

**Міністерство освіти і науки України**  
**Львівський національний університет імені Івана Франка**  
**Факультет педагогічної освіти**  
**Кафедра загальної педагогіки та педагогіки вищої школи**

**Софія Біляч**

**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ  
КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

**Магістерська робота**

Галузь знань 01 Освіта / Педагогіка

Спеціальність 011 «Освітні, педагогічні науки»

**Науковий керівник:**  
завідувач кафедри загальної  
педагогіки та педагогіки вищої  
школи, доктор педагогічних наук,  
професор **Квас О.В.**

**Львів-2022**

## ЗМІСТ

<b>АНОТАЦІЇ .....</b>	<b>3</b>
<b>ВСТУП .....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ЯК ПРОБЛЕМА ПЕДАГОГІЧНОЇ НАУКИ І ПРАКТИКИ .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. Наукова рефлексія проблеми розвитку професійної культури керівника позашкільного закладу освіти.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2. Стан розвитку професійної культури керівника закладу позашкільної освіти на сучасному етапі .....</b>	<b>19</b>
<b>Висновки до розділу 1 .....</b>	<b>37</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ПОЗАШКІЛЬНОГО ЗАКЛАДУ В СИСТЕМІ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ .....</b>	<b>39</b>
<b>2.1. Наукове обґрунтування моделі розвитку професійної культури керівника закладу позашкільної освіти .....</b>	<b>39</b>
<b>2.2. Методичні рекомендації щодо розвитку професійної культури керівника закладу позашкільної освіти .....</b>	<b>58</b>
<b>Висновки до розділу 2 .....</b>	<b>66</b>
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>68</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>70</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>80</b>

## АНОТАЦІЯ

Актуальність проблеми формування управлінської культури у керівників закладів позашкільної освіти зумовила вибір теми дослідження **«Особливості формування професійної культури керівника закладу позашкільної освіти»** магістром Львівського національного університету імені Івана Франка, С. Біляч, за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки», кваліфікацією: «магістр освітніх, педагогічних наук. Професіонал з управління та експертизи освітнього простору», м. Львів, 2022 р.

**Об'єкт дослідження:** професійна культура керівника закладу позашкільної освіти.

**Предмет дослідження:** модель формування професійної культури керівника закладу позашкільної освіти та технологія її впровадження.

**Мета:** розробити науково обґрунтовану модель формування професійної культури керівників закладів позашкільної освіти.

Магістерська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 69 сторінках. Загальний обсяг роботи – 91 сторінка. У тексті магістерської роботи міститься 4 додатки, 1 таблиця, 1 рисунок.

У *першому* розділі за результатами теоретичного дослідження визначено, що управлінська культура керівника закладу позашкільної освіти є формою професійної культури, під якою розуміється ступінь засвоєння і вияву ним системи суспільно-професійних цінностей, компетентностей та ідеалів, сформованих у процесі професійної соціалізації, та які характеризують якісний рівень професійної діяльності керівника закладу позашкільної освіти. Здійснено аналіз стану дослідженості проблеми формування управлінської культури керівника закладу позашкільної освіти. Наведено результати констатувального експерименту, в ході якого ідентифіковано позитивні тенденції освітньої роботи інститутів

післядипломної педагогічної освіти і районних/міських методичних кабінетів з розвитку професійної культури керівників закладів позашкільної освіти.

У *другому* розділі представлено теоретично обґрунтовану модель, яка обумовлена методологією системного, діяльнісного, особистісно-орієнтованого, аксіологічного підходів та концепціями активного суб'єкта життєдіяльності, ціннісно-сислової сфери суб'єкта, ідеями неперервної педагогічної освіти.

**Теоретичні та експериментальні результати** магістерської роботи:

- на підставі аналізу літературних джерел з'ясовано сутність управлінської культури керівників закладів позашкільної освіти як проблеми дослідження;
- визначено та обґрунтовано модель формування професійної культури керівника закладу позашкільної освіти;
- розроблено методичні рекомендації щодо формування професійної культури керівників закладу позашкільної освіти.

**Ключові слова:** культура, педагогічна культура, управління, управлінська культура керівника закладу позашкільної освіти, методологічні підходи до формування управлінської культури, модель формування управлінської культури.

## SUMMARY

The urgency of the problem of the formation of management culture among the heads of extracurricular education institutions led to the choice of the research topic «Features of the formation of the professional culture of the head of an extracurricular education institution» by the master of Ivan Franko National University of Lviv, S. Bilyach, specialty 011 «Educational and pedagogical sciences», qualification: «master's of educational, pedagogical sciences. Professional in management and expertise of educational space», Lviv, 2022.

**Object of research:** professional culture of the head of an extracurricular education institution

**Subject of research:** to develop a scientifically based model of formation of professional culture of managers of extracurricular education institutions.

**Purpose:** to determine and substantiate the pedagogical conditions for the formation of management culture and experimentally test the formation of management culture of masters of educational pedagogical sciences.

The master's thesis consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of used sources, appendices. The main content of the work is laid out on the 69 pages. The total amount of work – 91 pages. The text of the master's thesis contains 4 appendices, 1 table, 1 figure.

In the first chapter, based on the results of the theoretical research, it was determined that the management culture of the head of an extracurricular education institution is a form of professional culture, which means the degree of assimilation and manifestation of the system of social and professional values, competences and ideals formed in the process of professional socialization, and which characterize the quality level professional activity of the head of an out-of-school education institution. An analysis of the state of research on the problem of the formation of the management culture of the head of an out-of-school education institution was carried out. The results of a ascertaining experiment, during which

positive trends in the educational work of post-graduate pedagogical education institutes and district/city methodical offices on the development of the professional culture of managers of extracurricular education institutions were identified, are presented.

The second chapter presents the developed and theoretically grounded model, which is determined by the methodology of systemic, activity, person-oriented, competence, axiological, contextual approaches, the concepts of the active subject of life, the value-meaning sphere of the subject, ideas of continuous professional education.

Theoretical and experimental results of the master's work:

- on the basis of the analysis of literary sources, the essence of the managerial culture of the managers of extracurricular education institutions was clarified as a research problem;
- the model of formation of the professional culture of the head of the extracurricular education institution was defined and substantiated;
- methodical recommendations on the formation of the professional culture of managers of extracurricular education institutions have been developed.

**Key words:** culture, pedagogical culture, management, management culture of the head of an extracurricular education institution, methodological approaches to the formation of management culture, model of formation of management culture.

## ВСТУП

**Актуальність дослідження** обумовлена тим, що система управління закладами позашкільної освіти сьогодні зустрічається з низкою труднощів, оскільки частково керівники працюють ще за застарілими принципами та концепціями, не враховуючи змінених економічних і суспільних запитів та умов. Перед закладами позашкільної освіти постають нові стратегічні завдання, які керівники можуть вирішити лише за умови наявності відповідної кваліфікації та управлінської компетентності. Відповідно, це призводить до необхідності підвищення управлінської культури керівників та підготовки нових педагогічних кадрів, що сьогодні актуалізує питання реформування системи позашкільної освіти, зокрема вищої.

Запит на професійно підготовлених, конкурентоспроможних спеціалістів, що характеризуються високим рівнем професійної культури, педагогічної майстерності та творчості, здатних забезпечити розвиток закладу позашкільної освіти у відповідності до сучасних умов, адресований до сучасної педагогічної освіти.

Водночас вивчення теорії і практики підготовки керівних кадрів освіти та підвищення їх кваліфікації засвідчує, що на сьогодні майже відсутні дослідження, предметом яких є теоретичне обґрунтування й апробація моделі розвитку професійної культури керівників закладів позашкільної освіти.

Практика дослідження та оцінки стану формування професійної культури керівників закладів позашкільної освіти довела, що її рівень недостатньо відповідає сучасним суспільним вимогам та стандартам освіти. Переважна більшість керівників закладів позашкільної освіти не акцентують увагу на виявленні власного стану сформованості професійної культури та її розвитку. Окрім того, відсутнє технологічне та методичне забезпечення цієї діяльності з урахуванням індивідуальних професійних

потреб керівників закладів позашкільної освіти та оптимального використання можливостей і потенціалу регіональної системи педагогічної освіти.

Сутність, структуру, зміст, функції професійної культури керівника керівників закладів позашкільної освіти, особливості її формування досліджували О. Биковської, В. Вербицького, Р. Гуцалюк, Р. Науменко, І. Наумчук, Г. Пустовіта, Т. Сущенко та ін.

Актуальність зазначеної проблеми, її недостатня представленість у сучасній педагогічній науці та практиці зумовили вибір теми магістерської роботи: **«Особливості формування професійної культури керівника закладу позашкільної освіти»**.

**Об'єкт дослідження:** професійна культура керівника закладів позашкільної освіти.

**Предмет дослідження:** модель формування професійної культури керівників закладів позашкільної освіти та технологія її впровадження.

**Мета:** розробити науково обґрунтовану модель формування професійної культури керівників закладів позашкільної освіти.

**Завдання дослідження:**

- 1) здійснити аналіз наукової літератури з проблеми формування професійної культури керівників закладів позашкільної освіти;
- 2) вивчити реальний стан розвитку професійної культури керівників закладів позашкільної освіти, визначити та охарактеризувати критерії, показники, рівні сформованості професійної культури керівника позашкільного закладу;
- 3) теоретично обґрунтувати модель формування професійної культури керівників закладів позашкільної освіти та технологію її впровадження;
- 4) розробити методичні рекомендації щодо формування професійної культури керівників закладів позашкільної освіти.

Для вирішення завдань використано комплекс методів **дослідження:**



- *теоретичні*(аналіз, синтез, конкретизація, узагальнення, інтерпретація.);
- *емпіричні* методи (анкетування на основі різних методик);
- *методи математичної статистики* (частотний аналіз).

**Експериментальна база:** Львівський національний університет імені Івана Франка, курси підвищення кваліфікації при Львівському обласному інституті післядипломної педагогічної освіти, районні/міські методичні кабінети.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає в тому, що:

- обґрунтовано модель формування професійної культури керівників закладів позашкільної освіти та технологію її впровадження;
- науковий результат розширює відомі теоретичні чи практичні положення щодо формування управлінської культури керівників закладів позашкільної освіти.

**Практичне значення результатів** дослідження полягає в тому, що одержані дані можуть бути використані як підґрунтя для підвищення рівня якості результатів навчання магістрів освітніх, педагогічних наук та формування управлінської культури керівників закладів позашкільної освіти.

**Апробація результатів дослідження** здійснена під час виступів з науковими доповідями у XVII міжфакультетських студентських наукових конференціях «Актуальні проблеми української освіти» та публікації тез доповідей ([4]).

**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 69 сторінках. Загальний обсяг роботи — 91 сторінка. Список використаних джерел нараховує 83 найменування (з них 1 — англійською мовою; 5 джерел — в додатках). У тексті магістерської роботи міститься 4 додатки, 1 таблиця, 1 рисунок.

**РОЗДІЛ 1**  
**РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА**  
**ПОЗАШКІЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК ПРОБЛЕМА**  
**ПЕДАГОГІЧНОЇ НАУКИ І ПРАКТИКИ**

**1.1. Наукова рефлексія проблеми розвитку професійної культури керівника позашкільного закладу освіти**

Економічні та суспільно-політичні зміни, що відбуваються в Україні, вагомо впливають на формування нової філософії і практики життєдіяльності сучасного позашкільного закладу як соціально-педагогічної системи, результатом якої повинна бути зразкова якість позашкільної освіти за умови збереження її фундаментальності та відповідності потребам особистості і суспільства.

Позашкільна освіта як один із елементів системи неперервної освіти, спрямована на розвиток здібностей і обдарувань учнів, студентів і тих, хто навчається, задоволення їхніх інтересів, духовних запитів, потреб у професійному самовизначенні, відкриває величезні можливості для індивідуальної творчої діяльності та самореалізації особистості.

Державне регулювання діяльністю позашкільних закладів освіти забезпечує низка законодавчих та нормативно-правових документів – закони України «Про освіту» [20], «Про загальну середню освіту» [19], «Про позашкільну освіту» [21], Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку типів позашкільних закладів і Положення про позашкільний навчальний заклад» [60] тощо.

Теоретичні засади позашкільної освіти та питання професійного розвитку і діяльності педагогічних працівників позашкільних закладів освіти досліджувалися у працях вітчизняних науковців О. Биковської, В. Вербицького, Р. Гуцалюк, Р. Науменко, І. Наумчук, Г. Пустовіта, Т.

Сущенко.

Як зазначає О. Биковська, «утвердження позашкільної освіти як складової структури освіти України, що закріплено в нормативно-правових документах, зумовлюють визначення її стратегічних напрямів розвитку, серед яких необхідним є розробка теоретико-методологічних основ її здійснення, переосмислення місця і ролі» [3, с. 3]. Глобальні зміни у системі позашкільної освіти України вимагають нових підходів до управління позашкільними закладами освіти (*далі ПЗО*), а отже потребують високої професійної культури та компетентності всіх учасників освітнього процесу, а особливо – їх керівників.

Саме управління як діяльність і як процес спрямоване на забезпечення сприятливих умов для розвитку творчого потенціалу кожної людини. Керівник ПЗО покликаний дбати про творчу активність усіх учасників навчально-виховного процесу, високу якість позашкільної освіти, орієнтуватися в розмаїтті сучасних педагогічних та управлінських ідей.

Тому важливим завданням удосконалення управління позашкільним закладом освіти за сучасних умов є організація системної безперервної освіти їх керівників, забезпечення оволодіння ними не тільки теоретичними знаннями та професійними вміннями, а й розвиток їх професійної культури.

Відтак, цілком правомірно говорити про поняття «професійна культура керівника закладу позашкільної освіти».

Керівник ПЗО – професія, здобуття якої потребує поряд із професійно-педагогічною освітою досвіду творчої педагогічної діяльності, наявності профільної освіти та належного рівня професійної культури.

*Розглянемо сутність понять «професія» та «професійна культура».*

Відповідно до тлумачення цього терміну «Енциклопедією освіти», професія (лат. *professio*) – «це стійкий та відносно широкий вид трудової діяльності людини, визначений розподілом праці та її функціональним змістом. Опанування професією здійснюється у відповідних навчальних закладах або

безпосередньо на виробництві» [16, с. 742]. За Н. Гузій, до ознак професії належать: «виконання провідних функцій, що вимагають високого ступеня майстерності; системність знань і досвіду, набутих у процесі навчання, під час якого вони інтегруються у професійні цінності; розв'язання професійних ситуацій на основі знань і вмінь передбачає свободу професіоналів у поєднанні з їх високою відповідальністю; престиж професії підтримується відповідним рівнем матеріальної винагороди» [16, с. 742].

Отже, аналіз тлумачень поняття «професія» дозволяє зробити висновок, що оволодіння світом професії – це оволодіння світом культури, а отже оволодіння професією керівника закладу позашкільної освіти – це, в першу чергу, формування та розвиток його професійної культури [45].

Важливу роль в оволодінні професією, на думку І. Беха, «відіграє самоактуалізація особистості у різних видах діяльності, адже професійна діяльність водночас служить і одним із основних способів життєвого самовизначення» [2, с. 228].

В Україні діє Національний класифікатор професій ДК 003:2010, затверджений та введений у дію наказом Держспоживстандарту України від 28 липня 2010 р. № 327 з відповідними змінами та доповненнями. Даний Класифікатор містить дев'ять розділів класифікацій професій, де в розділі 1 «Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)» значиться професія «директор позашкільного закладу» [46].

Поряд з поняттям «професія» вживається поняття «професійна діяльність», яка трактується як вид професійної діяльності активної людини, яка володіє комплексом знань і практичних навичок, набутих у результаті спеціальної підготовки та досвіду роботи. Ознаками професії керівника ПЗО щодо його управлінської діяльності є: його спеціалізація як спеціаліста з управління, де предметом праці є діяльність суб'єкта управління, суб'єктом управління є установа як освітній заклад, продуктом праці є інформація, знаряддями праці є слово, мова, а результатом є ступінь навченості,

вихованості та розвитку учнів.

У процесі виконання керівником ПЗО своєї професійної діяльності формується його професійна культура. Це одна з основних умов успішного здійснення ним професійної діяльності, в результаті якої відбувається кар'єрний розвиток, розкриття творчого потенціалу, самореалізація та досягнення життєвих і професійних цілей. Професійна культура виникає на певному етапі, що називається інституціоналізацією професії, і розуміємо як цілісний механізм функціонування.

Повністю розділяємо думку Н.Острроверхової про те, що лише у діяльності, її способах і змісті пізнається культура та результати її дії.

Отже, культура реалізується і набувається в процесі діяльності як засіб забезпечення існування людини, життєтворчості та самоствердження, самовираження, задоволення матеріальних і духовних потреб [53, 54].

Аналіз сутності понять «культура» та «професія» дає нам можливість визначити їх місце у процесі формування професійної культури керівника закладу позашкільної освіти: культура носить духовний характер, а професія, в свою чергу, матеріальний.

Аналізуючи та вивчаючи соціологічну, філософську, психологічну, педагогічну літературу, висновковуємо, що структура і сутність професійної культури трактуються по-різному, адже довгий час проблеми культури та праці науковці вивчали не відокремлено, а цілісно. Питання праці досліджувались переважно економістами, і «зазвичай під культурою праці розглядали культуру організації праці, культуру умов, у яких вона відбувалася, якість результатів праці, тобто оцінювалася культура не суб'єкта, а об'єкта праці. Намагання виокремити культуру суб'єкта праці привело до оперування терміном «професійна культура особистості», широке використання якого в науковій літературі відносять до 80-х років ХХ століття» [45].

У дослідженнях науковців розглядається професійна культура

спеціалістів різних сфер діяльності. Проблеми професійної культури педагога та викладача вивчають [17], [23]; керівника загальноосвітнього навчального закладу – Л. Васильченко [7], С. Королюк [33], тощо.

Узагальнюючи праці, в яких досліджується професійна культура, ми спостерігаємо кілька напрямів наукових досліджень: розкриття загальних засад розвитку професійної культури, які здійснюють Н. Ничкало [68], О. Пономарьов [59]; вивчення основних проблем формування особистості педагога як суб'єкта діяльності, цілісності його професійно-педагогічної підготовки, яким присвячені роботи С. Гончаренка [12], В. Гриньової [13], І. Зязюна [22], В. Семиченко [66], ін.; висвітлення окремих аспектів професійної культури педагога у працях [72].

За В. Святохою, «професійна культура – це соціально-професійна якість суб'єкта праці [64], отже вона відображає принципи, норми, правила, методи, які сформувалися історично і регулюють професійну діяльність людини». Як зазначає Л. Карамушка, «на формування професійної культури впливають особливості самої професії; об'єктивні фактори: загальноосвітні тенденції в освіті, стан системи освіти і якість освітніх послуг, культура освітньої установи, престижність професії в суспільстві; суб'єктивні фактори, до яких можна віднести загальну культуру, мотивацію особистості до здобування професійної освіти, схильність до соціальної практики за фахом» [28].

Отже, керівник ПЗО засвоює різноманітні моделі поведінки, характерні для обраної професії, у зв'язку з чим сутністю його професійної культури є вміння використовувати набуті знання, уміння, навички та досвід у вирішенні типових і нестандартних рішень. При цьому на формування професійної культури керівника ПЗО впливають не тільки специфіка професії, а й особистісні та соціальні фактори, такі як ставлення до науки, рівень розвитку загальної культури спеціаліста, стан системи освіти та якість освітніх послуг, культура навчального закладу, розвиток інноваційних

освітніх технологій тощо. Тому, беручи за основу наукове визначення сутності поняття професійної культури, *ми розуміємо професійну культуру керівника закладу позашкільної освіти як ступінь засвоєння і вияву ним системи суспільно-професійних компетентностей, цінностей та ідеалів, сформованих у процесі професійної соціалізації, які характеризують якісний рівень його професійної діяльності.*

Це означає, що професійна культура є активним особистісним утворенням, який виникає в процесі професійного навчання та професійної діяльності і не зводиться до знань, умінь і навичок, а виступає як системна властивість особистості.

*У нашому дослідженні ми розглядаємо професійну культуру керівника ПЗО не лише з позиції її сутності, а й з позиції її формування.* Тому цілком поділяємо думку І. Наумчук, «що професійна культура виявляється одночасно пов'язаною з різнопорядковими системами: як сутність – з системою культури особистості, яка по відношенню до професійної культури є метасистемою; як процес формування і прояву – з цілісним освітнім процесом та процесом творчої діяльності особистості» [44].

Аналіз процесу формування і прояву професійної культури керівника ПЗО мотивує до розгляду і осмислення наукових поглядів на структуру професійної культури, яка займає вагоме місце у загальній культурі особистості. В її основі лежить структурована сукупність умінь, знань, навичок, компетентностей у сфері управлінської діяльності, для якої і здійснюється освіта фахівця, а також його професійно значущі особистісні якості. «Професійна культура відображає загальну культуру особистості, її світоглядні позиції, гуманістичну парадигму життєвих цілей та ідеалів, ціннісні аспекти її діяльності, творчі можливості, вироблені і розвинені уміння та навички, від яких залежить успішне виконання професійних функцій» [44].

Невід'ємною частиною професійної культури керівника ПЗО є

професійна компетентність. Як зазначає Л. Васильченко, «компетентність є складовою професійної культури й багато в чому перехрещується з професійними цінностями і стереотипами» [6, с. 79]. Стратегія модернізації змісту освіти чітко визначає, що головним результатом освітньої діяльності має бути не сама система знань, умінь і навичок, а сукупність ключових компетентностей особистості.

Питання професійної компетентності активно обговорюються вітчизняними науковцями, зокрема, такими як Л. Васильченко [7], І. Зязюн [22], Л. Карамушка [28], Кремень [37] та інші.

Так, П. Щербань одним із перших представив аналіз в європейському контексті завдань освіти як відбувається формування в учнівській молоді політичної, духовної, соціальної, економічної компетентностей [79]. С. Олійник розглядає компетентнісний підхід як «стратегічний орієнтир міжнародної спільноти та аналізує перспективи його запровадження до вітчизняного змісту освіти» [49]. Рефлексивний аналіз застосування компетентнісного підходу здійснює Л. Бірюк [5]. С. Клепко з'ясовує специфіку компетентнізації освіти, пропонує «вироблення алгоритму процесуалізації компетентнісного підходу та його перспектив і обмежень в освітній практиці» [29].

Як зазначає С. Клепко, «сьогодні, щоб сконструювати мету і зміст освіти у вигляді стандартів, програм, підручників, вирішальним є розуміння компетентності (компетенції) як спроби специфічного укрупнення і конфігурації одиниць планових результатів навчального процесу. Саме тому поняття компетентності в освітньому дискурсі (і не лише в Україні) перетворилося на «генеративне слово»» [29, с.131].

Компетентність освітяни обґрунтовують як, спеціально сконструйовані знання, уміння, ставлення і навички, що їх набуває особистість у процесі навчання, що дозволяє фахівцю розрізняти і вирішувати завдання, незалежно від змісту проблеми, яка характерна певній діяльності у професійній сфері.



Компетентність за проектом TUNING Європейської комісії визначається як «динамічна комбінація знань, розуміння, умінь, цінностей, інших особистих якостей, що описують результати навчання за освітньою програмою; це сукупність загальної і професійної підготовки, що сприяє адекватному реагуванню на потреби конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, що мають тенденцію змінюватися» [32, с. 93].

Поряд з поняттям «компетентність» в якості інтегрального соціального, особистісного та поведінкового феномену, і як результату освіти в сукупності когнітивних та мотиваційно-ціннісних складових, виступає і поняття «компетенція». Компетенція визначається, зокрема, «як єдність знань, професійного досвіду, здатностей діяти і навиків поведінки індивіда, які визначаються метою, ситуацією та досвідом» [32, с. 93].

*Зазначені вище позиції важливі для реалізації завдань нашого наукового дослідження, адже розглядаючи компетентнісний підхід при формуванні професійної культури керівника закладу позашкільної освіти, ми акцентуємо увагу та тому, що професійна компетентність представлена у формі діяльності, а не у формі інформації про неї, та вдосконалюється не завдяку автоматизації чи перетворенню у навички, а лише шляхом інтеграції з іншими компетентностями і компетенціями через усвідомлення загальних засад професійної діяльності.*

В матеріалах проекту TUNING «Удосконалення освітніх структур» підкреслюється, що «розвиток компетенції є метою реалізації освітніх програм. Для формування компетенцій потрібно поряд із предметним підходом застосовувати також поведінковий і діяльнісний компоненти навчання та контролю. Відтак, введення компетентнісного підходу в освіті передбачає глибокі системні перетворення у викладанні, змісті та оцінюванні результатів освітньої діяльності» [32, с. 92].

Звернемося до поняття «професійна компетентність», зокрема, «професійна компетентність керівника навчального закладу». На думку В.

Семанчина, «професійна компетентність фахівця визначається не тільки професійними базовими (науковими) знаннями й уміннями, але й ціннісними орієнтаціями, мотивами його діяльності, розумінням себе і навколишнього світу, стилем взаємин з людьми, з якими він працює, його загальною культурою, здатністю до розвитку свого творчого потенціалу» [65].

Професійній компетентності, зазначає Л. Хоружа, «притаманні розуміння сутності завдань, що виконуються; активне використання наявного досвіду; вміння добирати засоби, адекватні конкретним обставинам; почуття відповідальності за досягнуті результати; здатність визнавати власні помилки та коригувати їх» [75, с. 13].

Обґрунтовано зрозумілий інтерес представляє для нас розуміння науковцями компетенцій, якими має володіти сучасний керівник. До них відносять: «компетентність в організації управління освітнім закладом; компетентність в організації психолого-педагогічного супроводу спільної діяльності педагогів, батьків, громадськості; компетентність у досягненні запланованих результатів діяльності освітнього закладу; компетентність в організації роботи з кадрами і програмно-методичним забезпеченням освітнього процесу; компетентність у фінансово-економічній діяльності; компетентність у галузі нормативно-правового забезпечення» [28].

Вивчаючи всебічно професійну культуру фахівця, дослідники відносять її до вагомих складових культуру суспільства в цілому, що зумовлене особливостями діяльності керівника ПЗО. Як феномен соціального життя професійна культура керівника охоплює всю різноманітність проявів управлінської та педагогічної діяльності та являє собою складну, ієрархічну динамічну систему, складовими якої є різні рівні освітньої практики.

Формування професійної культури керівника закладу позашкільної освіти базується на цілеспрямованій роботі, що здатна забезпечити культуродоцільність та рефлексію професійної діяльності, стимулювання

творчого потенціалу, особистісного зростання та самовдосконалення, сприяє розвитку мотиваційної сфери.

Для нашої магістерської роботи важливе значення мають такі висновки:

- керівник закладу позашкільної освіти – це професія, яка, крім професійно-педагогічної освіти, досвіду творчої педагогічної діяльності, вимагає належного рівня професійної культури, що виражається в продуктах матеріальної та духовної творчості, у формі оволодіння прийомами і методами праці, інтелектуальною активністю, фізичним і моральним розвитком.
- під професійною культурою керівника ПЗО розуміємо ступінь засвоєння та прояву сформованої в процесі професійної соціалізації системи соціально-професійних компетенцій, цінностей та ідеалів, які характеризують якісний рівень його професійної діяльності.
- обґрунтування наукових засад компетентнісного підходу і розвитку професійної компетентності керівників закладів освіти є важливим для нашого дослідження, адже аналізуючи компетентнісний підхід щодо формування професійної культури керівників позашкільної освіти, ми зазначаємо, що професійна компетентність представлена у формі діяльності, вдосконалюється не завдяки автоматизації, а шляхом інтеграції у професійну культуру у процесі усвідомлення базових засад професійної діяльності.

## **1.2. Стан розвитку професійної культури керівника позашкільного закладу освіти на сучасному етапі**

Аналіз та опрацювання наукових джерел, методичних та інформаційних матеріалів засвідчив, що досліджень реального стану розвитку професійної культури керівників ПЗО у системі педагогічної освіти

в Україні майже не проводилося. Важливою та актуальною є проблема вдосконалення управління закладом позашкільної освіти, адже якість управління безпосередньо залежить від рівня професійної культури керівника. Це мотивує, зокрема, вивчення та аналіз практичного стану проблеми та науково обґрунтованих підходів щодо їх покращення.

**Констатувальний експеримент** ми здійснювали за такими напрямками:

- 1) встановлення рівня сформованості професійної культури керівників ПЗО;
- 2) вивчення стану організації освітньої роботи щодо розвитку професійної культури керівників;

Для встановлення рівня професійної культури керівників ПОЗ постала необхідність виробити відповідні критерії, «які є підставою для оцінки, визначення або класифікації будь-чого, виступають певним мірилом» [30, с. 465].

Повністю усвідомлюючи, що розробка наукових критеріїв є досить складним питанням, ми визнаємо, що деякі з наших припущень можуть здаватися суперечливими. Не можливо зробити остаточні висновки не представивши проблему дослідження, тому, всі зазначені нижче припущення не є остаточними чи абсолютно вірними.

Вивчення наукових джерел засвідчило, що є ціла низка досліджень, які надають характеристику класифікації критеріїв професійної культури, а також управлінської, педагогічної, рефлексивної культур фахівця як складових професійної культури керівника ПЗО. Коротко представимо їх.

Фахівці з проблем педагогічної культури обґрунтовують ці критерії з різних аспектів. Так, В. Гриньова виділяє дидактико-професійний, виховний, пізнавальний, нормативний, комунікативний, захисний критерії педагогічної культури майбутніх учителів [13, с. 11]; Т. Сидоренко – духовно-моральний, діяльнісно-практичний, потребнісно-мотиваційний, когнітивний критерії [67, с. 18]; С. Чорна – рефлексивно-емоційний, змістовно-процесуальний, мотиваційний [78, с. 9]; П. Щербань – мотиваційний, світоглядний,

практично-результативний, емоційно-вольовий [79, с. 12].

Критеріями управлінської культури керівника закладів освіти Л. Васильченко визначає рефлексивно-оцінювальний, когнітивно-діяльнісний, мотиваційний [6, с.7]; А. Губа – особистісний, операційно-діяльнісний, інтелектуально-когнітивний, мотиваційно-цільовий [14, с. 8]; О. Лебідь – інформаційний, операційний, аксіологічний [40, с.75]; С. Королюк – когнітивно-операційний, особистісний, мотиваційно-ціннісний [33, с. 8]; Т. Пономаренко – особистісно-творчий, технологічний когнітивний, аксіологічний [58, с.12]; М. Якібчук – когнітивний, мотиваційно-ціннісний, практичний [81, с. 12]; О. Ярковой – гностично-світоглядний, функціонально-повноважний, посадово-правовий, кваліфікаційно-нормативний [82, с. 17].

До критеріїв професійної культури І. Наумчук відносить когнітивний, емоційний, комунікативний, рефлексивний [44, с. 176].

*Підсумовуючи зазначимо, що найчастіше зустрічаються особистісний, діяльнісний, мотиваційний та критерії ціннісний. Діяльнісний критерій, на наше переконання, висвітлює всі складові професійної діяльності керівника ПЗО, тому ми не вважаємо доцільним його виділяти окремо. Загальним є також особистісний критерій, так як професійна культура керівника є складним особистісним новоутворенням. Що стосується мотиваційного та ціннісного критеріїв, то за наявності інтересу та сформованих цінностей щодо професійної діяльності формується мотив, тому не бачимо необхідності виокремлювати ці критерії.*

Аналіз визначених науковцями показників дозволив визначити критерії професійної культури керівника ПОЗ, які, з нашої точки зору, в повній мірі розкривають її структуру та зміст. Оскільки для об'єктивного оцінювання показників не повинно бути багато, так як велика кількість ускладнює користування ними, ми виділили **когнітивний, емоційно-ціннісний,**

***інформаційно-цифровий, рефлексійний критерій.***

***Когнітивний критерій*** виявляється в системності знань, умінні їх тематично узагальнювати, аналізувати, відтворювати систему понять науки управління, педагогіки, психології управління, психології спілкування, знання етикету, знання засобів управління. вплив на аудиторію та способи справляння враження, формування іміджу; включає інтеграцію знань, уміння відтворювати, узагальнювати та застосовувати набуті знання та вміння для вирішення управлінських завдань; відображає усвідомленість і практичну спрямованість знань, розуміння обсягу інформації, уміння збирати і відбирати знання, необхідні для прийняття конкретних управлінських рішень.

Відтак, в основі когнітивного критерію лежать уміння, знання, навички. Саме знання, на думку С. Немченко, «служать основою професійної культури фахівця. Вони є компонентом світогляду особистості та впливають на формування характеру людини, її переконань, відношення до реальності, оточуючого середовища, тим самим визначаючи інтереси людини» [47].

Як стверджує В. Кремень, очевидно, що «знання повинно бути центром навчання, а нові етичні мотиви будуть виникати в рамках нової парадигми знання і формуватися поступово, в міру освоєння в масштабах, що розширюються, людиновимірних систем – в міру виникнення нових соціальних технологій, біотехнологій, розвитку генетичної інженерії, глобальних інформаційних мереж, через дослідження синергетичних ефектів у нелінійних середовищах, ін. Саме завдяки цим процесам може виникнути новий образ істини, пов'язаний з моральними імперативами» [37, с. 13].

Когнітивний критерій відображає дієвість та повноту знань у процесі виконання професійної діяльності, рівень володіння змістом професійної компетентності; позначає здатність сприйняття і перетворення інформації. Як зазначає І.Бех, «у древньоєврейському тлумаченні «пізнати» означає «тісно злитися», «об'єднатися» з тим, що пізнається. Таким чином, процес пізнання

не обмежується процесом чистого осмислення, а й передбачає певне ставлення до його результату» [2, с. 182]. На основі цього керівник ПЗО ставить цілі і приймає управлінські рішення.

Д. Келлі у своїй когнітивній теорії особистості, де основним поняттям є «конструкт», представляє людину як мислителя і переконує, що всі люди діють як дослідники, постійно думають, теоретизують, занурюються у творчий процес, прогнозують події, шукають істини» [8]. Когнітивна теорія особистості підкреслює вплив інтелектуальних процесів на поведінку людини. Завдяки структурам людина не тільки пізнає світ, а й встановлює міжособистісні стосунки, тобто забезпечує спілкування.

Вважається, що якість і успіх у професійній діяльності забезпечуються пропорційною представленістю двох типів компетентностей: **інтелектуальної та емоційної**. Інтелектуальні компетенції, засновані на когнітивному інтелекті (IQ) або академічному, а емоційні компетентності ґрунтуються на емоційному інтелекті (EQ). Саме тому важливим наступним критерієм визначено **емоційно-ціннісний**.

Емоційно-ціннісний критерій професійної культури керівника закладу позашкільної освіти виражає вміння регулювати свою поведінку в різноманітних професійних ситуаціях, зокрема, пов'язаних із ризиком, напруженням, переживаннями; дотримання етичних та моральних норм поведінки, демонструвати позитивні якості у спілкуванні.

Сьогодні, як ніколи в науці, спостерігається підвищений інтерес до справжніх цінностей, стабільних, конкурентних емоційних моделей і цивілізованих стилів поведінки. Вчені працюють над питаннями емоційної компетентності та емоційного інтелекту.

Д. Гоулман у своїх дослідженнях емоційного інтелекту показав, що життєвий успіх людини визначається не стільки загальним рівнем психічного розвитку, скільки тими особливостями її психіки, які визначають здатність до самопізнання та емоційної саморегуляції, здатність виражати свої почуття,

розуміти і тонко реагувати на стан інших людей. Саме від рівня емоційного розвитку, на думку автора, залежить життєвий і професійний успіх людей, який лише на 20% залежить від розуму і на 80% від уміння справлятися з емоціями. [23].

Вчені визначають рівні розвитку емоційного інтелекту як сприйняття та оцінку емоцій (рівень, що включає сприйняття та оцінку емоцій та емоційного змісту по відношенню до себе та інших, розпізнавання емоцій у проєктах, мовленні, звуках, поведінці); емоційна фасилітація мислення (рівень, на якому емоції позитивно впливають на мислення, звернення уваги на важливу інформацію, забезпечення емоційної взаємодії з когнітивними процесами); розуміння та аналіз емоцій (включаючи знання про емоції, використання емоційного контенту; причини, що викликають різні емоційні стани; розробка альтернативних рішень у різних емоційних ситуаціях; інтерпретація впливу емоцій на міжособистісні стосунки); управління емоціями та здатність розвиватися емоційно та інтелектуально (рівень включає розуміння соціальних наслідків емоцій та почуттів, контроль емоцій по відношенню до себе та інших; визначення емоційного стану, заохочення позитивних проявів).

Виходячи з трактування вченими поняття «емоція» як відображення мозком будь-якої реальної потреби, а також можливості її задоволення, яку мозок оцінює на основі генетичного та попередньо набутого індивідуального досвіду [44, с. 20], важливим для нашого дослідження є необхідність начальника ПЗО для особистісно-професійного розвитку та потреба ефективного управління закладом. Оскільки потреба створює мотивацію, вона забезпечує спрямованість керівника на розвиток своєї професійної культури. Мотиваційний процес заснований на цінностях, на які раціонально і емоційно орієнтується менеджер охорони здоров'я.

Наступним критерієм ми виділяємо *інформаційно-цифровий*, тому що, по-перше, інформація є предметом роботи керівника і, як зазначає



С. Олійник, «будь-який процес управління – це, перш за все, інформаційний процес, який включає в себе виконання функцій щодо збору, обробки, аналізу інформації і прийняттю відповідних управлінських рішень» [49], отже, від ефективності його роботи з інформацією залежить якість та ефективність професійної діяльності менеджера; по-друге, сьогодні, в умовах бурхливого розвитку інформаційних технологій, цифровими технологіями охоплені практично всі сфери людської діяльності. Інтенсивний розвиток інтернет-технологій призвів до початку цифрової трансформації – одного з мегатрендів 21 століття. Оскільки автоматизація робочих місць продовжується, менеджерам необхідно адаптуватися до інновацій та цифрової трансформації. Також слід зазначити, що розвиток інформаційної та цифрової компетентностей є одним із ключових завдань нової української школи.

Науково-теоретичні засад підготовки керівних і педагогічних працівників закладів освіти до використання інформаційно-комунікаційних технологій обґрунтовано в роботах В. Кравець, О. Гречановська, ін. Питання інформаційно-цифрової компетентності актуалізуються в документах ЮНЕСКО, Європейської комісії, ISTE, розглянуто в працях П. Гілстера, Р. Крумсвіка, Дж. Романі, ін.

Розвиток інформаційного суспільства та початок цифрової ери ознаменували перехід до суспільства знань, цінністю якого є сила мереж, що з'єднують людей, місця та ідеї. Медіа-консорціум Horizon (NMC Horizon), провідна дослідницька ініціатива, яка об'єднує майже 200 країн і досліджує тенденції, виклики та технологічні розробки, які впливатимуть на навчання, зазначає у своєму щорічному звіті, що найважливішим викликом для освіти в найближчі роки буде: вдосконалювати цифрові навички.

Тому формування, розвиток і підтримка цифрових компетенцій людини має стати безперервним процесом протягом усього життя.

Складовими цифрової компетентності відповідно до «Рекомендацій

Європейського Парламенту та Ради Європи щодо формування ключових компетентностей протягом усього життя» є:

- використання комп'ютерів для електронної обробки тексту, електронних таблиць, баз даних, зберігання та керування інформацією;
- розуміння можливостей і потенційних небезпек Інтернету та спілкування за допомогою електронних засобів масової інформації (електронної пошти, сервісних програм мережі) для роботи, відпочинку, обміну інформацією в об'єднаних мережах, для навчання і дослідження;
- розуміння, як технології інформаційного суспільства можуть допомагати у творчості та інноваціях;
- уміння розбиратися в достовірності і надійності доступної інформації та у правових і етичних принципах інтерактивного використання технологій інформаційного суспільства» [48].

У дослідженні Європейської комісії «Цифрова компетентність на практиці: рамковий аналіз» наголошується, що «цифрова компетентність є і обов'язком, і правом громадян сучасного суспільства, оскільки концепція цифрової грамотності вважається рушійною силою, яка охоплює багато сфер діяльності людини, що швидко розвиваються» [48].

На цій основі інформаційно-цифровий критерій також передбачає комунікаційну складову професійної діяльності керівника ПЗО, складовими якої є висока культура ділового спілкування, вміння чітко формулювати завдання, ефективно вести переговори та ділові зустрічі, вміння чітко формулювати завдання, ефективно вести переговори та ділові зустрічі. виступати публічно, вирішувати спірні та конфліктні ситуації тощо.

Ще одним особливо важливим критерієм професійної культури керівника ПЗО є *рефлексійний*. Як зазначає В. Кремень, «у сучасних процесах особливу роль починає відігравати рефлексійна свідомість, котра

здебільшого формується в сучасній культурі під впливом наукової раціональності. Рефлексія виступає необхідною передумовою для розуміння рівноправності різних «культурних систем відліку», визначаючи цінності різних культурних світів, що є необхідною умовою їх діалогу» [37, с. 13].

Рефлексивний критерій включає здатність міркувати, приймати рішення та діяти критично; відійти від загальноприйнятого і поглянути на ситуацію з різних точок зору; уміння здійснювати самостійну оцінно-контрольну діяльність, розуміти та аналізувати власну діяльність; визначати причини успіхів і невдач, помилок і труднощів у процесі виконання завдань.

Здатність до рефлексії, як процесу людського мислення щодо об'єктивного вивчення самого знання, критичного аналізу його змісту та методів пізнання і самопізнання, розуміння власного буття, дій і вчинків, їх об'єктивної та закономірної природи, об'єднує функції поведінки людини та управління власними діями. На думку С. Корольок, «управлінська діяльність керівника навчального закладу за своєю природою є рефлексивною, тому що її результат неможна наперед чітко визначити. І далі автор наголошує, що набуття рефлексивної культури керівником сприяє ефективності управлінського процесу загалом» [33].

Рефлексивний критерій професійної культури керівника закладу включає показники здатності до переосмислення стереотипів власного професійного та особистого досвіду; готовність діяти в невизначених ризикованих ситуаціях; гнучкість у прийнятті рішень; спрямованість на пошук нових, нетрадиційних шляхів вирішення професійних завдань; жага інновацій; розуміння передумов, закономірностей і механізмів власної професійної діяльності, професійного саморозвитку, що дає змогу виокремити складові успіху чи виявити причини невдач у власній діяльності.

Реалізація зазначеного критерію відбувається у вмінні свідомо контролювати результати діяльності, надбання власного розвитку, динаміки особистісного зростання: формування важливих якостей, як комунікативна

відкритість, ініціативність, креативність, готовність до співтворчості, співпраці, толерантність, здатність до імпровізації, схильність до самоаналізу, передбачення, творчого уявлення. Активна рефлексійна позиція є обов'язковою умовою саморозвитку керівника ПЗО, а її відсутність виключає як професійний, так і особистісний саморозвиток.

Обґрунтовані критерії, на нашу думку, інтегруючись забезпечують об'єктивність оцінки формування професійної культури керівника ПОЗ, оскільки знаннєвим підґрунтям професійної культури є когнітивний критерій, емоційно-ціннісний та інформаційно-цифровий виступають способом реалізації та вияву професійної культури, рефлексійний послугує умовою подальшого цілеспрямованого її розвитку відповідно до вимог суспільства. Виділені критерії повністю відповідають компонентам Європейської рамки кваліфікацій [36], в якій прописано характер вимог до умінь, знань, компетенцій фахівця.

Ступінь розвитку показника характеризується рівнем, який ми розуміємо ступінь сформованості професійної культури керівника ПЗО.

Обґрунтовуючи *рівні професійної культури керівника*, ми взяли за основу Національну рамку кваліфікацій [38], яка дає системний та структурований за компетентностями опис кваліфікаційних рівнів і встановлює *базовий (початковий), поглиблений (середній) та професійний (високий) рівні*.

Відтак, умовно виділяємо такі **рівні: початковий, середній, високий**, де початковому рівню відповідає ситуація, коли якість ще недостатньо сформована, проявляється обмежено й неефективно; середньому – якості виявляються широко, результативно, проте спостерігаються відхилення, які викликані неповним розвитком самої якості, або незнанням вимог до поведінки; високому рівню відповідають яскраво виражені якості з кожного означеного нами вище критерію, що виявляються в усіх діях керівника ПЗО постійно, результативно, ефективно.

Схарактеризуємо більш конкретно показники кожного критерію професійної культури керівника ПЗО відповідно до визначених рівнів.

**Початковому рівню** відповідають показники: за *когнітивним* критерієм – пасивне ставлення до навчання; слабка інтеграція професійних знань; низька орієнтація в нових освітніх та управлінських технологіях; стихійне використання можливостей формальної, неформальної та інформальної освіти; репродуктивний або адаптивний рівень сформованості професійних компетентностей; невміння застосовувати логічні засоби мислення (аналізу, синтезу, порівняння, класифікації, аналогії тощо); відсутність індивідуальної освітньої програми розвитку (індивідуальної траєкторії); за *емоційно-ціннісним* – низький рівень виявлення емпатії, рішучості, витримки, щирості, відкритості; невміння розпізнавати та контролювати власні емоції відповідно до ситуації; нерозуміння емоцій персоналу та здобувачів освіти; несформованість позитивного іміджу; слабка мотивація; труднощі щодо вибору конкретної лінії поведінки; невміння відрізнити невиправданий ризик від виправданого; приховування у складних проблемних ситуаціях основних моральних якостей; за будь-яких перешкод відступає від реалізації поставленої мети; за *інформаційно-цифровим* – відсутність системи інформаційного забезпечення управління; стихійно-емпіричний рівень роботи з інформацією; низький рівень медіаграмотності; відсутність автоматизованого робочого місця; невміння чітко та ясно довести завдання і прийняті рішення до виконавців; складання електронних таблиць, баз даних, обробку текстів, зберігання та керування інформацією з допомогою комп'ютера делегує іншим; не спілкується за допомогою електронних засобів масової інформації, не вникає в можливості і потенційні небезпеки Інтернету; за *рефлексійним* – намагання оцінити свої вчинки, дії, професійний потенціал, здібності; низький рівень самоорганізації, самоконтролю; поверхове усвідомлення цінностей професійної культури; низький рівень готовності до інновацій; важка адаптація до змін; невміння

раціонально розподілити свій час; не надто вимогливий до себе, не поступається своїми інтересами заради ефективного функціонування навчального закладу; відповідальність перекладається на інших.

**Середньому рівню** відповідають показники: за *когнітивним критерієм* – активне ставлення до навчання, але процес засвоєння нових знань більш тривалий; інтегрованість професійних знань; усвідомлене використання можливостей формальної, неформальної та інформальної освіти; системно-моделюючий рівень сформованості професійних компетентностей; проявляє інтерес до нових освітніх та управлінських технологій; розроблена індивідуальний освітній маршрут розвитку, але не чітко виконується; прояв здатності до застосування логічних засобів мислення (класифікації, порівняння, аналізу, синтезу, аналогії тощо); за *емоційно-ціннісним* – розуміння емоцій персоналу та здобувачів освіти, але не завжди використовує ці знання для регулювання відносин; виявлення рішучості, емпатії, щирості, витримки, відкритості залежно від особистих переконань; уміння усвідомлювати, але невміння контролювати власні емоції в складній ситуації; прагнення досягти результатів; стійка мотивація; прояв етичних цінностей у проблемних ситуаціях; не завжди бере на себе відповідальність, діє у передбачуваних і визначених ситуаціях; прагнення сформувати позитивний імідж; за *інформаційно-цифровим* – недостатнє розуміння можливостей і потенційних небезпек Інтернету та спілкування за допомогою електронних засобів масової інформації; наявність системи інформаційного забезпечення управління; емпіричний аналітичний рівень роботи з інформацією; вміння обирати оптимальні способи спілкування, але невміння відстоювати власну точку зору чи позицію; середній рівень медіаграмотності; часткове тексту, електронних таблиць, баз даних, зберігання та керування інформацією; робота зі створення автоматизованого робочого місця лише планується; за *рефлексійним* – здатність до самоконтролю, самоорганізації; готовність до інновацій; достатнє

усвідомлення цінностей професійної культури; прояв потреби швидкої адаптації до змін; усвідомлення основ тайм-менеджменту; часткове взяття відповідальності; намагання адекватно оцінити свої вчинки, дії, здібності, професійний потенціал; прояв вимогливості до себе, але не завжди поступається своїми інтересами.

**Високому рівню** відповідають показники: за *когнітивним критерієм* – комплексне використання можливостей формальної, неформальної та інформальної освіти; це системність, інтегрованість професійних знань; володіння новими освітніми й управлінськими технологіями; творчий рівень сформованості професійних компетентностей; активне застосування логічних засобів мислення (аналізу, синтезу, порівняння, класифікації, аналогії тощо); наявність індивідуальної освітньої траєкторії, її чітка реалізація; за *емоційно-ціннісним* – розуміти емоції персоналу та здобувачів освіти; вміння розуміти та контролювати власні емоції; виявляти рішучість, емпатію, витримку, щирість; цілеспрямованість у досягненні результатів; сформованість позитивного іміджу; прояв етичних цінностей у складних проблемних ситуаціях; взяття на себе відповідальності, здатність до ризику; висока мотивація; за *інформаційно-цифровим* – відповідність системи інформаційного забезпечення управління цілям; науковий аналітичний рівень роботи з інформацією; наявність автоматизованого робочого місця; використання комп'ютера для обробки тексту, електронних таблиць, баз даних, зберігання та керування інформацією; комунікабельність, грамотність у спілкуванні; медіаграмотність; розуміння можливостей і потенційних небезпек Інтернету та спілкування за допомогою електронних ЗМІ; за *рефлексійним* – усвідомлення керівником реального рівня своєї професійної культури; здатність до самовдосконалення, самоконтролю, самопізнання, самоорганізації, самоаналізу; глибоке розуміння цінностей професійної культури; швидка адаптація до змін; розвиненість навиків тайм-менеджменту; взяття відповідальності; висока вимогливість до себе

умотивована готовність до інновацій.

*Розроблені нами критерії, показники, рівні сформованості професійної культури керівників позашкільних закладів освіти, а також завдання дослідити реальний стан її сформованості, визначили вибір методів та діагностичних методик, логіку проведення констатувального експерименту.*

*Учасниками експерименту стали керівники закладів позашкільної освіти Львівської області. Респондентами були слухачі курсів підвищення кваліфікації при Львівському обласному інституті післядипломної педагогічної освіти, слухачі магістратури заочної форм навчання освітньо-професійної програми «Організація освітнього простору: управління та експертиза» Львівського національного університету імені Івана Франка. Також пакети діагностичних матеріалів передавалися для педагогічного дослідження в районні/міські методичні кабінети (інформаційно-методичні центри) відділів/управлінь освіти, які здійснюють методичну роботу з керівниками закладів освіти у міжкурсовий період. Всього у діагностичному обстеженні взяли участь 42 респонденти.*

На початок нашої роботи необхідно було виявити ступінь розуміння респондентами особливостей та сутності професійної культури керівника ПЗО, з'ясувати самооцінку рівня її сформованості. Для цього ми розробили напівзакриту анкету та запропонували її респондентам (*Додаток А*).

Аналіз наданих в опитуванні відповідей показав, що більшість респондентів, тобто 57%, під професійною культурою розуміють формування знань, умінь, управлінських, педагогічних і психологічних навичок; вміння працювати з персоналом; вміння ефективно організувати навчальний процес і спілкування, високий рівень загальної культури. 27% респондентів додали здатність керівника аналізувати, планувати, оцінювати, стратегічно мислити та розумно ризикувати. 32% респондентів ідентифікували професійну культуру з професійними компетенціями керівника і лише 30% респондентів



визначили професійні компетенції як елемент професійної культури керівника закладу освіти.

45% респондентів пов'язують свої асоціації зі словом «професійна культура керівника позашкільних закладів освіти» з усіма наведеними в опитуванні посадами, 17% вважають професіоналізм основною детермінантою професійної культури, 33% вказують на професійні компетенції, 5% додав до списку асоціацій успіх керівника як професійну та високу моральну цінність. 99% респондентів вказали на необхідність формування та розвитку професійної культури.

Щодо прояву професійної культури керівника у прийнятті управлінських рішень, то 57% вказали на їх ефективність, 24% – на вміння керівника дотримуватися принципу колегіальності та вміння прислухатися до думки інших, 15% – на демократичність і конкретність рішень і лише 4% щодо здатності брати відповідальність. На запитання «Які прояви професійної культури управлінця у спілкуванні та у ставленні до інших, до самого себе?» 61% відповіли, що поважаючи себе, поважаючи інших; 22% – у позитивному психологічному кліматі в колективі, недопущенні конфліктних ситуацій; 13% – відповідно до професійної етики; 4% – у толерантності, ввічливості. Щодо виявлення професійної культури роботи з ІТ-технологіями 92% вказали на вміння працювати з комп'ютером та Інтернетом, 5% вказали цифрові компетенції керівника, 2,6% – знання та використання ІТ-технологій в управлінській діяльності, 0,4% – на розуміння того, як технології інформаційного суспільства можуть допомогти творчості та інноваціям.

Досить цікавими є відповіді щодо важливості особистісно-професійних рис керівника та їх ранжування (*Додаток Б.*). Так, опитувані, що мають досвід управлінської діяльності більше 20 років, пріоритетними якостями керівника вважають компетентність (65%), комунікабельність (22%), вимогливість до себе і до інших (16,5%), організованість (13,3%),

відповідальність (22,7%), інше (1,6%). Респонденти з досвідом від 10 до 20 років також переважною більшістю визначили, насамперед, компетентність (37,2%), творчий потенціал (26,7%), гуманність (22,6%), тактовність (3,4%), толерантність (3%), медіаграмотність (2,4%), інше (2%). Керівники з досвідом від 5 до 10 років визначили пріоритетні якості у такій вагомості: винахідливість (37%), компетентність (23%), відповідальність (16,5%), вміння використовувати ІК– технології (7,5%), організаторські здібності (5,6%), вимогливість (5,8 %), інше (2,2%). Респонденти з досвідом керівної роботи до 5 років та які не мають управлінського досвіду, насамперед, вказали на творчий потенціал (30%), здатність до ризику (24,8%), цифрову етику (14,4%), презентабельність (17,6 %), почуття гумору (8%), інше (2,7%).

Підсумовуємо, що компетентність, як провідну рису сучасного керівника, визнає переважна більшість респондентів. Важливе місце посідають також творчий потенціал, креативність, комунікабельність, відповідальність, здатність до ризику, що свідчить про розуміння керівниками специфіки управління навчальними закладами в умовах модернізаційних соціальних викликів. Показником розуміння цінності епохи інформаційного суспільства є те, що серед пріоритетних ознак є цифрова етика, яка означає вміння спілкуватися з іншими користувачами, подавати інформацію про себе, забезпечувати інформаційну безпеку, іншими словами, усвідомлення правильного позиціонування в інформаційному просторі.

Встановивши зв'язок особистісно-професійних рис керівника ПЗО зі сферами професійної культури, бачимо, що професійність, компетентність, творчий потенціал є когнітивною сферою; вимогливість, відповідальність, гуманність, толерантність, здатність до ризику та адаптації, тактовність відносяться до емоційно-ціннісної сфери; цифрова етика, комунікабельність, розуміння сучасних ІК-технологій та їх грамотне використання в роботі це інформаційно-цифрова сфера; організованість, самокритичність, раціональність, самоконтроль – рефлексивна сфера.

Найскладнішим було питання, за якими критеріями буде оцінюватися рівень сформованості професійної культури ПЗО. Про це свідчить той факт, що 38% респондентів не відповіли на це запитання, а решта найчастіше вказували на низку професійних та особистісних характеристик керівника. В основному це пов'язано з недостатньою розробленістю питання оцінки рівня професійної культури керівника ПЗО у вітчизняній педагогічній науці, а також низькою затребуваністю оцінки рівня професійної культури з боку керівників-практиків.

Для встановлення рівня сформованості професійної культури керівника ПЗО за когнітивним критерієм ми використали метод спостереження за діяльністю керівників безпосередньо на їх робочому місці, бесіди, вивчення ділової документації, провели спеціальне опитування за розробленим діагностичним інструментарієм за посібником В. Гуменюк, Ж. Сенчук [15], (*Додаток В.*), який допоміг визначити стан сформованості професійно-особистісних якостей та ступінь володіння керівниками закладів позашкільної освіти основами управлінської діяльності.

Наступним нашим завданням було встановити рівень сформованості професійної культури керівників ПОЗ за емоційно-ціннісним компонентом. З цією метою запропонували респондентам розроблений діагностичний інструментарій (*Додаток Г.*). Також використовували методи спостереження, опитування, інтерв'ю, бесіди.

Загальні результати рівня сформованості професійної культури респондентів за всіма критеріями, отриманими в ході констатувального експерименту, подано у *табл. 1.1*

Табл. 1.1. Загальні дані діагностики професійної культури респондентів

Рівень	Критерії	К-сть
--------	----------	-------

	когнітивний	емоційно-ціннісний	інформаційно-цифровий	рефлексійний	респондентів
Початковий	35	32	32	31	42(100%)
Середній	40	38	53	44	42(100%)
Високий	25	30	15	25	42(100%)
Всього	100%	100%	100%	100%	100%

Наведені дані дозволяють зробити висновок, що в процесі навчально-практичної управлінської діяльності відбувається формування та розвиток професійної культури керівників закладів позашкільної освіти за когнітивним, емоційно-ціннісним, інформаційно-цифровим, рефлексійним компонентами.

При цьому рівень професійної культури менеджера прямо не залежить від віку чи управлінського досвіду. Велике значення для його розвитку мають такі фактори, як особливості особистості керівника, мотивація, спеціально організована робота щодо його розвитку.

*Дослідження стану розвитку професійної культури керівників позашкільних закладів освіти на даному етапі дозволило зробити такі висновки:*

З'ясовано, що в регіоні недостатньо досліджено реальний стан розвитку професійної культури керівників позашкільних закладів освіти. Дані спостережень, бесід та опитувань керівників закладів позашкільної освіти дозволили виявити фактори зниження ефективності методичної роботи з розвитку їхньої професійної культури. Серед таких обмежень – відсутність спеціально організованої комплексної роботи, яка б забезпечувала цілісний розвиток когнітивної, інформаційно-цифрової, емоційно-ціннісної та рефлексивної професійної культури; недостатні

заняття в системі методичної роботи зі створення нових продуктів з використанням цифрових технологій, розвитку професійної етики в онлайн-спілкуванні. Актуальним залишається питання організації та стимулювання самоосвіти та саморозвитку керівника позашкільного закладу освіти андрагогічного циклу. Проблема полягає в тому, що систематична робота із самоосвіти безпосередньо залежить від ступеня мотивації керівника позашкільного закладу.

Нами було проведено констатувальний експеримент для об'єктивної та суб'єктивної оцінки рівня сформованості професійної культури керівників ПЗО та розроблено комплекс діагностичних інструментів для дослідження та наукового аналізу стану практичної проблеми відповідно до виявлених когнітивного та емоційно-ціннісного, інформаційно-цифрового, рефлексивного критеріїв, що розкривають зміст і структуру культури професійного керівника позашкільного закладу освіти та дозволяють оцінити її сформованість і розкрити можливості максимального використання наявних резервів у цій роботі, характеризують максимально можливий результат інтеграції;

Охарактеризовано початковий, середній, високий та рівні професійної культури керівника позашкільного закладу освіти на основі Національної рамки кваліфікацій, де затверджено системний опис кваліфікаційних рівнів і яка встановлює базовий (початковий), поглиблений (середній) та професійний (високий) рівні; за результатами констатувального експерименту встановлено переважаючий середній (44%) та початковий (33%) рівні її сформованості у керівників ПЗО, які взяли участь у діагностуванні; ідентифіковано позитивні тенденції в організації системи підвищення кваліфікації керівників ПЗО, а також виявлено типові обмеження в розвитку їх професійної культури, якими є відсутність спеціально організованої комплексної роботи, яка б забезпечувала цілісний розвиток

когнітивної, інформаційно-цифрової, емоційно-ціннісної та рефлексивної сфери професійної культури;

### **Висновки до розділу 1.**

1. Здійснено наукову рефлексію досліджуваної проблеми, охарактеризовано понятійний апарат.
2. Запропоновано узагальнене тлумачення дефініції «професійна культура керівника позашкільного закладу освіти», під якою розуміється «ступінь засвоєння і вияву ним системи суспільно-професійних цінностей, компетентностей та ідеалів, сформованих у процесі професійної соціалізації, та які характеризують якісний рівень професійної діяльності керівника позашкільного закладу освіти».
3. Узагальнено та систематизовано наукові підходи щодо визначення структури професійної культури і зроблено висновок, що в кожному з них інтегруються інтелектуальні, соціальні, професійні, емоційні, моральні, ціннісні, мотиваційні аспекти, адже професійна культура характеризує рівень компетентності фахівця, його ставлення до професійної діяльності, а також до себе як суб'єкта діяльності.
4. Наголошується, що в умовах формування освітніх компетентностей предметом підвищеної уваги науковців стало дослідження питань розвитку професійних компетентностей керівника позашкільного закладу освіти як невід'ємної складової його професійної культури, що професійна компетентність існує у формі діяльності, а не у формі інформації про неї, і що вона вдосконалюється не через автоматизацію і перетворення в навичку, але через інтеграцію з іншими елементами професійної культури через усвідомлення загальних принципів професійної діяльності.
5. Виявлено та обґрунтовано когнітивний, емоційно-ціннісний, інформаційно-цифровий та рефлексивний критерії, за якими здійснено

дослідження та науковий аналіз стану практичної проблеми, що розкривають зміст і структуру професійної культури керівника позашкільного закладу освіти та дозволяють не тільки оцінити його сформованість за розробленим комплексом діагностичних засобів, а й показати можливість максимального використання наявних резервів у цій діяльності, охарактеризувати максимально можливий інтеграційний результат розвитку професійної культури керівник ПЗО в системі педагогічної освіти.

б. Охарактеризовано показники рівня сформованості професійної культури керівника ПЗО, а саме: початковий, середній та високий, в основу яких покладено Національну рамку кваліфікацій, де затверджено системний та структурований за компетентностями опис кваліфікаційних рівнів і яка встановлює базовий (початковий), поглиблений (середній) та професійний (високий) рівні.

## **РОЗДІЛ 2. ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ПОЗАШКІЛЬНОГО ЗАКЛАДУ В СИСТЕМІ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ**

### **2.1. Наукове обґрунтування моделі розвитку професійної культури керівника позашкільного закладу освіти**

Професійну культуру керівників позашкільних закладів освіти ми розуміємо, як спеціально організовану особистісно-орієнтовану модель їх безперервної освіти, що спрямована на розвиток фундаментальних знань, забезпечення гармонізації методологічно-світоглядних, менеджерських, наукових компетентностей з врахуванням індивідуально-типологічних особливостей, рівнів сформованості професійної культури керівника ПЗО, наявного професійно-управлінського досвіду, ціннісних орієнтацій, освітніх запитів та оптимального використання інтегративних можливостей формальної, неформальної, інформальної освіти для її розвитку.

Теоретико-методологічну основу розробки моделі розвитку професійної культури керівників ПЗО склали системний підхід (Л. Карамушка [28], ін); концепція активного суб'єкта життєдіяльності, андрагогічний та діяльнісний підходи, концепція ціннісно-сміслової сфери суб'єкта, сучасні концепції професійної компетентності, ідеї неперервної професійної освіти, неформальної, інформальної освіти та особистісно-орієнтованого підходу в освіті.

Системний підхід як методологічна основа пізнання навколишньої дійсності полягає в розгляді об'єкта, явища, процесу як складної цілісної динамічної системи [33]. Ми сприймаємо його як особливу пізнавальну технологію, теоретичну основу особистісно-професійного становлення керівників закладів позашкільної освіти.



У даному дослідженні ми розглядаємо системний підхід як процес декомпозиції цілісності концептуальної системи розвитку професійної культури керівника ПЗО на основні компоненти та визначення ролі, функцій і нормативних причинно-наслідкових аспектів, створюють зв'язки між ними, які забезпечують стабільне існування системи, а також адекватну практичну діяльність для досягнення поставлених цілей.

На основі системного підходу сформульовано цілі діяльності з розвитку професійної культури керівників ПЗО, розкрито їх ієрархію з урахуванням усієї сукупності умов; визначаються завдання кожного рівня організації навчальної діяльності відповідно до узгоджених потреб і наявних ресурсів.

Також методологічною основою формування професійної культури керівників ПЗО ми розглядаємо діяльнісний підхід, суть якого полягає в тому, що навчальний процес має бути спрямований на організацію діяльності, яка постійно ускладнюється, адже лише через діяльність людина засвоює культуру і науку, способи пізнання і перетворення світу, формуються і вдосконалюються якості особистості. Діяльнісний підхід є методологічною основою, на якій будуються різноманітні системи управління навчанням зі своїми специфічними технологіями, методиками та теоретичними особливостями. Він є альтернативою способу передачі знань та їх пасивного засвоєння, дозволяє реалізувати освітні цілі, що втілюють потреби суспільства та держави. Це дає змогу визнати підготовку керівників ПЗО частиною реалізації концептуальної моделі як процес, спрямований на розвиток професійної культури шляхом вирішення поточних і перспективних завдань професійного менеджменту, оволодіння аналітичною, прогностично-оцінювальною діяльністю, встановлення цілі, способами контрол, цілепокладання і рефлексії.

Діяльнісний підхід забезпечує орієнтацію освітнього процесу на розвиток ключових компетентностей керівників ПЗО та їх комплексних

умінь, застосування теоретичних знань на практиці, формування навичок самоосвіти та командної роботи, успішної інтеграції в суспільство та професійної самоосвіти. Основні принципи діяльнісного підходу забезпечують врахування в роботі з керівниками їхніх інтересів, адже він орієнтується на діяльність керівника ПЗО, його внутрішній ріст та освітній розвиток; навчання через уміння думати і діяти; вільна творча робота та співпраця; розуміння пізнання і знання як результату подолання труднощів.

*У контексті реалізації діяльнісного підходу в дослідженні ми розглядаємо його в трьох напрямках: процес навчання – це завжди навчання предметно-практичної та розумової діяльності (перетворювальної, активної, самостійної); професійно-особистісний розвиток керівника ПЗО відбувається в процесі не тільки індивідуальної, а й колективної, збірної діяльності; цілеспрямованість, мотиваційна обумовленість, самостійна чи керована взаємодія сприяють подоланню протиріч між репродуктивним і творчим пізнанням, раніше засвоєною та новою інформацією.*

В розробці та реалізації моделі розвитку професійної культури керівників ПЗО нами використовується низка теоретичних підходів, зокрема – компетентнісний, аксіологічний, контекстний, особистісно-орієнтований, андрагогічний підходи. Вважаємо, що компетентнісний підхід є одним з провідних теоретичних підходів, ключовою інноваційною ідеєю сучасної освіти покладену в основу Концепції нової української школи. Як зазначається у Концепції, «нові освітні стандарти, будуть ґрунтуватися на «Рекомендаціях Європейського Парламенту та Ради Європи щодо формування ключових компетентностей освіти впродовж життя», але не обмежуватимуться ними» [48, с. 10].

Проблема компетенізації освіти, зазначає С. Клепко, «есплікується як її орієнтація на оволодіння її суб'єктами культурами різних сфер діяльності, технологіями, метапрограмами, знаннями. Компетентність – це орієнтація

освіти на «вихід» («output»), який не може бути зведений лише до набору елементарних знань, умінь і навичок» [29, с. 131 - 132].

Як бачимо, філософія компетентнісного підходу є ширшою за відомий підхід до формування знань, умінь і навичок, оскільки останні переважно не інтегруються з якимись ціннісними результатами, такими як культури, технології, метапрограми, стратегії дій.

Отже, в логіці компетентнісного підходу при розробці вимог до концептуальної моделі розвитку професійної культури керівників ПЗО необхідно: сформулювати освітні цілі та завдання для керівників з орієнтацією на кінцевий результат – підвищення; рівень їх професійної культури; наповнення змісту всіх навчальних модулів інформацією про перспективні напрямки розвитку системи освіти, що є адекватною ознакою професійної діяльності менеджера – впровадження в сьогодення з орієнтацією на майбутнє.

Аксіологічний підхід відображає основу ставлення індивіда до професійної діяльності, до себе, відбивається в професійній свідомості керівника. Як зазначає С. Королук, «професійна свідомість виконує мотивуючу, спрямовуючу та коригуючу функції і складається з системи усвідомлених, професійно необхідних знань, органічно пов'язаної з системами емоційно забарвлених професійних цінностей та програм педагогічних дій, професійної самосвідомості» [33].

Важливою теоретичною засадою нашого дослідження є особистісно-орієнтований підхід, що «уможлиблює з опорою на систему понять, ідей та способів дій забезпечити і підтримати процеси самопізнання, самопобудови, самореалізації особистості керівника, розвиток його неповторної індивідуальності. Особистісно-орієнтоване управління науковці розглядають як цілеспрямовану взаємодію суб'єктів, покликану забезпечити підвищення ефективності освіти через її спрямованість на людину шляхом створення

умов для особистісного психосоціального зростання кожного суб'єкта – учасника освітнього процесу» [2].

Ціллю особистісно-орієнтованої освіти є створення сприятливих умов для психологічного, соціального, інтелектуального розвитку особистості, розкриття та реалізації її потенціалу, задоволення пізнавальних інтересів, набуття важливих компетенцій, функціональної та професійної грамотності, збагачення її суб'єктного досвіду. Як зазначає Л. Калініна, «сьогодні «освіта все більш постає як сфера конкуруючих концепцій, як свого роду «виробництво освіченості», в якому, як і в інших виробництвах, використовуються сучасні наукомісткі технології, інформаційні продукти, кваліфіковані спеціалісти» [25].

Значимим чинником розвитку професійної культури керівників ПЗО є характер і зміст організації освітнього процесу, який має не лише засвоювати професійні знання та вміння, а й стимулювати професійний розвиток, мотивацію керівників, їхню професійну ідентичність, інтереси та ціннісний підхід до управлінської діяльності. Вирішення цих завдань має забезпечувати контекстний підхід, який полягає в уніфікації змісту виховання менеджерів із соціально-змістовним змістом їх професійної діяльності та її реалізації за допомогою ефективних форм, методів і засобів навчання.

Однією з вимог контекстного підходу є включенність в освітній процес різних елементів професійної діяльності керівників. Як зазначають науковці, найбільш ефективними для цього є *«методи активного навчання, серед яких розв'язування професійних завдань, аналіз ситуацій, проблемні методи, ділові та рольові ігри, квести, воркшопи, стартапи, дискусії, науково-дослідницька робота, професійна практика, стажування тощо»* [27].

При виборі форм і методів виховної взаємодії з керівниками закладів позашкільної освіти слід враховувати специфіку його управлінської діяльності, місію, призначення та специфіку закладу позашкільної освіти як соціально-педагогічної системи, зміст мети, діяльності, соціально-

психологічних функцій менеджера, які в сукупності складають універсальний управлінський цикл.

Професійний контекст у структурі розвитку професійної культури керівників ПЗО в системі педагогічної освіти забезпечує їх активне включення в освітню діяльність і сприяє продуктивному переходу теоретично осмислених професійних знань до їх практичного застосування в управлінській діяльності.

Використання контекстного підходу ґрунтується на врахуванні не лише системи наукових знань, а й моделі спеціаліста, зокрема з урахуванням Національної рамки кваліфікацій [46], які чітко систематизують і структурують компетенції та рівні кваліфікації при визначенні змісту діяльності. Це забезпечує сприйняття менеджерами отриманої інформації не лише як сукупності певних теоретичних засад, а як засобу прийняття ефективних управлінських рішень. При цьому такий підхід враховуватиме соціокультурний контекст розвитку професійної культури керівника ПЗО, сукупність факторів макро- та мікросередовища, а також особистісні особливості слухачів.

Логіка використання нами контекстного підходу впливає з необхідності конструювати зміст і форми освітньої діяльності з розвитку професійної культури керівників ПЗО відповідно до контексту їх діяльності, що розуміється як сукупність і зв'язок зовнішніх і внутрішніх умов, що визначають загальні та особливі вимоги до кваліфікаційних характеристик, а також професійно-особистісних характеристик керівника ПЗО. «Оскільки безперервна освіта керівника ПЗО, яка здійснюється в інститутах формальної, неформальної та інформальної освіти відповідно до соціокультурних умов, запитів і особистісних особливостей дорослих, є предметом андрагогіки» [68, с. 95], доцільним у нашому дослідженні бачиться врахування андрагогічного підходу.

Використання андрагогічного підходу забезпечує зорієнтованість вимог до змісту і технологій управління та технологій розвитку професійної культури на специфіку навчання дорослих, на особистісний чинник у підготовці керівників ПЗО в умовах безперервної освіти з урахуванням інтегративних можливостей формальної, неформальної та інформальної освіти.

Андрагогічний підхід окреслює особливості контингенту слухачів, що мають певний професійний досвід та індивідуально-психологічні особливості щодо пізнавальної діяльності; своєрідність методів і форм навчання, які передбачають інтерактивну взаємодію, зокрема і з використанням ІКТ; особливості мотивації слухачів, для яких найбільш значущими є види зміст і навчальної діяльності, що сприятимуть розумінню при вирішенні професійних управлінських завдань.

Розробляючи вимоги до змісту, форм та організаційно-педагогічних умов реалізації моделі розвитку професійної культури керівників ПЗО, слід враховувати специфіку освіти дорослих – спираючись на вже сформовану цінність системи, світогляд, досвід професійної діяльності, позиція дорослої людини та потреби, що складаються в процесі самовиховання, саморозвитку, самовизначення та самореалізації.

Обґрунтовуючи модель розвитку професійної культури керівників ПЗО, вважаємо, що основними засадами будь-якої системи є принципи, які дають можливість відстежити стійкі тенденції розвитку будь-якої теорії чи діяльності. Як зазначає Г. Тимошко, «принципи систематизують навколо себе закономірності, теоретичні положення, практичний досвід» [69].

Принципи створення та функціонування моделі розвитку професійної культури керівників ПЗО можна умовно поділити на методичні та організаційні. На методичному рівні досліджувана нами модель характеризується принципами системності, науковості, інтегрованості,

варіативності та модульності, предметної освіти, діагностичної цілеспрямованості.

Принцип системності передбачає необхідність розглядати освіту керівників ПЗО як цілісну множину взаємообумовлених і взаємопов'язаних частин, виявляти взаємозалежність формальної, неформальної та інформальної освіти, цілісність вимог до завдань, цілей, форм, змісту, засобів, методів, результатів формування їх професійної культури. Принцип науковості забезпечує врахування об'єктивних закономірностей освітнього процесу, характеризується відбором змісту, розробкою цілей, форм організації навчання і вибором методів, впровадженням технологій з урахуванням особливостей навчання дорослих та сучасних наукових досягнень.

Принцип цілісності включає навчання логіці модульного та міждисциплінарного підходів, а також формальні, неформальні та неформальні освітні ресурси, що дозволяє будувати зміст освітньої діяльності для розвитку професійної культури керівників ПЗО, необхідної та достатньої для вирішувати професійні завдання.

Принцип модульності та варіативності забезпечує створення персоналізованої програми розвитку професійної культури керівника ПЗО, використання картографічних ресурсів особистості для досягнення передбачуваних комплексних дидактичних цілей, які містять структуру та зміст програми, модулі для розвитку професійної культури керівника.

Принцип суб'єктного навчання сприяє впровадженню технологій навчання дорослих у систему їхньої освіти впродовж життя – психолого-педагогічної діагностики, форм, методів, процедур оцінювання процесу та результатів навчання, корекції процесу навчання та реалізації самоосвіти.

Принцип діагностичної цілеспрямованості вимагає постановки цілей навчальної діяльності, які забезпечать об'єктивний і однозначний контроль

ступеня реалізації діагностичних цілей розвитку професійної культури керівника ПЗО.

На організаційному рівні досліджувана модель характеризується принципами вибіркової, динамічності, відкритості, системності та послідовності, а також професійної мобільності. Принцип елективності сприяє побудові освітнього процесу на основі вибіркового підходу до змісту формальної, неформальної та неформальної освіти залежно від потреб, інтересів та професійного досвіду керівників.

Принцип динамічності забезпечує вільну зміну змісту окремих навчальних модулів у цілому в рамках персоніфікованої програми, а також зміну її навчальних елементів з врахуванням динаміки суспільного замовлення, інноваційних змін у системі освіти, попередній управлінський досвід керівників навчальних закладів, досягнення в науці, техніці, технології тощо.

Принцип відкритості забезпечує зміну традиційного лінійного навчання нелінійним шляхом побудови та реалізації індивідуальних освітніх траєкторій здобувачів на основі самостійного вибору ними навчальних модулів, дат, розкладу опанування персоналізованої програми, а також передбачає урізноманітнення дати та графік навчання з урахуванням специфіки підготовки керівників ПЗО.

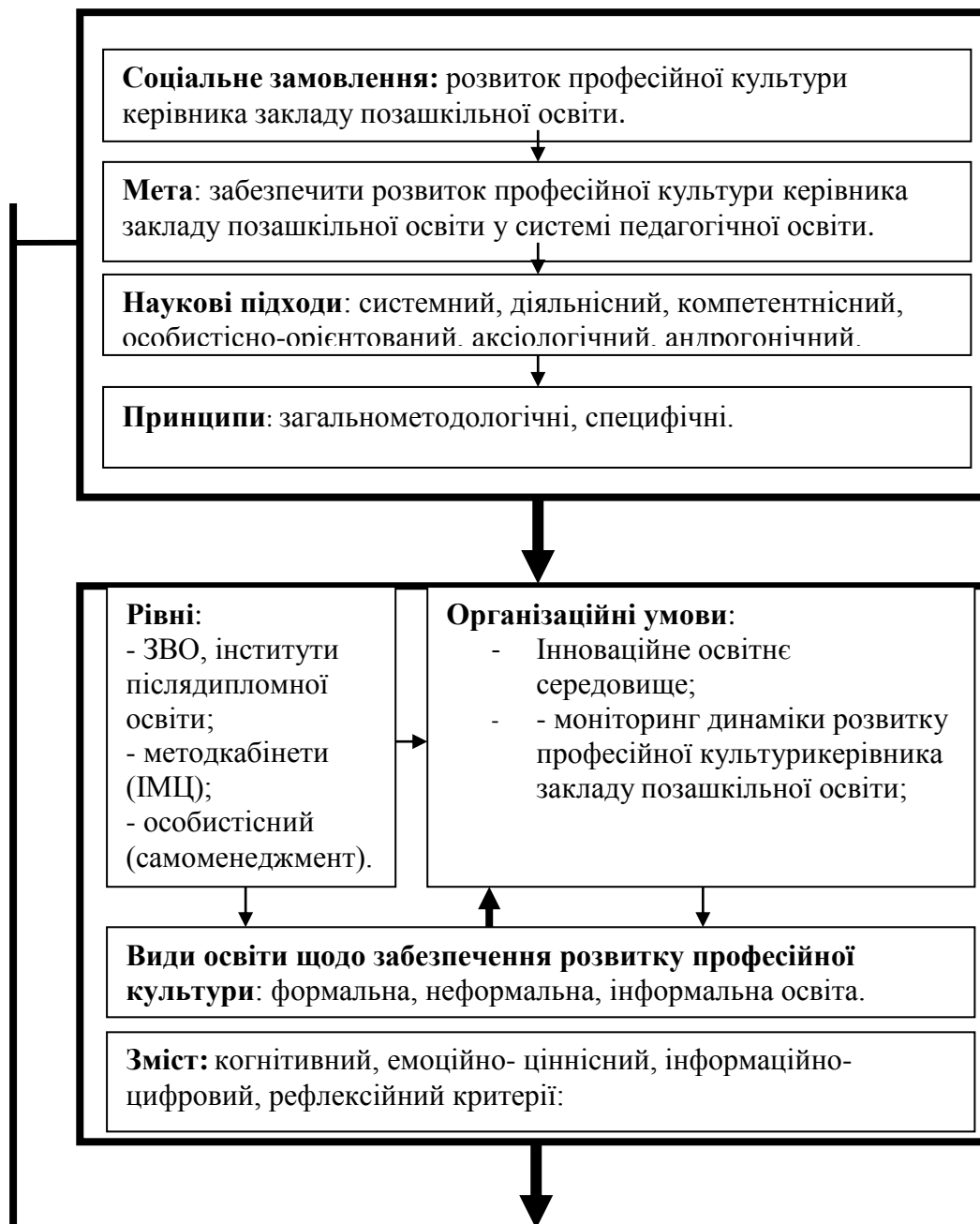
Принцип професійної мобільності полягає у швидкому засвоєнні нових видів діяльності та переході до інших видів діяльності, постійному оновленні змісту професійного навчання, його адаптації до змін і соціальних перетворень, інноваціях у техніці, технологіях та організації праці.

Для створення моделі розвитку професійної культури керівника ПЗО ми використали метод моделювання, який сьогодні широко представлено у наукових дослідженнях. М. Опачко називає «моделювання творчим цілеспрямованим процесом конструктивно-проектувальної, аналітико-синтетичної діяльності на основі обробки існуючої інформації з метою



відображення об'єкту в цілому, або його складових, які визначають функціональну спрямованість об'єкту» [50].

Вивчення наукових праць Л.Ковальчук [30], Є.Степаненко та Н. Лосевої [43] та інших науковців з питань моделювання, а також вищезазначене обґрунтування методологічних засад розвитку професійної культури керівника ПЗО дали змогу розробити **модель її розвитку в системі педагогічної освіти (рис. 2.1.)**.





**Рис. 2.1. Модель розвитку професійної культури керівника ПЗО у системі педагогічної освіти**

Представлена модель відображає сукупність необхідних елементів та цілісність взаємозв'язків цілеспрямованої системної роботи андрагогів, працівників методичних служб з розвитку професійної культури керівника позашкільного закладу освіти у педагогічній підготовці.

Модель розвитку професійної культури керівника позашкільного закладу освіти містить невелику кількість елементів і пояснює співвідношення між ними у спрощеній формі.

Соціальним замовленням є потреба цілеспрямованого розвитку професійної культури керівника ПЗО та ефективність управління цим процесом на всіх рівнях освіти. Адже як зазначається у Концепції нової української школи, «сьогодні потрібен новий керівник, який стане лідером змін, тому необхідно сприяти його особистісному і професійному зростанню, залучати до професії найкращих» [56, с. 62].

Отже, метою впровадження моделі є забезпечення позитивної динаміки у розвитку професійної культури керівника ПЗО протягом його безперервної освіти. Концепція моделі ґрунтується на системному, компетентнісному, діяльнісному, особистісно-орієнтованому, контекстуальному, андрагогічному підходах, а також загальнометодологічних і специфічних принципах, які сприяють інтеграції необхідного набору знань та пошуку та розумінню закономірності розвитку професійної культури керівника.

Зупинимось більш конкретно на рівнях організації освітнього процесу щодо формування професійної культури керівника, якими є інститути післядипломної педагогічної освіти, районні/міські методичні кабінети (центри), методичні служби об'єднаних територіальних громад та особистісний рівень (саморозвиток, самоменеджмент); організаційно-педагогічні умови та види освіти що забезпечують розвиток професійної культури керівника ПЗО в педагогічній освіті; зміст освітнього процесу, тощо.

Післядипломна освіта як складова національної системи освіти України є провідною ланкою в системі неперервної освіти. Як зазначає В. Кремень, «неперервна освіта означає таке оволодіння знаннями, котре потім повинно слугувати створенню нового» [37, с.11].

Головною метою післядипломної освіти є «задоволення потреб у кваліфікованих кадрах та гнучке реагування на зміни; створення умов для постійного підвищення кваліфікації, безперервного розвитку професійного потенціалу фахівців, їх інтелектуального та загальнокультурного рівня;

одержання нової кваліфікації на основі раніше здобутої спеціальності; впровадження гнучкої системи безперервної освіти та самоосвіти спеціалістів, забезпечення освіти дорослих упродовж життя» [37, с. 25].

Не менш важливим рівнем організації освітнього процесу з досліджуваної нами проблеми є районні/міські методичні кабінети (центри), які забезпечують науково-методичний супровід розвитку професійної культури керівника ПЗО в міжкурсовий період.

Науково-методичний супровід тлумачиться як «процес взаємодії суб'єктів з упровадження інновацій, які забезпечують новий рівень розвитку освіти; як нова педагогічна категорія, що характеризується професійною педагогічною взаємодією суб'єктів освітньої діяльності на партнерських засадах, де визначальними ознаками є особистісний та професійний розвиток керівників, а результатом – якісно новий рівень освіти; як нова технологія післядипломної освіти, що забезпечить конкретний результат» [37, с. 30].

Концепція представленої нами моделі передбачає забезпечення логічної наступності в роботі інституту ППО і районного/міського методичного кабінету чи структурного підрозділу об'єднаної територіальної громади щодо розвитку професійної культури керівника ПЗО шляхом чіткої координації їх спільної діяльності.

Особистісний рівень розвитку професійної культури через саморозвиток, визначає індивідуальний вплив керівника як особистості на розвиток своєї професійної культури. Самоменеджмент забезпечує цілеспрямоване та послідовне застосування ефективних методів розвитку професійної культури з оптимальним використанням ресурсів для досягнення поставлених цілей. Особисті ресурси – це набір цінностей, резервів і можливостей, які керівник може використовувати в цій діяльності.

На думку О. Кравчук, «особистісний ресурс суб'єкта діяльності характеризується не його фізичними і біогенетичними особливостями, не властивостями нервової системи і характеру, не професійними знаннями і

уміннями, а їх потенційно можливими особистісними сенсами, які ці властивості можуть набувати при їх використанні людиною» [36].

Як важливий особистісний ресурс ми розглядаємо конструкт самоефективності, розроблений А. Бандурою, «з самоефективністю пов'язані пізнавальні процеси, що належать до внутрішніх переконань особистості про її власну спроможність. Наявність у людини переконання у своїй власній ефективності підкреслює здатність її до організації і використання внутрішніх ресурсів, а також здатність до отримання ресурсів з навколишнього середовища» [56, с. 56].

До потенційно можливих форм особистісного ресурсу керівника ПЗО, які обов'язково враховуємо в дослідженні, відносяться й особливості його «Я-концепції» та мотиваційно-ціннісне ставлення до професії. Мотив, як спонукальна причина дій і вчинків людини, «породжується відповідними потребами. Тобто процеси ініціації й реалізації дій, спрямованих на конкретну мету, і є процесами мотивації. Таким чином, мотивація виконує регулятивну функцію у визначенні мети діяльності, а самоменеджмент розвитку професійної культури керівника сприяє ефективному проходженню всіх етапів успішного шляху до визначеної мети» [56, с. 57].

Окреслені рівні організації освітньої діяльності з розвитку професійної культури керівника ПЗО покликані забезпечити відповідні організаційно-педагогічні умови, сприяти оптимальному вибору керівниками шляхів та засобів досягнення визначених ними цілей з розвитку професійної культури, забезпечити сучасний контент змісту освітнього процесу.

Програму можна реалізувати за умови цілеспрямованої інтеграції формальної, неформальної та неформальної освіти, які є орієнтованими елементами системи навчання впродовж життя та складають необхідну інтегровану основу для оновлення науково-дослідницького та освітнього потенціалу сучасної людини. Поняття формальної, неформальної та

інформальної освіти введені у законодавче поле України Законом «Про освіту», де у ст. 8 розкривається зміст цих понять[20], а саме:

- «формальна освіта здобувається за освітніми програмами відповідно до визначених законодавством рівнів освіти, галузей знань, спеціальностей, професій і передбачає досягнення здобувачами визначених стандартами результатів навчання відповідного рівня освіти та здобуття за освітніми програмами визнаних державою кваліфікацій. Здобуті особою результати навчання та кваліфікації підтверджуються відповідним документом» [20];
- «неформальна освіта передбачає здобуття особою нових компетентностей в організованому освітньому процесі без присвоєння (присудження) визнаних державою кваліфікацій за рівнями освіти та без отримання встановленого законодавством документа про освіту»[20];
- «інформальна освіта (самоосвіта) передбачає самоорганізоване чи спонтанне здобуття особою нових компетентностей під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, родиною чи дозвіллям, та не передбачає інституціоналізованих форм»[20].

Питання неформальної освіти як складової неперервного навчання висвітлена у працях П. Девіса, Х. Коллі, К. Куллена, Д. Філда, П. Ходкінсона та ін. Її актуальність відображено в нормативних документах міжнародних організацій ЮНЕСКО, Європейського Союзу, Міжнародної організації праці тощо. Основні ролі педагога в умовах формальної, неформальної та інформальної освіти обґрунтовує Г. Тимошко [69]: «розвиток професійної культури керівника ПЗО на основі інтеграції формальної, неформальної та інформальної освіти вимагає організаційно-управлінського, нормативно-правового, науково-методичного та інформаційного супроводу, зокрема, в рамках неформальної освіти – розширення можливостей додаткової освіти,

інформальної – створення умов для пошуку людиною самоідентичності, тобто здійснення освітньої діяльності в зовнішньому оточенні через розроблені програми наставництва, планування навчання, яке часто асоціюється з атестацією, встановлення ділових зв'язків з тьютором, наставником, участь у конференціях, використання сервісів соціальних мереж; в контексті науково-методичного та інформаційного супроводу – це ознайомлення з новими тенденціями формальної, неформальної та інформальної освіти, розробка баз даних освітніх програм, створення ресурсних центрів, освітніх кластерів, науково-освітніх комплексів тощо» [69, с. 68].

Потреба в інноваційному освітньому середовищі зумовлена сучасними вимогами модернізації освітньої галузі, її спрямованістю на оновлення організації освітнього процесу, який має забезпечити розвиток і саморозвиток вільної та активної особистості, реалізацію свого творчого потенціалу. Проблеми створення освітнього інноваційного середовища висвітлюються у Законі України «Про освіту» [20], у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема, І. Бега [2], І. Зязюна [22; 23], В. Кременя [37].

Під інноваційним освітнім середовищем ми розуміємо таке розвивальне середовище, яке будується на засадах співробітництва в освітній діяльності, як рівноправна співпраця здобувачів освіти та андрагогів, які об'єднуються для вирішення спільного завдання та досягнення цілі – розвитку професійної культури керівників закладів позашкільної освіти.

Зміст інноваційного освітнього середовища визначається ключовими функціями, як ціннісно-орієнтована, що забезпечує становлення загального ціннісно-змістового контексту сприйняття дійсності; регулятивна, яка дозволяє регулювати діяльність суб'єктів на основі вироблених загальних норм і правил організації взаємодії; розвивальна, що сприяє реалізації потенціалу кожного керівника ПЗО, його професійно-особистісному розвитку; фасилітаторська, де взаємодія будується на узгодженості інтересів і

цінностей керівників ПЗО та андрагогик; безпекоформує, що створює комфортне середовище, стає механізмом захисту суб'єктів від деструктивних тенденцій.

У створенні інноваційного освітнього середовища особливу роль відіграє андрагог, яким є методист чи викладач, що забезпечує науково-методичний супровід формування професійної культури керівника ПЗО. Андрагог є безпосереднім носієм новаторських ідей.

Науковці виділяють три взаємопов'язаних сфери андрагогічної діяльності: «предметно-змістова, самоорганізаційна та організаторська. В предметно-змістовій сфері андрагог є тим, хто навчає, носієм професійних знань, спеціалістом у певній професійній сфері. Самоорганізаційна сфера пов'язана з виконанням рольових позицій лектора, викладача, інструктора, виконання яких вимагає здатності підготувати й організувати власну діяльність у навчальній аудиторії. Організаторська сфера забезпечується фасилітаторством, тьюторством, модераторством» [1, с. 4]. Показником професіоналізму андрагога є його здатність інтегрувати ці три сфери.

Важливою організаційно-педагогічною умовою розвитку професійної культури керівника ПЗО є моніторинг динаміки її розвитку. Детальний опис цих умов розкрито в наступному підрозділі 2.2.

Створення вищевказаних умов забезпечуються орієнтацією освітнього процесу на індивідуальні потреби керівників ПЗО у розвитку їх професійної культури. Це цілком відповідає особливостям освіти дорослих, до яких вчені відносять: наявність власного життєвого та трудового досвіду; вміння цінувати час і бачити важливість того чи іншого навчання; готовність приймати самостійні рішення та обирати зміст навчання, орієнтований на реальні завдання; вплив соціального статусу та конкретного періоду дорослого життя на засвоєння знань і вмінь; дотримуючись точки зору про необхідність володіти лише тими знаннями та вміннями, які можна безпосередньо застосувати на практиці.



Таким чином, обґрунтувавши модель розвитку професійної культури керівника ПЗО, приходимо до таких висновків:

- розвиток професійної культури керівників ПЗО розуміється як спеціально організована, особистісно-зорієнтована модель навчання впродовж життя, спрямована на фундаменталізацію знань керівника, забезпечення гармонізації світоглядно-методологічної, наукової та управлінської компетентностей, з урахуванням індивідуальних особливостей рівня сформованості професійної культури керівника ПЗО та попереднього професійного досвіду управління, ціннісних орієнтацій, освітні запити та оптимальне використання інтеграційних можливостей формальної, неформальної та неформальної освіти для її розвитку.
- теоретико-методологічну основу моделі склали системні підходи, діяльнісний, особистісно-орієнтований, компетентнісний, аксіологічний, контекстний, андрагогічний; поняття активного суб'єкта життєдіяльності; поняття ціннісно-сислової сфери суб'єкта; сучасні концепції професійних компетенцій та ідеї безперервної професійної підготовки, що дозволило розробити концепцію дослідження та обґрунтувати технологію, окреслити шляхи комплексного застосування вищезазначених підходів;
- принципами розробки та функціонування моделі виокремлено науковість, інтегративність, системність, наступність, суб'єктність навчання, модульність та варіативність, елективність, діагностична цілеспрямованість, відкритість, принцип професійної мобільності, що надає можливість тенденції та закономірності в науковому обґрунтуванні моделі.

## **2.2. Методичні рекомендації щодо розвитку професійної культури керівника позашкільного навчального закладу**

Науково обґрунтована модель розвитку професійної культури керівника ПЗО і технологія її впровадження забезпечить відповідний рівень його професійної культури за умови системно вибудованого науково-методичного супроводу та якісно організованої на всіх рівнях науково-методичної роботи.

У нових соціально-економічних умовах розвитку освіти України необхідна «мобільна система управління науково-методичною роботою з педагогічними та керівними кадрами, яка теоретично обґрунтована і здатна вчасно реагувати на інноваційний пошук, стимулювати та впроваджувати інновації» [4].

Пріоритетними завданнями науково-методичної роботи з педагогами є: «трансформація наукових ідей у педагогічну практику; застосування сучасних особистісно-орієнтованих методів і форм організації освітнього процесу, інформаційних технологій; системний моніторинг змісту, форм і методів освіти та її результативності; аналіз і розробка сучасних концепцій, моделей, проектів, навчальних програм, посібників, підручників; вивчення, узагальнення, поширення перспективного педагогічного досвіду, його методична інструментовка; сприяння соціалізації педагогічних працівників в умовах інформаційного суспільства; створення оптимальної системи інформаційного забезпечення та інформаційно-аналітичного обслуговування освітнього процесу та управління ним» [7].

Науково-методичний супровід розвитку професійної культури керівника ПЗО доцільно здійснювати за таким алгоритмом:

- *Адаптація.*
- *Визначення рівня сформованості професійної культури керівників, їх ціннісних орієнтацій та мотивів з підвищення рівня професійної культури, системний аналіз отриманих даних.*

- *Постановка пріоритетних цілей та завдань розвитку професійної культури, розробка моделі діяльності.*
- *Оцінка ефективності.*

Сутність визначених вище дій розглянемо на прикладі використання моделі розвитку професійної культури керівників ПЗО.

**Адаптація.** У зв'язку з тим, що усвідомлення нових ідей та їх сприйняття є психологічним процесом, працівники закладів освіти повинні сприяти налаштованість здобувачів на реалізацію конкретних ідей з урахуванням суб'єктивного аспекту. Адекватність розуміння сутності того, що реалізується, виявляється і закріплюється в усвідомленні суб'єктами цілей і завдань інноваційної діяльності, в чіткому розумінні порядку роботи, у знанні критеріїв і засобів оцінки її ефективності, визнання необхідності впровадження на практиці.

Тому перед початком впровадження нового необхідно обґрунтувати цілеспрямованість удосконалення роботи закладів позашкільної освіти у розвитку професійної культури керівників закладів позашкільної освіти, тобто фактично спрямувати всіх суб'єктів управління на необхідність впровадження цієї моделі.

**Визначення рівня сформованості професійної культури керівників, їх ціннісних орієнтацій та мотивів з підвищення рівня професійної культури, системний аналіз отриманих даних.** Діагностика є «визначальною для формування змісту та форм науково-методичної роботи з керівними та педагогічними кадрами. Вона сприяє визначенню та співставленню реального рівня сформованості професійної культури конкретного керівника зі змістом ідеалізованої моделі» [6].

Згідно з Л. Васильченко, «модель педагогічної діагностики включає: детально розроблені рівні та критерії досягнень (у вигляді запроєктованих конкретних обсягів та якості знань, умінь, навичок, компетентностей, способів діяльності, здібностей, особистісних якостей тощо); методи

вимірювання; операції з виявлення причин недоліків та позитивних тенденцій; самооцінку й оцінку досягнень; прогнозування освітньої діяльності на основі виявлених досягнень і труднощів» [6].

Діагностика у системі науково-методичної роботи з розвитку професійної культури керівників ПЗО буде настільки ефективною, наскільки конкретно задані критерії, норми, стандарти відповідатимуть низці принципів вимог, а саме:

- застосування та вимірювання кількісно і якісно визначених та придатних для практичного використання норм, стандартів, критеріїв;
- реальність дотримання норм, стандартів, критеріїв, їхньої узгодженості з можливостями керівника; врахування при створенні нормативів, критеріїв конкретних умов, в яких пропонується їх виконати (досягти), адже будь-які істотні зміни ведуть до зміни норм, критеріїв;
- моніторинг дотримання стандартів, критеріїв, нормативів;
- уникнення перебільшення і абсолютизації значення різних нормативних вимог, адже рамоквана регламентація перешкоджає творчості.

Системна діагностика виконує констатуючу (дає змогу ознайомитись з ефективністю навчального процесу, отримати дані про стан закладу, надати зворотній зв'язок), корекційну (тісно пов'язані з формуванням і спрямовані на виявлення та фіксацію непередбачуваних ситуацій у науково-методичній роботі), формуючу (дає змогу більш ефективно відбирати зміст і форми науково-методичної роботи, підбирати оптимальні методи та прийоми індивідуального впливу на особистість кожного керівника ПЗО.), пошуково-дослідницьку (передбачає участь у діагностиці різних суб'єктів освітнього процесу, сприяє підвищенню рівня професійної культури, аналізу діяльності), системоутворюючу (сприяє оптимальному вибору цілей, завдань, засобів та методів їх вирішення), прогностичну (діагностика не лише фіксує поточний стан освітнього процесу на заданому часовому проміжку, а й сприяє

прогнозуванню подальших тенденцій його розвитку, внесенню відповідних коректив) функції.

Таким чином, названі функції діагностики підпорядковуються загальній меті – забезпечити позитивну динаміку розвитку професійної культури керівника ПЗО на основі якісного зворотного зв'язку.

**Постановка пріоритетних цілей та завдань розвитку професійної культури керівника ПЗО, розробка моделі діяльності.** Фундаментальним у розробці будь-якої системи є ціль. Цілі повинні бути чіткими, конкретними, реальними, а результат, який прогнозується, має піддаватися діагностиці. Як зазначає Задорожна-Княгницька, «ціль у педагогічній системі повинна бути поставлена діагностично, тобто настільки точно і виважено, щоб можна було однозначно зробити висновок про ступінь її реалізації» [18, с.130]

Мета нерозривно пов'язана із засобами. Перш за все, визначення мети обов'язково вимагає вибору засобів її досягнення. Звичайно, для досягнення мети можна вибрати багато різних засобів, серед яких необхідно вибрати найбільш раціональний і ефективний. Слід враховувати, що досягнута мета стає засобом досягнення наступних цілей. Тому при визначенні стратегічних чи тактичних цілей важливо точно сформулювати прогнозований результат і встановити засоби й умови отримання очікуваного результату.

**Оцінка ефективності моделі.** У процесі впровадження моделі постає питання про її ефективність. Сутність ефективності як філософської категорії полягає в досягненні конкретного ефекту, бажаного результату. У контексті мети впровадження моделі розвитку професійної культури керівника ПЗО її ефективність має співвідноситися з характером змін, що відбуваються в організації навчального процесу та рівнем професійно-технічної освіти. культура керівників під впливом використання моделі.

Відповідно, в якості таких показників виступають:

Наявність сучасного контенту змісту освітніх програм, в основі яких лежать когнітивний, інформаційно-цифровий, емоційно-ціннісний, рефлексивний компоненти.

Розробленість персоніфікованої програми, яка відповідає особистісно-професійним потребам керівників ПЗО щодо розвитку їх професійної культури, визначеним цілям, завданням, вимогам до якості управління.

Раціональний розподіл функцій та інтеграція змісту освітньої діяльності з розвитку професійної культури керівників позашкільних освітніх закладів ЗВО, регіональних інститутів ППО та районних/міських методичних кабінетів/центрів, координація спільної діяльності.

Комплексність використання потенційних можливостей формальної, неформальної та інформальної освіти як орієнтованих складників неперервної освіти та підвищення рівня сформованості професійної культури керівників позашкільних навчальних закладів.

Таким чином, поділ діяльності на окремі операції та процедури дозволили створити алгоритм організації роботи з розвитку професійної культури керівника ПЗО в умовах ППО, який є комплексом дій для досягнення важливої цілі – підвищення ефективності розвитку професійної культури керівника ПЗО та позитивна динаміка рівня її сформованості.

Ефективність діяльності з розвитку професійної культури керівника ПЗО спостерігається з використанням найбільш раціональних методів і засобів реалізації індивідуалізованої програми та індивідуальних освітніх траєкторій керівників у навчальному процесі ППО інституту та науково-методичному напрямі, діяльність районних/міських методкабінетів. Вони містять методи та засоби, що забезпечують діалогічність навчального процесу та його індивідуалізацію; сприяти усвідомленню необхідності отримання нових знань, відпрацювання навичок управління та оволодіння новітніми технологіями; підвищувати професійні компетенції та спонукати до саморозвитку, самовдосконалення, рефлексії.

Методи розвитку професійної культури керівника – це упорядковані способи діяльності андрагога та здобувача спрямовані на ефективне розв'язання освітніх завдань, можуть бути представлені у таких напрямках: методи навчання як інструмент діяльності працівника системи ППО для виконання освітньої функції; методи навчання та засоби пізнавальної діяльності слухача з оволодіння знаннями, компетентностями та навиками; методи управління, які ідентифікуються функціями організації, планування, контролю, мотивування, регулювання.

Класифікація методів за схемою дій базується на характері їх впливу на мотиви керівників ПЗО та базується на актуальних професійних та особистих потребах. Спрямованість методів характеризується тим, на які конкретні мотиви вони впливають. Залежно від організаційних форм дій виділяють методи прямого (безпосереднього) впливу, цілепокладання та стимулюючі умови.

Дискусійні методи (групові бесіди, метод розбору конкретних управлінсько-педагогічних ситуацій) є активними методами формування професійної культури керівників ПЗО; ігрові методи (дидактичні та творчі ігри, рольові ігри, ситуаційний тренінг); тренінг сензитивності (тренінг саморозуміння, міжособистісної чутливості, емпатії, техніки невербальної взаємодії).

Основні напрямки психолого-педагогічної підготовки дозволяють розвивати експресію, рефлексію, емпатію, соціальну перцепцію, навички комунікаційного менеджменту, партнерського спілкування в складних ситуаціях професійної діяльності тощо. Під час тренінгів, бесід та лекцій керівники ПЗО переконуються у необхідності професійне самовдосконалення, формування та довгострокове визначення мети розвитку професійної культури. Дискусія активізує мислення, орієнтує на самовдосконалення, саморозвиток, сприяє практиці передачі інформації, досвіду, спілкування тощо. Практичні методи, такі як демонстрація, показ,

майстер-класи, інструктаж, перевірка знань, умінь, консультування тощо. спрямовані на формування вміння систематизувати теоретичні та практичні знання, сприяють формуванню необхідних управлінських навичок у сферах аналізу, планування, прогнозування та контролю.

З точки зору оптимального підходу немає і не може бути поділу форм на нові і старі, сучасні і несучасні, оскільки кожна з них відповідає певному змісту і ефективна залежно від особистості, групи чи колективні потреби та можливості. Практично-діяльнісний компонент проявляється також у самостійності, ініціативності, самостійності, оволодінні навичками самоконтролю, підтримці сприятливого психічного клімату в колективі, самовдосконаленні та саморозвитку.

Самовдосконалення керівників ПЗО має базуватися на акмеологічних засадах у рамках концептуальної моделі розвитку професійної культури керівника ПЗО з урахуванням специфіки професійної діяльності, управлінського досвіду та рівня сформованості професійної культури, використовуючи системний, діяльнісний, компетентнісний, особистісно-орієнтований, контекстний, аксіологічний та сучасний підхід.

Категорія технології завдяки важливості та практичним можливостям швидко зайняла важливе місце в акмеології. Таким чином розробляються й успішно застосовуються в акмеології гуманні технології самопізнання, самооцінки та саморозвитку. Акметехнології завжди орієнтовані індивідуально, використовуються для особистісного та професійного розвитку конкретної людини.

Прагнення піднятися до професійних висот також тісно пов'язане з таким складним і важливим утворенням, як соціальний інтерес, який є важливою умовою особистісної адаптації, взаємодії людини зі світом і складається з таких змінних, як: когнітивні (розуміння, ідентифікація), мотиваційні (устремління), емоційні (емпатія, симпатія) та поведінкові (кооперація). Можна сказати, що соціальний інтерес в його розвиненій формі



постає головним фактором задоволення особистості та відповідальної філософії життя.

Одним із важливих напрямів підвищення професійної культури керівника ПЗО є *самоосвіта*. У наш час з'являється багато нової, професійно важливої інформації, нових освітніх та управлінських технологій, тому кожен керівник ПЗО повинен постійно оновлювати свої знання шляхом самоосвіти, щоб відповідати вимогам часу. Самонавчання може бути систематичним і ситуативним, коли в разі потреби отримується корисна інформація. Керівники, які прагнуть досягти високих результатів у своїй професії, схильні займатися систематичною самоосвітою. Щоб постійно розвиватися, процес самоосвіти не повинен припинятися протягом усього життя, адже самоосвіта не тільки підвищує всі елементи професійної культури керівника, але й сприяє підвищенню самооцінки, розвиває силу волі та прагнення до досягнення результатів. поставлені цілі.

Основними самоосвіти спрямуваннями керівника ПЗО досягнення менеджменту, психології, педагогіки, філософії освіти, соціології, сучасні можуть стати цивілізаційні та національні освітні мегатренди тощо.

Структура самовдосконалення професійної культури керівника ПЗО повністю відповідає шести фазам професійного самовдосконалення, серед яких виділяють постановку мети, декомпозицію її на завдання, планування процесу професійного самовдосконалення, його організація, реалізація планів, самоконтроль процесу, визначення результатів на кожному етапі.

*Викладене в даному підрозділі підводить нас до таких висновків:*

- розвиток професійної культури керівників ПЗО в умовах педагогічної освіти є ефективним інструментом тоді, коли воно становить спеціально організовану систему освітньої діяльності та науково-методичного супроводу, що відображає та забезпечує реалізацію професійних та особистісних цілей керівника;

- поділ діяльності на окремі операції та процедури за умови розуміння природи і специфіки розвитку професійної культури керівника ПЗО дозволили створити алгоритм діяльності, яка окреслює певний порядок, логічність і послідовність дій з їх наступною координацією, синхронізацією і вибором оптимальних засобів та методів виконання;

- даний алгоритм має такі складові: 1) *адаптація*; 2) *визначення рівня сформованості професійної культури керівників, їх ціннісних орієнтацій та мотивів з підвищення рівня професійної культури, системний аналіз отриманих даних*; 3) *постановка пріоритетних цілей та завдань розвитку професійної культури, розробка моделі діяльності*; 4) *оцінка ефективності моделі*;

- потенційний стратегічний ефект використання моделі розвитку професійної культури керівників ПЗО передбачає підвищення аналітичного рівня в управлінні; узгодженість з професійно-особистісними потребами керівників ПЗО; реалістичність цілей визначення; основних видів освітньої діяльності з зазначенням конкретних виконавців, термінів виконання; чіткий розподіл функцій на всіх рівнях управління (ЗВО, інститут ППО, методкабінет, особистісний рівень), забезпечення інтеграції формальної, неформальної, інформальної освіти; виявлення проблем у рамках завдань і цілей; виділення перспективних та неприйнятних шляхів їх досягнення; встановлення співвідношення досягнутих цілей і витрачених ресурсів; формування альтернатив; вмотивованість до професійного розвитку та саморозвитку, соціально активна життєва позиція керівника.

## **Висновки до розділу 2**

1. Розвиток професійної культури керівників ПЗО розуміється як спеціально організована особистісно-орієнтована модель безперервної освіти, спрямована на фундаменталізацію знань керівника, забезпечення

гармонізації, світоглядно-методологічних, наукових, менеджерських компетентностей з урахуванням індивідуальних особливостей, рівня сформованості професійної культури керівника ПЗО, наявного професійно-управлінського досвіду, ціннісних орієнтацій, освітніх запитів та оптимального використання інтегративних можливостей формальної, неформальної, інформальної освіти для її розвитку.

2. У контексті відтворення ідеалізованого образу розвитку професійної культури керівника ПЗО у системі педагогічної освіти розроблено та теоретично обґрунтовано модель, яка обумовлена методологією системного, діяльнісного, особистісно-орієнтованого, компетентнісного, аксіологічного, контекстного підходів, концепціями активного суб'єкта життєдіяльності, ціннісно-сміслової сфери суб'єкта, ідеями неперервної професійної освіти.
3. Потенційний стратегічний ефект використання моделі полягає у підвищенні аналітичного рівня в управлінні; реалістичність цілей, узгодженість з професійно-особистісними потребами керівників ПЗО; визначення основних видів освітньої діяльності з зазначенням конкретних виконавців, термінів виконання; чіткий розподіл функцій на всіх рівнях організації освітнього процесу (ЗВО, інститут ППО, методкабінет, особистісний рівень), забезпечення інтеграції формальної, неформальної, інформальної освіти; виявлення проблем у рамках цілей і завдань, виділення перспективних та неприйнятних шляхів їх досягнення, формування альтернатив; співставлення передбачуваних результатів зі способами і умовами їх отримання; вмотивованість до професійного розвитку та саморозвитку, соціально активна життєва позиція керівника ПЗО.

## ВИСНОВКИ

Проведене магістерське дослідження дало можливість зробити такі **висновки**:

1. На підставі аналізу психолого-педагогічних джерел з'ясовано, що професійна культура керівників відіграє важливу роль у відносинах суб'єктів освітнього процесу в різних типах закладів позашкільної освіти.

За результатами теоретичних досліджень було встановлено, що вчені використовують різні терміни для опису цього багатофункціонального явища («*управлінська культура*», «*професійна культура*», «*культура управлінської праці*», «*культура менеджменту*» та ін.). Виявлено, що неоднозначними є підходи науковців до трактування сутності головного ключового поняття нашого дослідження «професійна культура керівників закладів позашкільної освіти».

На підставі аналізу наукових літературних джерел виявлено, що до формування професійної культури існують різні методологічні підходи (системний, особистісно-діяльнісний, аксіологічний, акмеологічний, компетентнісний, тощо).

Дотримуюсь визначення І. Наумчук, під професійною культурою керівника закладу позашкільної освіти розуміємо – управлінську культуру керівника закладу позашкільної освіти як рівень засвоєння і вияву ним системи суспільно-професійних цінностей, компетентностей та ідеалів, сформованих у процесі професійної соціалізації, які характеризують якісний рівень його професійної діяльності.

2. Вивчено реальний стан розвитку професійної культури керівників позашкільних закладів освіти. Встановлено, що в процесі підвищення кваліфікації професійна культура керівників розвивається на високому, середньому та початковому рівнях. На основі розроблених компонентів,

критеріїв професійної культури (когнітивний, емоційно-ціннісний, інформаційно-цифровий, рефлексійний), відповідних показників, які розкривають її структуру і зміст, та розробленого діагностичного інструментарію, визначено рівні сформованості професійної культури керівників закладів позашкільної освіти, які взяли участь у констатувальному експерименті. За результатами обстеження встановлено переважаючий середній (44%) та початковий (33%) рівні її сформованості.

3. Розроблено та теоретично обґрунтовано модель розвитку професійної культури керівника закладу позашкільної освіти, яка обумовлена методологією системного, діяльнісного, особистісно-орієнтованого, компетентнісного, аксіологічного підходів, концепціями активного суб'єкта життєдіяльності, ціннісно-сміслової сфери суб'єкта, ідеями неперервної професійної освіти

4. Розроблено методичні рекомендації, які сприяють оптимізації освітньої діяльності з розвитку професійної культури керівників позашкільних закладів освіти у системі їх безперервної освіти.

Проведене дослідження не вичерпує всієї повноти змісту вивченої проблеми і відкриває перспективні шляхи для подальшого наукового пошуку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бернацька Т.М. Основні чинники формування та розвитку управлінської культури керівника професійно-технічного навчального закладу. *Теорія та методи управління освітою*. 2015. № 2 (16). С. 1–13.
2. Бех І. Д. *Особистість на шляху до духовних цінностей : монографія*. Київ-Чернівці : «Букрек», 2018. 296 с.
3. Биковська О. В. Сучасна стратегія розвитку позашкільної освіти. *Наукові записки [Національного педагогічного університету ім. М. П. Драгоманова]. Сер. : Педагогічні та історичні науки*. Київ, 2012. Вип. 102. С. 3 – 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzped\\_2012\\_102\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzped_2012_102_3)
4. Біляч С. Особливості формування професійної культури керівника позашкільного навчального закладу. *Матеріали студентських наукових конференцій кафедри загальної педагогіки та педагогіки вищої школи “Актуальні проблеми української освіти”* /Відп. за вип. О. Квас, упоряд. М. Крива. Вип. 17. Львів: Малий видавничий центр ЛНУ ім. І. Франка, 2021. С. 17–18.
5. Бірюк Л. Аксіологічний підхід до формування майбутнього вчителя початкової ланки освіти. *Шлях освіти*. 2008. С. 24–26.
6. Васильченко Л. В. *Формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти : дис... канд. пед. наук:13.00.04. Тернопільський національний педагогічний ун-т ім. Володимира Гнатюка*. Тернопіль, 2006. 278 с.
7. Васильченко Л.В. *Управлінська культура і компетентність керівника*. Харків: Основа, 2007. 176 с.
8. Васильченко Л.В. Як оцінювати культуру управління? *Директор школи*. 2001. №3. С.50–55.
9. Вдовенко І.С. Використання активних методів навчання майбутніми вчителями у процесі вищої школи. URL: [http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I](http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I)

[21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/VchdpuP\\_2013\\_113\\_44.pdf](http://21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/VchdpuP_2013_113_44.pdf)

10. *Великий тлумачний словник сучасної української мови; укл. і гол. ред. В. Т. Бусел.* Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2001. 1440 с.
11. Головка С.О. Технологічний підхід у формуванні управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля.* Серія: Педагогіка і психологія. 2018. № 2. С. 317–322.
12. Гончаренко С. У. *Український педагогічний словник.* Київ: Либідь, 1997. 376 с.
13. Гриньова В. М. *Формування педагогічної культури майбутнього вчителя (теоретичний та методичний аспект): монографія.* Харків: Вид. група «Основа», 1998. 300 с.
14. Губа А.В. Концептуальні підходи до формування управлінської культури. *Педагогіка і психологія.* 2008. № 2. С. 100–110.
15. Гуменюк В. В., Сенчук Ж. О. *Діагностика професійної компетентності керівника школи : навч. посіб.* Кам'янець-Подільський: Видавець Зволейко Д.Г., 2010. 136 с.
16. *Енциклопедія освіти /Акад. пед. наук України ; гол. ред. В. Г. Кремень.* Київ: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
17. Єльнікова Г.В. Культура управлінської праці керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Управління школою.* 2004. №35 (83). С. 2.
18. Задорожна-Княгницька Л.В. Деонтологічні засади професійної підготовки керівників навчальних закладів: концепція дослідження. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах.* 2015. Вип. 40. С. 128–136.
19. Закон України «Про загальну середню освіту» (Відомості Верховної 90.Ради України (ВВР), 1999, № 28, ст.230). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/651-14>

20. Закон України «Про освіту». URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
21. Закон України «Про позашкільну освіту» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2000, № 46, ст.393). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1841-14>
22. Зязюн І. А. *Філософія педагогічної дії: монографія*. Київ, Черкаси: Вид. ЧНУ ім. Б.Хмельницького, 2008. 608 с.
23. Зязюн І. А., Крамущенко Л. В., Кривонос І. Ф., Мирошник Г. О., Семиченко В. А. *Педагогічна майстерність: підруч. для студ. пед. навч. закл.; ред. І. А. Зязюн, 2-е вид. доповн. і переробл.* Київ: Вища школа, 2004. 256 с.
24. Калініна Л.М. Інформаційні процеси в управлінській діяльності керівника закладу: сутність, специфіка та характерні ознаки. *Освіта і управління*. 2005. Т. 8. №2. С. 35–44.
25. Калініна Л.М. Специфіка інформаційного управління закладами освіти. *Освіта і управління*. 2003. Т.6. №1. С. 47–66.
26. Калініна Л.М. Сутність феномену управління. *Директор школи*. 2000. № 2. С. 26–33.
27. Караван Ю.В. Саницька А.О., Ташак М.С. Нетрадиційні форми лекцій у вищій школі. URL: <http://nauka.zinet.info/15/karavan.php>
28. Карамушка Л. М. *Психологія управління: навч. посіб.* Київ: Міленіум. 2003. 344 с.
29. Клепко С. Ф. *Філософія освіти в європейському контексті*. Полтава: ПОППО, 2006. 328 с.
30. Ковальчук Л. *Моделювання науково-педагогічних досліджень: навч. посіб.* Львів: Видав. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 520 с.
31. Ковальчук З.Я. Управлінська педагогічна діяльність як психолого-педагогічна система. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія психологічна. 2013. Вип. 1. С. 295–304.



32. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи* : Бібліотека з освітньої політики; під заг. ред. О.В.Овчарук. Київ, 2004. 112 с.
33. Королюк С.В. Розвиток управлінської культури керівника загально-освітнього навчального закладу. Монографія. Полтава: 2007. 168 с.
34. Кравець Н.М., Гречановська О.В. Ігрові технології навчання як одна з інноваційних форм навчально-виховного процесу ВНЗ. *Матеріали XLVI наук.-техн. конф. підрозділів ВНТУ*, Вінниця, 22–24 березня 2017р. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17640/2013.pdf?sequence=3>
35. Кравченко Л.М. Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти: монографія. Полтава: Техсервіс, 2006. 420 с.
36. Кравчук О. Управлінська культура керівника навчального закладу як чинник ефективного функціонування освітньої установи. *Витоки педагогічної майстерності*. Серія: Педагогічні науки. 2015. Вип. 15. С. 144–148.
37. Кремень В. Г. *Філософсько-освітня діяльність: інноваційні аспекти // становлення і розвиток науково-педагогічних шкіл: проблеми, досвід, перспективи: зб. наук. праць / за ред. В. Кременя, Т. Левовицького*. Житомир: Вид-во ЖДУ імені Івана Франка, 2012. 692 с.
38. Ксенофонтова М.М., Заболотна Т.М. Управлінська культура: сутність та особливості формування. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2012. Вип. 8. С. 81–86.
39. Лаврентьєва О.О. Напрями й підходи до організації методологічної підготовки менеджера освіти. *Народна освіта*. 2013. № 2 (20). URL: [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=518](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=518)
40. Лебідь О.В. Методологічні підходи у формуванні готовності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного

- управління в умовах магістратури. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля*. Серія : Педагогіка і психологія. 2017. № 2. С. 255–263.
41. Лещенко М.П., Светлорусова А.В. Професійна підготовка магістрів управління навчальним закладом: історико-педагогічний дискурс. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти*: зб. наук. пр. /ред. Л.Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, О.Г. РОМАНОВСЬКИЙ. Харків: НТУ «ХПІ», 2010. Вип. 27 (31): V Кримські педагогічні читання «Педагогіка вищої школи 21-го століття та формування національної гуманітарно-технічної еліти»: в 3 ч. Ч. 1. С. 75–82.
  42. Литвинова Л. Організаційна культура управління державною установою: соціально-психологічний аспект. *Соціальна психологія*. 2009. № 5. С. 34–40.
  43. Лосева Н.М., Степаненко Е.К. Сучасний підхід до вивчення особистості керівника освіти. *Педагогіка і психологія*. 2010. № 3. С. 66–73.
  44. Наумчук І. А. Інформаційно-комунікаційна компетентність керівника позашкільного навчального закладу як важлива складова його професійної культури. *Педагогічний дискурс*. 2010. Вип. 7. С. 174 – 177.
  45. Наумчук І. А. Формування професійної культури керівника позашкільного навчального закладу в умовах адаптивного управління. *Педагогічний пошук*. 2016. № 2. С. 32 – 33.
  46. *Національний класифікатор України: Класифікатор професій ДК 003: 2010: наказ Держспоживстандарту України від 28.07.2010 р. № 327.*  
URL: [http://hrliiga.com/index.php?module=norm\\_base&op=view&id=433](http://hrliiga.com/index.php?module=norm_base&op=view&id=433)
  47. Немченко С.Г. Теоретичні і методичні засади підготовки керівника загальноосвітнього навчального закладу до рефлексивного управління у педагогічних університетах: монографія. Бердянськ. 2017. 406 с.
  48. Моніторинг інтеграції української системи вищої освіти в Європейський простір вищої освіти та наукового дослідження: моніторингове

- дослідження: аналіт. звіт / Міжнарод. благод. Фонд «Міжнародний фонд досліджень освітньої політики» ; за заг. ред. Т. В. Фінікова, О. І. Шарова. Київ: Таксон, 2014. 144 с.
49. Олійник С.І. Наукові основи управління підвищення кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти: монографія. Київ: Міленіум, 2003. 244 с.
50. Опачко М.В. Дидактичний менеджмент: філософський аспект сутності поняття. *Науковий вісник УжНУ*. Серія Педагогіка. Соціальна робота. 2016. Вип. (2) 39. С. 168–171.
51. Опачко М.В. Культурологічний підхід у формуванні управлінської компетентності педагога. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Педагогіка. Соціальна робота. 2017. Вип. 1 (40). С. 197–201.
52. Остапчук Д., Мирончук М. Інтерактивні методи навчання у вищих навчальних закладах. *Модернізація вищої освіти в Україні та за кордоном*. Зб. наук. пр. / за заг. ред. С.С.Вітвицької, Н.М. Мирончук. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. С. 140–143. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/13837/1/17.pdf>
53. Островерхова Н. М. *Методологія формування технологічної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу : монографія ; авт.: Н. М. Островерхова*. Київ: Педагогічна думка, 2012. 136 с.
54. Островерхова Н. М. *Теоретичні засади формування технологічної культури керівника ЗНЗ*. URL: <https://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodnaosvita/vupysku/9/statti/ostroverhova.htm>
55. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури. Київ: Вид-во Європ. у-ту фінансів, інформ. систем, менедж. і бізнесу, 2000. 211 с.

56. Пашко Л.А. Володіння мистецтвом менеджменту людськими ресурсами як основа управлінської культури в державному управлінні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2003. №4. С. 56–76.
57. Пашко Л.А. Осучаснення управлінської культури як основа оновлення управлінських відносин. *Статистика України*. №2. 2004. С. 67–79.
58. Пономаренко Т.О. Теоретико-методологічні засади формування управлінської культури керівників дошкільної освіти. *Науковий вісник Донбасу*. 2014. № 2. С. 45–56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd\\_2014\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2014_2_13)
59. Пономарьов О. Особистісно орієнтований підхід до формування професійної культури майбутніх фахівців. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2002. № 3. С. 157–163.
60. *Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку типів позашкільних закладів і Положення про позашкільний навчальний заклад» від 6 травня 2001 року № 433*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/433-2001-%D0%BF>
61. Протасова Н.Г. Синергетичний підхід до управління інноваційними процесами у післядипломній освіті. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*. Зб. наук. пр. /Ред. кол. Л.І. Даниленко та ін. Київ: Логос, 2000. С. 280–284.
62. Розвиток управлінської культури керівників професійно-технічних навчальних закладів: посібник /авт. кол.: 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: ІПТО НАПН України, 2015. 141. с.
63. Розроблення освітніх програм: методичні рекомендації. /авт. кол.: В.М. Захарченко, В.І. Луговий, Ю.М. Рашкевич, Ж.В. Таланова; за ред. В.Г. Кременя. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2014. 120 с.

64. Святоха В.А. Вплив управлінської культури керівника вищого навчального закладу на ефективність менеджменту. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2013. № 3 (32). С. 237–242.
65. Семанчина В. Управлінська компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2016. Вип. 15. С. 430–437.
66. Семиченко В. А., Заслуженюк В. С. *Психологічна структура педагогічної діяльності : навч. посіб.* Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський національний ун-т ім.Тараса Шевченка», 2000. 231 с.
67. Сидоренко Т. Д. *Дидактичні основи формування педагогічної культури майбутніх учителів: автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.09.* Кривий Ріг, 2011. 36 с. 221.
68. *Теоретичні та методичні засади розвитку педагогічної освіти: педагогічна майстерність, творчість, технології [Текст]: зб. наук. праць /АПН України, Ком. пед. наук Польс. Акад. наук, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих АПН України, Ін-т педагогіки Акад. спец. педагогіки ім. Марії Гжегожевської ; заг. ред. Н. Г.Ничкало.* Харків: НТУ «ХП», 2007. 643 с.
69. Тимошко Г.М. Готовність майбутнього керівника до управління ЗНЗ: етапи формування. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2003. №4. С. 68–75.
70. *Український педагогічний словник /уклад. С.У. Гончаренко.* Київ: Либідь, 1997. 375 с.
71. *Управління навчальним закладом: підруч. /авт. кол.: С.Г. Немченко, О.Б. Голік, О.А. Кривильова, О.В. Лебідь.* Донецьк: ЛАНДОН-XXI, 2012. 516 с.
72. Хмизова О.В. Формування управлінської культури майбутніх вчителів початкових класі як складової їх управлінської компетентності. *Формування професійної компетентності майбутнього вчителя в умовах*

- вищого навчального закладу /під заг. ред. С.І. Якименка. Київ: Видав. Дім «Слово», 2011. С. 305–343.
73. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. Київ: Академвидав, 2003. 608. с.
74. Хомік О.М. Мотивація досягнення успіху як вагомий чинник формування управлінської культури майбутніх економістів. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2016. №3.С. 131–135.
75. Хоружа Л. Л. *Етична компетентність майбутнього вчителя початкових класів: теорія і практика: монографія*. Київ: Преса України, 2003. 320 с.
76. Чернякова Ж.Ю. Інновації в управлінні самостійною роботою студентів-бакалаврів: теоретичні та методичні засади. *Проблеми інноваційного розвитку вищої освіти у глобальному, регіональному та національному контекстах*. Суми: Вид-во СумДПУім. А.С. Макаренка, 2017. С. 387–410.
77. Чернякова Ж.Формування управлінської культури майбутніх педагогів у контексті організації самостійної роботи з педагогічних дисциплін. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2017. № 8. С. 197–214.
78. Чорна С. С. *Формування педагогічної культури майбутнього викладача вищої школи в умовах магістратури: автореф. дис... канд. пед. наук : 13.00.04*. Запоріжжя, 2008. 24 с.
79. Щербань П.М. *Навчально-педагогічні ігри у формуванні педагогічної культури майбутніх учителів історії і права: автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.04*. Київ, 2007. 21 с.
80. Ягупов В.В. Управлінська культура і компетентність керівників як системна психолого-педагогічна проблема. *Збірник наукових праць Національної академії державної прикордонної служби України. Педагогічні та психологічні науки*. 2013. № 4 (96). С. 291–301.

81. Якібчук М.І. Формування управлінської культури керівників профспілкових організацій у системі післядипломної освіти: автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.06. Луцьк, 2010. 20 с.
82. Ярковой О.М. Педагогічні засади розвитку управлінської культури державних службовців в умовах післядипломної освіти: автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.05. Харків, 2002. 19 с.
83. Kelly G. A. *The psychology of personal constructs: Vol. 1. A theory of personality*. London: Routledge.,2001, (Original work published 1955).

## ДОДАТКИ

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ(додатки)

1. Ільїн Н.П.Методика «Стиль керівництва» (А.Л. Журавльова). *Психологія індивідуальних відмінностей*. 2002URL:  
[http://psih.pp.ua/10553\\_методика\\_стиль\\_керівництва\\_а\\_л\\_журавльов\\_методик\\_а\\_спрямована\\_на\\_оцінку\\_переважаючого\\_стилю\\_керівництва.html](http://psih.pp.ua/10553_методика_стиль_керівництва_а_л_журавльов_методик_а_спрямована_на_оцінку_переважаючого_стилю_керівництва.html)
2. Кочарян И.А. Опросник диагностики личностного симптомокомплекса ответственности (ОДЛСО) и оценка его психометрических характеристик. *Вісник Харківського національного університету ім.В.Н. Каразіна*. Серія: Психологія. Харків: Вид-во ХНУ, 2008. № 807. Вип. 40. URL:  
<http://ekhnuir.univer.kharkov.ua/handle/123456789/3700>
3. Методика «Комунікативні та організаторські здібності» (КОС) В. Синявський, В. Федоришин. *Персонал*. 2005. №6URL:<http://www.personal.in.ua/article.php?ida=39>
4. Гуменюк В. В., Сенчук Ж. О. Діагностика професійної компетентності керівника школи : навч. посіб. Кам'янець-Подільський: Видавець Зволейко Д.Г., 2010. 136 с.

Додаток А.

### АНКЕТА

#### Сутність та особливості професійної культури керівника закладу позашкільної освіти

- 1.Ваша стаття:  
чол., жін. (підкресліть).
2. Вкажіть Ваш вік: а) до 30 років;  
б) від 30 до 45 років;  
в) від 45 до 55 років; г) понад 55 років.
- 3.Стаж управлінської діяльності:  
а) до 5 років:



- б) від 5 до 10 років;
- в) від 10 до 20 років;
- г) понад 20 років.

4.Що Ви вкладаєте в сутність поняття «професійна культура» \_\_\_\_\_.

5.Які асоціації пов'язуєте зі змістом поняття «професійна культура керівника закладу позашкільної освіти»:

- а) професіоналізм;
- б) професійні знання, вміння, навички;
- в) професійна компетентність;
- г) професійні цінності;
- д) професійна кваліфікація;
- ж) професійна досконалість;
- з) високі особистісні загальнолюдські якості;
- і) інше \_\_\_\_\_

6.Як проявляється професійна культура керівника позашкільного закладу:

- а) в прийнятті управлінських рішень \_\_\_\_\_; б) у спілкуванні \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_; в) у ставленні до оточуючих, до самого себе \_\_\_\_\_; г) у роботі з ІТ-технологіями \_\_\_\_\_

7.Проранжуйте основні риси сучасного керівника закладу позашкільної освіти.

№ з/п	Особистісно- професійна якість	Положення
1.	Презентабельність	
2.	Відповідальність	
3.	Вимогливість до себе і до інших	
4.	Гуманність	
5.	Компетентність	
6.	Комунікабельність	
7.	Організаторські здібності	
8.	Винахідливість	
9.	Творчий потенціал	
10.	Здатність до ризику та адаптації	
11.	Цифрова етика	
12.	Почуття гумору	
13.	Тактовність	
14.	Толерантність	
15.	Розуміння сучасних ІТ-технологій, їх грамотне використання в роботі	
16.	Інше	

8. За якими критеріями ви б оцінили рівень сформованості професійної культури: \_\_\_\_\_

9. Оцініть свій рівень володіння знаннями з теорії управління та освітнього менеджменту:

- а) високий;
- б) середній;
- в) низький;
- г) затрудняюсь відповісти.

10. Оцініть свій рівень володіння професійними компетентностями:

- а) високий;
- б) середній;
- в) низький;
- г) затрудняюсь відповісти.

11. Оцініть рівень сформованості у Вас професійної культури:

- а) високий;
- б) середній;
- в) низький;
- г) затрудняюсь відповісти.

12. Які форми навчання, на Вашу думку, найбільш сприяють розвитку професійної культури керівника закладу позашкільної освіти:

- а) фахова підготовка у вузі;
- б) курси підвищення кваліфікації;
- в) цілеспрямована методична робота в міжкурсовий період;
- г) дистанційне навчання;
- д) самоосвіта;
- ж) стажування;
- з) інше \_\_\_\_\_

13. Визначте роль професійної культури в діяльності керівника позашкільного закладу освіти:

- а) ефективність прийнятих управлінських рішень;
- б) чітке та системне виконання функцій управління;
- в) позитивний імідж керівника і закладу;
- г) високий рівень корпоративної культури;
- д) результативність інноваційної освітньої діяльності у закладі;
- ж) виправданий ризик в умовах модернізаційних процесів.

14. Як працюєте над формуванням та розвитком своєї професійної

культури:

- а) вивчаєте досвід своїх колег;
- б) займаєтесь самоосвітою;
- в) відвідуєте семінари, тренінги, конференції;
- г) маєте чітку освітню програму свого розвитку;
- д) найбільші сподівання на курси підвищення кваліфікації;
- ж) інше \_\_\_\_\_

15.З яких теоретичних питань Ви хотіли б поповнити свої знання:

- а) гуманітарної підготовки \_\_\_\_\_
- б) функціональної підготовки \_\_\_\_\_

16.Якими управлінськими технологіями Ви хотіли б оволодіти \_\_\_\_\_

**Дякуємо за щирі відповіді!**

**Пріоритетні особистісно-професійні риси сучасного керівника**

Рейтинг	Стаж управлінської діяльності (у роках)			
	до 5	5-10	10-20	понад 20
I	творчий потенціал	винахідливість	компетентність	компетентність
II	здатність до ризику	компетентність	творчий потенціал	комунікабельність
III	цифрова етика	відповідальність	гуманність	вимогливість

**Додаток В.**  
**Діагностичний інструментарій визначення рівня сформованості**  
**когнітивного компоненту**

**АНКЕТА**

Рівень володіння основами управлінської діяльності

Шановний колего! Пропонуємо Вам оцінити рівень володіння Вами основами управлінської діяльності. Для цього потрібно у відповідній колонці поставити позначку +.

1. Ваша стать:

чол.,

жін. (підкресліть).

2. Вкажіть Ваш вік:

а) до 30 років;

б) від 30 до 45 років;

в) від 45 до 55 років;

г) понад 55 років.

3. Стаж управлінської діяльності:

а) немає;

б) до 5 років;

в) від 5 до 10 років;

г) від 10 до 20 років;

д) понад 20 років.

4. Визначте ступінь володіння Вами основами управлінської діяльності:

№ з/п		Самоаналіз		
		Володію добре	Потребую допомоги	Поділюсь досвідом
1.	2.	3.	4.	5.
.1.	<b>Основні функції управління</b>			
1.1.	Цілепокладання			
1.2.	Інформаційне забезпечення управління			
1.3.	Аналіз			
1.4.	Планування			

1.5.	Організація			
1.6.	Контроль			
1.7.	Реглювання			
2.	<b>Діяльнісні функції управління</b>			
2.1.	Стимулююча			
2.2.	Діагностична			
2.3.	Громадсько-політична			
2.4.	Культурно-освітницька			
2.5.	Дослідницька			
2.6.	Господарська			
2.7.	Фінансова			
2.8.	Економічна			
2.9.	Викладацька			
3.	<b>Модернізовані функції управління</b>			
3.1.	Прогностична			
3.2.	Консультативна			
3.3.	Представницька			
3.4.	Політико-дипломатична			
3.5.	Менеджерська			
4.	<b>Основні напрями управлінської діяльності</b>			
4.1.	Створення системи управління			
4.2.	Оновлення змісту, форм, методів освітнього процесу			
4.3.	Управління інноваційною діяльністю			
4.4.	Вирішення проблем соціального захисту, забезпечення життєдіяльності, збереження та зміцнення здоров'я учасників освітнього процесу			
4.5.	Організація роботи з кадрами			
4.6.	Зміцнення матеріально-технічної бази			

**Дякуємо за щирі відповіді!**

**АНКЕТА**  
**Рівень сформованості професійно-особистісних якостей**

Шановний колего! Пропонуємо Вам оцінити рівень сформованості

у Вас професійних знань, умінь, навичок, якостей, здібностей за 5-бальною шкалою, де 5 - володію досконало, 4 – володію досить добре, 3 – володію цим умінням, 2 – швидше не володію цим умінням, ніж володію, 1 – неволодію.

Ваша стать:

чол.,  
жін. (підкресліть).

Вкажіть Ваш вік:

- а) до 30 років;
- б) від 30 до 45 років;
- в) від 45 до 55 років;
- г) понад 55 років.

Стаж управлінської діяльності:

- а) немає;
- б) до 5 років;
- в) від 5 до 10 років;
- г) від 10 до 20 років;
- д) понад 20 років.

### Оцініть рівень сформованості у Вас професійно-особистісних якостей

№ З/П	Показники	Шкала оцінювання
1.	Системність та інтегрованість професійних знань	1 2 3 4 5
2.	Рівень володіння знаннями змісту професійної компетентності	1 2 3 4 5
3.	Здатність накопичувати і вибирати знання, необхідні для прийняття конкретних управлінських рішень	1 2 3 4 5
4.	Здатність відтворювати, узагальнювати і застосовувати отримані знання і вміння для розв'язання управлінських задач	1 2 3 4 5
5.	Знання засобів впливу на аудиторію та прийомів справляти враження, формувати імідж	1 2 3 4 5
6.	Знання поведінкових індикаторів керівника	1 2 3 4 5
7.	Володіння базовими, функціональними, менеджерськими компетенціями	1 2 3 4 5
8.	Пошук та засвоєння інноваційних форм і методів організації діяльності	1 2 3 4 5
9.	Володіння новими освітніми й управлінськими технологіями	1 2 3 4 5
10.	Застосування логічних засобів мислення (порівняння, класифікації, аналізу, синтезу, аналогії тощо)	1 2 3 4 5

11	Вміння розробити індивідуальну освітню програму розвитку (індивідуальну освітню траєкторію). Чи розроблено таку програму?	1 2 3 4 5 Так Ні
12.	Використання можливостей формальної, неформальної та інформальної освіти для свого розвитку	1 2 3 4 5
13.	Сформованість уявлення про особистісно-ресурсну карту як способу виходу в індивідуальну освітню програму	1 2 3 4 5

**Дякуємо за щирі відповіді!**

**Шкала оцінювання:**

Високий рівень: 55 – 65

Середній рівень: 40 – 54

Низький рівень: 0 – 39



**Додаток Г.**

**Діагностичний інструментарій визначення рівня сформованості  
емоційно-ціннісного компонента**

**АНКЕТА**

**Рівень володіння керівником закладу позашкільної освітньо-емоційно-ціннісним компонентом професійної культури**

Шановний колего! Пропонуємо Вам оцінити рівень сформованості у Вас професійних знань, умінь, навичок, якостей, здібностей за 5-бальною шкалою, де 5 - володію досконало, 4 – володію досить добре, 3 – володію цим умінням, 2 – швидше не володію, ніж володію, 1 – не володію.

Ваша стать:

- чол.,  
жін. (підкресліть).

Вкажіть Ваш вік:

- а) до 30 років;  
б) від 30 до 45 років;  
в) від 45 до 55 років;  
г) понад 55 років.

Стаж управлінської діяльності:

- а) немає;  
б) до 5 років;  
в) від 5 до 10 років;  
г) від 10 до 20 років;  
д) понад 20 років.

Оцініть рівень сформованості у Вас професійно-особистісних якостей.

№ з/п	Показники	Самооцінка	Оцінка методиста	Оцінка експерта
1.	Стійка потреба та сформованість ціннісного ставлення до професійної діяльності, що має різні особистісні сенси	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.	Сформованість позитивного іміджу	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3.	Уміння осмислювати, усвідомлювати й реалізовувати цінності	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

	професійної діяльності на інформаційному, емоційному, поведінковому рівнях			
4.	Розуміння емоцій персоналу та здобувачів освіти; розуміння та контроль власних емоцій	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5.	Ціннісно-сміслові ставлення до самого себе, навколишнього світу, до інших людей	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6.	Сформованість відповідних етичних звичок і норм поведінки та вміння коригувати свою поведінку залежно від ситуації	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7.	Прояв етичних цінностей у складних проблемних ситуаціях	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8.	Цілеспрямованість у досягненні результатів	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9.	Уміння орієнтуватися на професійну перспективу	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10.	Активність, ініціативність, самостійність, відповідальність як якості професійної суб'єктності	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11.	Висока мотивація	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12.	Взяття на себе відповідальності, здатність до ризику	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13.	Здатність до саморегуляції своєї діяльності та різноманітних психічних процесів	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14.	Здатність до подолання внутрішніх та зовнішніх	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

	перешкод у професійній діяльності			
15.	Здатність до вирішення протиріч між бажаним і розумним, індивідуальними і суспільними інтересами, нормою і відхиленнями	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

**Дякуємо за щирі відповіді!**

**Шкала оцінювання:**

Високий рівень: 60 – 75

Середній рівень: 45 – 59

Низький рівень: 0 – 44.