів магістерського рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент дозволило сформувати *вміння* здійснювати вербальну та невербальну комунікацію, адаптуватися до умов взаємодії та різних стилів спілкування, знаходити альтернативні шляхи вирішення проблемних ситуацій, розробляти стратегії розвитку закладу освіти з урахуванням сучасних соціальних пріоритетів, емпатійно ставитися до співробітників та здобувачів.

На опанування навчальної дисципліни відведено 90 годин / 3 кредити ЄКТС, із них 30 годин контактних – 14 годин лекційних занять та 16 годин практичних занять, 60 годин самостійної роботи. Основний теоретичний матеріал було опрацьовано на лекціях за темами «Державна політика у сфері демократизації освіти», «Демократичне врядування в школі», «Технології демократичного управління закладом освіти», «Ціннісно-орієнтоване управління закладом освіти», «Співпраця, комунікація та демократична взаємодія в освітньому середовищі». Беручи до уваги той факт, що

оволодіння знаннями має перетворюватися на процес їх активного здобуття, під час вивчення спеціального курсу перевага надавалася активним методам взаємодії, а саме проблемним лекціям, лекціям з аналізом практичних ситуацій, лекціям-бесідам.

Серед завдань практичних занять навчальної дисципліни «Демократична культура менеджера освіти» перевага надавалася дискусійним методам, зокрема методу філософського діалогу, який спрямований саме на побудову діалогічної демократії. Наведемо приклади практичних вправ, що були використані під час проведення практичного заняття «Напрями демократизації управління закладом загальної середньої освіти».

Практичне заняття. Напрями демократизації управління закладом загальної середньої освіти

Теоретичні питання для обговорення:

1. Принципи управління закладом освіти (принцип гуманізації та поваги до особистості, принцип демократизації, принцип ініціативності та комунікативності, принцип поєднання колегіальності з професійною відповідальністю).

2. Демократичні інструменти для управління закладом освіти (консультування, делегування, колегіальне обговорення, спільне прийняття рішень).

3. Цифрові інструменти демократизації управління закладом освіти.

Практичні завдання:

Завдання 1. Робота з понятійним апаратом теми, до якого увійшли поняття «демократизм», «гуманізація», «повага», «цінність», «синергія» тощо, відбувалася на основі методу філософського діалогу за такими етапами.

Етап 1. Прочитайте поданий нижче текст, підкресліть у ньому найважливіші фрази щодо сутності поняття «повага».

«Повага – це ставлення до когось або чогось (наприклад, людини, переконання, символу, принципу, практики), за якого об'єкт ставлення трактується як такий, що є важливим, має цінність, а отже, це передбачає позитивне ставлення та повагу. Залежно від природи об'єкта, який поважають, повага може набирати різних форм (повага до шкільних правил, повага до мудрості старших, повага до природи).

Ще одним типом поваги, важливим у контексті культури демократії, є повага до людей, що мають іншу культурну належність або інші переконання, думки, практики. Така повага передбачає внутрішню гідність та рівність усіх людей, а також їхнє невід'ємне право на вибір власної належності, переконань, думок і практики. Важливо, що цей тип поваги не вимагає мінімізації або ігнорування розбіжностей між людьми, що часто можуть бути суттєвими та глибокими. Також він не передбачає погоджуватися з тим, до кого є повага, адаптуватися до нього або перетворюватися на нього. Навпаки, таке ставлення передбачає розуміння гідності та прав іншої людини (яка вільна мати іншу належність, переконання, думки та практики) і водночас усвідомлення розбіжностей, які існують між тим, хто поважає, і тим, кого поважають. Почуття відповідальності вимагає фасилітації демократичного спілкування та міжкультурного діалогу з іншими людьми. Однак варто зазначити, що йдеться не тільки про повагу. Наприклад, повага не має висловлюватися до переконань та думок, до життєвих устоїв і практик, що порушують гідність, права та свободи інших.

У концепті «повага» краще відображається ставлення, що необхідне для культури демократії, ніж у концепті «толерування» («прийняття»). Толерування в деяких контекстах означає, що людина просто через силу терпить, витримує наявні розбіжності й тому виробляє стійку позицію толерування того, з чим насправді не хотіла б миритися. Толерування також інколи тлумачиться як таке, що надає авторитету людині, бо людина, яка усвідомлює розбіжності з іншими, проте толерантно ставиться до них,

набуває такого авторитету та сили переконання. Повага – це менш двозначне поняття, ніж толерування. Вона ґрунтується на визнанні гідності, прав і свобод іншого та на рівноправних відносинах» [274].

Етап 2. Сформулюйте до підкреслених вами фраз по одному філософському питанню.

Етап 3. Об'єднайтеся в групи по три особи, обговоріть сформульовані вами питання. Із переліку питань визначте одне, яке б ви могли винести на подальше обговорення з групою. Запишіть це питання на аркуші фліпчарту та прикріпіть його до стіни. Перегляньте всі питання, сформульовані групою.

Етап 4. Поміркуйте, яке із запитань на вашу думку є найбільш релевантним до сфери вашої професійної діяльності і чому.

Етап 5. Згідно рамкового документа з визначення компетентностей для культури демократії, поняття поваги включено до сфери ставлень особистості, які потрактовуються як ментальна налаштованість однієї людини до іншої. До категорії ставлень також належать поняття відкритості, відповідальності, свідомості, самоефективності, прийняття невизначеності та неоднозначності. У таблиці 2.8 подано філософські запитання, обговоріть їх у групах для глибшого усвідомлення сутності цих понять.

Таблиця 2.8

Філософські запитання для глибшого усвідомлення категорій ставлення як компонентів демократичної культури

Свідомість	Що означає свідомість у демократичній культурі?	Як я можу виявляти свідомість?
Відповідальність	Що таке відповідальність?	Як я можу бути відповідальним?
Самоефективність	Що означає самоефективність?	Як я можу бути самоефективним?
Прийняття невизначеності та неоднозначності	Що означає прийняття невизначеності та неоднозначності?	Як я можу приймати невизначеність та неоднозначність?

Завдання 2. Проаналізуйте принципи управління закладом освіти, що тісно корелюють із засадами демократизації, доповніть таблицю 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз принципів управління закладом освіти на засадах демократизації

Назва принципу	Зміст принципу	Приклади запровадження принципу в професійній діяльності
Принцип гуманізації		
Принцип поваги до особистості		
Принцип демократизації		
Принцип ініціативності		
Принцип комунікативності		
Принцип поєднання колегіальності з професійною відповідальністю		

Завдання 3. Підготуйте наратив із використанням цифрових технологій, що буде висвітлювати становлення демократизації управління закладом освіти.

Завдання 4. Проаналізуйте цифрові сервіси, що сприяють підвищенню ефективності професійної діяльності керівника закладу освіти. У таблиці 2.10 співвіднесіть напрям діяльності керівника з відповідними цифровими ресурсами.

Таблиця 2.10

Цифрові сервіси в професійній діяльності менеджера освіти

Напрямок діяльності	Цифрові сервіси
Комунікація в межах закладу освіти	
Інформування здобувачів та працівників закладів освіти	
Отримання зворотного зв'язку	
Моніторинг та	

оцінювання якості освіти	
Планування розвитку закладу освіти	
Взаємодія з громадою	
Підвищення кваліфікації вчителів	
...	

Серед завдань для самостійної роботи переважали проєктні завдання, які здебільшого мали дослідницький характер, тобто були спрямовані на аналіз наукових джерел та набуття практичного досвіду, отримання власних узагальнень та висновків щодо питань демократизації управління закладом освіти та формування демократичної культури менеджерів освіти. Обсяг інформаційної частини проєкту не мав перевищувати двох сторінок формату А4. Інформаційна частина мала супроводжуватися мультимедійною презентацією, розробленою в цифровому сервісі за вибором здобувача. До проєкту мав додаватися список використаних джерел, оформлений за стандартом ДСТУ 8302:2015.

Здобувачам була запропонована така тематика проєктів:

1. Сутність та шляхи реалізації принципу партисипації.
2. Інструменти партисипації в управлінні школою.
3. Модель демократичної школи.
4. Демократія і права людини в управлінській діяльності менеджера освіти.
5. Цифровий освітній хаб як інструмент демократизації управління освітнім закладом.
6. Партнерська взаємодія керівника закладу освіти з батьками та місцевою громадою.

Отже, для реалізації третьої педагогічної умови формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти було введено вибірково навчальну дисципліну «Демократична культура менеджера освіти», спрямовану на формування комплексу знань майбутніх керівників

освітніх закладів у сфері демократичного управління, який здобувався шляхом ознайомлення з теоретичним матеріалом на лекційних заняттях, його активного обговорення на практичних заняттях із залученням інтерактивних методів навчання та здійснення самостійної пошуково-дослідницької діяльності під час виконання проєктних завдань.

Четверта педагогічна умова полягала в *запровадженні тренінгових методів навчання в підготовку здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент* для розвитку умінь та навичок майбутніх фахівців здійснювати демократичне управління закладами освіти. У першому розділі дисертаційної роботи на основі теоретичного аналізу наукових джерел доведено ефективність використання тренінгових методів у підготовці менеджерів освіти як засобів неформальної освіти, оскільки вони дозволяють створити унікальний простір для освітньої взаємодії задля опанування знань, розвитку вмінь та навичок, формування власної стійкої позиції з окремих питань. Під час взаємодії в тренінгу імітується реальна ситуація, що може виникнути в професійній діяльності і яка вимагає прийняття оперативних рішень, перевірки дії певних технологій та інструментів управління.

Посилаючись на навчальний посібник для тренерів неформальної освіти «Ідеї. Натхнення. Рішення», розроблений та опублікований групою експертів громадянської організації «Інша освіта» у межах реалізації проєкту «Діалог заради змін», ми маємо підстави стверджувати, що запровадження тренінгових методів роботи є достатньо різноманітним та надає можливості до їхнього сталого використання або адаптації до конкретних умов освітнього процесу [197]. Ми також вважаємо, що тренінг є одним із провідних методів формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти, оскільки він передбачає залучення діалогічних методів взаємодії з просуванням від питань суто теоретичних до питань висвітлення та обміну практичним досвідом учасників тренінгу. Важливо також наголосити на комунікативній взаємодії під час участі в тренінгу, яка

організовується на засадах взаємоповаги та толерантного ставлення один до одного.

Методика проведення навчального тренінгу має певну структуру, дотримання якої підвищує його результативність. Тож, навчальний тренінг має три етапи: вступний, основний, підсумковий. На вступному етапі проводиться ознайомлення здобувачів з темою тренінгу, його метою, завданнями, очікуваними результатами (стимулювання здобувачів до самостійного визначення очікуваних результатів) та правилами поведінки під час тренінгу. Для реалізації основного етапу залучаються різні види вправ для роботи з темою, змістом та удосконалення навичок, перевага надається використанню інтерактивних методів навчання, а також методики самодіагностики та самоаналізу. На підсумковому етапі проводиться групова або індивідуальна рефлексія щодо досягнення очікуваних результатів та виконання поставлених завдань.

Для реалізації четвертої умови нами було проведено тренінг «Розвиваємо демократичну культуру online» серед здобувачів другого (магістерського рівня вищої освіти), який через введення карантинних обмежень, спричинених розповсюдженням пандемії Covid-19, відбувався в онлайн форматі з використанням сервісу відеоконференцій Zoom. Тому до вступної частини тренінгу було додано також правила поведінки під час онлайн взаємодії у віртуальному середовищі, а саме:

- 1) наявність увімкненої камери та якісного освітлення;
- 2) вимкнення мікрофону на період, коли не говорите;
- 3) коректне ідентифікування особи здобувача;
- 4) дотримання етики спілкування в чаті;
- 5) дотримання етичних норм поведінки під час онлайн взаємодії (підняття руки, виявлення поваги, ввічливості та толерантності).

Онлайн тренінг мав таку структуру:

Етап 1. Знайомство. Командотворення.

Мета цього етапу – створення сприятливої, комфортної атмосфери співпраці, мотивування учасників до активної діяльності впродовж тренінгу.

Методи діяльності: криголам, обговорення, опитування.

Зміст діяльності на першому етапі:

– знайомство з використанням методу «вікно»: учасникам пропонують поділити віртуальний аркуш паперу на дошці Jamboard на чотири частини, у кожній частині віконця надати вербальну або невербальну відповідь на запитання: Якою я вважаю найбільшу цінність управління закладом освіти? Що для мене означає управління? Де більшу частину часу має проводити керівник закладу освіти, окрім свого кабінету? Яким є демократичне управління закладом освіти?

– висловлення очікуваних результатів від тренінгу, створення дорожньої карти демократизації управління закладом освіти: на заздалегідь підготовленій віртуальній дошці зображено дорогу, учасники тренінгу на стікерах пишуть свої очікування від тренінгу (кінцева станція на дорозі), а також свої побоювання та перешкоди, які можуть виникати на різних станціях, упродовж тренінгу учасники можуть переміщувати стікери, у випадку, якщо їхні очікування або побоювання справджуються.

Етап 2. Інтерактивна лекція «Демократія в освіті».

Мета цього етапу – поглибити розуміння про складність поняття демократії в освіті та суперечності, що можуть виникнути під час упровадження демократії в управління закладами освіти.

Методи діяльності: лекції, інтерактивні методи кооперативного навчання.

Зміст діяльності на другому етапі: мінілекція, групова робота над текстами щодо сутності демократії, рефлексія, debriefing (швидке обговорення та аналіз попередньо виконаної діяльності).

План мінілекції

1. Підходи Ради Європи до демократичного управління школою.

2. Рамка компетентностей для культури демократії.
3. Практика демократизації шкільного врядування та управління.

Інтерактивна взаємодія. Ознайомлення в групах з успішними прикладами демократичного управління закладом освіти. Представлення на обговорення всієї групи одного з прикладів, який група вважає найкраще відображає втілення принципів демократизації.

Етап 3. Модель демократичного управління школою.

Мета цього етапу – поглибити знання щодо демократичного управління закладами освіти, розвиток умінь професійної діяльності майбутніх менеджерів освіти.

Методи діяльності: інтерактивні методи кооперативного навчання, метод моделювання.

Зміст діяльності на третьому етапі: об'єднання учасників в малі експертні групи, кожна з яких створює і презентує модель демократичного управління школою із використанням цифрових технологій (Canva, Piktochart тощо), колективне обговорення, групова робота над встановленням відповідностей між презентованими моделями управління та демократичними принципами управління, демократичними цінностями суспільства, debriefing (швидке обговорення та аналіз попередньо виконаної діяльності).

Етап 4. Практична діяльність з планування дій щодо запровадження демократичної культури управління закладом освіти.

Мета цього етапу – формування способів упровадження демократичної культури менеджерів освіти.

Методи діяльності: інтерактивні методи кооперативного навчання.

Зміст діяльності на четвертому етапі: розробка плану дій щодо запровадження демократичної культури управління закладом освіти шляхом заповнення таблиці в сервісі Google Docs (додаток Ж), презентація плану дій, debriefing (швидке обговорення та аналіз попередньо виконаної діяльності).

Етап 5. Підведення підсумків.

Мета цього етапу – здійснення рефлексії щодо досягнення очікуваних результатів від тренінгу.

Методи діяльності: опитування.

Зміст діяльності на п'ятому етапі: індивідуальне опитування, обговорення результатів, підбиття підсумків.

Проведення тренінгу з розвитку демократичної культури менеджерів освіти сприяло вдосконаленню вмінь і навичок майбутніх фахівців до демократичного управління навчальним закладом завдяки широкому залученню інтерактивних технологій задля обговорення проблемних питань, спільного пошуку рішень для практико орієнтованих завдань і, як результат, розроблення власного плану дій щодо демократичного управління закладом освіти.

Для успішної реалізації цієї умови було організовано та проведено хакатон «Цифрові технології розвитку демократичної культури керівників закладів освіти» (Hack4DC) як один із інноваційних тренінгових методів. Проведення хакатону було націлене на пошук оригінальних ідей щодо використання цифрових технологій як інструменту демократизації освіти та поширення ідей демократії в освіті. Цільовою аудиторією хакатону виступили здобувачі другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент.

До проведення хакатону було залучено партнерів із числа науково-педагогічних працівників та стейкхолдерів, серед яких доктор педагогічних наук, професор Л. Гаврілова – експерт із цифрових інновацій в освіті, учасник проєкту «Розвиток культури демократії в Україні, Палестині та Норвегії»; спеціаліст відділу освіти, культури, сім'ї, молоді та спорту Миколаївської міської ради Краматорського району Донецької області М. Головань – стейкхолдер, експерт із створення демократичного середовища закладів загальної середньої освіти.

Тривалість хакатону Hack4DC – чотири дні, кожен із яких передбачав комплекс активностей. Упродовж *першого* дня відбулося знайомство

учасників хакатону, проведення лекції на тему «Демократизація освіти та сучасні освітні інновації: теоретичні аспекти», ознайомлення з програмою хакатону, формування команд, брейнстормінг та дискусія про освітні інновації, трансмедійний проєкт, філософський діалог тощо. *Другий день* хакатону передбачав ознайомлення з технічними можливостями цифрових сервісів Canva, Genially, Padlet, Powton та ін. (програмне забезпечення хакатону) та практичну роботу в командах для розроблення стратегії використання цифрових технологій для демократизації управління закладом освіти. *Третій день* було присвячено роботі в командах для цифрового оформлення результатів колаборації, під час якої було проведено онлайн консультації команд із наданням рекомендацій щодо використання цифрових сервісів та оформлення цифрового контенту для презентацій. Упродовж *четвертого дня* команди презентували результати своєї роботи, оформлені у вигляді цифрових ресурсів. Після завершення презентацій було проведено опитування-рефлексія для з'ясування його результативності. Учасники відповідали на запитання, які стосувалися отримання нових знань щодо освітніх інновацій, підвищення мотивації до використання інноваційних технологій у професійній діяльності менеджера освіти, розвитку колаборативних навичок роботи в цифровому освітньому середовищі, набуття досвіду онлайн роботи в групах, підтримки віри в демократичні цінності та готовність їх імплементувати й транслювати під час професійної діяльності.

Хакатон як педагогічна інновація дозволив органічно поєднати теоретичні знання та практичні вміння, необхідні для виконання професійної діяльності в сучасних умовах розвитку суспільства. Організація хакатону сприяла встановленню діалогу між освітніми організаціями, здобувачами освіти та різними категоріями стейкхолдерів. За формою проведення хакатон тісно корелював із поняттям демократії, адже він не обмежував свободу учасників під час генерування нових ідей та культивував демократичну

культуру взаємодії на засадах поваги до думок інших та комунікативної толерантності.

Загалом зазначимо, що реалізація схарактеризованих вище педагогічних умов формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти відбувалася як цілісний процес, що дозволило вдосконалити професійну підготовку здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент (освітньо-професійна програма «Управління навчальним закладом»), сприяло розширенню знань, накопиченню умінь, навичок та професійного досвіду демократизації управління закладами освіти, підвищило рівень мотивації до формування демократичної культури майбутніх фахівців, розширило уявлення про стратегічне планування розвитку закладу освіти в умовах демократизації суспільства.

2.4. Аналіз результатів експериментального дослідження

У попередніх підрозділах дисертаційної роботи нами було теоретично обґрунтовано педагогічні умови формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти та представлено опис їхньої практичної реалізації під час професійної підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент. На основі проведених теоретичних розвідок нами визначено такі педагогічні умови: 1) проведення інформаційної кампанії серед науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти щодо сутності демократичної культури майбутніх керівників закладів освіти та ролі неформальної освіти в цьому процесі; 2) розвиток мотивації до формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти, усвідомлення ролі демократичних цінностей в управлінні закладами освіти; 3) засвоєння комплексу знань щодо особливостей демократичного управління сучасними закладами освіти через запровадження спеціальної (вибіркової) навчальної дисципліни «Демократична культура менеджера освіти»; 4) запровадження тренінгових

методів навчання в підготовку здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент для розвитку умінь та навичок майбутніх фахівців здійснювати демократичне управління закладами освіти.

Реалізація означених педагогічних умов включала в себе проведення констатувального, формувального та контрольного етапів експерименту. На констатувальному етапі було проведено діагностику рівнів сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти, що дозволило встановити, що в більшості респондентів переважав інтуїтивний рівень сформованості досліджуваного явища за професійно-ціннісним, знаннєвим, комунікативно-процесуальним та оцінним критеріями.

На формувальному етапі експериментального дослідження відбувалося впровадження педагогічних умов як комплексу певних обставин та заходів, що цілеспрямовано створюються під час професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти і позитивно впливають на розвиток їхньої демократичної культури. В експериментальній роботі брали участь здобувачі другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент таких закладів освіти: Державний вищий навчальний заклад «Донбаський державний педагогічний університет», Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», Університет імені Альфреда Нобеля.

На контрольному етапі експериментального дослідження було здійснено аналіз ефективності педагогічних умов формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти, який було проведено шляхом здійснення повторної діагностики рівнів сформованості демократичної культури майбутніх фахівців за визначеними критеріями. Для проведення діагностики на контрольному етапі був використаний такий же інструментарій, як і на констатувальному етапі експерименту, до якого ввійшли опитування, тестування, виконання практичних вправ.

Відповіді на запитання опитувальника щодо визначення орієнтацій майбутніх менеджерів освіти на реалізацію демократичних цінностей під час виконання професійної діяльності дозволили констатувати зміни, які відбулися в аксіологічному компоненті демократичної культури майбутніх менеджерів, які увійшли до експериментальної групи, тоді як у контрольній групі не було зафіксовано значних змін.

У контрольній групі близько 60% здобувачів виявили ознаки інтуїтивного рівня сформованості демократичної культури, тоді як у респондентів експериментальної групи переважали показники репродуктивного та адаптивного рівнів. Зокрема, показники адаптивного рівня зросли до 30%, що говорить про наявність мотивації до здійснення управління закладами освіти на засадах демократизації та усвідомлення ключових цінностей демократичного суспільства, що лежать в основі взаємодії керівника із працівниками, здобувачами закладу освіти та їхніми батьками.

Зведені та візуалізовані кількісні показники сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти на контрольному етапі наведені в таблиці 2.11 та на рисунку 2.8.

Таблиця 2.11

Кількісні показники рівнів сформованості аксіологічного компонента демократичної культури майбутніх менеджерів освіти на контрольному етапі педагогічного експерименту

Рівні	ЕГ		КГ	
	абс.	%	абс.	%
Інтуїтивний	21	30	24	30,8
Репродуктивний	28	40	36	46,2
Адаптивний	21	30	18	23

Згідно кількісних результатів, показники аксіологічного компонента в експериментальній групі зазнали значних змін: адаптивний рівень зріс на 11,4%, інтуїтивний та репродуктивний знизилися відповідно на 7,1% та 4,3%.

У той час як в контрольній групі репродуктивний та адаптивний рівні зросли відповідно на 3,8% та 1,3%, а інтуїтивний знизився лише на 5,1%. Узагальнені показники динаміки змін сформованості рівня аксіологічного компонента демократичної культури майбутніх менеджерів освіти подано в таблиці 2.12.

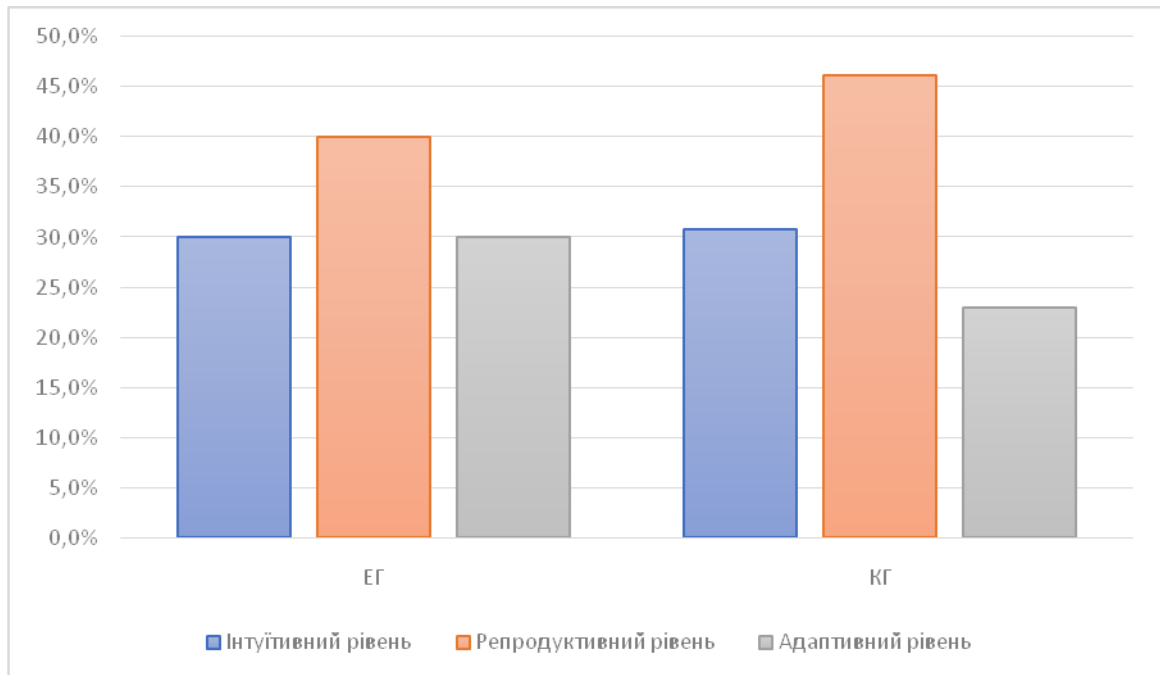


Рис. 2.8. Рівнева характеристика сформованості аксіологічного компонента демократичної культури майбутніх менеджерів освіти на контрольному етапі педагогічного експерименту

Таблиця 2.12

Динаміка змін показників аксіологічного компонента демократичної культури майбутніх менеджерів освіти

	ЕГ			КГ		
	<i>До експерименту</i>	<i>Після експерименту</i>	<i>Приріст</i>	<i>До експерименту</i>	<i>Після експерименту</i>	<i>Приріст</i>
Інтуїтивний рівень	37,1	30	-7,1	35,9	30,8	-5,1

Продуктивний рівень	44,3	40	-4,3	44,9	46,2	+1,3
Адаптивний рівень	18,6	30	+11,4	19,2	23	+3,8

Для вимірювання рівня сформованості гносеологічного компонента демократичної культури майбутніх менеджерів освіти було використано тест, розроблений нами задля перевірки всього обсягу знань у сфері демократичної культури, яким має володіти майбутній менеджер освіти. Аналіз результатів виконання тесту на контрольному етапі засвідчив, що респонденти експериментальної групи продемонстрували вищі результати сформованості гносеологічного компонента, ніж здобувачі контрольних груп: інтуїтивний рівень – 40%, репродуктивний рівень – 41,4%, адаптивний рівень – 18,6% (ЕГ); інтуїтивний рівень – 48,7%, репродуктивний рівень – 37,2%, адаптивний рівень – 14,1% (КГ).

Узагальнені результати вимірювання гносеологічного компонента демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти наведено в таблиці 2.12 та на рисунку 2.9.

Проведення порівняльного кількісного аналізу динаміки сформованості показників гносеологічного компонента дає підстави стверджувати, що в ЕГ показники продуктивного та адаптивного рівнів зросли на 7,1% та 5,8%, а інтуїтивного знизилася на 12,9%. У КГ ці показники змінилися таким чином: продуктивний та адаптивний рівні зросли на 2,6% та 1,3%, у той час як інтуїтивний знизився на 3,9% (табл. 2.13).

Таблиця 2.12

Кількісні показники рівнів сформованості гносеологічного компонента демократичної культури майбутніх менеджерів освіти на контрольному етапі експерименту

Рівні	ЕГ		КГ	
	абс.	%	абс.	%
Інтуїтивний	28	40	38	48,7
Репродуктивний	29	41,4	29	37,2
Адаптивний	13	18,6	11	14,1

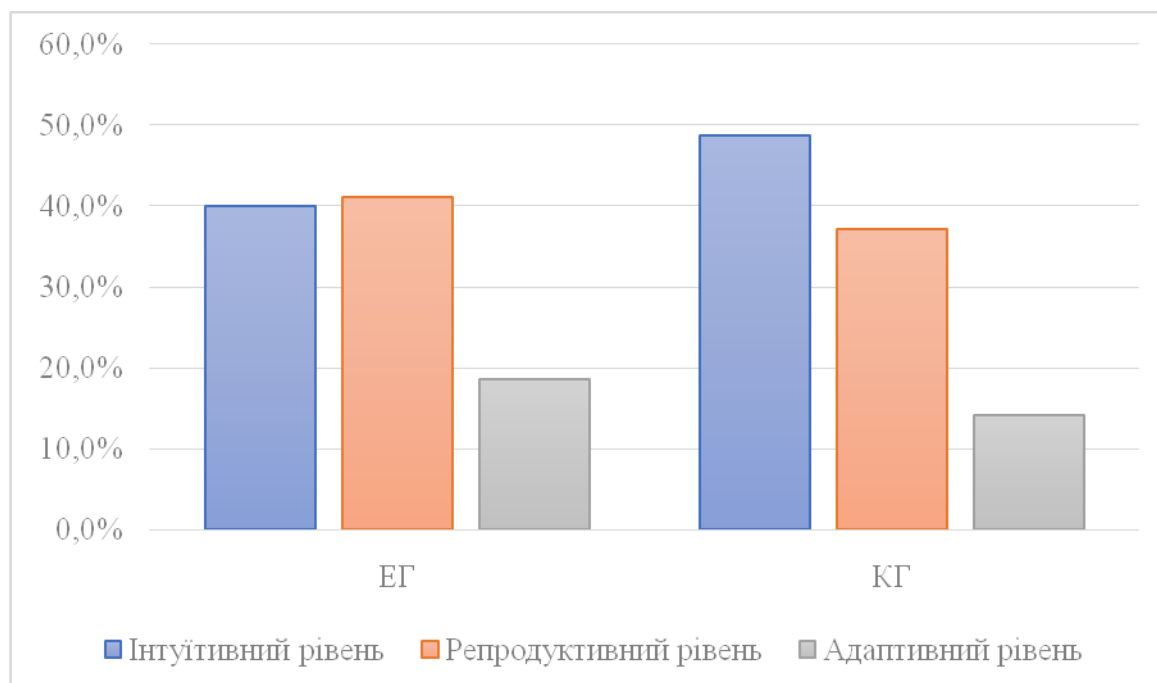


Рис. 2.9. Рівнева характеристика сформованості гносеологічного компонента демократичної культури майбутніх менеджерів освіти на контрольному етапі педагогічного експерименту

Таблиця 2.13

Динаміка змін показників гносеологічного компонента демократичної культури майбутніх менеджерів освіти

	ЕГ			КГ		
	<i>До експерименту</i>	<i>Після експерименту</i>	<i>Приріст</i>	<i>До експерименту</i>	<i>Після експерименту</i>	<i>Приріст</i>
Інтуїтивний рівень	52,9	40	-12,9	52,6	48,7	-3,9
Продуктивний рівень	34,3	41,4	+7,1	34,6	37,2	+2,6
Адаптивний рівень	12,8	18,6	+5,8	12,8	14,1	+1,3

Аналіз результатів запровадження методу діалогового оцінювання для визначення рівня сформованості комунікативно-діяльнісного компонента демократичної культури майбутніх менеджерів освіти дозволив зафіксувати ріст показників означеного компонента в ЕГ, порівняно з констатувальним

етапом експериментального дослідження. Зміни в показниках сформованості комунікативно-діяльнісного компонента серед респондентів КГ були незначними (табл. 2.14 та рис. 2.10).

Таблиця 2.14

Кількісні показники рівнів сформованості комунікативно-діяльнісного компонента демократичної культури майбутніх менеджерів освіти на контрольному етапі експерименту

Рівні	ЕГ		КГ	
	абс.	%	абс.	%
Інтуїтивний	26	37,1	43	55,1
Репродуктивний	28	40	24	30,8
Адаптивний	16	22,9	11	14,1

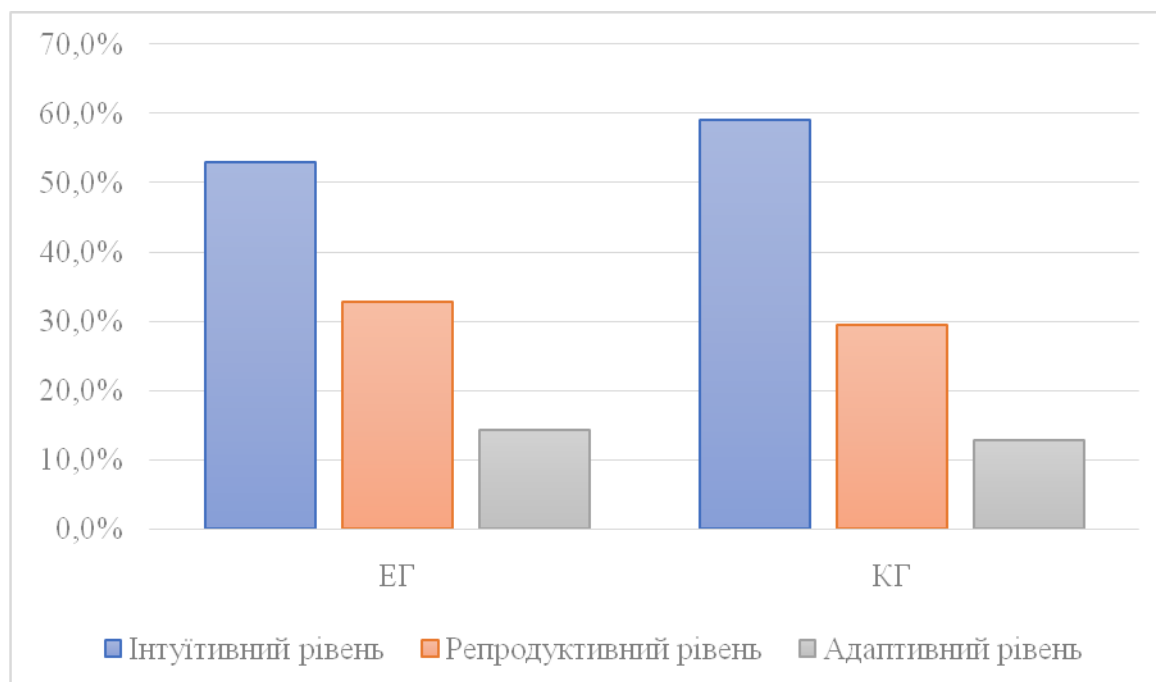


Рис. 2.10. Рівнева характеристика сформованості комунікативно-діяльнісного компонента демократичної культури майбутніх менеджерів освіти на контрольному етапі педагогічного експерименту

Аналіз змін комунікативно-діяльнісного компонента вказує на приріст репродуктивного та адаптивного рівнів на 7,2% та 8,6% відповідно, і зниження інтуїтивного рівня на 15,8% в експериментальній групі. У контрольній групі спостерігалися не значні зміни в рівнях сформованості

комунікативно-діяльнісного компонента сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти.

Таблиця 2.15

Динаміка змін показників гносеологічного компонента демократичної культури майбутніх менеджерів освіти

	ЕГ			КГ		
	<i>До експерименту</i>	<i>Після експерименту</i>	<i>Приріст</i>	<i>До експерименту</i>	<i>Після експерименту</i>	<i>Приріст</i>
Інтуїтивний рівень	52,9	37,1	-15,8	59	55,1	-3,9
Продуктивний рівень	32,8	40	+7,2	29,5	30,8	+1,3
Адаптивний рівень	14,3	22,9	+8,6	11,5	14,1	+2,6

Аналіз результатів діагностики рівнів сформованості рефлексивного компонента демократичної культури майбутніх менеджерів освіти шляхом проведення опитування для самооцінки засвідчив, що здобувачі експериментальної групи, виявили значний приріст в показниках адаптивного рівня, який склав 27,1%, та зниження показників інтуїтивного та репродуктивного рівнів до 31,4% та 41,4% відповідно. Результати, які продемонстрували респонденти КГ, були незначними в порівнянні з констатувальним етапом експериментального дослідження. Варто також додати, що суттєві зрушення в показниках адаптивного рівня сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти може бути спричинений запровадженням тренінгових методів навчання, а також методу філософського діалогу, які активізували процеси спостереження за своєю поведінкою та поведінкою інших, аналізу своїх вчинків та реакцій, здібності до спілкування та встановлення гармонійної взаємодії. Узагальнені результати рівнів сформованості рефлексивного компонента демократичної

культури майбутніх менеджерів освіти в ЕГ та КГ подано в таблиці 2.16 та на рисунку 2.11.

Таблиця 2.16

Кількісні показники рівнів сформованості рефлексивного компонента демократичної культури майбутніх менеджерів освіти на контрольному етапі експерименту

Рівні	ЕГ		КГ	
	абс.	%	абс.	%
Інтуїтивний	22	31,4	32	41
Репродуктивний	29	41,4	30	38,5
Адаптивний	19	27,1	16	20,5

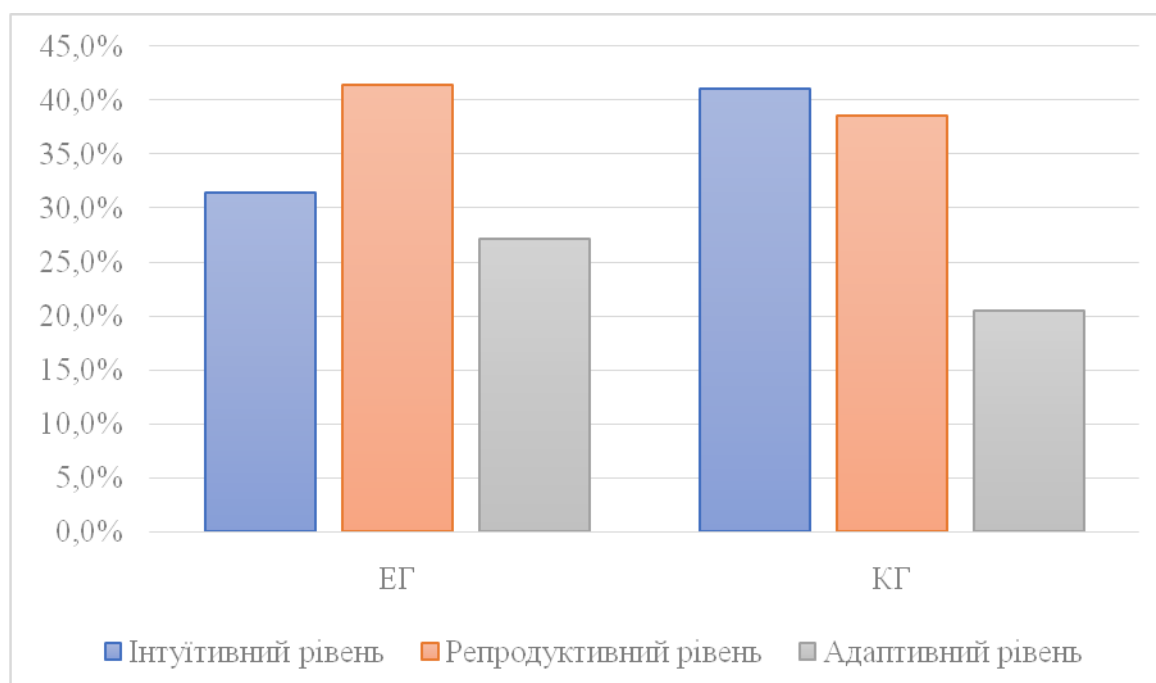


Рис. 2.11. Рівнева характеристика сформованості рефлексивного компонента демократичної культури майбутніх менеджерів освіти на контрольному етапі педагогічного експерименту

Відповідно до експериментальних даних отриманих під час проведення констатувального та контрольного етапів експерименту в ЕГ, значно збільшились показники сформованості адаптивного рівня розвитку демократичної культури майбутніх менеджерів освіти, а саме на 14,3%, у той час як різниця в кількісних показниках інтуїтивного та репродуктивного рівнів становить $-11,5\%$ та $-2,9\%$. Як зазначалося вище, не такі суттєві зміни

показників рівня сформованості демократичної культури було виявлено серед респондентів КГ, зокрема відсотковий приріст показників адаптивного рівня становить 3,8%, а показники інтуїтивного та продуктивного рівнів знизилися на 1,3% та 2,5%. Динаміка змін, що спостерігалася в ЕГ та КГ, узагальнено представлена в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Динаміка змін показників гносеологічного компонента демократичної культури майбутніх менеджерів освіти

	ЕГ			КГ		
	<i>До експерименту</i>	<i>Після експерименту</i>	<i>Приріст</i>	<i>До експерименту</i>	<i>Після експерименту</i>	<i>Приріст</i>
Інтуїтивний рівень	42,9	31,4	-11,5	42,3	41	-1,3
Продуктивний рівень	44,3	41,4	-2,9	41	38,5	-2,5
Адаптивний рівень	12,8	27,1	+14,3	16,7	20,5	+3,8

Як і на констатувальному етапі експерименту, узагальнені показники сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти було отримано із урахуванням коефіцієнта вагомості кожного із компонентів досліджуваного педагогічного феномена. Так, коефіцієнт вагомості аксіологічного компонента становить – 0,3, коефіцієнт гносеологічного компонента – 0,15, коефіцієнт комунікативно-діяльнісного-компонента – 0,4, а рефлексивного – 0,15.

Таблиця 2.18

Кількісні показники рівнів сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти на контрольному етапі експерименту

Рівні	ЕГ	КГ
	%	%
Інтуїтивний	34,5	44,7
Репродуктивний	40,4	37,6
Адаптивний	25,1	17,7

Порівняння кількісних показників сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти за всіма компонентами (аксіологічним, гносеологічним, комунікативно-діяльним та рефлексивним) на констатувальному та контрольному етапах педагогічного експерименту дозволило виявити значне збільшення показників адаптивного рівня серед здобувачів ЕГ на 10% та зниження показників інтуїтивного рівня на 12,2%. Певні зрушення відбулися також і в показниках сформованості демократичної культури респондентів КГ, зокрема показники інтуїтивного рівня зменшилися на 3,9%, тоді як показники репродуктивного та адаптивного рівнів зросли на 1% та 2,9% відповідно (див. табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Динаміка змін показників сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти

	ЕГ			КГ		
	<i>До експерименту</i>	<i>Після експерименту</i>	<i>Приріст</i>	<i>До експерименту</i>	<i>Після експерименту</i>	<i>Приріст</i>
Інтуїтивний рівень	46,7	34,5	-12,2	48,6	44,7	-3,9
Продуктивний рівень	38,2	40,4	+2,2	36,6	37,6	+1
Адаптивний рівень	15,1	25,1	10	14,8	17,7	+2,9

Статистична значущість дослідження перевірялася через використання t-критерія Стьюдента, який надає змогу оцінити відмінності величин середніх значень двох вибірок, розподіл яких відбувається за нормальним законом та дозволяє підтвердити або спростувати ефективність реалізації педагогічних умов формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти із рівнем значущості 5%.

Сформулюємо нульову та альтернативну гіпотези:

H_0 вказує на відсутність значних відмінностей у показниках середнього

арифметичного балів у експериментальних та контрольних групах. Це означає, що $\bar{x}_1 = \bar{x}_2$, де \bar{x}_1 – середнє арифметичне значення балів у контрольних групах, \bar{x}_2 – середнє арифметичне значення балів у експериментальних групах, тобто показники успішності респондентів експериментальних та контрольних груп суттєво не відрізняються.

H_1 – альтернативна гіпотеза, яка вказує на наявність відмінностей у показниках середнього арифметичного, спричинених реалізацією педагогічних умов формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти: $\bar{x}_1 < \bar{x}_2$.

Формула для розрахунку t-критерію Стюдента (3.1) [90]

$$t = \frac{\bar{x}_2 - \bar{x}_1}{\sqrt{M_1^2 + M_2^2}}, \quad (3.1)$$

де \bar{x}_1 та \bar{x}_2 – середнє арифметичне балів у контрольній та експериментальній групах,

M_1 і M_2 – величини середніх похибок.

Значення змінних M_1 і M_2 були розраховані за формулою (3.2)

$$M = \frac{\delta}{\sqrt{N}}, \quad (3.2)$$

де δ – середнє квадратичне відхилення,

N – кількість учасників групи.

Середнє квадратичне відхилення обчислюють за формулою (3.3)

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}{N}}, \quad (3.3)$$

де x_i – оцінка i -го студента,

\bar{x} – середнє арифметичне значення балів у групі.

Процес обчислення основних статистичних показників за зазначеними

вище формулами було здійснено автоматично в програмі MS Excel, отримані результати наведено в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

Результати розрахунку статистичних показників

Показник	Групи	
	КГ	ЕГ
Середньоарифметичне значення балів (\bar{x})	71,6	76,8
Дисперсія (δ^2)	392,04	453,69
Стандартне відхилення (δ)	19,8	21,3
Щільність розподілу балів $\bar{x}(\epsilon)$	0,033792587	0,03293
Величини середніх похибок (M_1 та M_2)	0,8945	0,8286
Середні квадратичні відхилення (δ_1 та δ_2)	20,8531	22,4836
Кількість елементів у вибірках (N_1, N_2)	78	70

На основі розрахованих показників, наведених у таблиці 2.20 знаходимо t-критерій Стьюдента [90, с. 8]:

$$t = \frac{\bar{x}_2 - \bar{x}_1}{\sqrt{M_1^2 + M_2^2}} = 4,26.$$

Згідно табличного значення t-критерію Стьюдента для здобувачів обох груп (148), які брали участь у педагогічному експерименті, $t_{\text{табл.}}=2,98$ [90, с. 288]. Із наведених розрахунків виходить, що $t_{\text{емп}}=4,26$ є більшим за табличний, тобто нульова гіпотеза не підтверджується.

Табличне значення t-критерію Стьюдента для кількості студентів, які брали участь в експерименті (148) та рівні значущості 5%, $t_{\text{табл.}}=1,98$ [90, с. 288]. Оскільки $t_{\text{емп}}=2,03$ є більшим від табличного, то нульова гіпотеза не підтверджується.

Згідно проведених статистичних розрахунків, різниця в показниках між контрольними та експериментальними групами не є випадковою, що підтверджує об'єктивно вищий рівень успішності реалізації педагогічних умов формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти в експериментальних групах.

Висновки до другого розділу

У другому розділі дисертаційного дослідження було запроваджено педагогічний експеримент, який складався з констатувального, формувального та контрольного етапів. На констатувальному етапі експериментальної роботи було розроблено критеріальний апарат для діагностики рівнів сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти, у межах якого було визначено професійно-ціннісний, знаннєвий, комунікативно-процесуальний та оцінний критерії, а також виокремлено інтуїтивний, репродуктивний та адаптивний рівні сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти.

До участі в експериментальному дослідженні було залучено 148 здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент (освітньо-професійна програма – «Управління навчальним закладом»).

Діагностичні процедури на констатувальному етапі експериментального дослідження включали такий інструментарій: опитування, тестування, бесіди, практичні вправи, побудовані на комунікативній взаємодії, статистичні методи обробки отриманих даних. На констатувальному етапі педагогічного експерименту завдяки запровадженню діагностичного інструментарію було встановлено, що у більшості респондентів ЕГ та КГ (близько 50%) переважав інтуїтивний рівень сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти, що підтверджує неефективність застосування традиційних підходів до професійної підготовки майбутніх фахівців в умовах демократизації освіти.

На основі проведених теоретичних розвідок та результатів експериментального дослідження було теоретично обґрунтовано педагогічні умови формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти

засобами неформальної освіти, як-от: проведення інформаційної кампанії серед науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти щодо сутності демократичної культури майбутніх керівників закладів освіти та ролі неформальної освіти в цьому процесі; розвиток мотивації до формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти, усвідомлення ролі демократичних цінностей в управлінні закладами освіти; засвоєння комплексу знань щодо особливостей демократичного управління сучасними закладами освіти через запровадження спеціальної (вибіркової) навчальної дисципліни «Демократична культура менеджера освіти»; запровадження тренінгових методів навчання в підготовку здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент для розвитку умінь та навичок майбутніх фахівців здійснювати демократичне управління закладами освіти.

Розроблено модель формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти, яка містить три блоки: цільовий, змістово-процесуальний та діагностичний. В основу розроблення означеної моделі було покладено наукові підходи (системний, культурологічний, аксіологічний, синергетичний), загальнодидактичні (принципи відповідності змісту освіти сучасним потребам суспільного розвитку, системності і послідовності, науковості, зв'язку теорії і практики, комунікативності, демократизації, свідомості та активності) та специфічні (принципи діалогізації, усвідомленої перспективи, різноманітності освіти, принцип конструктивності, неформального навчання) принципи.

Метою формувального етапу було впровадження педагогічних умов формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти. Перевірка ефективності реалізації педагогічних умов відбувалася на контрольному етапі педагогічного експерименту шляхом проведення контрольних зрізів. Порівняльний аналіз даних, отриманих на констатувальному та контрольному етапах, дозволяє зробити висновок, що в експериментальних групах спостерігалася позитивна динаміка в рівнях

сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти, що підтверджено методами математичної статистики.

Основні результати дослідження, викладені у другому розділі, відображено в таких публікаціях: [38; 43; 46; 47; 48; 49; 50].

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне обґрунтування та експериментальну перевірку педагогічних умов формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти. Реалізація мети та виконання завдань дослідження дали підстави для формулювання таких висновків:

1. Проаналізовано сучасний стан підготовки майбутніх менеджерів освіти, що включав також вивчення теоретико-правових аспектів демократизації управління закладами освіти. Виявлено, що в іноземній та вітчизняній практиці підготовки майбутніх керівників закладів освіти значну увагу приділено питанням забезпечення демократизації освітнього процесу, що знаходить своє відображення в нормативно-правових та законодавчих документах. З'ясовано, що підготовка майбутніх менеджерів освіти до запровадження принципів демократизації здебільшого відбувається шляхом імплементування засобів неформальної освіти, до яких належать масові відкриті онлайн курси, тренінги та хакатони.

2. На основі аналізу вітчизняних та іноземних науково-педагогічних джерел визначено сутність поняття «демократична культура майбутніх менеджерів освіти», яка тлумачиться як комплекс особистісних якостей майбутніх фахівців (лідерство, відповідальність, ініціативність, толерантність, повага до людей, емпатія), що базуються на знаннях у галузі демократії, сучасаних демократичних цінностях, практичних уміннях та ставленнях під час прийняття управлінських рішень та планування в сфері освіти. Охарактеризовано структуру демократичної культури майбутніх менеджерів освіти, до якої ввійшли аксіологічний, гносеологічний, комунікативно-діяльнісний, рефлексивний компоненти. Сформованість кожного компонента визначено відповідним критерієм:

– професійно-ціннісний критерій, що визначає наявність групи професійних цінностей, що є ключовими для успішного управління закладом освіти та побудови демократичних відносин (із показниками: виявлення значущості професійної діяльності, наявність усвідомлення важливості феномена демократичної культури для успішного здійснення професійної діяльності майбутніми керівниками закладів освіти, розуміння цінності різноманіття та прагнення слідувати цінностям демократичного суспільства);

– знаннєвий критерій, який вказує на ступінь опанування майбутніми менеджерами освіти комплексом нормативних, термінологічних, концептуальних, процесуальних та мовленнєвих знань (із показниками: знання основної міжнародної та національної нормативно-правової бази регулювання демократичних відносин в суспільстві; основних понять демократизації освіти та управління закладами освіти; підходів та принципів демократизації освіти та управління закладами освіти; технологій демократичного управління закладами освіти);

– комунікативно-процесуальний критерій, що вказує на сформованість умінь та навичок майбутніх менеджерів освіти, необхідних для успішного здійснення професійної діяльності (із показниками: уміння використовувати вербальні та невербальні засоби спілкування, уміння знаходити альтернативні шляхи вирішення або запобігання конфліктних ситуацій, уміння здійснювати стратегічне планування розвитку закладу освіти з урахуванням соціальних пріоритетів; уміння бути емпатійними та гнучкими у прийнятті рішень);

– оцінний критерій, що передбачає сформованість рефлексивної позиції майбутнього керівника закладу освіти (із показниками: здатність оцінювати власну діяльність із точки зору демократичної культури з метою виявлення та долання труднощів, усвідомлення рівня розвитку власної демократичної культури).

3. У результаті констатувального етапу педагогічного експерименту діагностовано рівні сформованості демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти. З'ясовано, що більшість респондентів як експериментальних, так і контрольних груп мають інтуїтивний рівень сформованості демократичної культури, що в кількісному еквіваленті становить близько 50%. Проведення діагностичних процедур довели необхідність визначення та реалізації педагогічних умов формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти, які б сприяли вдосконаленню процесу професійної підготовки майбутніх керівників закладів освіти.

Теоретично обґрунтовано педагогічні умови формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти. Змодельовано процес їхньої реалізації, який включає в себе три блоки: цільовий, змістово-процесуальний та діагностичний. Розроблення моделі базувалося на використанні методологічних підходів (системний, культурологічний, аксіологічний, синергетичний), загальнодидактичних (принципи відповідності змісту освіти сучасним потребам суспільного розвитку, системності і послідовності, науковості, зв'язку теорії і практики, комунікативності, демократизації, свідомості та активності) та специфічних (принципи діалогізації, усвідомленої перспективи, різноманітності освіти, принцип конструктивності, неформального навчання) принципів.

4. Реалізація першої педагогічної умови (проведення інформаційної кампанії серед науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти щодо сутності демократичної культури майбутніх керівників закладів освіти та ролі неформальної освіти в цьому процесі) відбувалася шляхом створення та розповсюдження серед науково-педагогічних працівників комплексу цифрових інформаційних ресурсів «Теоретико-правові аспекти демократизації управління закладами освіти», «Демократична культура керівника закладу освіти», «Ефективні методи та засоби формування демократичної культури майбутнього менеджера освіти», «Роль

неформальної освіти у професійній підготовці майбутніх керівників закладів освіти».

Другу педагогічну умову (розвиток мотивації до формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти, усвідомлення ролі демократичних цінностей в управлінні закладами освіти) було впроваджено через залучення майбутніх менеджерів освіти до проходження масових відкритих онлайн курсів «Стартуємо до успішної школи», «Секрети успішних директора і директорки школи», «Школа та громада для дитини», «Ефективні комунікації для освітніх управлінців», «Права людини в освітньому просторі», «Недискримінаційний підхід у навчанні».

Упровадження третьої педагогічної умови (засвоєння комплексу знань щодо особливостей демократичного управління сучасними закладами освіти) відбувалося через запровадження спеціальної (вибіркової) навчальної дисципліни «Демократична культура менеджера освіти». Зміст навчальної дисципліни включав такі чотири основні теми «Теоретико-нормативні основи демократизації управління закладами освіти», «Ціннісні засади управління закладами освіти», «Комунікаційні стратегії управління закладом освіти», «Цифрові технології в професійній діяльності менеджера освіти», вивчення яких засновано на використанні активних методів взаємодії, а саме проблемні лекції, лекції з аналізом практичних ситуацій, лекції-бесіди, дискусійні методи навчання, зокрема метод філософського діалогу.

Реалізація третьої умови формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти (запровадження тренінгових методів навчання в підготовку здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент для розвитку умінь та навичок майбутніх фахівців здійснювати демократичне управління закладами освіти) відбувалася шляхом проведення тренінгу «Розвиваємо демократичну культуру online» та хакатону «Цифрові технології розвитку демократичної культури керівників закладів освіти» (Hack4DC).

5. Експериментальна перевірка ефективності педагогічних умов формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти засвідчила позитивну динаміку показників сформованості досліджуваного педагогічного феномена серед респондентів експериментальних груп, тоді як серед здобувачів контрольних груп зафіксовано незначні зрушення в показниках сформованості демократичної культури засобами неформальної освіти. Перевірка отриманих результатів методами математичної статистики підтвердила ефективність реалізації педагогічних умов формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти.

Проведене дослідження не вичерпує проблему формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти. Подальші перспективи науково-педагогічних розвідок вбачаємо в розробленні навчально-методичного забезпечення формування демократичної культури майбутніх керівників закладів освіти в умовах дистанційного навчання, організації якісної цифрової колаборації в умовах неформальної освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 30 кроків до Нової української школи : навчаємо громадянина. *Prometheus*. URL: https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:Prometheus+DemSchool101+2019_T3/about
2. Абдулов Р. М. Організація позааудиторної виховної роботи зі студентами вищих навчальних закладів недержавної форми власності : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.07. Луганськ, 2004. 24 с.
3. Адаптивне управління : професійні та громадсько активні школи : монографія; [авт. кол. : Г. В. Єльнікова, С. Г. Кравець, О. О. Загіка, О. В. Слободяник, М. Л. Ростока, О. О. Гаврилишина; за наук. ред. Г. В. Єльнікової]. Харків, Мачулин : ФОП Озеров Г. В., 2019. Том 5. 370 с.
4. Акіншева І. П. Аналіз вивчення концепції громадянського виховання учнів. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Педагогіка. Соціальна робота*. 2012. Випуск 25. С. 9–10.
5. Актуальні проблеми управління закладами освіти у контексті стратегії модернізації освітньої галузі : колективна монографія / за загальною редакцією В. П. Кравця, Г. М. Мешко. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.
6. Андрущук І. Тренінг як засіб підготовки майбутніх викладачів до педагогічної взаємодії. *Вісник Черкаського університету: Серія «Педагогічні науки»*. 2016. № 9. С. 117–121.
7. Андрущенко В. Демократична культура особистості : проблема формування. *Вісник Інституту розвитку дитини. Серія : Філософія, педагогіка, психологія*. 2014. Випуск 32. С. 5–9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vird_2014_32_2

8. Анненкова І. П., Кузнєцова Н. В., Раскола Л. А. Основи педагогічних вимірювань : навч.-метод. посіб. Одеса : ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2021. 210 с.

9. Ануфрієва О., Бурлаєнко Т., Дмитренко Г. та ін. Культура цільового управління в національній системі освіти : гуманістичний контекст : кол. монографія / за заг. ред. Г. А. Дмитренка, В. В. Олійника. Луцьк : Вежа-друк, 2017. 412 с.

10. Базелюк В. Г. Ціннісний підхід в управлінні навчальним закладом. *Наукові записки Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя. Психолого-педагогічні науки*. 2009. Випуск 5. С. 35–38. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32307125.pdf>

11. Балл Г.О. Орієнтири сучасного гуманізму (в суспільній, освітній, психологічній сферах). Видання друге, доповнене. Житомир : ПП «Рута», Видавництво «Волинь», 2008. 232 с.

12. Баніт О. В. Підготовка фахівців за новими професіями в умовах формальної і неформальної освіти (на прикладі зарубіжних країн). *Освіта дорослих : теорія, досвід, перспективи*. 2021. Випуск 1(19). С. 150–159.

13. Бацуровська І. В. Теоретичні і методичні засади освітньо-наукової підготовки магістрів в умовах масових відкритих дистанційних курсів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : 13.00.04. Житомир, 2019. 42 с.

14. Безбородих С. М. Особливості демократичного стилю управління менеджерів освіти. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка : Педагогічні науки*. 2018. №8 (322). Ч.1. С.44–50.

15. Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. І. та ін. Управління закладами освіти : теорія, історія, практика : колективна монографія / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань : Візаві, 2020. С.261–288. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/13505>

16. Безлюдна Н., Дудник Н. Інтерактивні технології навчання як засіб формування етичної компетентності майбутніх менеджерів освіти. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*. 2018. № 18. С. 27–34.

17. Бекман Е., Траффорд Б. Демократичне врядування в школах : посібник / пер. з англ. та адапт. Л. І. Паращенко; заг. ред. укр. версії Н. Г. Протасової. 4-те вид. Київ : Основа, 2018. 100 с.

18. Берека В. Теоретико-методичні основи фахової підготовки магістрів з менеджменту освіти : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : 13.00.04. Київ, 2008. 42 с.

19. Бескорса О. С. MOOC : платформи професійного саморозвитку майбутніх учителів англійської мови початкової школи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2021. Випуск 1(48). С. 33–39. DOI: 10.24144/2524-0609.2021.48.33-38.

20. Бец І. О. Розвиток інноваційної культури педагога в контексті оновлення системи освіти у вищих навчальних закладах. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2015. Випуск 1. С. 53–65.

21. Беляєв Ю. М. Стратегічне планування як основа професійної компетентності менеджера в сфері освіти. *Інноваційні моделі розвитку науково-методичної компетентності педагогів професійної і фахової передвищої освіти: досвід, проблеми, перспективи* : зб. матеріалів Міжнародної конференції з онлайн-трансляцією, м. Біла Церква, 20 травня 2021 р. Запоріжжя : ФОП Мокшанов В. В., 2021. С. 164–168.

22. Біляковська О. О. Тест як ефективний засіб оцінювання якості знань студентів. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2022. Випуск 204. С. 16–20. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2022-1-204-16-20>

23. Бондарєва Л. І. Навчальний тренінг як засіб професійної підготовки майбутніх менеджерів організацій в економічних університетах : дис... канд.

пед. наук : 13.00.04 / Інститут педагогіки і психології професійної освіти АПН України, 2006. 250 с.

24. Боренько Я. Освіта для демократичного громадянства та освіта з прав людини : Хартія Ради Європи з освіти для демократичного громадянства і освіти з прав людини та виклики для застосування європейських моделей навчання громадянству та правам людини для України. URL: <http://www.academia.edu/2053430>

25. Великий тлумачний словник сучасної української мови / за ред. В. Бусела. Київ, Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.

26. Вишневецький О. Орієнтири раціонального виховання. *Рідна школа*. 1994. Випуск 6. С. 42–46.

27. Від демократії в школі до демократії в громаді. DOCCU : громадська організація : вебсайт. URL: <https://doccu.in.ua/vid-demokratii-v-shkoli-do-demokratii-v/>

28. Вознюк Л. Роль менеджера освіти в оновленні сучасної школи. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*. 2013. №8. Частина 1. С. 180–185.

29. Волкова Н. П. Інтерактивні технології навчання у вищій школі : навч.-метод. посіб. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. 360 с.

30. Воробйова О., Дебич М., Луговий В., Оржель О., Слюсаренко О., Таланова Ж., Трима К. Механізми оцінювання якості вищої освіти в умовах євроінтеграції : монографія / за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ : Ін-т вищої освіти НАПН України, 2020. 220 с.

31. ВУМ online : вебсайт. URL: <https://vumonline.ua/>

32. Гаврілова Л. Г., Бескорса О. С., Ішутіна О. Є. Демократизація освітнього простору : досвід університетів України. *Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти*. 2021. Випуск 14(2). С. 5–16. DOI: <https://doi.org/10.31865/2414-9292.14.2021.237154>

33. Гаврілова Л. Г., Топольник Я. В. Цифрова культура, цифрова грамотність, цифрова компетентність як сучасні освітні феномени. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2017. Т. 61, № 5. С. 1–11.

34. Гагіна Н. В. Педагогічні умови формування у майбутніх менеджерів умінь конструктивної взаємодії у ситуації конфлікту : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : 13.00.04. Житоми, 2011. 22 с.

35. Герчанівська П. Е. Культурологія : термінологічний словник. Київ : Національна Академія керівних кадрів культури і мистецтв, 2015. 439 с.

36. Гладкова В. М. Акмесинергетичний підхід як методологія забезпечення якісної підготовки майбутніх менеджерів освіти. *Наука і освіта*. 2011. №6. С. 45–47. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/11551/1/Hladkova%20V.%20M.%202011.pdf>

37. Головешко Б. Р. Педагогічні умови формування лідерських якостей у майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту у вищому навчальному закладі : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Харків, 2017. 294 с.

38. Головка О. С. Аналіз вивчення концепції громадянського виховання студентів ЗВО. *Сучасні технології розвитку професійної майстерності майбутніх учителів* : матеріали IV Міжнародної інтернет-конференції (м. Умань, 22 жовтня 2020 р.). Умань, 2020. С. 33–37.

39. Головка О. С. Дефінітивний аналіз поняття «демократична культура майбутніх менеджерів освіти». *KELM (Knowledge, Education, Law, Management)*. 2022. № 3(47). С. 3–9. DOI: <https://doi.org/10.51647/kelm.2022.3.1>

40. Головка О. С. Закордонний досвід підготовки майбутніх менеджерів освіти в умовах неформальної освіти. *Наукові перспективи*. 2021. Випуск №12 (18). С. 536–545. DOI: <https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-12>

41. Головка О. С. Зарубіжний досвід розвитку культури демократії в освіті. *Перспективні напрями сучасної науки та освіти* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Слов'янськ, 19–20 травня 2020 р.). Слов'янськ : Видавництво «Папірус», 2020. С. 144–148.

42. Головка О. С. Компаративний аналіз понять «демократична культура» та «культура демократії» в контексті підготовки майбутніх

менеджерів освіти. *Професіоналізм педагога : теоретичні й методичні аспекти*. 2020. Випуск 13. С. 206 – 216. DOI: <https://doi.org/10.31865/2414-9292.13.2020.223143>

43. Головка О. С. Напрями і підходи до організації методологічної підготовки менеджера освіти. *Професіоналізм педагога в умовах освітніх інновацій* : матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Слов'янськ, 26–27 вересня 2019 р.). Слов'янськ : Видавництво «Папірус», 2019. С. 187–191.

44. Головка О. С. Теоретико-нормативні аспекти демократизації управління закладами освіти. *Креативна трансформація та модернізація сучасного суспільства* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 28 червня 2022 р.). Харків, 2022. С. 33–35.

45. Головка О. С. Теоретико-правові аспекти демократизації управління закладами вищої освіти в європейському освітньому просторі. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. Випуск 56. 2021. С. 15–31. DOI: <https://doi.org/10.34142/2312-1548.2021.56.02>

46. Головка О. С. Тренінг з демократії для майбутніх менеджерів освіти. *Демократія та освіта : викладання та навчання демократії в початковій школі та педагогічній освіті* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Слов'янськ, 21–22 квітня 2021 р.). Слов'янськ : ДДПУ, 2021. С. 40–45.

47. Головка О. С. Тренінгові методи розвитку демократичної культури майбутніх менеджерів освіти. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2021. Випуск 1(48). С. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2021.48.88-92>

48. Головка О. С. Філософський діалог як метод демократизації вищої освіти. *Методика викладання європейської інтеграції* : матеріали Всеукраїнського науково-методичного семінару. В рамках проекту Еразмус+ напряму ім. Жана Моне 621046-EPP-1-2020-1-UA-EPPJMO-MODULE

Європейська політична інтеграція : історична ретроспектива та сучасність (м. Глухів, 15 грудня 2020 р.). Глухів, 2020. С. 23–28.

49. Головка О., Головка С., Мелещенко Л. Тьюторський супровід як ресурс модернізації освітнього процесу закладу вищої освіти. *Гуманізація навчально-виховного процесу*. 2019. №5(97). С. 113–122. DOI: [https://doi.org/10.31865/2077-1827.5\(97\)2019.196465](https://doi.org/10.31865/2077-1827.5(97)2019.196465)

50. Головка С. Формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет». Слов'янськ, 2019. 324 с.

51. Гончар Л. В. Теоретичні і методичні засади формування культури професійної діяльності майбутніх менеджерів в освітньому середовищі університету : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : 13.00.04. Слов'янськ, 2021. 42 с.

52. Гончаренко С. Український педагогічний словник. Київ : Либідь, 1997. 373 с.

53. Горлач М., Кремень В., Рибалко В. Філософія : підручник. Харків : Консум, 2000. 672 с.

54. Гриньова В. М. Педагогічна культура майбутнього вчителя – організатора міжкультурної взаємодії школярів. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського*. 2015. №1. С. 130–134.

55. Гриньова В. М. Формування педагогічної культури майбутнього вчителя (теоретичний та методичний аспекти) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : 13.00.04 / Інститут педагогіки і психології професійної освіти АПН України. Київ, 2001. 60 с.

56. Гриценчук О. О., Овчарук О. В. Цифрові інструменти для створення та підтримки середовища освіти для демократичного громадянства у європейських країнах. *Компютер в школі та сім'ї*. 2020. № 2. С. 52–56. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/723125/>

57. Губа А. В. Теоретико-методичні засади формування управлінської культури вчителя – майбутнього менеджера освіти : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : 13.00.04. Луганськ, 2010. 46 с.

58. Гудзь Т., Кондрашов О. Мотивація як важливий чинник забезпечення якості вищої освіти. *Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті* : тези доповідей XLV Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2021 рік, м. Полтава, 13–14 квітня 2022 р. Полтава : ПУЕТ, 2022. Частина 1. С. 33–35.

59. Давидова Н. Автономізація цивільно-правового статусу вищого навчального закладу. *Юридичний вісник*. 2014. Випуск 4(33). С. 88–93.

60. Даниленко Л. І. Теоретико-методичні засади управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01. Київ, 2005. 487 с.

61. Дарманська І. М. Методи та прийоми формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти. *Наукові записки Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. 2019. Випуск СХХХХІІ (142). С. 69–79.

62. Демократична школа : практичний посібник / за ред. О. Шинаровської. Європейський центр імені Вергеланда, 2017. 38 с. URL: <https://theewc.org/content/uploads/2020/02/Tool-for-Democratic-School-Development-web-Ukrainian.pdf>

63. Демченко В. В. Тезаурус методичного працівника. Рівне : РОППО, 2012. 72 с.

64. Демченко Н. М. Організаційно-педагогічні умови підготовки конкурентноспроможного менеджера освіти у Ніжинському державному університеті імені Миколи Гоголя. *Модернізація професійної підготовки менеджерів* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, м. Ніжин, 29 вересня 2021 р. Ніжин : Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя, 2021. С. 31–34.

65. Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників : Постанова Кабінету Міністрів України №800 від 21.08.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#n18>

66. Долженков О. О., Черненко Н. М., Ручкіна М. М. Практико-зорієнтоване навчання як засіб професіоналізації майбутніх менеджерів освіти. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського*. 2020. Випуск 1(130). С. 66–72. DOI: <https://doi.org/10.24195/2617-6688-2020-1-9>

67. Драч І., Калашнікова С., Паламарчук О., Рябченко В., Червона Л. Механізми реалізації ефективного врядування в університетах України в умовах євроінтеграції : колективна монографія / за заг. ред. С. Калашнікової. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2020. 223 с.

68. Джурило А. П., Глушко О. З., Локшина О. І. та ін. Трансформаційні процеси у шкільній освіті країн Європейського Союзу та США : монографія. Київ : ТОВ «КОНВІ ПРІНТ», 2018. 192 с

69. Дубасенюк О. А. Професійна педагогічна освіта : акме-синергетичний підхід : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 389 с.

70. Дуплійчук О. М. Професійно-педагогічна підготовка майбутніх учителів-філологів до застосування проектно-комунікативних технологій : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Житомир, 2015. 322 с.

71. Ерсъозоглу І. Формування підготовленості майбутніх менеджерів освіти до інформаційно-аналітичної діяльності. *Наука і освіта*. 2015. № 2. С. 36–40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NiO_2015_2_9

72. Ефективні комунікації для освітніх управлінців. *EdEra*. URL: <https://courses.ed-era.com/courses/course-v1:EDERA-SMARTOSVITA+EC101+EC101/about>

73. Єжова О. О. Сутність організаційно-педагогічних умов педагогічного процесу. *Наукові записки НДУ ім. М. Гоголя. Психолого-*

педагогічні науки. 2014. №3. С. 39–43. URL:
<https://core.ac.uk/download/pdf/32308608.pdf>

74. Жигірь В. Вимоги до професійної підготовки сучасного менеджера освіти. *Молодь і ринок.* 2011. № 3. С. 50–55.

75. Жигірь В. Теоретичні і методичні засади формування професійно-педагогічних компетентностей майбутніх менеджерів освіти : автореф. на здобуття наук. ступеня д-ра. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2015. 19 с.

76. Житник Н. В. Організаційно-педагогічні умови підготовки бакалаврів економіки у коледжі II рівня акредитації : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Кривий Ріг, 2002. 233 с.

77. Загородній С. П. Розвиток у керівників загальноосвітніх навчальних закладів інноваційної компетентності у системі післядипломної освіти : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Вінницький державний педагогічний університет ім. Михайла Коцюбинського. Вінниця, 2017. 211 с.

78. Загребельна О. Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів освіти у процесі магістерської підготовки у вищому педагогічному навчальному закладі : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького. Мелітополь, 2018. 267 с.

79. Задорожна-Княгицька Л. В., Тимофєєва І. Б. Деонтологічні цінності менеджера освіти в контексті наукового дискурсу. *Молодий вчений.* 2019. Випуск 5.2 (69.2). С. 7–11. URL:
<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/5.2/2.pdf>

80. Задорожна-Княгицька Л. В. Культурологічні засади підготовки менеджерів освіти у магістратурі : концепція дослідження. *Актуальні проблеми науки та освіти* : збірник матеріалів XVI Підсумкової науково-практичної конференції викладачів, м. Маріуполь, 31 січня 2014 р. Маріуполь : МДУ, 2014. С. 205–207.

81. Задорожня-Княгницька Л. В. Співпраця університету та стейкхолдерів у контексті професійної підготовки менеджерів освіти.

Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2020. Випуск 72(2). С. 53–57. DOI: <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2020.72-2.10>

82. Задорожня-Княгницька Л. В. Структурно-компонентна модель деонтологічної підготовки менеджерів освіти в університетах. *Молодий вчений*. 2018. Випуск 4.1(56.1). С. 33–38. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/4.1/8.pdf>

83. Зазуліна Л. В. Діалогізація дидактичного процесу в курсовій підготовці педагогічних кадрів : автореф. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : 13.00.01. Київ, 2000. 19 с.

84. Зязюн І. А. Філософія педагогічної дії : монографія. Черкаси : Вид. від ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2008. 608 с.

85. Іванов Є. Демократизація управління освітніми закладами України (остання чверть ХХ ст. – початок ХХІ ст.) : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / ДЗ «Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка». Старобільськ, 2017. 215 с.

86. Іванов Є. Тенденції і перспективи демократизації управління освітніми закладами в Україні на засадах державно-громадського управління. *Pedagogy and Psychology : Science and Education a New Dimension*. 2017. №52. С. 30–33. URL:

http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3796/1/ped_psy_iv52_113.pdf

87. Інструмент демократичного розвитку школи : практичний посібник / за ред. О. Шинаровської. Європейський центр імені Вергеланда, 2019. 36 с. URL: https://www.schools-for-democracy.org/images/documents/75/praktychnyi_posibnyk_dlya_shkil_ua.pdf

88. Іонова О. М. Системний та синергетичний підходи. *Наукові підходи до педагогічних досліджень* : колективна монографія / за заг. ред. д-ра пед. наук, проф., чл.-кор. НАПН України В. І. Лозової. Харків : Вид-во Віровець А. П. «Апостроф», 2012. С. 22–81.

89. Історія української культури : словник термінів та понять. Укладач С. І. Побожій. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. 38 с.

90. Калашнікова С. А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06. Київ, 2011. 36 с.

91. Карамушка Л. М., Вознюк А. В. Зміст та структура навчального спецкурсу «Формування психологічної готовності керівників до управління педагогічними працівниками в освітніх округах». *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2017. №1(8). С. 23–37.

92. Киверялг А. А. Методы исследования в профессиональной педагогике. Таллин : ВАЛГУС, 1980. 334 с.

93. Кирильчук В. Т. Проблема емпіричного і теоретичного знання в науковому пізнанні. Наукові записки. 2010. Випуск 10. Частина 1. С. 171–173. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/4960/1/45.pdf>

94. Кірдан О. Упровадження інноваційних технологій навчання у професійну підготовку майбутніх менеджерів : досвід Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини. *Модернізація професійної підготовки менеджерів* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, м. Ніжин, 29 вересня 2021 р. / Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя. Ніжин, 2021. С. 57–59.

95. Клепко С. Ф. Чи сприяє система освіти України розвитку культури демократії. *DRAFT*. 2008. Випуск 7. С. 1–24.

96. Кобець В. М. Формування готовності майбутніх менеджерів до професійної діяльності в процесі навчання у вищому навчальному закладі : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля». Дніпро, 2021. 344 с.

97. Козаченко Г. В., Козаченко Р. О. Неформальна освіта як спосіб подолання викликів дистанційного навчання. *Дистанційна освіта в Україні* :

інноваційні, нормативно-правові, педагогічні аспекти. 2021. Випуск 1. С. 173–175. DOI: 10.18372/2786-5495.1.15774

98. Козлов Д. О. Теоретичні та методичні засади розвитку інноваційної культури майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти у процесі магістерської підготовки : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 / Сумський державний педагогічний університет імені А. С.Макаренка. Суми, 2020. 717 с.

99. Козлов Д. О. Теоретичні та методичні засади розвитку інноваційної культури майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти у процесі магістерської підготовки : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 / Сумський державний педагогічний університет імені А. С.Макаренка. Суми, 2020. 717 с.

100. Колесник В. Ю. Правові основи освітньої політики ЄС : автореф. дис. ... канд. юр. наук / 12.00.11. Одеса : Національний університет «Одеська юридична академія», 2020. 23 с.

101. Кондрашова Л. (2010). Емоційна домінанта підготовки майбутніх педагогів до професійної діяльності. *Рідна школа*. Випуск 7–8. С. 14–19.

102. Конкурс на участь у тренінгу для тренерів Всеукраїнської програми освіти для демократичного громадянства «Демократична школа». *Громадський простір* : вебсайт. URL: <https://www.prostir.ua/?grants=konkurs-na-uchast-y-treninhu-dlya-treneriv-vseukrajinskoji-prohramy-osvity-dlya-demokratychnoho-hromadyanstva-demokratychna-shkola>

103. Концепція громадянської освіти в Україні. URL: <http://osvita.khpg.org/index.php?id=976003974>

104. Концепція розвитку педагогічної освіти : Наказ Міністерства освіти і науки України від 16 липня 2018 р. № 776. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-koncepciyi-rozvitku-pedagogichnoyi-osviti> (дата звернення 26.04.2022).

105. Королюк С. Які компетентності варто розвивати керівнику нової української школи. *Імідж сучасного педагога*. 2018. Випуск 4(181). С. 5–9. DOI: 10.33272/2522-9729-2018-4 (181)-5-9
106. Корольова І. І. Педагогічні умови формування професійної компетентності майбутніх менеджерів освітньої галузі. *Педагогічний альманах*. 2017. Випуск 36. С. 194–199.
107. Кравченко Л. М. Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти : монографія. Полтава : Техсервіс, 2006. 422 с.
108. Кремень В. Г. Педагогічна синергетика : понятійно-категоріальний синтез. *Теорія і практика управління соціальними системами : філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2013. № 3. С. 3–19.
109. Кузьменко Ю. А. Проблема вияву лідерської позиції в ході контекстної практичної підготовки та стажування майбутніх магістрів з управління навчальними закладами. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки*. 2019. Випуск 1(17). С. 243–250. DOI: 10.32342/2522-4115-2019-1-17-30
110. Купчак М., Саміло А. Професійна мотивація як внутрішній чинник-розвитку професіоналізму майбутнього менеджера. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2020. Випуск 21. С. 107–112. DOI: 10.32447/20784643.21.2020.13
111. Лалак Н. В., Комарницька А. В., Попович М. І. Професійно-особистісні якості майбутнього керівника закладу освіти. *Шляхи розвитку науки в сучасних кризових умовах* : матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 28–29 травня 2020 р. Дніпро, 2020. Том 1. С. 572–573.
112. Латигіна Н. А. Цінності та ідеали демократії. *Гілея : науковий вісник*. 2011. Випуск 50. С. 654–661.
113. Лебідь О. В. Теоретичні та методичні основи формування готовності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління в умовах магістратури : дис. ... д-ра пед. наук :

13.00.04 / ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка. Луганськ, 2018. 697 с.

114. Левківська К. В. Ціннісні засади діяльності освітніх закладів : навчально-методичний посібник. Житомир : Видавництво ЖДУ, 2017. 136 с.

115. Любарець В. Теорія і практика професійної підготовки майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності в умовах інформаційно-освітнього середовища : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 / Національний педагогічний університете імені М. П. Драгоманова. Київ, 2019. 515 с.

116. Любченко О. В. Конфліктологічні уміння майбутніх економістів та їх формування засобами діалогічно-дискусійних технологій. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Серія : Педагогічні науки*. 2014. Випуск 3. С. 186–192.

117. Малік М. В. Підготовка майбутніх менеджерів освіти до управління загальноосвітнім навчальним закладом в умовах інклюзії : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / ДЗ «Південноукр. нац. пед. ун-т ім. К. Д. Ушинського». Одеса, 2015. 300 с.

118. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків : ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.

119. Маслоу А. Мотивация и личность. Санкт-Петербург : Евразия, 1999. 234 с.

120. Матусевич Т. Розвиток культури демократії як аксіологічна проблема. *Соціокультурні виклики сучасності : потреба у теоретичному осмисленні* : колективна монографія. Острого : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2022. С. 45–65.

121. Махиня Т. Використання масових відкритих онлайн курсів у підготовці керівників закладів освіти в умовах магістратури. *Андрагогічний супровід особистісного та професійного зростання педагога* : збірник матеріалів Регіональної науково-практичної інтернет-конференції. Житомир : Полісся, 2020.

122. Махиня Т. Інтеграція масових відкритих онлайн курсів у процес підготовки менеджерів освіти в умовах магістратури. *Адаптивне управління : теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2020. Випуск 10(19). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-10\(19\)-17](https://doi.org/10.33296/2707-0255-10(19)-17)

123. Машкіна С. В., Усатенко Т. П., Хомич Л. О., Шахрай Т. О. Теоретичні засади культурологічного підходу у підготовці педагога до виховної діяльності : монографія. Київ : ПООД НАПН України, 2016. 168 с.

124. Менеджмент : освітньо-професійна програма підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, галузі знань 07 Управління та адміністрування. Слов'янськ : ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет», 2021. 27 с. URL: <https://cutt.ly/PLy62Ay>

125. Менеджмент закладів освіти, культури і спорту : освітньо-професійна програма підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, галузі знань 07 Управління та адміністрування. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2019. 18 с. URL: https://www.znu.edu.ua/opp2020/mag/men/opp_menedzhment_zaklad_v_osv_ti_kul_turi_ta_sportu_mag_str.pdf

126. Мишишин І., Калагурка Х. Професійна компетентність сучасного менеджера освіти. *Молодь і ринок*. 2019. №7(174). С. 67–71. URL: <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/167288/175925>

127. Мозгова Л. А. Модель керівника навчального закладу в сучасному освітньому просторі : управлінський аспект. *Народна освіта : електронне наукове фахове видання*. 2015. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=3896

128. Морзе Н. В., Буйницька О. П., Варченко-Троценко Л. О. Створення сучасного електронного курсу в системі MOODLE : навчальний посібник. Кам'янець-Подільський, ПП Буйницький О. А., 2016. 232 с.

129. Мороховець Г. Ю. Тестування як форма контролю та діагностики знань здобувачів вищої освіти. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2018. Випуск 3(70). С. 11–15. URL: <http://otr.iod.gov.ua/images/pdf/2018/3/04.pdf>
130. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України від 25 червня 2013 р. № 344/2013. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3442013-15402>
131. Недискримінаційний підхід у навчанні. *EdEra*. URL: <https://courses.ed-era.com/courses/course-v1:EdEra-Studena+Inc+1/about>
132. Немченко С. Теоретичні і методичні засади підготовки менеджерів освіти до рефлексивного управління : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 / Українська інженерно-педагогічна академія. Харків, 2021. 485 с.
133. Немченко С. Г., Крижко В. В., Боднар О. С., Радул В. В., Старокошко О. М., Кондратенко Ю. І. Управління закладом освіти : підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ : БДПУ, 2022. 506 с.
134. Ничкало Н. Г. Інформаційна культура : проблеми перспективи і педагогічних досліджень. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців : методологія, теорія, досвід, проблеми* : зб. наукових праць. Вінниця, 2009. № 2. С. 40–46.
135. Новик І. М. Підготовка майбутніх учителів початкових класів до діагностичного супроводу розвитку пізнавальних інтересів молодших школярів : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2016. 318 с.
136. Овчаренко О. М. Формування комунікативних навичок майбутніх менеджерів. *Якість вищої освіти : вдосконалення змісту та організації практичної підготовки студентів* : матеріали XL Міжнародної науково-методичної конференції, м. Полтава, 25–26 лютого 2015 р. Полтава : ПУЕТ, 2015. С. 396–398.
137. Овчарук О. Цифрові інструменти підтримки середовища школи для реалізації освіти для демократичного громадянства. *Сучасні інформаційні*

технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців : методологія, теорія, досвід, проблеми. 2021. Випуск 60. С. 90–98. DOI: 10.31652/2412-1142-2021-60-90-98

138. Олексін Ю. П., Цінівський І. О. Специфіка підготовки менеджерів освіти в Україні. *Науковий погляд у майбутнє.* 2019. Випуск 14. Том 2. С. 21–29. URL: <https://www.sworld.com.ua/konferua14/3.pdf>

139. Олійник В. В. Підготовка управлінців в системі післядипломної освіти в умовах трансформації державного управління. *Науковий вісник Академії муніципального управління : Серія «Управління».* 2014. Випуск 2. С. 97–104.

140. Онаць О. М. Феномен педагогічної культури у змісті підручника для керівника загальноосвітнього навчального закладу. 2015. Випуск 15. Частина 2. С. 104–118. URL: <http://ipvid.org.ua/upload/iblock/a84/a849ee12bd97925028665697f08061ca.pdf>

141. Освітні, педагогічні науки : освітньо-професійна програма підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки, галузі знань 01 Освіта/Педагогіка. Мукачєво : Мукачівський державний університет, 2020. 19 с. URL: <https://cutt.ly/bLem7Qp>

142. Павлик Н. Теорія і практика організації неформальної освіти молоді : навчальний посібник. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2017. 162 с.

143. Пальшкова І. О. Культурологічний підхід до формування особистості майбутнього вчителя в педагогіці вищої школи. *Вісник Черкаського університету.* 2009. С. 99–104. URL: <http://eprints.cdu.edu.ua/1544/1/142-97-102.pdf>

144. Панченко Л. 2018. Масові он-лайн відкриті курси для розвитку педагога Нової української школи. *Методист, 2 (74),* с. 59–63.

145. Пилинський Я. М. Громадянська освіта в Україні. *Політична та громадянська культура сучасного українського суспільства.* 2016. URL:

http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10292/Pylynskyi_Hromadianska_osvita.pdf

146. Педагогіка : методичні рекомендації до семінарських занять для магістрів усіх спеціальностей. М. Ф. Мисак (укладач). Львів : Львівський національний аграрний університет, 2011. 66 с.

147. Пермінова С. О. Комунікативна компетентність менеджера в сучасній діловій взаємодії. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2009. № 16(1). С. 30–35.

148. Пищик О. Розвиток комунікативної культури керівників закладів професійної освіти в сучасних умовах. *Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка*. 2018. Випуск 16. С. 61–68. DOI: <https://doi.org/10.32835/2223-5752.2018.16.61-68>

149. Піддячий В. М. Підвищення рівня готовності педагогів до організації неформальної освіти методом тренінгу. Матеріали конференцій МЦНД, 2021. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/mcnd/article/view/15944>

150. Підласий І. П. Діагностика та експертиза педагогічних проектів : навчальний посібник. Київ : Україна, 1998. 343 с.

151. Піпчак С. Н., Фенчак Л. М. Застосування тренінгових педагогічних технологій у процесі підготовки майбутніх менеджерів освіти. *Наука майбутнього*. 2021. Випуск 1(7). С. 98–102.

152. Подокшина Д. І. Сутність поняття «професійні уміння». *Збірник наукових праць «Педагогічні науки»*. 2011. №60. Том 1. С. 269–273. URL: <https://ps.journal.kspu.edu/index.php/ps/article/view/3717>

153. Полещук Л. Педагогічні умови формування професійно-значущих якостей майбутніх менеджерів освіти. *Молодь і ринок*. 2020. №6(185). С. 157–162. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2020.225799>

154. Полещук Л. В. Науково-теоретичні підходи до формування професійно-значущих якостей менеджерів освіти. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія : Педагогіка і психологія*. 2014. № 42(2). С. 86–91.

155. Права людини в освітньому просторі. *EdEra*. URL: https://courses.ed-era.com/courses/course-v1:EDERA_OSCE+HRE101+2019/about
156. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. Дата оновлення : 12.07.2020. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
157. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. Дата оновлення : 24.06.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
158. Про Стратегію національно-патріотичного виховання дітей та молоді на 2016–2020 роки : Указ Президента України від 18.05.2019 № 286/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580/2015#Text>
159. Про схвалення Концепції громадянської освіти в Україні : Розпорядження Кабінету міністрів України від 3 жовтня 2018 р. № 710-р. URL: <http://osvita.khpg.org/index.php?id=976003974>
160. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 р. №722/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>
161. Прокопенко І. А. Система підготовки майбутніх учителів до фасилітаційної взаємодії з учнями закладів загальної середньої освіти : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 / Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди. Харків, 2021. 526 с.
162. Протасова Н. Г., Крисюк С. В., Лукіна Т. О. та ін. Державне управління у сфері освіти : конспект лекцій з дисциплін нормативної частини магістерської програми за спеціальністю «Державне управління у сфері освіти» / за заг. ред. Н. Г. Протасової. Київ : НАДУ, 2012. 60 с.
163. Прохор І. П. Тенденції в управлінні приватною вищою освітою України в умовах Європейської інтеграції : дис. ... канд. пед. наук. : 13.00.06 / Інститут вищої освіти Національної академії педагогічних наук України. Київ, 2015. 312 с.

164. Розвиток людського капіталу : Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu>

165. Розвиток управлінської культури керівників професійно-технічних навчальних закладів : посібник / В. І. Свистун, В. С. Болгаріна, В. А. Григор'єва, Г. В. Єльнікова, Л. Д. Кузьмінська, Ю. С. Палькевич, Л. М. Петренко; за ред. В. І. Свистун. Київ : ІІТО НАПН України, 2015. 141 с.

166. Романенко А. О., Демченко Н. М. Педагогічні умови формування культури ділового спілкування майбутніх менеджерів освіти у ВНЗ. Початкова освіта : історія, проблеми, перспективи : матеріали II-ї Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Ніжин, 17 жовтня 2019 р. Ніжин : Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя, 2019. С. 190–192.

167. Романенко Н. А. Підготовка майбутніх менеджерів освіти до професійної діяльності в умовах інноваційного середовища : дис. канд. пед. наук : 13.00.04 / ДЗ «Південноукр. нац. пед. ун-т ім. К. Д. Ушинського». Одеса, 2009. 247 с.

168. Рудакевич М. Формування демократичної професійної культури державних службовців. *Університетські наукові записки*. 2008. Випуск 3. С. 388–393.

169. Рутьян Л. Соціально-педагогічні умови впровадження неформальної освіти в освітнє середовище закладів вищої освіти. *Молодь і ринок*. 2019. Випуск 10(177). С. 162–166. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2019.187329>

170. Савченко О. Системний підхід до модернізації змісту загальної середньої освіти. *Рідна школа*. 2010. № 1–2. С. 3–7.

171. Савченко О. П. Культурологічний підхід до підготовки майбутніх учителів. *Наука і освіта*. 2012. № 8. С. 146–148.

172. Самодумська О. Організаційно-педагогічні умови підготовки майбутніх науково-педагогічних працівників до навчання дорослих в умовах неформальної освіти. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка. Серія : Педагогічні науки*. 2019. Випуск 1. С. 183–187. URL: <https://visnyk.chnpu.edu.ua/download/vs157/37.pdf> (дата звернення: 02.08.2021).

173. Самойленко О. МООС-платформи як інструмент інформальної освіти дорослих. *Педагогічні науки : теорія, історія, інноваційні технології*. 2019. № 4. С. 103–116. URL: https://repository.sspu.edu.ua/bitstream/123456789/7433/1/Samoilenko_MOOS-platformy.pdf (дата звернення: 15.12.2021)

174. Сбруєва А. Формування європейського виміру забезпечення якості вищої освіти в контексті інтернаціоналізації освітнього простору : монографія. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2019. 254 с.

175. Свіжевська С. А. Розвиток системи акредитації у вищій освіті України (кінець ХХ – початок ХХІ ст.) : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Інститут вищої освіти Національної академії педагогічних наук України. Київ, 2015. 320 с.

176. Секрети успішних директора і директорки школи. *Prometheus*. URL: https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:EWC+DS102+2021_T1/about

177. Сеньовська Н. Л., Нестайко І. М. Формування саморегуляційних умінь педагогів : тренінг онлайн і тренінг офлайн. *Virtus : Scientific Journal*. 2021. № 59. С. 25–29.

178. Сидорчук Н. Г. Проблема професійно-педагогічної освіти: теоретико-методологічні засади дослідження. *Професійна підготовка фахівців : креативний підхід* : монографія / за ред. О.А. Дубасенюк. Житомир : Вид-во Євенок О.О., 2017. С. 82–120.

179. Сисоєва С. Інтерактивні технології навчання дорослих : навчально-методичний посібник. Київ : ВД «ЕКМО», 2011. 324 с.

180. Сігаєва Л., Опольська А. Підготовка освітніх менеджерів на засадах андрагогіки. Теоретична і дидактична філологія. 2017. Випуск 24. С. 201–208. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tdf_2017_24_25

181. Сікора Я. Використання тренінгів у професійній підготовці компетентних фахівців з інформатики. *Психолого-педагогічні проблеми сільської школи: збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини*. 2011. Випуск 36. С. 115–121.

182. Сірик Л. Сократівський метод та його модернізація в евристичній освіті США. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*. 2011. № 3. С. 68–74.

183. Словник-довідник для підготовки до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Філософія» (для студентів денної, заочної та дистанційної форм навчання усіх напрямів підготовки) / уклад. Н. В. Козирєва. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 69 с.

184. Сорока О. В. Модель функціональної компетентності керівника сучасного навчально-виховного закладу. *Вісник Черкаського університету. Серія : Педагогічні науки*. 2009. Випуск 147. С. 150–156.

185. Стандарт вищої світи України (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : Міністерство освіти і науки України, 2019. 14 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf>

186. Стартуємо до успішної школи. *Prometheus*. URL: https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:EWC+DS101+2020_T3/about

187. Стасюк В. Д. Педагогічні умови професійної підготовки майбутніх економістів у комплексі «школа – вищий заклад освіти» : дис. ... канд. пед.наук : 13.00.04. Одеса, 2003. 280 с.

188. Стеценко, Н., Ткачук Г. Формування управлінських навичок майбутніх менеджерів освіти в умовах дистанційного навчання. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та*

перспективи. 2021. Випуск 79. Том 2. С. 135–139. DOI: <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2021.79.2.29>

189. Стрельніков В. Ю. Розвиток управлінської культури майбутніх менеджерів в умовах магістратури. *Імідж сучасного педагога*. 2018. Випуск 5 (182). С. 21–24.

190. Сущенко А. В. Досвід підготовки менеджерів організацій в умовах магістратури. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. Запоріжжя. 2015. Випуск 45(98). С. 497–504.

191. Терлецька Т. Аналіз використання масових відкритих онлайн курсів в освітньому процесі університету на прикладі спеціальності «Дошкільна освіта». *Електронне наукове фахове видання «Відкрите освітнє Е-середовище сучасного університету»*. 2020. Випуск 8. С. 136–146.

192. Ткаченко В. Підготовка керівників закладів освіти на основі компетентнісного підходу : досвід Сполученого Королівства : дис. ... канд. пед. наук / 13.00.04. Київ : Національна академія педагогічних наук України, 2021. 256 с.

193. Ткаченко В. П. Теоретичні основи підготовки фахівців з управління у галузі освіти. *Педагогічні науки*. 2017. Випуск 77(1). С. 175–181. URL: <https://ps.journal.kspu.edu/index.php/ps/article/view/664> (дата звернення: 11.12.2021).

194. Товканець О. Особливості управління освітою в центральноевропейських країнах на регіональному та національному рівнях. *Молодь і ринок*. 2021. Випуск 5(191). С. 25–31. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2021.239265>

195. Товканець О. С. Педагогічні умови формування професійної компетентності фахівців з менеджменту освіти у центральноевропейських країнах. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка*. 2021. Випуск 13(169). С. 151–156. DOI: 10.5281/zenodo.5077981

196. Торган М. М. Підготовка менеджерів освіти до здійснення контрольньо-діагностичних функцій : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / ДЗ «Південноукр. нац. пед. ун-т ім. К. Д. Ушинського». Одеса, 2011. 226 с.

197. Трамбовецька Н., Іванюк О., Гавінек-Дагаргулія М., Каравай А., Яцик В., Дятел О. Ідеї. Натхнення. Рішення : посібник для тренерів неформальної освіти / упоряд. Н. Трамбовецька. Київ, 2015. 104 с.

198. Тютюнник А. В. Технології візуалізації у світових дослідженнях. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. 2020. Випуск 9. С. 161–168. DOI: 10.28925/2414-0325.2020.9.13

199. Управління закладом позашкільної освіти : сучасні тренди, співпраця, проєкти: посібник / за науковою редакцією, упорядкуванням О. Просіної, Я. Швень. Біла Церква, ТОВ «Білоцерквдрук». 252 с.

200. Управління навчальним закладом : освітньо-професійна програма підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, галузі знань 07 Управління та адміністрування. Харків : Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, 2019. 21 с. URL: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/1/Upravlinnya-navchalnym-zakladrm-OPP-2022-magistr.pdf>

201. Управління навчальним закладом : освітньо-професійна програма підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, галузі знань 07 Управління та адміністрування. Київ : ДЗВО «Університет менеджменту освіти», 2020. 19 с. URL: <https://cutt.ly/SLiv07y>

202. Управління навчальним закладом : освітня програма підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, галузі знань 07 Управління та адміністрування. Біла Церква : ДЗВО «Університет менеджменту освіти» Білоцерківський інститут неперервної професійної освіти, 2021. 35 с. URL: <https://cutt.ly/AK57z5H>

203. Управління навчальним закладом : освітня програма підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073

Менеджмент, галузі знань 07 Управління та адміністрування. Дрогобич : Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, 2018. 18 с. URL: <https://dspu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/osvitnya-programa-magistr-unz.pdf>

204. Управління навчальним закладом : освітня програма підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, галузі знань 07 Управління та адміністрування. Івано-Франківськ : Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2022. 15 с. URL: <https://cutt.ly/OLy5BnH>

205. Успішне вчителювання – прості рецепти щодня. Prometheus. URL: https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:EWC+DS101+2021_T1_3/about

206. Федорчук В. М. Тренінг особистісного зростання : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 250 с.

207. Філософський енциклопедичний словник / за ред. В. І. Шинкарука. Київ : Абрис, 2002. 751 с.

208. Хартія Ради Європи з освіти для демократичного громадянства й освіти з прав людини. Рекомендація CM/Rec (2010) 7, ухвалена Комітетом Міністрів Ради Європи 11 травня 2010 р., та пояснювальний меморандум. Видавництво Ради Європи : F-67075 Strasbourg Cedex, 2010. 38 с. URL: <http://loippo.lviv.ua/files/2017/Zaxodu/Khartia.pdf>

209. Хриков Є. М. Педагогічні умови в структурі наукового знання. Шлях освіти. 2011. №2. С. 11–15. URL: <http://dSPACE.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2797/1/ped.umovi.pdf>

210. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навчальний посібник. Частина 1. Харків : ФОП Андреев К.В., 2016. 354 с.

211. Хриков Є. М., Іванов Є. В. Стан демократизації управління навчальними закладами. Актуальні проблеми освітнього, публічного та соціального менеджменту : колективна монографія / за ред. Є. М. Хрикова, О. І. Кравченко. Старобільськ, 2018. С. 99–151.

212. Царенко О. Політична участь громадян України в умовах політичної нестабільності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. політич. наук : 23.00.02. Одеса, 2013. 22 с.

213. Червона Л. та ін. Роль студентської спільноти у забезпеченні ефективного врядування. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо механізмів реалізації ефективного врядування в університетах. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України. 2019. С. 70–96. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2020/04/Analiz_dosvidu_vriaduvania_v_univer_ch2_analit_IVO-2019-96p_avtors-kolektiv.pdf

214. Червона Л. Участь студентів в університетському врядуванні: український досвід. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*. 2019. Випуск 2(8). DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2019-8-2-119-132>

215. Чистякова Л. Сучасні освітні технології у розвитку екологічної культури майбутніх учителів. *Молодь і ринок*. 2020. Випуск 6–7. С. 111–115. URL: <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/225779/225538>

216. Шарова Т. М., Шаров С. В. Масові відкриті онлайн курси як можливість підвищення конкурентоспроможності фахівця. *Молодий вчений*. 2018. Випуск 9.61.1. С. 137–140.

217. Шеломовська О. Реформування державного управління вищою освітою в Україні на основі європейського досвіду. *Публічне адміністрування : теорія та практика*. 2014. Випуск 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2014_1_15

218. Шехавцова С. О. Міжкультурна комунікація в освіті як імператив демократичного розвитку суспільства. *Професіоналізм педагога : теоретичні й методичні аспекти*. 2022. Випуск 2(17). С. 174–184. DOI: <https://doi.org/10.31865/2414-9292.17.2022.260021>

219. Школа та громада для дитини. *Prometheus*. URL: https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:EWC+DS101+2021_T1_4/about
220. Штепа О.В. Підготовка конкурентоздатних управлінських кадрів в умовах запровадження європейських стандартів вищої освіти в Україні. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського*. Серія : Економічні науки. 2015. № 1. С. 134–137.
221. Шуневич Б., Рак Н. Перспективи використання масових відкритих онлайн-курсів у закладах вищої освіти України. *Вісник Львівського університету. Серія педагогічна*. 2019. Випуск 34. С. 271–278. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/vpe.2019.34.10596>
222. Юнг К. Аналитическая психология. Санкт-Петербург : Кентавр, 1994. 136 с.
223. Abdulbaki Kh., Suhaimi M., Alsaqqaf A., Jawad W. The Use of the Discussion Method at University : Enhancement of Teaching and Learning. *International Journal of Higher Education*. 2018. Volume 7(6). P. 118–128.
224. Ackermann E. Constructing knowledge and transforming the world. *A learning zone of one's own : Sharing representations and flow in collaborative learning environments*. 2004. № 1. Pp. 15–37.
225. Adamczyk S., Bullinger A. C., Möslein K. M. Innovation Contests : A Review, Classification and Outlook. *Creativity and Innovation Management*. 2012. Vol. 21(4). Pp. 335–360.
226. Alshurman M. Democratic Education and Administration. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2015. Volume 176. Pp. 861–869. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.01.551
227. Apple M. W., Beane J. A. Democratic schools : Lessons in powerful education. Portsmouth : Heinemann, 2007.
228. Assessing competences for democratic culture : principles, methods, examples. Council of Europe. 2021. URL: <https://rm.coe.int/prems-005521-assessing-competences-for-democratic-culture/1680a3bd41>

229. Bäckman E., Trafford B. Democratic Governance of Schools. Strasbourg : Council of Europe Publishing, 2007. 101 p.
230. Balay R. Conflict Management Strategies of Administrators and Teachers. *Asian Journal of Management Cases*. 2006. Volume 3(1). Pp. 5–24. DOI: 10.1177/097282010500300103
231. Bayarystanova E., Arenova A., Nurmuhametova R. Education System Management And Professional Competence Of Managers. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2014. Vol. 140. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.04.448
232. Biesta G., Priestley V., Robinson S. The role of beliefs in teacher agency. *Teachers and Teaching : theory and practice*. 2015. Volume 21. No. 6. Pp. 624–640. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/13540602.2015.1044325>
233. Brookfield S. D., Preskill S. Discussion as a Way of Teaching: Tools and Techniques for Democratic Classrooms. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1999. 336 p.
234. Brooks R. The construction of higher education students within national policy: a cross-European comparison. *A Journal of Comparative and International Education*. 2021. Volume 51(2). Pp. 161–180, DOI: 10.1080/03057925.2019.1604118
235. Carr P. Educators and education for democracy : Moving beyond “thin” democracy. *International Journal of Education for Democracy*. 2008. Volume 1. No. 2. Pp. 147–165.
236. Caza A., Brower H. Mentioning the Unmentioned : An Interactive Interview About the Informal Management Curriculum. *Academy of Management Learning & Education*. 2014. Issue 14. P. 96–110. DOI: 10.5465/amle.2013.0164.
237. Charter on Education for Democratic Citizenship and Human Rights Education : Recommendation of the Committee of Ministers. CM/Rec(2010)7. URL: <https://rm.coe.int/16803034e5> (дата звернення 11.04.2022).
238. Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Leuven and Louvain-la-Neuve. 2009. URL:

http://europa.eu/rapid/press-release_IP-09-675_en.htm (дата звернення: 10.12.2021).

239. Dadvand B. Teaching for Democracy: Towards an Ecological Understanding of Pre-Service Teachers' Beliefs. *Australian Journal of Teacher Education*. 2015. Volume 40(2). Pp. 76–93.

240. Democratic governance of schools. <https://rm.coe.int/democratic-governance-of-schools/16804915a4> (дата звернення 11.07.2021).

241. EU Action Plan on Human Rights and Democracy 2020–2024 : Joint Communication to the European Parliament and the Council 25.3.2020 JOIN(2020) 5. URL: https://www.eeas.europa.eu/human-rights-democracy/eu-action-plan-human-rights-and-democracy_en (дата звернення 07.04.2021).

242. Europe 2020 : A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. COM(2010) 2020 final. Brussels : European Commission, 2010. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF> (дата звернення: 10.12.2021).

243. European Commission/EACEA/Eurydice. Promoting citizenship and the common values of freedom, tolerance and non-discrimination through education : Overview of education policy developments in Europe following the Paris Declaration of 17 March 2015. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2016. 16 p.

244. European guidelines for validating non-formal and informal learning. 2015. URL: <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/3073> (дата звернення: 10.12.2021).

245. European Parliament resolution of 6 April 2022 on the implementation of citizenship education actions. 2022. URL: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2022-0114_EN.html (дата доступу: 06.07.2022).

246. Fisser, P. H. G. Training the educational manager. *Lifelong Learning in the Digital Age*. IFIP The International Federation for Information Processing.

Volume 137. Boston : Springer, 2004. DOI: https://doi.org/10.1007/1-4020-7843-9_9

247. Freire P. Education for critical consciousness / ed. By A.-M. Araujo Freire, D. Macedo. New York : Continuum International Publishing Group, 1998. Pp. 80–110.

248. Fund for Democratic Culture : Promoting Democratic Culture. URL: <http://fundfordemocraticculture.org/home-en/> (дата звернення: 19.06.2021).

249. Glance D., Forsey M., Riley M. The pedagogical foundations of massive open online courses. *First Monday*. 2013. Issue 18(5). DOI: 10.5210%2Ffm.v18i5.4350

250. Gordon M., Andrea R. John Dewey's Democracy and Education in an Era of Globalization. *Educational Philosophy and Theory*. 2016. Volume 48(10). Pp 977–980. DOI: 10.1080/00131857.2016.1204742

251. Governing Documents : The University of Munich. URL: <https://www.tum.de/en/about-tum/our-university/governing-documents>

252. Graz Declaration – Forward from Berlin: the role of universities. URL: http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/COM_PUB_Graz_publication_final.1069326105539.pdf (дата звернення: 07.09.2021).

253. Gurr D., Drysdale L., Goode H. An open systems model of successful school leadership. *Journal of Educational Administration*. 2022. Vol. 60. No. 1. Pp. 21–40. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEA-04-2021-0091>

254. Headrick J. Leadership Education and MOOCs : A Content Analysis Approach to Understanding the Pedagogy and Characteristics of Leadership Massive Open Online Courses (MOOCs). University of Nebraska Lincoln, 2020. DOI: 10.13140/RG.2.2.10260.04481.

255. Helskog G. H., Stokke Ch. Dialogos Philosophical Dialogues as an Approach to Intercultural and Interfaith Dialogue in Education. *Promoting Dialogical Democracy*. 2014. Pp. 182–201.

256. Helskog G. H. Philosophising the Dialogos Way toward Wisdom in Education. Between Critical Thinking and Spiritual Contemplation. London : Routledge Publishing Ltd., 2019. 282 p.

257. Higher Education and Research Act : UK Public General Acts. 2017. URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2017/29/contents/enacted>

258. Iloanya, J. Democratisation of Teaching and Learning: A Tool for the Implementation of the Tuning Approach in Higher Education? *Tuning Journal for Higher Education*. 2017. Volume 4(2). Pp. 257–276. DOI: 10.18543/tjhe-4(2)-2017pp257-276

259. Jensen R. D. The Effectiveness of the Socratic Method in Developing Critical Thinking Skills in English. Online Submission. 2015. URL: <https://eric.ed.gov/?id=ED557162> (дата звернення 20.09.2019)

260. Jónsson Ó. P., Garces Rodriguez, A. Educating democracy : Competences for a democratic culture. *Education, Citizenship and Social Justice*. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/1746197919886873>

261. Knezic D., Wubbels T., Elbers E., Hajer M. The Socratic Dialogue and teacher education. *Teaching and Teacher Education*. 2010. Volume 26. Issue 4. Pp. 1104–1111. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2009.11.006>

262. Kula S. S., Aytaç T. Comparative Analysis of Democratic Attitude and Value Perceptions of School Administrators, Teachers, Preservice Teachers and Students : A Meta-Analysis Study. *International Journal of Psychology and Educational Studies*. 2022. Volume 9(1). Pp. 244–261. DOI: <https://doi.org/10.52380/ijpes.2022.9.1.558>

263. Lajčin, D. Difficult Situations in Educational Management. *Acta Educationis Generalis*. 2021. Volume 11. Number 2. Pp. 129–144. DOI: <https://doi.org/10.2478/atd-2021-0017>

264. Lawler E. E. The Future of Leadership. San Francisco : Jossey-Bass, 2001.

265. Liggett R. Toward A Conceptualization of Democratic Leadership in a Professional Context. *Canadian Journal of Educational Administration and*

Policy. 2020. Volume 193. Pp. 115–127. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1261248.pdf>

266. Lumino R., Landri P. Network time for the European Higher Education Area. *Educational Philosophy and Theory*. 2020. Volume 52(6). Pp. 653–663. DOI: 10.1080/00131857.2019.1708328

267. Lyons R., Brown M., Donlon E. Moving the Hackathon Online : Reimagining Pedagogy for the Digital Age. *Distance Education in China*. 2021. Volume 7. Pp. 1–18. URL: <https://www.dcu.ie/sites/default/files/inline-files/Hackathons%20Article%20China%202021.pdf>

268. McAuley A., Stewart B., Siemens G., Cormier D. Massive open online courses : Digital ways of knowing and learning. The MOOC model for digital practice. 2010. 64 p. URL: http://www.elearnspace.org/Articles/MOOC_Final.pdf

269. Meyer-Bisch, P. (Ed.). (1995). *Culture of democracy: a challenge for schools*. Vendôme, France: UNESCO Publishing.

270. Murati R. Conception and Definition of the Democratization of Education. *Journal of Education and Practice*. 2015. Volume 6. Number 30. Pp. 173–183.

271. OECD IMHE-HEFCE Project on International Comparative Higher Education Financial Management and Governance : Financial Management and Governance in HEIS : Germany. URL: <https://www.oecd.org/germany/33643524.PDF>

272. Prometheus : вебсайт. URL: <https://prometheus.org.ua/> (дата звернення: 08.09.2020).

273. Recommendation Rec (2007) 6 of the Committee of Ministers to member states on the Public Responsibility for Higher Education and Research. URL: https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=09000016805d5dae

274. Reference Framework of Competences for Democratic Culture. (2018). Council of Europe. URL: <https://www.coe.int/en/web/campaign-free-to->

[speak-safe-to-learn/reference-framework-of-competences-for-democratic-culture](#)

(дата звернення: 05.04.2022).

275. Relly S. J. Moving from competence to excellence: the role of training managers in providing pedagogical leadership in UK further education. *Journal of Further and Higher Education*. 2021. Volume 45(5). Pp. 704–716. DOI: 10.1080/0309877X.2020.1812548

276. Rumbley L. E. Higher Education Leadership and Management Training : Global Maps and Gaps. *International Higher Education*. 2018. Issue 93. Pp. 4–6. DOI: 10.6017/ihe.2018.93.10368

277. Şanlı Ö., Altun M. The significance of establishing democratic education environment at schools. *Journal of Educational and Instructional Studies in the World*. 2015. Volume 5(2). Pp. 1–9.

278. Sant E, McDonnell J, Pashby K, Menendez Alvarez-Hevia D. Pedagogies of agonistic democracy and citizenship education. *Education, Citizenship and Social Justice*. 2021. Volume 16(3). Pp. 227–244. DOI: 10.1177/1746197920962373

279. Smit, M. & Oosthuizen, I. Improving school governance through participative democracy and the law. *South African Journal of Education*. 2010. МЩДГЪУ 31. Pp. 55–73. DOI: 10.15700/saje.v31n1a415.

280. Sokol M., Rozlutska G. Shaparenko Kh., Hvozdyak O., Gorodyska V., Svitlana I. Tolerance in the Communicative Culture of Modern Educational Manager. *Propósitos y Representaciones*. 2021. 9 (SPE3). DOI: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9nSPE3.1170>

281. Statute XIII: Student Members: Other Provisions : University of Oxford. URL: <https://governance.admin.ox.ac.uk/legislation/statute-xiii-student-members-other-provisions#collapse1383176>

282. Strategy 2030 : the University of Edinburgh. URL: <https://www.ed.ac.uk/about/strategy-2030> (дата звернення: 15.04.2021)

283. Student Voice Policy : the University of Edinburgh. URL: <https://www.ed.ac.uk/files/atoms/files/studentvoicepolicy.pdf> (дата звернення: 15.04.2021)

284. Suominen, A. H., Jussila, J., Lundell, T., Mikkola, M., & Aramo-Immonen, H. ISPIM 2018 : Proceedings of the ISPIM Innovation Conference : Innovation, The Name of The Game (pp. 1–17). Lappeenranta University of Technology, 2018. Pp. 1–17. URL: https://ispim.lemonstand.com/product/educational_hackathon_innovation_contest_for_innovation_pedagogy

285. The Education and Training (ET 2020) program of the European Commission. 2009. URL: https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/et2020_mandates_2018-2020_final.pdf (дата звернення: 10.12.2021).

286. The Education and Training (ET 2020) program of the European Commission. 2009. URL: https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/et2020_mandates_2018-2020_final.pdf (дата звернення: 10.12.2021).

287. The school : A democratic learning community : The All-European Study on Pupils' Participation in School. Council of Europe, 2005. URL: <https://rm.coe.int/16802f726f> (дата звернення: 21.07.2021)

288. Transforming our world : the 2030 Agenda for Sustainable Development. *United Nations* : website. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>

289. University of Oxford Strategic Plan 2018–23. URL: https://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/field/field_document/Strategic%20Plan%202018-23.pdf (дата звернення: 15.04.2021)

ДОДАТКИ

Додаток А

Шановні здобувачі другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент! Запрошуємо Вас узяти участь в опитуванні на виявлення орієнтації на імplementування демократичних цінностей, усвідомлення феномена демократичної культури та його ролі у професійній діяльності менеджера освіти! Будь ласка, уважно ознайомтеся із кожним запитанням та визначте згоду або незгоду, поставивши позначку у відповідному вікні. Надайте також відповіді на відкриті запитання для уточнення вашої позиції по кожному з них. Опитування анонімне. Усі результати будуть використані в узагальненому вигляді.

Дякуємо вам за співпрацю, ми цінуємо вашу думку, оскільки вона є дуже цінною у зазначеному дослідженні!

Таблиця А.1

Анкета для визначення орієнтації на імplementування демократичних цінностей у професійній діяльності менеджерів освіти

№ з/п	Запитання	ТАК	НІ
1.	Чи вважаєте Ви необхідним будувати управлінську діяльність керівника закладу освіти на основі демократичних цінностей? Конкретизуйте, чому саме? _____		
2.	Чи замислювалися Ви над значенням демократичних цінностей для професійної діяльності менеджера освіти? Конкретизуйте, які саме цінності Ви вважаєте ключовими? _____		
3.	Чи вважаєте Ви цінність різноманіття визначальним для успішного виконання професійної діяльності? Конкретизуйте, чому саме? _____		
4.	Чи плануєте Ви імplementувати демократичні цінності в майбутній професійній діяльності? Конкретизуйте, чому і як саме? _____		

5.	Чи намагаєтеся Ви самостійно розібратися в сутності демократичної культури менеджера освіти? Поясніть Вашу відповідь. _____		
6.	Чи відчуваєте Ви потребу у розширенні знань та вмінь щодо здійснення майбутньої професійної діяльності на засадах демократизації управління освітнім закладом? Поясніть Вашу відповідь. _____		
7.	Чи вважаєте Ви заклад освіти осередком імплементації демократичних норм, цінностей? Поясніть Вашу відповідь. _____		
8.	Чи цікаво Вам брати участь у заходах, організованих поза межами закладу освіти, де ви можете розширити свої знання про демократичну культуру освітянських менеджерів? Поясніть Вашу відповідь. _____		
9.	Чи відчуваєте Ви потребу в обміні досвідом щодо культивування демократичних цінностей під час виконання практичної професійної діяльності? Поясніть Вашу відповідь. _____		
10.	Чи вважаєте Ви, що запровадження демократичних цінностей та розвиток демократичної культури менеджера освіти позитивно впливає на професійне самовдосконалення та саморозвиток майбутнього фахівця? Поясніть Вашу відповідь. _____		

Обробка результатів. Опитувальник містить 10 запитань, відповідаючи на які респонденти мають поставити позначку у відповідній клітинці «так» або «ні», а також пояснити свій вибір, надавши коротке пояснення. Позначення респондентом клітинки «ні» дає 1 бал, «так» – 2 бали. Отримання підсумкового результату здійснюється шляхом складання балів за всіма 10-ма запитаннями.

Отримані результати інтерпретуються таким чином:

18 – 20 балів – адаптивний рівень орієнтації на імплементацію демократичних цінностей;

12 – 17 балів – репродуктивний рівень орієнтації на імплементацію демократичних цінностей;

11 балів і менше – інтуїтивний рівень орієнтації на імплементацію демократичних цінностей.

Додаток Б

Тест на визначення рівня знань у сфері демократичної культури

Шановні здобувачі! Пропонуємо Вам узяти участь в тестуванні щодо визначення рівня знань у сфері демократичної культури. Запропонована методика оцінює рівень нормативно-правових, концептуальних та технологічних знань. Вам пропонується низка тестових завдань різного типу (множинного вибору з однією або кількома правильними відповідями, перехресного вибору та одне завдання з відкритою відповіддю). Тестування є анонімним. Усі результати будуть використані в узагальненому вигляді.

Дякуємо вам за співпрацю, ваші відповіді є дуже цінними для зазначеного дослідження!

1. Відповідно до Хартії з освіти для демократичного громадянства і освіти з прав людини, поняття «неформальна освіта» визначено як:

а) будь-яка спланована програма, розроблена задля подальшого вдосконалення компетентностей, що не є здобутими в формальній освіті;

б) процес, що триває впродовж життя, під час якого особистість набуває компетентностей із різних освітніх ресурсів, що знаходяться у персональному середовищі, або із щоденного життєвого досвіду;

в) структурована освітня система, яка включає в себе всі освітні рівні від дошкільного до рівня вищої освіти, реалізація системи формальної освіти відбувається в закладах освіти і передбачає сертифікацію здобувачів;

г) надання учасникам освітнього процесу необхідних знань, формування умінь та усвідомленого ставлення до демократичних прав та відповідальності в суспільстві, цінності різноманіття та активної позиції щодо демократичного життя та верховенства права.

2. У яких документах безпосередньо наголошено на необхідності посилення демократичних процесів у різних сферах життєдіяльності суспільства, у тому числі в освіті (можливими є кілька варіантів відповідей):

а) Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» (2019);

б) Закон України «Про освіту» (2017);

в) Національна стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 рр. (2020);

г) Лист Міністерства освіти і науки України «Про методичні рекомендації впровадження професійного стандарту керівника (директора) закладу дошкільної освіти» (2022);

д) Закон України «Про внесення змін до стандарту вищої освіти зі спеціальності 073 Менеджмент для третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти» (2022).

3. Співвіднесіть поняття в сфері демократичної культури з їхніми визначеннями.

- | | |
|---|--|
| 1) Демократія | а) врядування, що здійснюється народом або від імені народу; |
| 2) Цінність | б) переконання про ціль, якої бажано досягнути; це переконання мотивує і слугує дороговказом під час прийняття рішень про те, як діяти у різноманітних життєвих ситуаціях; |
| 3) Толерантність | в) ставлення окремих осіб, що передбачає прийняття і відкритість, без нав'язування своїх поглядів і практик іншим; |
| 4) Освіта для демократичного громадянства | г) навчання, підготовку, підвищення обізнаності, інформацію, практику та діяльність, які мають на меті – за |

рахунок надання учням знань, умінь, навичок, розуміння і розвитку їхнього ставлення та поведінки – дати їм можливість здійснювати та захищати свої демократичні права й обов'язки в суспільстві, цінувати різноманітність і відігравати активну роль у демократичному житті для заохочення та захисту демократії та верховенства права;

5) Культура демократії

д) визнання верховенства права та прав людини, необхідності публічної сфери, переконання в тому, що конфлікти мають вирішуватися мирно, визнання і повага до культурного різноманіття, бажання висловлювати власну думку та вислуховувати думки інших людей, визнання рішень більшості, необхідності захисту меншин та їхніх прав, а також готовність залучатися до діалогу, незважаючи на культурні розбіжності.

4. Одним із принципів демократичного управління закладом освіти є визнання цінності різноманіття?

- а) так;
- б) ні.

5. Надайте ваше розуміння принципу визнання цінності різноманіття в управлінні закладами освіти.

6. Серед запропонованих принципів управління закладом освіти оберіть той, що передбачає створення у колективах здобувачів та працівників стосунків на основі взаємоповаги, довіри.

- а) принцип науковості;
- б) принцип демократизації;
- в) принцип оптимізації;
- г) принцип ініціативи і активності;

д) принцип цілеспрямованості.

7. Із переліку ознак стилів керівництва оберіть ті, які відповідають демократичному:

а) керівник не втручається в роботу працівників, організацію взаємодії часто доручає заступникам;

б) керівник використовує такі методи впливу як переконання, особистий приклад, пояснення;

в) у випадку «незадовільного» ставлення до роботи, намагається цього «не помічати», прагне самостійно вирішувати проблеми;

8. Вставте пропущені слова у визначення поняття комунікативної культури керівників закладу освіти.

Комунікативна культура керівників закладів освіти є ... властивістю особистості, що позиціонується з взаємодією учасників освітнього процесу, ... потенціалом управлінця, його здатністю підтримувати ставлення до оточуючих суб'єктів та проявляється в системі ... і ... поведінки, що формуються під впливом різних факторів у закладі освіти.

9. Оберіть засоби, за допомогою яких здійснюється вербальна комунікація (можливими є кілька варіантів відповідей):

а) жести;

б) темп мовлення;

в) дистанція між комунікаторами;

г) усне мовлення.

10. Із наведених визначення поняття «конфлікт», оберіть те, яке найбільш точно представляє його зміст.

а) виникнення складних для подолання суперечностей;

б) занепад, загострення політичних, економічних, соціальних протиріч;

в) передача інформації у будь-якій формі від однієї особи до іншої;

г) прагнення особи повніше задовольняти свої потреби і бажання.

Обробка результатів. Тест містить 10 завдань, а саме:

- 1 завдання альтернативного вибору, що оцінюється в 1 бал;
- 4 завдання множинного вибору з однією правильною відповіддю, кожне з яких оцінюється в 1 бал;
- 2 завдання множинного вибору з кількома правильними відповідями, кожне з яких оцінюється в 2 бали;
- 1 завдання перехресного вибору, яке оцінюється в 3 бали;
- 2 завдання відкритого типу, кожне з яких оцінюється в 4 бали.

Отримання підсумкового результату здійснюється шляхом складання балів за всіма 10-ма завданнями.

Отримані результати інтерпретуються таким чином:

18 – 20 балів – адаптивний рівень знань у сфері демократичної культури;

12 – 17 балів – репродуктивний рівень знань у сфері демократичної культури;

11 балів і менше – інтуїтивний рівень знань у сфері демократичної культури.

Додаток В

Серія вправ для виявлення рівня сформованості комунікативно-діяльнісного компонента демократичної культури, побудованих на методі діалогового оцінювання

Здобувачі об'єднуються в групи по п'ять осіб. Кожна група отримує конверт із запитаннями, які спонукають здобувачів та дискусії та мають відкритий характер. Прикладом таких запитань під час обговорення демократичної культури майбутніх менеджерів освіти можуть бути:

1. Які демократичні цінності лежать в основі демократичного управління закладом освіти?
2. Як на практиці реалізується принцип різноманітності? Які цінності є ключовими для його впровадження?
3. Як керівник закладу освіти на практиці реалізує демократичні цінності?
4. Як приймаються важливі для закладу освіти рішення? Обговоріть їхнє ініціювання, впровадження, опротестування.
5. Яку роль відіграють шкільні медіа? Яку участь у поширенні інформації бере керівник закладу освіти?
6. Як має керівник закладу освіти реагувати на вирішення конфліктів щодо протидії дискримінації та цькуванню?
7. Яким має бути стратегічний план дій для демократичного розвитку закладу освіти?

Діяльність в групах організована за такими етапами:

I етап. Один із здобувачів рандомно обирає одне із питань і читає його вголос. I запитує інших учасників, що вони знають з цієї теми. Учасники по черзі висловлюються із проблеми. Один зі здобувачів також записує відповіді на стікерах з метою візуалізації знань учасників.

II етап. Учасники обговорюють, яка із виголошеної інформації надає найточнішу відповідь на запитання, намагаючись знайти аргументи на користь інформації. Кожен із учасників групи має назвати щонайменше одну причину. У ході обговорення видаляються стікери, що містять неактуальну інформацію.

III етап. Усі учасники надають відповідь на запитання по черзі з аргументуванням відповіді і мають урахувати попередні відповіді, наприклад «Я вважаю, що ...», «Я не погоджуюсь з попереднім учасником, оскільки ...», «Я маю дещо інший погляд на вирішення цього питання».

Опитувальник для визначення стилю управління керівника за допомогою самооцінки

Інструкція: Уважно ознайомтеся із твердженнями опитувальника. Виберіть один із запропонованих варіантів відповіді, як часто Ви вдавалися б до такої поведінки: «завжди», «часто», «іноді», «рідко», «ніколи».

Визначте кількість балів за всі відповіді й співвіднесіть отриману суму балів зі шкалою визначення рівнів розвитку демократичної культури управління.

№	Запитання	Варіант відповіді				
		Завжди – 4 бали	Часто – 3 бали	Іноді – 2 бали	Рідко – 1 бал	Ніколи – 0 балів
1	Приймаючи рішення, я враховую інтереси здобувачів та всіх працівників закладу освіти.					
2	Я маю надаю свободу дій працівникам та делегувати обов'язки.					
3	Я надаю перевагу уніфікованим методам роботи.					
4	Я дозволяю працівникам закладу освіти брати відповідальність за прийняття рішень та діяти на свій розсуд.					
5	Я спонукаю представників педагогічного колективу до більш напруженої роботи.					
6	Я надаю підлеглим можливість виконувати роботу так, як вони вважають					

	найдоцільнішим.					
7	Я беру участь у вирішенні конфліктів, що виникають у закладі освіти.					
8	Я приділяю особливу увагу показникам навчальних досягнень здобувачів.					
9	Я розподіляю серед представників педагогічного колективу.					
10	Я заохочую працівників закладу освіти до запровадження змін та інновацій.					
11	Я надаю свободу працівникам у плануванні їхньої діяльності.					
12	Я завжди аргументую здобувачам, представникам педагогічного колективу та батькам необхідність прийняття рішень.					

Шкала визначення рівнів розвитку здатності до саморозвитку й самоосвіти

Сума балів	Рівень розвитку
54 – 60	Адаптивний
36 – 53	Репродуктивний
35 і нижче	Інтуїтивний

Додаток Г

Перелік основних понять у галузі демократизації освіти та демократичної культури

1. **Відповідальність** – це ставлення до власних дій. Вона передбачає рефлексію над своїми діями, формування намірів щодо того, як діяти в морально адекватний спосіб, свідомо виконувати ці дії, розуміючи власну відповідальність за наслідки.

2. **Грамотність комунікативна** – компетентне розуміння основних законів, правил і засобів ефективної усної та писемної комунікації; сукупність комунікативних знань, умінь і навичок, які дають змогу ефективно спілкуватися в усній і писемній формі.

3. **Громадянин** – будь-яка особа, на яку впливають політичні або громадянські рішення, що ухвалюють на рівні державного чи територіального утворення, і здатна в той чи інший спосіб брати участь у політичних чи громадянських процесах.

4. **Громадянство** – здійснення прав і обов'язків громадянина в (партиципативному) демократичному суспільстві.

5. **Демократія** – це врядування, що здійснюється народом або від імені народу. Головна особливість полягає в тому, що демократичний уряд діє відповідно до поглядів більшості.

6. **Доведення** – сукупність логічних і мовностилістичних засобів обґрунтування істинності того чи того наукового твердження за допомогою інших істинних і пов'язаних із ним наукових тверджень.

7. **Емпатія** – це комплекс умінь, необхідних для розуміння та співпереживання щодо думок, переконань і почуттів інших людей, а також щоб побачити світ із погляду інших людей. Емпатія передбачає здатність виходити за межі власної психологічної рамки (наприклад, відсторонитися

від власного бачення) і можливість уявити, усвідомити та зрозуміти психологічну схему та бачення іншої людини. Це вміння є основою для уявлення про культурну належність, світогляд, переконання, інтереси, емоції, бажання та потреби інших людей.

8. **Етикет** – сукупність вироблених суспільством норм і правил, які регулюють зовнішні форми поведінки людини.

9. **Інцидент** (від лат. *incidentis*) — неприємна подія, непорозуміння, випадок, зіткнення.

10. **Кліше мовне** – мовний стереотип, готовий зворот, що характеризується постійним лексичним складом та відтворюваністю в мовленні, при цьому його компоненти семантично незалежні, тобто можуть входити до складу вільних словосполучень з іншими словами.

11. **Компроміс** – прийняття точки зору іншої сторони, але лише до певної міри. Компроміс високо цінується в управлінні бо мінімізує недоброзичливість і задовольняє обидві сторони.

12. **Комунікація** – це процес обміну інформацією між двома або більше особами, спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів із метою передавання та одержання інформації.

13. **Конфлікт** – протиріччя або неузгодженість між конфліктуючими сторонами з певних проблем.

14. **Культура** – це сукупність характерних духовних, матеріальних, інтелектуальних та емоційних рис суспільства або соціальної групи, яка охоплює не тільки мистецтво та літературу, але й спосіб життя, співжиття, цінності, традиції та вірування.

15. **Культура демократії** – демократичні цінності, ставлення і практики, прийняті громадянами та інституціями.

16. **Мистецтво переконання** – вміння красномовно (доладно, майстерно, зрозуміло, переконливо і т. ін.) висловлюватися задля реалізації авторських інтенцій, захисту власної позиції тощо.

17. **Міжкультурний діалог** – це відкритий обмін думками на основі взаєморозуміння та поваги між окремими особами або групами, які сприймають одне одного як осіб і групи з іншою культурною належністю.

18. **Неформальна освіта** – будь-яка запланована програма освіти, спрямована на покращення умінь, навичок і компетентностей за межами формального освітнього середовища.

19. **Освітня комунікація** – це взаємопов'язаний набір методів, прийомів, засобів, режимів та форматів надання важливої освітньої та соціально-культурної інформації, який безпосередньо пов'язаний із змістом освіти та узгоджується з дидактичними завданнями.

20. **Повага** – це ставлення до когось або до чогось (наприклад, до людини, переконання, символу, принципу, практики), коли об'єкт такого ставлення вважається певною мірою важливим, вартісним або цінним, і це викликає позитивне ставлення та поцінування.

21. **Примушування** – намагання примусити прийняти свою точку зору будь якою ціною, не цікава думка інших. Це викликає агресію, пригнічується ініціатива підлеглих.

22. **Спростування** – сукупність логічних і мовностилістичних засобів обґрунтування хибності того чи того наукового твердження за допомогою істинних і пов'язаних із ним наукових тверджень, критика, аргументоване або голослівне заперечення твердження.

23. **Толерантність** – рішуче налаштування на уникнення будь-якого насильства, пошук ненасильницьких способів вирішення суперечки або готовність витримати / змиритися з конфліктом.

24. **Цінність** – це переконання про ціль, якої бажано досягнути; це переконання мотивує і слугує дороговказом під час прийняття рішень про те, як діяти у різноманітних життєвих ситуаціях. Цінності мають нормативний характер – вони вказують, що варто робити і думати.

Додаток Д

Інформаційні цифрові ресурси для проведення інформаційної кампанії серед науково-педагогічних працівників, які забезпечують підготовку здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 Менеджмент за освітньо-професійною програмою «Управління навчальними закладами»



ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ

ЗАКОН УКРАЇНИ «ПРО ОСВІТУ» (2017)

Демократизація управління закладом освіти забезпечується розподілом керівних повноважень між представниками різних структур закладу освіти, колегіальними органами та представниками громадського самоврядування.

Стаття 12 Закону України «Про освіту»: розвиток громадянської та демократичної культури забезпечується шляхом формування певних компетентностей, зокрема громадянської та соціальної, які тісно корелюють з ідеями демократії, прав людини, поняттям рівності прав та можливостей особистості

ЗАКОН УКРАЇНИ «ПРО ВИЩУ ОСВІТУ» (2014)

Процеси демократизації управління закладом вищої освіти реалізуються завдяки на активній участі органів громадського самоврядування, які долучаються до процесу укладання, внесення змін до статуту, здійснює контроль за його виконанням.

КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ (2018)

Підвищення якості професійної підготовки управлінської вертикалі в закладах освіти

Концепція наголошує на особистому розвитку фахівців з управління закладами освіти, які мають керуватися цінностями демократичного (громадянського) суспільства, поважати державу, її правову систему, усвідомлювати власну національну ідентичність, толерантно ставитися до представників інших національностей та транслювати ці цінності та ставлення учасникам освітнього процесу

УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ «ПРО ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ НА ПЕРІОД ДО 2030 РОКУ» (2019)

Демократизація освіти як умова досягнення цілей сталого розвитку

«Якісна освіта» може бути досягнута лише за умови побудови партнерських відносин та надання підтримки закладам освіти та забезпечення здобувачів компетентностями, необхідними для сприяння сталому способу життя, поваги прав людини, гендерної рівності, пропаганди культури, миру та ненасильства.

Рис. Д.1. Цифровий інформаційний ресурс «Теоретико-правові аспекти демократизації управління закладами освіти»



Рис. Д.2. Цифровий інформаційний ресурс «Демократична культура керівника закладу освіти»

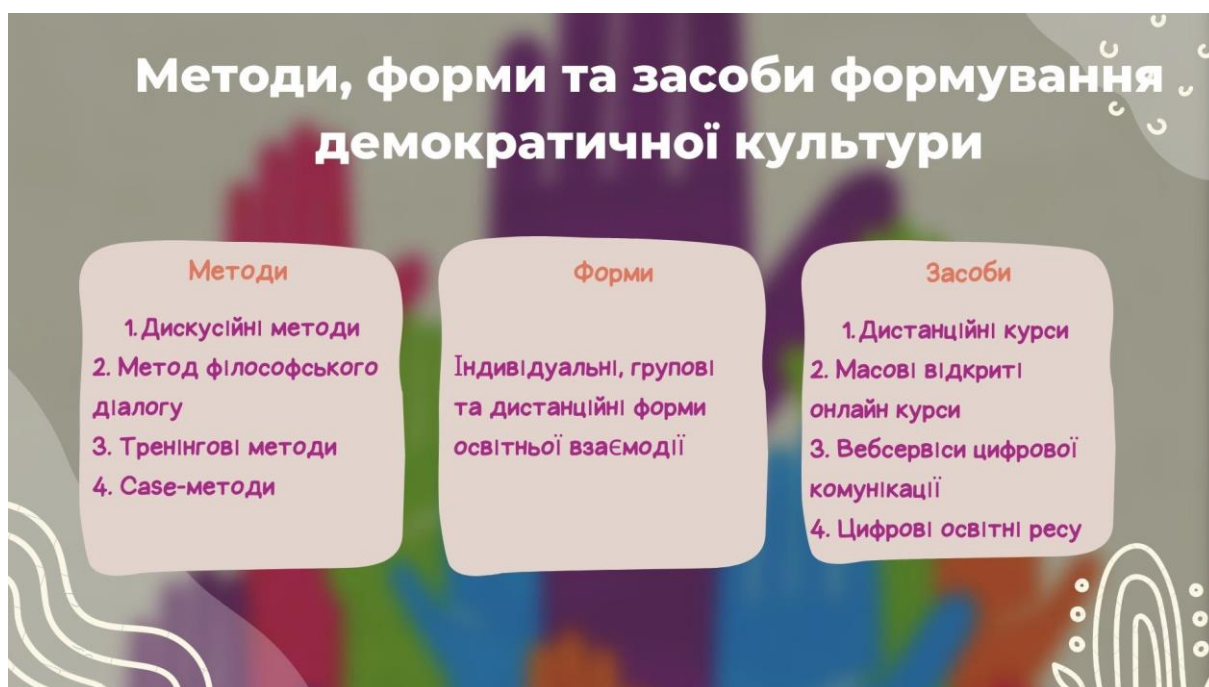


Рис. Д.3. Цифровий інформаційний ресурс «Ефективні методи та засоби формування демократичної культури майбутнього менеджера освіти»

НЕФОРМАЛЬНА ОСВІТА



Неформальна освіта - будь-яка спланована програма, розроблена задля подальшого вдосконалення компетентностей, що не є здобутими в формальній освіті (Хартія з освіти для демократичного громадянства і освіти з прав людини, 2010).



Як інтегувати неформальне навчання в формальну підготовку фахівців

Пропонувати здобувачам брати участь в заходах неформальної освіти (тренінги, інтенсивні курси, воркшопи тощо), що проводяться різними організаціями, як освітніми, так і неосвітніми (громадські організації, центри зайнятості тощо).

Запровадження масових відкритих онлайн курсів як засобів неформальної освіти

Аспекти демократизації:

- ефективна комунікація задля запобігання вирішення конфліктів;
- громадянська та демократична освіта;
- діяльність на засадах етичних та моральних принципів;
- удосконалення управлінської культури із урахуванням демократичних принципів



Тренінг як ефективний метод організації освітньої взаємодії в умовах неформального навчання



Переваги використання тренінгових методів:

- організація взаємодії із дотриманням головних принципів демократії – повага до інших людей, здатність сприймати та поважати думки інших людей;
- залучення представників різних цільових аудиторій, що дозволяє поєднувати теоретичні основи з практичним досвідом та знаходити оригінальні шляхи вирішення проблем в сфері демократизації освіти та управління закладами освіти

Рис. Д.4. Цифровий інформаційний ресурс «Роль неформальної освіти у професійній підготовці майбутніх керівників закладів освіти»

Додаток Е
Силабус навчальної дисципліни «Демократична культура менеджера освіти»
ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Кількість кредитів	3 кредити (90 годин) Лекції – 14 годин Практичні – 16 годин Самостійна робота – 60 годин
Рік підготовки, семестр	2 семестр
Компонент освітньої програми	вибірковий
Викладач	Головко Ольга Сергіївна – аспірантка кафедри теорії і практики технологічної та професійної освіти Державного вищого навчального закладу «Донбаський державний педагогічний університет»
Контактна інформація	olya.holovko.95@gmail.com
Консультації	Понеділок – 13.00 – 15.00 Середа – 13.00 – 15.00
Анотація навчальної дисципліни	Вивчення навчальної дисципліни забезпечує підготовку конкурентоспроможних фахівців, які усвідомлюють цінності демократичного суспільства та власні потреби в оволодінні знаннями, уміннями, навичками, практичним досвідом демократизації процесу управління закладами освіти та опрацювання різних освітніх та управлінських технологій, що сприятиме успішному виконанню майбутньої професійної діяльності в умовах демократизації суспільства.
Опис навчальної дисципліни	Метою навчальної дисципліни є формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти; надання теоретичних знань і формування практичних умінь щодо управління закладів освіти різних типів та різних рівнів, запровадження управлінських технологій

на ціннісних засадах, здійснення комунікативно-мовленнєвої взаємодії зі здобувачами та працівниками закладів освіти, використання цифрових технологій для ефективного управління закладом освіти під час реалізації професійної діяльності, що є необхідною умовою реформування та інноваційного розвитку освітньої системи.

Результатом вивчення дисципліни має бути сформованість таких компетентностей:

- здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (за ЗК2 ОП);
- навички використання інформаційних та комунікаційних технологій (за ЗК3 ОП);
- здатність діяти на основі етичних міркувань мотивів (за ЗК5 ОП);
- здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів (за СК1 ОП);
- здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани (за СК2 ОП);
- здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління (За СК5 ОП).

Ключові слова: демократична культура, цінності демократичного суспільства, управління закладом освіти, комунікативна взаємодія, цифрові технології управління закладом освіти.

Очікувані результати навчання:

- ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;
- мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;
- організовувати та управляти освітніми процесами у складних, непередбачуваних умовах, що потребують нових стратегічних підходів, налагоджувати співпрацю з

	<p>різними соціальними інституціями, категоріями фахівців, використовуючи інформаційно-комунікаційні технології та цифрові сервіси;</p> <ul style="list-style-type: none"> – організувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті; – уміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).
Теми	<p>Відповідно до робочої програми та плану вивчення навчальної дисципліни передбачено розгляд таких тем:</p> <p>Тема 1. Теоретико-нормативні основи демократизації управління закладами освіти.</p> <p>Тема 2. Ціннісні засади управління закладами освіти.</p> <p>Тема 3. Комунікаційні стратегії управління закладом освіти.</p> <p>Тема 4. Цифрові технології в професійній діяльності менеджера освіти.</p>
Методичні поради для викладачів «Як навчати?»	<p>Проблемні лекції, лекції з аналізом практичних ситуацій, лекції-бесіди, метод філософського діалогу, інтерактивні методи (дискусія, диспут, сфокусовані бесіди), проєктні методи, кейс-методи.</p>
Методичні поради для здобувачів «Як навчатися?»	<p>Участь у обговоренні теоретичного матеріалу, індивідуальне та групове виконання практичних завдань, тестування, презентація результатів проєктної діяльності, виконання завдань дистанційного курсу, тестування.</p>
Оцінювання	<p><i>Види поточного контролю:</i> опитування, практичні завдання, проєктні завдання, тестування.</p> <p><i>Вид підсумкового контролю</i> – залік.</p> <p><i>Мінімальна та максимальна кількість балів за кожну тему:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Теоретико-нормативні основи демократизації управління закладами освіти – 12 б. – 20 б. 2. Ціннісні засади управління закладами освіти – 12 б. – 20 б. 3. Комунікаційні стратегії управління закладом освіти – 12 б. – 20 б. 4. Цифрові технології в професійній діяльності

	<p>менеджера освіти – 12 б. – 20 б.</p> <p><i>Критерії поточного оцінювання результатів навчання:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - за лекції: присутність здобувача на лекції, активна участь в обговоренні питань лекції, відповіді на питання для самоперевірки за змістом лекції, виконання тестових завдань; - під час <i>практичного заняття</i>: під час опитувань – за повну й ґрунтовну відповідь на сформульоване запитання з теми заняття; під час тестування – за правильні відповіді на запитання тесту з теми заняття; у процесі виконання ситуаційних вправ і завдань – за запропонований правильний алгоритм (послідовність) виконання завдання; за знання теоретичних основ проблеми, порушеної в завданні; - під час виконання завдань <i>проектної діяльності</i>: за повноту та використання сучасних концепцій і джерел інформації (крім лекційного конспекту, має бути ще не менше трьох джерел інформації); за оформлення роботи згідно з вимогами і наявність посилань на використану літературу та джерела; за наявність змістовних висновків; за глибокі знання навчального матеріалу, що містяться в основних і додаткових рекомендованих літературних джерелах. <p><i>Відвідування</i> лекційних та практичних занять є обов'язковим.</p> <p><i>Підсумкова оцінка</i> за результатами вивчення дисципліни є сумою балів, набраних під час поточного контролю і вираховується за 100-бальною шкалою. Виявлення ознак академічної недобросовісності в письмових роботах є підставою для незарахування їх викладачем, незалежно від масштабів плагіату чи обману.</p>
<p>Переваги вивчення навчальної дисципліни «Бонус вивчення»</p>	<p>Вивчення навчальної дисципліни «Демократична культура менеджера освіти» побудована за принципом діяльнісного підходу та містить проєктні й творчі завдання, що дозволяють залучити здобувачів до активної діяльності, що враховує особливості майбутньої професійної діяльності. Також під час вивчення навчальної дисципліни здобувачі залучатимуться до рефлексивної діяльності для глибшого усвідомлення процесів демократизації освіти, ролі демократичних цінностей у реформуванні та модернізації національної системи освіти.</p>

Додаток Ж

План дій щодо запровадження демократичної культури управління закладом

Якими нормативно-правовими та законодавчими документами Ви будете керуватися під час здійснення демократичного управління закладом освіти?	
Як Ви плануєте встановити демократичну взаємодію з працівниками закладу освіти / здобувачами / батьками?	
Якими цінностями демократичного суспільства Ви прагнете керуватися під час управління закладом освіти?	
Які показники будуть свідчити про ваші досягнення?	

Додаток 3

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Статті у наукових фахових виданнях України, зокрема, які включені до міжнародних наукометричних баз:

1. **Головко О.**, Головко С., Мелешенко Л. Тьюторський супровід як ресурс модернізації освітнього процесу закладу вищої освіти. *Гуманізація навчально-виховного процесу*. 2019. №5(97). С. 113–122. DOI: [https://doi.org/10.31865/2077-1827.5\(97\)2019.196465](https://doi.org/10.31865/2077-1827.5(97)2019.196465)

2. **Головко О. С.** Компаративний аналіз понять : «демократична культура» та «культура демократії» в контексті підготовки майбутніх менеджерів освіти. *Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти*. 2020. Випуск 13. С. 206 – 216. DOI: <https://doi.org/10.31865/2414-9292.13.2020.223143>

3. **Головко О. С.** Тренінгові методи розвитку демократичної культури майбутніх менеджерів освіти. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2021. Випуск 1(48). С. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2021.48.88-92>

4. **Головко О. С.** Теоретико-правові аспекти демократизації управління закладами вищої освіти в європейському освітньому просторі. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. Випуск 56. 2021. С. 15–31. DOI: <https://doi.org/10.34142/2312-1548.2021.56.02>

5. **Головко О. С.** Закордонний досвід підготовки майбутніх менеджерів освіти в умовах неформальної освіти. *Наукові перспективи*. 2021. Випуск №12 (18). С. 536–545. DOI: <https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-12>

Стаття в зарубіжному науковому виданні:

6. **Головко О. С.** Дефінітивний аналіз поняття «демократична культура майбутніх менеджерів освіти». *KELM (Knowledge, Education, Law,*

Management). 2022. № 3(47). С. 3–9. DOI:
<https://doi.org/10.51647/kelm.2022.3.1>

Статті в інших виданнях, матеріали конференцій:

7. **Головко О. С.** Напрями і підходи до організації методологічної підготовки менеджера освіти. *Професіоналізм педагога в умовах освітніх інновацій* : матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Слов'янськ, 26 – 27 вересня 2019 р.). Слов'янськ : Видавництво «Папірус», 2019. С. 187–191.

8. **Головко О. С.** Зарубіжний досвід розвитку культури демократії в освіті. *Перспективні напрями сучасної науки та освіти* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Слов'янськ, 19 – 20 травня 2020 р.). Слов'янськ : Видавництво «Папірус», 2020. С. 144–148.

9. **Головко О. С.** Аналіз вивчення концепції громадянського виховання студентів ЗВО. *Сучасні технології розвитку професійної майстерності майбутніх учителів* : матеріали IV Міжнародної інтернет-конференції (м. Умань, 22 жовтня 2020 р.). Умань, 2020. С. 33–37.

10. **Головко О. С.** Філософський діалог як метод демократизації вищої освіти. *Методика викладання європейської інтеграції* : матеріали Всеукраїнського науково-методичного семінару. В рамках проєкту Еразмус+ напряму ім. Жана Моне 621046-EPP-1-2020-1-UA-EPPJMO-MODULE Європейська політична інтеграція : історична ретроспектива та сучасність (м. Глухів, 15 грудня 2020 р.). Глухів, 2020. С. 23–28.

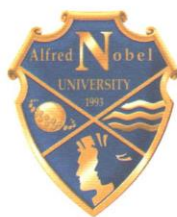
11. **Головко О. С.** Тренінг з демократії для майбутніх менеджерів освіти. *Демократія та освіта : викладання та навчання демократії в початковій школі та педагогічній освіті* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Слов'янськ, 21–22 квітня 2021 р.). Слов'янськ : ДДПУ, 2021. С. 40–45.

12. **Головко О. С.** Теоретико-нормативні аспекти демократизації управління закладами освіти. *Креативна трансформація та модернізація*

сучасного суспільства : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 28 червня 2022 р.). Харків, 2022. С. 33–35.

Апробація результатів дослідження. Основні положення й результати дослідження доповідалися та отримали позитивну оцінку на засіданнях, теоретичних і методичних семінарах кафедри теорії і практики початкової освіти, кафедри теорії і практики технологічної та професійної освіти ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет» упродовж 2018–2022 рр., на науково-практичних конференціях, семінарах, круглих столах: *міжнародних* – III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Професіоналізм педагога в умовах освітніх інновацій» (Слов'янськ, 2019), IV Міжнародна інтернет-конференція «Сучасні технології розвитку професійної майстерності майбутніх учителів» (Умань, 2020), The First International Conference on Economics, Law and Education Research (Київ, 2021), Virtual International Conference on Teaching and Learning Democracy in Primary School and in Teacher Education (Драммен, Норвегія, 2021), International Scientific-practical Conference «Creative transformation and modernization of contemporary society» (Харків, 2022), VI Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Професіоналізм педагога в умовах освітніх інновацій» (Слов'янськ, 2022); *всєукраїнських* – Всеукраїнський науково-методичний семінар «Методика викладання європейської інтеграції» (Глухів, 2020), Всеукраїнський круглий стіл «Європейський Союз як глобальний актор» до Дня Європи (Глухів, 2021), Всеукраїнська науково-практична онлайн конференція «Теоретико-практичні проблеми використання математичних методів і комп'ютерно-орієнтованих технологій в освіті та науці (Київ, 2021), Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Синергія формальної, неформальної та дуальної освіти майбутніх фахівців дошкільної та початкової освіти» (Чернігів, 2021), Всеукраїнська науково-практична конференція «Перспективні напрями сучасної науки та освіти» (Слов'янськ, 2022).

УНІВЕРСИТЕТ
імені
АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ



ALFRED NOBEL
UNIVERSITY

вул. Січеславська Набережна, 18, м. Дніпро, Україна, 49000
тел. +38 (056) 370-36-26, fax.: +38 (0562) 31-20-33
e-mail: info@duan.edu.ua, duan.edu.ua

18, Sicheslavs'ka Naberezhna Str., Dnipro, 49000, Ukraine
tel.: +38 (056) 370-36-26, fax.: +38 (0562) 31-20-33
e-mail: info@duan.edu.ua, duan.edu.ua

№ 287 від 16.09.2022

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Головко Ольги Сергіївни на тему:
**«ФОРМУВАННЯ ДЕМОКРАТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ
МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ ЗАСОБАМИ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ»**
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
зі спеціальності 015 – Професійна освіта (за спеціалізаціями)

Результати дисертаційного дослідження здобувачки наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 015 – Професійна освіта Головко Ольги Сергіївни «Формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти» було впроваджено в освітній процес Університету імені Альфреда Нобеля упродовж 2020–2022 н.р.

Упровадження базувалося на реалізації визначених О. Головко педагогічних умов формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти, які виявились актуальними та педагогічно доцільними: проведення інформаційної кампанії серед науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти щодо сутності демократичної культури майбутніх керівників закладів освіти та ролі неформальної освіти в цьому процесі; розвиток мотивації до формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти, усвідомлення ролі демократичних цінностей в управлінні закладами освіти; засвоєння комплексу знань щодо особливостей демократичного управління сучасними закладами освіти через запровадження навчальної дисципліни «Демократична культура менеджера освіти».

Результати впровадження матеріалів дослідження обговорено й схвалено на засіданні кафедри інноваційних технологій з педагогіки, психології та соціальної роботи Університету імені Альфреда Нобеля (протокол № 1 від 30.08. 2022 року).

В. о. ректора



Тетяна КОРОБЕЙНИКОВА

УНІВЕРСИТЕТ СЕРТИФІКОВАНО ТА АКРЕДИТОВАНО МІЖНАРОДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ
THE UNIVERSITY HAS BEEN CERTIFIED AND ACCREDITED BY INTERNATIONAL ORGANIZATIONS



Міністерство освіти і науки України
Державний вищий навчальний заклад
«ДОНБАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
(ДПУ)

вул. Г. Батюка, 19, м. Слов'янськ, Донецька область, Україна, 84116

Тел./факс (062) 666-54-54

E-mail: sgpi@slav.dn.ua, www.ddpu.edu.ua, код ЄДРПОУ 38177113

29.08.2022 № 01-06-182 на № _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Головко Ольги Сергіївни на тему:

**«ФОРМУВАННЯ ДЕМОКРАТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ
МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ ЗАСОБАМИ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ»**

на здобуття наукового ступеня доктора філософії

зі спеціальності 015 – Професійна освіта (за спеціалізаціями)

У Державному вищому навчальному закладі «Донбаський державний педагогічний університет» упродовж 2020–2022 навчальних років здійснювалась апробація і впровадження результатів дисертаційного дослідження здобувачки наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 015 – Професійна освіта Головко Ольги Сергіївни «Формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти».

Упровадження результатів дослідження базувалося на реалізації визначених О.Головко педагогічних умов формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти, проведенні низки заходів неформальної освіти, зокрема тренінгу «Розвиваємо демократичну культуру online», хакатону «Цифрові технології розвитку демократичної культури керівників закладів освіти» (Hack4DC) з метою налагодження освітньої онлайн колаборації як демократичної форми взаємодії. Викладачами кафедри менеджменту було введено вибірково навчальну дисципліну «Демократична культура менеджера освіти» для майбутніх фахівців спеціальності 073 Менеджмент.

Результати впровадження матеріалів дослідження обговорено й схвалено на засіданні кафедри менеджменту Державного вищого навчального закладу «Донбаський державний педагогічний університет» (протокол № 1 від 29.08.2022 року).

Ректор



Світлана ОМЕЛЬЧЕНКО



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

просп. Центральний, 59А, м. Сєвєродонецьк, Луганська обл., 93406,
тел. факс: (06452)4-03-42, <http://www.snu.edu.ua/>, e-mail: uni@snu.edu.ua, uni.snu.edu@gmail.com
код ЄДРПОУ 02070714

15.09.2022 № 304

НА № _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Головко Ольги Сергіївни на тему:

**«ФОРМУВАННЯ ДЕМОКРАТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ
МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ ЗАСОБАМИ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ»**

на здобуття наукового ступеня доктора філософії

зі спеціальності 015 – Професійна освіта (за спеціалізаціями)

У Східноукраїнському національному університеті імені Володимира Даля на базі факультету економіки і управління впродовж 2020–2022 навчальних років здійснювалась апробація і впровадження результатів дисертаційного дослідження здобувачки наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 015 – Професійна освіта Головко Ольги Сергіївни «Формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти засобами неформальної освіти».

За науковою розвідкою О. Головко запропоновано низку педагогічних умов формування досліджуваного педагогічного феномену, для реалізації яких розроблено різноманітне навчально-методичне забезпечення, куди увійшли засоби неформальної освіти (тренінг «Розвиваємо демократичну культуру online», хакатон «Цифрові технології розвитку демократичної культури керівників закладів освіти» (Hack4DC), низка цифрових освітніх ресурсів), а також матеріали вибіркової навчальної дисципліни «Демократична культура менеджера освіти» для майбутніх фахівців спеціальності 073 Менеджмент.

Позитивні результати, отримані в ході використання в освітньому процесі матеріалів дослідження О. Головко, дають підстави для рекомендації впровадження їх в інші ЗВО України.

Проректор з наукової роботи
д.т.н., професор



Олексій ЦЕЛІЩЕВ