

The perspective of further research can be seen in the development of methodology of teaching the language aspects and other types of the communicative activity to the HNE students (and also the secondary school students) on the basis of other criteria of their differentiation.

Key words: *methodological experiment, differentiated approach, oral monologic speech, stages of experimental research, results of experimental teaching.*

УДК 378.147:005-051

Олена Загребельна
ДВНЗ «Донбаський державний
педагогічний університет»
ORCID ID 0000-0002-5100-7064
DOI 10.24139/2312-5993/2017.06/071-083

РЕЗУЛЬТАТИ КОНСТАТУВАЛЬНОГО ЕКСПЕРИМЕНТУ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОКАЗНИКІВ СФОРМОВАНOSTІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ

Автор у статті розглядає результати констатувального експерименту щодо визначення показників сформованості управлінської професійної культури майбутніх менеджерів освіти у двох вишах. У ході педагогічного дослідження було використано такі методи: опитування (бесіда, інтерв'ю, анкетування), спостереження, тестування, вивчення творчих робіт магістрантів, опрацювання й інтерпретації емпіричних даних (аналітичний, статистичний та порівняльний аналіз); комплекс методик психолого-педагогічної діагностики та самодіагностики. Розроблено серію творчих завдань та тестів, які допомогли виявити ступінь сформованості професійної компетентності в майбутніх менеджерів освіти. Таким чином, проведений експеримент дав можливість пересвідчитися, що компетентність викладачів не має вузько професійних меж, оскільки від них вимагається постійне осмислення педагогічних, соціальних, психологічних тощо проблем, які пов'язані з освітою, у першу чергу – з питаннями ефективного менеджменту освітніх організацій.

Ключові слова: *показники сформованості, менеджер освіти, управлінська професійна культура, якості лідера, управлінська діяльність.*

Постановка проблеми. Проблема підготовки висококваліфікованих фахівців з освітнього менеджменту сьогодні викликає значний інтерес. Оскільки існує гостра потреба системи освіти України в компетентних фахівцях з менеджменту освіти, а в загальному обсязі наукових і методичних джерел та матеріалів з досвіду роботи констатовано відсутність цілісних досліджень проблеми розвитку фахової компетентності майбутніх менеджерів освіти, тому нами був проведений констатувальний експеримент щодо визначення показників сформованості управлінської професійної культури.

Аналіз актуальних досліджень. Основи сучасної теорії управління навчальним закладом, розроблені в працях В. Бондаря [2], Г. Єльнікової [5], В. Маслова, В. Пікельної [10], Т. Сорочан, М. Поташника, Є. Хрикова [11], Т. Шамової та ін., у яких охарактеризовано зміст, структуру, мету, функції управлінської діяльності керівника освіти. Концептуальні положення демократизації, гуманізації, професіоналізації, інноваційності управління, упровадження менеджменту освіти розроблені В. Бардіною [1], В. Гриньовою [3], Г. Дмитренком, Л. Даниленко, Л. Кравченко [7], В. Крижком [8], Є. Павлютенковим, О. Мармазою, В. Олійником, Г. Тимошко, О. Ельбрехт, В. Пікельною та ін. Психологічні основи менеджменту освіти обґрунтовують І. Бех, Т. Дзюба [4], Л. Карамушка, Н. Коломінський, С. Королук, К. Peterson [12]; філософські – В. Андрущенко, І. Зязюн [6], М. Романенко, Г. Братаніч, В. Кремень та ін.

Мета статті полягає у визначенні показників сформованості управлінської професійної культури майбутніх менеджерів освіти у процесі магістерської підготовки в педагогічному університеті.

Виклад основного матеріалу. Експериментальну роботу було проведено в умовах навчального процесу Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка та ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет» протягом 2012–2014 рр. В експериментальному дослідженні взяли участь 418 студентів та 28 викладачів Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка та ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет». У результаті було сформовано контрольні та експериментальні групи, до яких уходили студенти спеціальності 8.18010020 «Управління навчальними закладами», що складала відповідно 208 (група К1) та 210 осіб (група Е1). Експеримент було проведено в межах навчального процесу в паралельних групах магістрантів, які навчалися за спеціальністю «Управління навчальними закладами». З метою ефективності проведення експерименту та достовірності його результатів до дослідження були залучені директори шкіл у кількості 34 особи.

В експериментальному педагогічному дослідженні було використано такі методи: опитування (бесіда, інтерв'ю, анкетування), спостереження, тестування, вивчення творчих робіт магістрантів, опрацювання й інтерпретації емпіричних даних (аналітичний, статистичний та порівняльний аналіз); комплекс методик психолого-педагогічної діагностики та самодіагностики. Розроблено серію творчих завдань та тестів, які допомогли виявити ступінь сформованості професійної компетентності в майбутніх менеджерів освіти.

Вважаємо за доцільне здійснити детальне обґрунтування обраних методів експериментального дослідження.

В експериментальній роботі ми використовували метод спостереження, який визначається педагогами як цілеспрямоване дослідження певного педагогічного явища, у ході якого одержується конкретний фактичний матеріал. Спостереження має чітко визначену мету й проводиться зазвичай за попередньо складеним планом. Тому заздалегідь була розроблена програма спостереження, яка включала такі елементи:

- визначення цілей і завдань для кожного етапу заняття;
- вибір методів і засобів організації навчальної діяльності майбутніх менеджерів освіти;
- уточнення прийомів і засобів формування конкретних управлінських знань і вмінь, набутих магістрантами під час занять;
- розробка творчих завдань, застосування самодіагностувальних тестових методик;
- визначення показників рівня сформованості професійної компетентності, а також доцільності системи відібраних завдань індивідуально-креативного характеру.

З метою глибшого проникнення в сутність проблеми, вивчення нахилів і бажань студентів ми використовували такі методи опитування, як бесіда, інтерв'ю й анкетування. Формами усного опитування є інтерв'ю і бесіда. Бесіда використовувалася нами як самостійний або додатковий метод дослідження з метою одержання необхідної інформації чи пояснення з приводу того, що не було зрозумілим при спостереженні.

Розповсюдженою формою опитування й методом збору інформації є інтерв'ювання, при якому дослідник попередньо ретельно продумує питання, які потім задає в певній послідовності. Відповіді респондента записуються інтерв'юером відкрито або на плівку.

Питання були підібрані відкритого типу, коли характер відповідей магістранта, їх форма не була заздалегідь передбачена. Під час інтерв'ю враховувалися індивідуальні особливості респондента, його інтерес до питань, уважність, позитивне або негативне налаштування на сам процес інтерв'ювання.

У педагогіці поширеним є метод анкетування, який дозволяє одержувати інформацію про запити індивідів, їхні ставлення, мотиви діяльності тощо. Відповідно до класифікації соціологічних анкет, нами були підібрані питання за формою: прямі; за структурою: відкриті та напівзакриті (таблична форма розміщення питань); за функціями: основні (змістові) та неосновні (допоміжні). Перед проведенням анкетування в кожній групі експериментатор здійснював усний інструктаж стосовно процедури заповнення анкети.

В експериментальній роботі важливим є використання методу експертної оцінки. У педагогіці під цим методом розуміють оцінку тих чи інших сторін діяльності компетентними суддями (експертами). Відбір групи

експертів має відповідати таким вимогам: компетентність, наукова об'єктивність, креативність, позитивне ставлення до участі в експертизі, аналітичність, широта мислення, самокритичність. Метод експертної оцінки допомагав експериментатору та викладачам-експертам визначити рівень сформованості якостей і ознак професійної компетентності майбутніх менеджерів освіти.

За допомогою системи спеціально підібраних завдань, контрольних робіт нами було виявлено рівень управлінських знань і вмінь досліджуваних. Неодмінними вимогами до тестування є наступні: обов'язковий для всіх досліджуваних комплекс випробувальних завдань; чітка стандартизація зовнішніх умов, у яких здійснюється тестування; наявність більш-менш стандартної (фіксованої) системи оцінювання та інтерпретації одержаних результатів; використання під час оцінювання досліджуваних середніх показників результатів тестування. Щодо співвідношення форм тестових завдань, то використовувалися тестові завдання закритої форми (у яких студенти вибирають одну правильну відповідь із декількох запропонованих) та відкритої форми (завдання із вільно конструйованою відповіддю).

Відповідно до завдань професійно-педагогічної підготовки майбутніх менеджерів освіти та обґрунтованої структури їхньої професійної компетентності було визначено показники їх сформованості. Показники відображають окремі властивості й ознаки досліджуваного об'єкта та є засобом накопичення кількісних і якісних даних для критеріального узагальнення. На основі системи показників формується критерій, тому останній характеризує кількісно-якісний стан явища в даний момент.

Вхідне діагностування як перший етап експериментальної роботи було зорієнтоване на визначення рівня раніше набутого рівня компетентності стосовно визначених на теоретичному рівні її компонентів, на ставлення студентів до формування професійної компетентності взагалі, а також на визначення ієрархії цінностей у майбутніх управлінців. Дослідження компонентів компетентності передбачало виявлення ступеня їх реалізації (сформованості) та спеціальне забезпечення їх формування в навчальному процесі підготовки майбутніх менеджерів освіти.

При анкетуванні для магістрантів питання формулювалися таким чином, щоб була можливість виявити їхнє суб'єктивне ставлення до можливості підвищити рівень своєї професійної підготовки. Було з'ясовано, що більшість магістрантів (86 %) вважають, що менеджер освіти повинен володіти управлінськими знаннями й уміннями для створення ефективного навчального закладу. Зокрема, 84 % опитаних відчували потребу в набутті професійної компетентності як управлінців.

У першу чергу нас цікавило, які мотиви спонукають магістрантів до формування професійної компетентності. Аналіз анкетних відповідей

показав, що для 26 % майбутніх управлінців ефективною є дальня мотивація, пов'язана з перспективами подальшої діяльності (прагнення розширити свій світогляд та зробити кар'єру, підвищити рівень винагороди за працю, престиж серед колег, професійне зростання тощо), але для більшості учасників основним мотивом є новизна самого терміну, інтерес до інноваційної управлінської професійної діяльності (34,1 %). У ході опитування було з'ясовано, що зміст самого терміну майбутні менеджери освіти ідентифікують з технікою керівництва, науковою організацією діяльності тощо.

Результати вхідного використання цієї методики дозволили визначити систему цінностей майбутніх менеджерів освіти. Аналіз відповідей показав, що для переважної більшості респондентів важливими є особисті орієнтації (34 %) та професійно-прагматичні (22 %). Особистісно-розвивальні орієнтації у більшості студентів займають середні (25 %) та останні (19 %) позиції.

Відображення результатів констатувального експерименту представлено в перелікових та аналітичних таблицях (для експериментальних і контрольних груп). Перелікові таблиці відображають рівень сформованості професійної компетентності кожного магістранта та результати навчального процесу за конкретно обраними дисциплінами. У таблиці 1.1 відображено абсолютну кількість балів, що її отримав магістрант, та відносну кількість балів (у %) від максимально можливої. Оцінювання проводилося відповідно до кредитно-модульної системи за 100-бальною шкалою.

Використовуючи дані перелікових таблиць, здійснюємо їх групування, відобразивши результати в аналітичних таблицях 1.1 і 1.2.

Таблиця 1.1

**Дані розподілу студентів групи Е 1 (210 осіб)
за результатами навчання (за конкретно вибраними дисциплінами)**

Назва дисципліни	«Менеджмент загальноосвітнього навчального закладу»		Керівник навчального закладу		Менеджмент організації		Теорія організацій		Техніка управлінської діяльності	
	абс.кільк. студентів	відн.кільк. студентів (%)	абс.кільк. студентів	відн.кільк. студентів (%)	абс.кільк. студентів	відн.кільк. студентів (%)	абс.кільк. студентів	відн.кільк. студентів (%)	абс.кільк. студентів	відн.кільк. студентів (%)
Високий	37	39,4	22	23,4	26	27,7	35	37,2	36	38,3
Середній	46	48,9	65	69,1	50	53,2	45	47,9	54	57,4
Низький	11	11,7	7	7,5	18	19,1	14	14,9	4	4,3

Таблиця 1.2

Дані розподілу студентів групи К 1 (208 осіб) за результатами навчання (за конкретно вибраними дисциплінами)

Назва дисципліни	«Менеджмент загально-освітнього навчального закладу»		Керівник навчального закладу		Менеджмент організації		Теорія організацій		Техніка управлінської діяльності	
	абс.кільк. студентів	відн.кільк. студентів (%)	абс.кільк. студентів	відн.кільк. студентів (%)	абс.кільк. студентів	відн.кільк. студентів (%)	абс.кільк. студентів	відн.кільк. студентів (%)	абс.кільк. студентів	відн.кільк. студентів (%)
Високий	33	36,7	20	22,2	29	32,2	32	35,6	37	41,1
Середній	45	50,0	63	70,0	49	54,4	46	51,1	51	56,7
Низький	12	13,3	7	7,8	12	13,3	12	13,3	2	2,2

Порівняння результатів таблиць 1.1 та 1.2 свідчить про те, що рівні успішності студентів експериментальної та контрольної груп на етапі вхідного діагностування приблизно однакові.

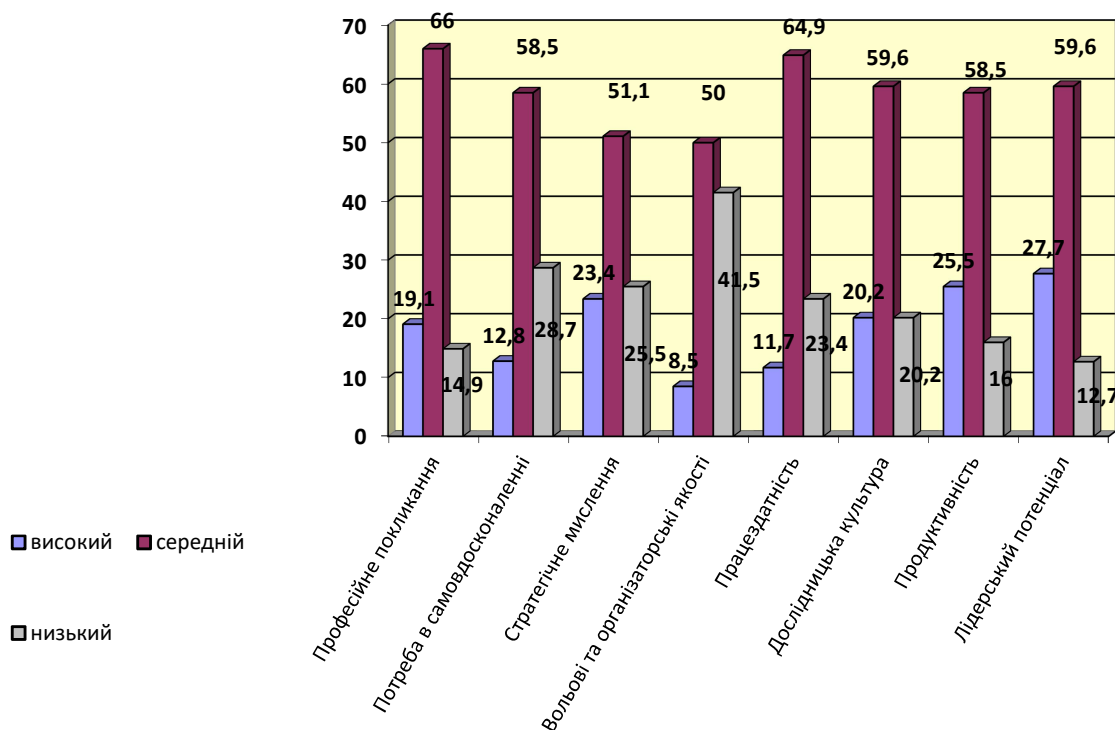


Рис. 1.1. Показники сформованості управлінської професійної культури майбутніх менеджерів освіти (за даними вхідного діагностування) групи Е 1 (210 осіб)

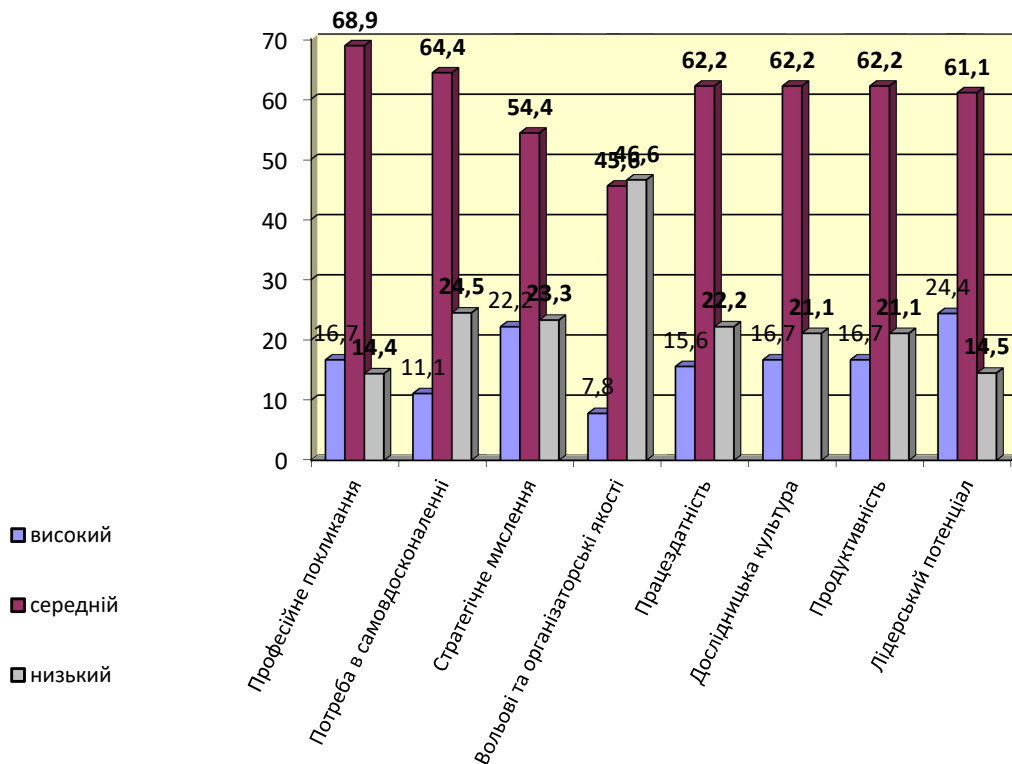


Рис. 1.2. Показники сформованості управлінської професійної культури майбутніх менеджерів освіти (за даними вхідного діагностування) групи К 1 (208 осіб)

Результати дослідження, відображені на рисунках 1.1 і 1.2, свідчать, що показники сформованості управлінської професійної культури магістрантів експериментальних та контрольних груп мають незначні розбіжності. Знання та вміння майбутніх менеджерів освіти носять здебільшого загальний, несистематизований, фрагментарний характер, однак необхідно констатувати, що майбутні керівники навчальних закладів знайомі з окремими управлінськими положеннями щодо діяльності менеджера загальноосвітнього навчального закладу, значно гірша ситуація з увлеченнями про діяльність менеджера вищого навчального закладу.

Нами також були проаналізовані позиції магістрантів та викладачів – учасників експериментального дослідження щодо реалізації обґрунтованих педагогічних умов формування професійної компетентності.

Нас цікавило, яким є вихідний рівень усвідомлення магістрантами і викладачами змісту підготовки менеджерів освіти. Відзначимо, що система інтерв'ю супроводжувалася коротким поясненням змісту основних термінів системи «менеджмент», оскільки, як було визначено, для значної частини магістрантів термін «менеджмент освіти» є взагалі новим та недостатньо відомим. Відповіді учасників опитування розподілилися таким чином (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

**Ступінь володіння основними поняттями змісту підготовки
майбутніх менеджерів освіти (%)**

Рівні змісту освіти	Відповіді студентів і викладачів					
	Контрольні групи			Експериментальні групи		
	K1 (208)	K2 (42)	%	E1 (210)	E2(46)	%
високий	15	10	18,9	16	14	21,4
середній	30	13	32,6	26	16	30,0
низький	45	19	48,5	52	16	48,6

З таблиці 1.3 робимо висновок, що переважна більшість магістрантів та викладачів експериментальної та контрольної груп вважають, що усвідомлення змісту підготовки майбутніх менеджерів освіти знаходиться приблизно на середньому (E1, E2 – 30,0 %; K1, K2 – 32,6 %) та низькому (E1, E2 – 48,6 %; K1, K2 – 48,5 %) рівнях.

У процесі спостереження нами було з'ясовано самооцінку магістрантами власного лідерського потенціалу (рис. 1.3).

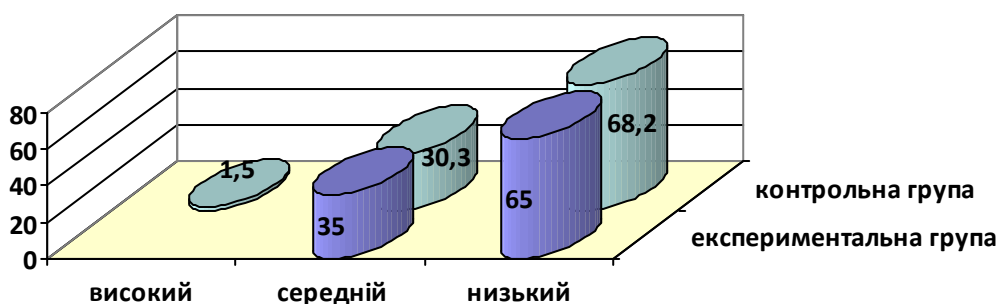


Рис. 1.3. Дані самооцінки магістрантами власного лідерського потенціалу

Ми встановили також бажаний характер впливу управлінської педагогічної культури на професійну діяльність викладача й навчальну діяльність магістранта (рис. 1.4).

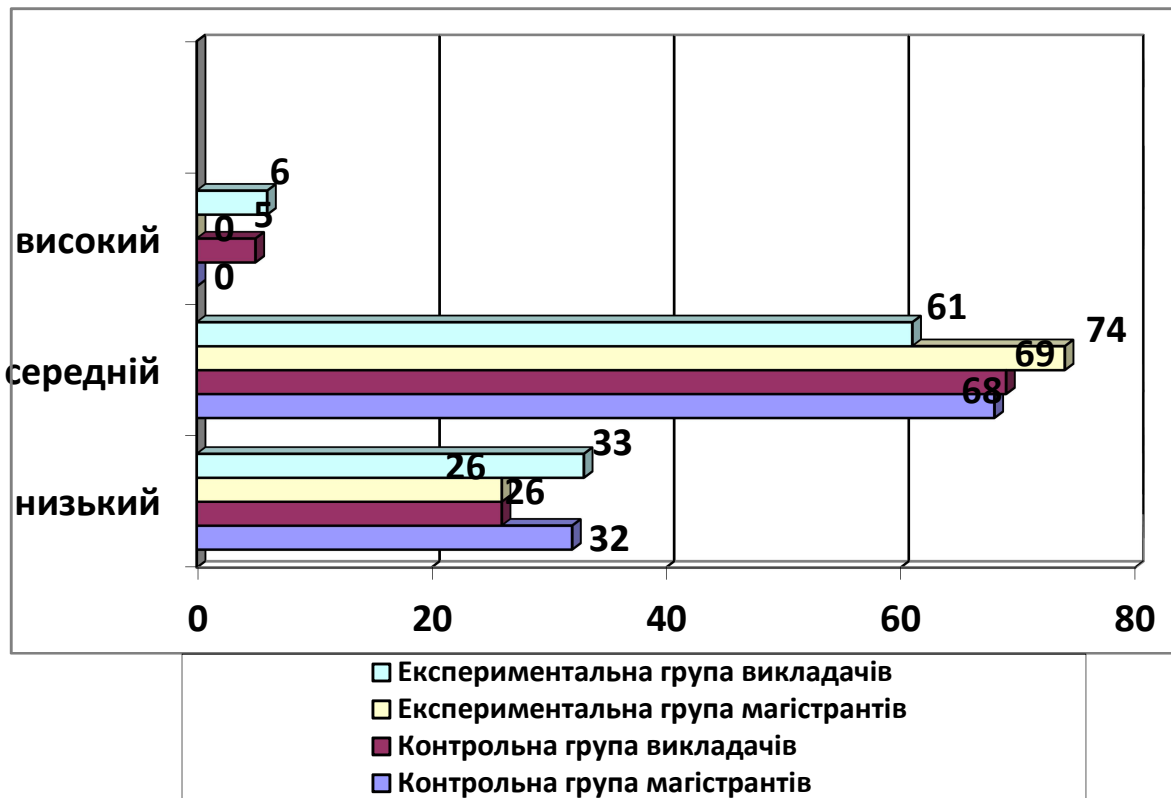


Рис. 1.4. Характер впливу управлінської педагогічної культури на професійну діяльність викладачів та навчальну діяльність магістрантів (%).

Як бачимо, в основному викладачі та студенти контрольних та експериментальних груп вважають необхідність розвитку управлінської педагогічної культури майбутніх менеджерів освіти досить гострою (відповідно 68,2 % та 70,0 %), що має велике значення для нашого дослідження, адже загальний рівень професійної компетентності суттєво залежить від комплексу якостей і властивостей особистості ефективного менеджера й освітнього лідера.

Нас цікавив також вихідний стан сформованості базових управлінських умінь майбутніх менеджерів освіти для продуктивної організації навчальної діяльності у вищому навчальному закладі. Виділені та запропоновані майбутнім управлінцям для оцінки основні вміння (табл. 1.4) були проаналізовані викладачами.

**Оцінка викладачами значущості основних умінь
майбутніх менеджерів освіти**

Уміння викладачів	Кількість викладачів					
	Високий рівень		Середній рівень		Низький рівень	
	E2	K2	E2	K2	E2	K2
Прогнозування й передбачення результатів своєї управлінської педагогічної діяльності	12	10	19	12	15	20
Аналіз і систематизація інформації з визначенням проблем	9	14	22	19	16	9
Планування і впровадження найбільш доцільних шляхів управління навчально-виховним процесом	15	18	24	15	7	9
Розробка стратегічних і тактичних планів	2	3	11	9	33	30
Модернізація і розробка засобів навчання, оцінка рівня їхньої якості, алгоритмізація видів управлінської діяльності	-	-	5	7	41	35
Способи прийняття управлінських рішень	6	3	17	11	23	28
Добір та розстановка кадрів, управління персоналом	10	9	14	17	22	16
Проектування та реалізація ідей педагогіки співробітництва	7	12	11	8	28	22
Здатність визначати стандарти, норми, методи та критерії оцінки	11	13	12	16	23	13
Здатність інноваційного проектування структур і підрозділів навчального закладу	14	11	22	25	10	6

Як бачимо, переважають низький та середній рівень умінь магістрантів – учасників експериментальної роботи, що суттєво знижує їхні функціональні можливості як майбутніх менеджерів освіти.

У процесі опитування ми з'ясували, які мотиви спонукають викладачів групи E2 до участі у тренувальному семінарі та у проведенні самого експериментального дослідження (рис. 1.5):

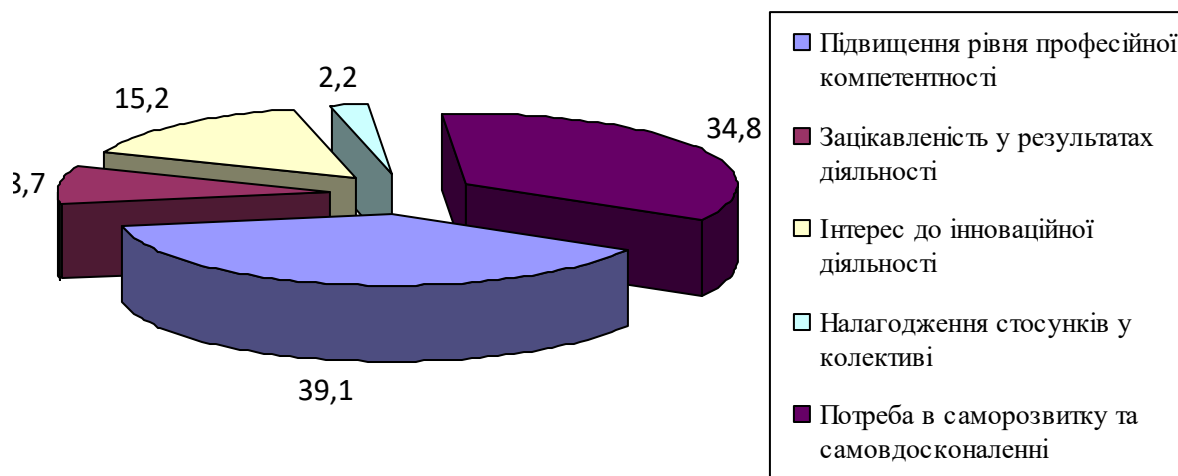


Рис. 1.5. Дані дослідження основних мотивів викладачів-учасників експерименту на його констатувальному етапі

Висновки та перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямі. Таким чином, проведене опитування дало можливість пересвідчитися, що спонукальним мотивом для викладачів є підвищення рівня їхньої професійної компетентності (39,1 %), саморозвиток та самовдосконалення педагогів (34,8 %). Компетентність викладачів не має вузько професійних меж, оскільки від них вимагається постійне осмислення педагогічних, соціальних, психологічних тощо проблем, які пов'язані з освітою, у першу чергу – з питаннями ефективного менеджменту освітніх організацій.

ЛІТЕРАТУРА/REFERENCES

1. Бардінова, В. (2002). Курс «Менеджмент в освіті» як один із засобів набуття майбутнім вчителем управлінських знань. *Зб. наук. пр. Полтавського державного педагогічного університету ім. В. Г. Короленка*, 5/6, 168–171 (Bardinova, V. (2002). The course “Management in Education” as one of the means of acquiring a future teacher of managerial knowledge. *Collection of research works of V. G. Korolenko Poltava State Pedagogical University*, 5/6, 168–171).
2. Бондар, В. І. (1996). *Дидактика: ефективні технології навчання студентів*. Київ: Вересень (Bondar, V. I. (1996). *Didactics: Effective Student Technology*. Kyiv: Veresen).
3. Гриньова, В. М. (2001). Системний підхід до проблеми педагогічної культури майбутнього вчителя. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*, 3, 103–110. Харків (Hryniowa, V. M. (2001). System approach to the problem of the pedagogical culture of the future teacher. *The theory and practice of social systems management: philosophy, psychology, pedagogy*, 3, 103–110. Kharkiv).
4. Дзюба, Т. М. (2007). *Формування психологічної готовності заступника директора школи до взаємодії з учителями в умовах конфлікту* (автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07). Київ (Dziuba, T. M. (2007). *Formation of the psychological readiness*

of the deputy director of the school for interaction with teachers in a conflict (PhD thesis abstract). Kiev.

5. Єльнікова, Г. (2006). Розвиток адаптивних засад в управлінні загальною середньою освітою. *Імідж сучасного педагога*, 3/4, 2–5 (Yelnykova, H. (2006). Development of adaptive principles in the management of general secondary education. *Image of a modern teacher*, 3/4, 2–5).

6. Зязюн, І. А. (2000). *Інтелектуально-творчий розвиток особистості в умовах неперервної освіти*. Київ: Віпол (Ziaziun, I. A. (2000). *Intellectual and creative personality development in conditions of continuous education*. Kiev: Vipol).

7. Кравченко, Л. М. (2007). *Організаційно-педагогічні засади підготовки менеджера освіти*. Полтава (Kravchenko, L. M. *Organizational-pedagogical bases of training of the manager of education*. Poltava).

8. Крижко, В. В. (2005). *Теорія та практика менеджменту в освіті*. Київ: Освіта України (Kryzhko, V. V. (2005). *The theory and practice of management in education*. Kyiv: Education of Ukraine).

9. Маслоу, А. (2003). *Маслоу о менеджменте. Самоактуализация. Просвещенный менеджмент. Организационная теория*. Санкт-Петербург: Питер (Maslou, A. (2003). *Maslow about management. Self-actualization. Enlightened management. Organizational theory*. Saint Petersburg: Piter).

10. Пікельна, В. С. (2004). *Управління школою*. Харків: Основа. (Pikelna, V. S. (2004). *School management*. Kharkiv: Osnova).

11. Хриков, Є. (1999). Особливості внутрішньошкільного управління в сучасних умовах. *Освіта і управління*, 3/1, 59–66. Київ (Khrykov, Ye. (1999). Features of in-school management in modern conditions. *Education and Management*, 3/1, 59–66. Kiev).

12. Peterson, K. D. (1984). Mechanisms of administrative control over managers in educational organizations. *Administration Science Quarterly*, 29, 573–597.

РЕЗЮМЕ

Загребельная Елена. Результаты констатирующего эксперимента по определению показателей сформированности управленческой профессиональной культуры будущих менеджеров образования.

Автор в статье рассматривает результаты констатирующего эксперимента по определению показателей сформированности управленческой профессиональной культуры будущих менеджеров образования в двух вузах. В ходе педагогического исследования были использованы следующие методы: опрос (беседа, интервью, анкетирование), наблюдение, тестирование, изучение творческих работ магистрантов, обработки и интерпретации эмпирических данных (аналитический, статистический и сравнительный анализ); комплекс методик психолого-педагогической диагностики и самодиагностики. Разработана серия творческих заданий и тестов, которые помогли выявить степень сформированности профессиональной компетентности у будущих менеджеров образования. Таким образом, эксперимент дал возможность убедиться, что компетентность преподавателей не имеет узко профессиональных границ, поскольку от них требуется постоянное осмысление педагогических, социальных, психологических и т.д. проблем, связанных с образованием, в первую очередь – с вопросами эффективного менеджмента образовательных организаций.

Ключевые слова: показатели сформированности, менеджер образования, управленческая профессиональная культура, качества лидера, управленческая деятельность.

SUMMARY

Zagrebelnaya Elena. The results of the ascertaining experiment on determining indicators of the formation of managerial professional culture of the future education managers.

The author in the article considers the results of the ascertaining experiment on determining indicators of the formation of the managerial professional culture of the future education managers at two universities. During the pedagogical research the following methods were used: an interview (a discussion, an interview, a survey), an observation, testing, studying of undergraduates' creative works, processing and interpretation of empirical data (analytical, statistical and comparative analysis); a set of methods for psychological and pedagogical diagnostics and self-diagnostics. A set of creative tasks and tests that helped to reveal the degree of the professional competence formation among the future education managers was developed. Incoming diagnostics as the first stage of experimental work was focused on determining the level of the previously acquired level of competence in reference to its theoretically defined components, on the students' attitude towards the formation of professional competence in general, and also on the defining of a value hierarchy among the future managers. The research of competence components provided for the identification of their implementation degree (formation) and their special formation assurance in the training process for the future education managers. Knowledge and skills of future education managers are mostly general, not systematized, fragmentary, but it must be stated that future heads of educational institutions are familiar with certain managerial regulations in regard to the activities of a comprehensive school manager, and the situation with the understanding of the activity of a higher education institution manager is much worse. Thus, the experiment made it possible to verify that the competence of teachers does not have narrow professional boundaries, since they require a constant comprehension of pedagogical, social, psychological etc. problems related to education, first of all - with the issues of effective management of educational organizations.

Key words: formation indicators, education manager, managerial professional culture, leader qualities, management activity.

UDC 378.046–021.68

Hanna Kravchenko

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ORCID ID 0000-0002-2156-3203

Iryna Annienkova

Odessa state pedagogical university named after I. I. Mechnykov

ORCID ID 0000-0001-8503-7205

Olha Pochuieva

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ORCID ID 0000-0001-6954-5197

DOI 10.24139/2312-5993/2017.06/083-095

MONITORING AS A MECHANISM OF ADAPTIVE MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF THE CHAIR SYSTEM OF THE INSTITUTES OF POSTGRADUATE PEDAGOGICAL EDUCATION

Introduction. *It is found out that transformations, taking place in the education system in conditions of European integration, considerably complicate management of a*