

EDUCATION AND PEDAGOGY

DOI <https://doi.org/10.51647/kelm.2022.3.1>

ANALIZA DEFINITYWNA POJĘCIA „KULTURA DEMOKRATYCZNA PRZYSZŁYCH MENEDŻERÓW OŚWIATY”

Olha Holovko

*aspirantka Katedry Teorii i Praktyki Kształcenia Technologicznego i Zawodowego
Uczelni publicznej*

„Donbasski Państwowy Uniwersytet Pedagogiczny” (Słowiańsk, Ukraina)

ORCID ID: 0000-0001-8748-2169

olya.holovko.95@gmail.com

Adnotacja. Artykuł przedstawia zagadnienia kształcenia zawodowego przyszłych menedżerów oświaty, w szczególności konkretyzując treści i struktury ich kultury demokratycznej. W artykule przeanalizowano definicje zbliżone do badanego zjawiska: kultura innowacyjna, kultura zarządzania, zarządcza kultura pedagogiczna. Podstawa teoretyczną badań stały się krajowe i zagraniczne źródła literackie, uwzględniono również przepisy dokumentu ramowego określającego kompetencje dla kultury demokracji. Na podstawie przeprowadzonej analizy podano autorską definicję demokratycznej kultury przyszłego menedżera oświaty, która uwzględnia specyfikę działalności zawodowej przyszłych specjalistów i traktowana jest jako kompleks cech osobistych przyszłych specjalistów (przywództwo, odpowiedzialność, inicjatywa, tolerancja, szacunek dla ludzi, empatia), oparty o kompetencje demokratyczne (wiedza, wartości, umiejętności, relacje) podczas podejmowania decyzji zarządczych i planowania w dziedzinie oświaty. Wyjaśniono strukturę kultury demokratycznej przyszłych menedżerów oświaty, która zawiera elementy aksjologiczne, epistemologiczne, komunikacyjne i czynnościowe oraz refleksyjne.

Słowa kluczowe: kultura demokratyczna, działalność menedżerska, przyszli menedżerowie oświaty, kierownicy placówek oświatowych.

DEFINITIVE ANALYSIS OF THE CONCEPT “FUTURE EDUCATIONAL MANAGERS’ DEMOCRATIC CULTURE”

Olha Holovko

*Postgraduate Student at the Department of Theory and Practice of Technological and Vocational Education
State Higher Educational Institution*

“Donbas State Pedagogical University” (Sloviansk, Ukraine)

ORCID ID: 0000-0001-8748-2169

olya.holovko.95@gmail.com

Abstract. The article looks into the issue of professional training of future educational managers, in particular clarification of the content and structure of their democratic culture. The author analyses the definitions that are close to the phenomenon under the study: innovative culture, governing culture, governing pedagogical culture. The theoretical foundation of the study includes Ukrainian and foreign literary sources, taking into account the framework document that defines the competences for culture of democracy. Based on the analysis conducted, the author’s definition of future educational managers’ democratic culture is given, which is considered to be a complex of personal qualities of future specialist (leadership, responsibility, initiative, tolerance, respect for people, and empathy) that are based on democratic competences (knowledge, values, skills, attitudes) while taking administrative decisions and planning in the sphere of education. The structure of future educational managers’ democratic culture is specified. It consists of axiological, cognitive, communicative-activity, and reflexive components.

Key words: democratic culture, managerial activity, future managers of education, heads of educational institutions.

ДЕФІНІТИВНИЙ АНАЛІЗ ПОНЯТТЯ «ДЕМОКРАТИЧНА КУЛЬТУРА МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ»

Ольга Головка

аспірантка кафедри теорії і практики технологічної та професійної освіти

Державний вищий навчальний заклад

«Донбаський державний педагогічний університет» (Слов’янськ, Україна)

ORCID ID: 0000-0001-8748-2169

olya.holovko.95@gmail.com

Анотація. Стаття висвітлює питання професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти, зокрема конкретизацію змісту та структури їхньої демократичної культури. У статті проаналізовано дефініції, що є близькими до досліджуваного феномену: інноваційна культура, управлінська культура, управлінська педагогічна культура. Теоретичною базою дослідження стали вітчизняні та іноземні літературні джерела, ураховано також положення рамкового документа щодо визначення компетентностей для культури демократії. На основі проведеного аналізу надано авторське визначення демократичної культури майбутнього менеджера освіти, що враховує специфіку професійної діяльності майбутніх фахівців і потрактовується як комплекс особистісних якостей майбутнього фахівця (лідерство, відповідальність, ініціативність, толерантність, повага до людей, емпатія), що базуються на демократичній компетентності (знаннях, цінностях, уміннях, ставленнях) під час прийняття управлінських рішень та планування в сфері освіти. Уточнено структуру демократичної культури майбутніх менеджерів освіти, що вміщує аксіологічний, гносеологічний, комунікативно-діяльнісний та рефлексивний компоненти.

Ключові слова: демократична культура, управлінська діяльність, майбутні менеджери освіти, керівники закладу освіти.

Вступ. На початку 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 з 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. Оновлено також і термінологічний апарат підготовки майбутніх керівників закладів освіти, зокрема до наукового обіходу введено поняття демократичної культури майбутніх менеджерів освіти, що викликає потребу уточнення його змісту та структури через свою складність та неоднозначність.

Вивченню особливостей професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти та різних аспектів їхньої управлінської культури присвячено дисертаційні роботи таких вітчизняних науковців: С. Головка (2019), Л. Гончар (2021), А. Губа (2010), О. Загребельна (2018), Д. Козлов (2020), С. Немченко (2021), В. Ткаченко (2021).

Основна частина. Метою дослідження є уточнення змісту поняття «демократична культура майбутніх менеджерів освіти» та визначення його структури із урахуванням специфіки професійної діяльності керівників закладів освіти. Для досягнення мети дослідження було використано такі теоретичні методи: аналіз вітчизняних та іноземних літературних джерел, узагальнення та систематизація основних теоретичних положень.

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 (Губа, 2010).

Дослідження щодо формування культури професійної діяльності майбутніх менеджерів в освітньому середовищі університету, проведене Л. Гончар, доводить, що культура професійної діяльності є складним та багатограним феноменом, який має 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 (Гончар, 2021).

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 та знаходить свій вияв у комунікативній діяльності керівників закладів освіти. Стосовно управлінської культури, її предствлено 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 (Загребельна, 2018).

У своєму дисертаційному дослідженні щодо формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки С. Головка здійснила глибокий аналіз змісту ключового поняття свого 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 (Головка, 2019).

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 (Şanlı, Altun, 2015).

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 (Liggett, 2020).

Загалом, для європейської практики формування цифрової культури головний акцент завжди було зроблено на особистісні якості та риси характеру, цінності, ставлення та вміння. Загальні погляди на зміст та структуру демократичної культури представлено в рамковому документі «Компетентності для демократичної культури», виданих Радою Європи. 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. Тож, 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: *дискурсивна 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 у супереч певних викликів та перешкод); *здатність до створення відчуття повноцінного життя* (моральні якості, на основі яких особистість сприймає та оцінює навколишній світ); *здатність до поваги до особистих кордонів інших людей* (здатність нести глобальну відповідальність за навколишнє середовище, виявляти доброту, повагу, дружнє ставлення не лише до людей, а й до тварин та екології в цілому).

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 (Jónsson, Garcés Rodriguez, 2019). 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, пердусім 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 (Jónsson, Garcés Rodriguez, 2019).

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 (Kula, Aytas, 2022).

Підсумовуючи результати теоретичних розвідок щодо визначення сутності поняття «демократична культура майбутніх менеджерів освіти» вітчизняними та іноземними науковцями, зазначимо, що «демократична культура майбутнього менеджера освіти» є компонентом управлінської культури та є *комплексом особистісних якостей майбутнього фахівців (лідерство, відповідальність, ініціативність, толерантність, повага до людей, емпатія), що базуються на демократичній компетентності (знаннях, цінностях, уміннях, 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 раціонального використання ресурсів.

На основі проаналізованих вище наукових досліджень здійснимо аналіз структури демократичної культури майбутніх менеджерів освіти, що є необхідним для нашого подальшого дослідження. Згідно великого тлумачного словника української мови поняття «структура» тлумачиться як «взаєморозміщення та взаємозв'язок складових частин цілого» або «устрій, організація чого-небудь» (Великий тлумачний словник сучасної української мови, 2005: 1405). Тож, структурою демократичної культури майбутнього менеджера освіти вважаємо взаємозв'язок складових компонентів цього поняття, що відображає його цілісність.

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 (Губа, 2010).

О. Загребельна вважає, що управлінська педагогічна культура майбутнього менеджера освіти складається з 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, прийомы, способи, операції (Загребельна, 2018).

Із огляду на складність феномену 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 розвинутого аналітичного фахового мислення. Формування дослідницького компоненту є особливо актуальних 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 компоненту 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 (Стрельніков, 2018).

Ми розділяємо думку В. Стрельнікова щодо необхідності включення комунікативного компоненту 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 аналізу дослідження М. Рудакевича щодо включення комунікативного компоненту 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 (Рудакевич, 2008).

О. Онаць виділив у структурі педагогічної культури керівників закладів загальної середньої освіти два основних компоненти, 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 трансляції соціального досвіду, які функціонують у суспільстві. Накопичена культура представлена дослідником 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 проаналізованих вище 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 (Онаць, 2015).

Відмітимо, що професійна культура майбутніх керівників закладів 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 компоненту пояснюється тим фактом, що в основі будь якої культури лежить система цінностей (Козлов, 2020). 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) (Вишневський, 1994).

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 (Козлов, 2020).

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 напряму залежить від рівня сформованості рефлексивних умінь керівника (Немченко, 2021).

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 майбутнього менеджера 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 (Задорожна-Княгицька, Тимофєєва, 2019). Цей компонент відіграє ключову роль у 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, що 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 працівниками та здобувачами 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 взаємодії зі здобувачам, 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 порушення 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 власними уявленнями та наявними доказами, досвідом;
- здатність самооцінювати результати професійної діяльності щодо реалізації принципів демократизації освітньої та управлінської діяльності

Висновки. Підсумовуючи результати проведених теоретичних розвідок, зазначимо, що поняття «культура майбутніх менеджерів освіти» є складним та багатозначним феноменом, що має значну кількість потрактувань. У нашому дослідженні демократична культура розглядається на особистісному рівні і визначається комплексом особистісних якостей керівників, які дозволяють їм успішно здійснювати професійну діяльність та встановлювати партнерські взаємовідносини зі здобувачами та працівниками закладів освіти. Поняття демократичної культури є динамічним і може змінюватися впродовж здійснення особистістю навчальної та професійної діяльності. Для забезпечення ефективного розвитку демократичної культури теоретично обґрунтовано її структуру в сукупності аксіологічного, гносеологічного, діяльнісно-комунікативного та рефлексивного компонентів. Перспективи подальших досліджень вбачаємо у теоретичному обґрунтуванні та практичному впровадженні педагогічних умов формування демократичної культури майбутніх менеджерів освіти.

Список використаних джерел

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / за ред. В. Бусела. Київ, Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.
2. Вишневецький О. Орієнтири раціонального виховання. *Рідна школа*. 1994. Випуск 6. С. 42–46.
3. 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.
4. 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.
5. 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.
6. 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.
7. Задорожна-Княгицька Л. В., Тимофеева 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>
8. 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.
9. 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.
10. Онаць О. М. Феномен педагогічної культури у змісті підручника для керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Проблеми сучасного підручника*. 2015. Випуск 15. Частина 2. С. 104–118. URL: <http://ipvid.org.ua/upload/iblock/a84/a849ee12bd97925028665697f08061ca.pdf>
11. Рудакевич М. Формування демократичної професійної культури державних службовців. *Університетські наукові записки*. 2008. Випуск 3. С. 388–393.
12. Стрельников В. Ю. Розвиток управлінської культури майбутніх менеджерів в умовах магістратури. *Імідж сучасного педагога*. 2018. Випуск 5 (182). С. 21–24.
13. Jónsson, Ó. P., & Garcés Rodríguez, A. (2019). Educating democracy: Competences for a democratic culture. *Education, Citizenship and Social Justice*. DOI: <https://doi.org/10.1177/1746197919886873>

14. Liggett R. (2020). Toward A Conceptualization of Democratic Leadership in a Professional Context. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 193, 115–127. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1261248.pdf>
15. Council of Europe. (2018). *Reference Framework of Competences for Democratic Culture*. URL: <https://www.coe.int/en/web/campaign-free-to-speak-safe-to-learn/reference-framework-of-competences-for-democratic-culture>
16. Şanlı Ö., & Altun M. (2015). The significance of establishing democratic education environment at schools. *Journal of Educational and Instructional Studies in the World*, 5(2), 1–9.

References

1. Busel, V. (ed.). (2015). *Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [Large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language]*. Perun.
2. Vyshnevskiy, O. (1994). Oriientyry ratsionalnoho vykhovannia [Landmarks of rational education]. *Ridna shkola*, 6, 42–46.
3. Holovko, S. (2019). *Formuvannia upravlinskoï kultury maibutnikh mahistriv z menedzhmentu v protsesi fakhovoi pidhotovky [Development of management culture of future Masters in management in the process of professional training]* [PhD dissertation, SHEI “Donbas State Pedagogical University”]. Sloviansk.
4. Honchar, L. V. (2021). *Teoretychni i metodychni zasady formuvannia kultury profesiinoï diïalnosti maibutnikh menedzheriv v osvïtomu seredovyshchi universytetu [Theoretical and methodological principles of forming a culture of professional activity of future managers in the university educational environment]* [Doctoral dissertation, SHEI “Donbas State Pedagogical University”]. Sloviansk.
5. Huba, A. V. (2010). *Teoretyko-metodychni zasady formuvannia upravlinskoï kultury vchytelia – maibutnoho menedzhera osvity [Theoretical and methodological principles of forming the management culture of teachers –future educational managers]*. [Doctoral dissertation, Taras Shevchenko National University of Luhansk]. Luhansk.
6. Zahrebelna, O. (2018). *Formuvannia profesiinoï kompetentnosti maibutnikh menedzheriv osvity u protsesi mahisterskoï pidhotovky u vyshchomu pedahohichnomu navchalnomu zakladi [The development of professional competence of future educational managers in the process of master training in higher pedagogical educational institution]* [PhD dissertation, Bohdan Kmelnytskyi Melitopol State Pedagogical University]. Melitopol.
7. Zadorozhna-Kniahytska, L. V. & Tymofieieva, I. B. (2019). Deontolohichni tsinnosti menedzhera osvity v konteksti naukovoï dyskursu [Deontological values of the manager of education in the context of scientific discourse]. *Molodyi vchenyi*, 5(2), 7–11. <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/5.2/2.pdf>
8. Kozlov, D. O. (2020). *Teoretychni ta metodychni zasady rozvytku innovatsiinoï kultury maibutnoho kerivnyka zakladu zahalnoï serednoï osvity u protsesi mahisterskoï pidhotovky [Theoretical and methodological principles of development of innovative culture of the future head of secondary education institution in the process of master training]* [Doctoral dissertation, Sumy State A.S. Makarenko Pedagogical University]. Sumy.
9. Nemchenko, S. (2021). *Teoretychni i metodychni zasady pidhotovky menedzheriv osvity do refleksyvnoho upravlinnia [Theoretical and methodological principles of training education managers for reflective management]* [Doctoral dissertation, Ukrainian Engineering Pedagogic Academy]. Kharkiv.
10. Onats, O. M. (2015). Fenomen pedahohichnoï kultury u zmisti pidruchnyka dlïa kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu [The phenomenon of pedagogical culture in the content of the textbook for the head of a secondary school]. *Problemy suchasnoho pidruchnyka*, 15(2), 104–118. URL: <http://ipvid.org.ua/upload/iblock/a84/a849ee12bd97925028665697f08061ca.pdf>
11. Rudakevych, M. (2008). Formuvannia demokratychnoï profesiinoï kultury derzhavnykh sluzhbovtiv [The development of democratic professional culture of civil servants]. *Universytetski naukovy zapysky*, 3, 388–393.
12. Strelnikov, V. Yu. (2018). Rozvytok upravlinskoï kultury maibutnikh menedzheriv v umovakh mahistratury [Development of management culture of future managers in terms of master degree]. *Imidzh suchasnoho pedahoha*, 5(182), 21–24.
13. Jónsson, Ó. P., & Garces Rodriguez, A. (2019). Educating democracy: Competences for a democratic culture. *Education, Citizenship and Social Justice*. DOI: <https://doi.org/10.1177/1746197919886873>
14. Liggett R. (2020). Toward A Conceptualization of Democratic Leadership in a Professional Context. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 193, 115–127. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1261248.pdf>
15. Council of Europe. (2018). *Reference Framework of Competences for Democratic Culture*. URL: <https://www.coe.int/en/web/campaign-free-to-speak-safe-to-learn/reference-framework-of-competences-for-democratic-culture>
16. Şanlı Ö., & Altun M. (2015). The significance of establishing democratic education environment at schools. *Journal of Educational and Instructional Studies in the World*, 5(2), 1–9.